

# BURN YOUR PORTFOLIO

STUFF THEY DON'T TEACH YOU  
IN DESIGN SCHOOL, BUT SHOULD

MICHAEL JANDA

# Queime seu portfólio

**Coisas que eles não ensinam na escola de design, mas  
Deve**



**Michael Janda**



Queime seu portfólio: coisas que não ensinam na escola de design, mas deveriam  
**Michael Janda**

### **Peachpit Press**

[www.peachpit.com](http://www.peachpit.com) Para

relatar erros, envie uma nota para [errata@peachpit.com](mailto:errata@peachpit.com) Peachpit Press é uma

divisão da Pearson Education Copyright © 2013 por Michael C.  
Janda

Editora: Nikki McDonald Editora

de Produção: Danielle Foster Gerente de

Design: Charlene Will Editora de

Desenvolvimento e Cópia: Jan Seymour Design de Capa e

Interiores: Michael Janda Ilustrador: Nick Jarvis Revisor:  
Emily K. Wolman Indexador:

Emily Glossbrenner Aviso de Direitos

Todos os direitos **reservados**.

Nenhuma parte deste

livro pode ser reproduzida ou transmitida de qualquer forma, por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, sem a permissão prévia por escrito do editor. Para obter informações sobre como obter permissão para reimpressões e trechos, entre em contato com [permissions@peachpit.com](mailto:permissions@peachpit.com).

---

### **Aviso de responsabilidade**

As informações contidas neste livro são distribuídas “como estão”, sem garantia. Embora todas as precauções tenham sido tomadas na preparação do livro, nem o autor nem a Peachpit Press terão qualquer responsabilidade perante qualquer pessoa ou entidade com relação a qualquer perda ou dano causado ou supostamente causado direta ou indiretamente pelas instruções contidas neste livro ou pelos produtos de software e hardware de computador nele descritos.

### **Marcas registradas**

Muitas das designações utilizadas pelos fabricantes e vendedores para distinguir os seus produtos são reivindicadas como marcas comerciais. Quando essas designações aparecem neste livro, e a Peachpit estava ciente de uma reivindicação de marca registrada, as designações aparecem conforme solicitado pelo proprietário da marca registrada. Todos os outros nomes de produtos e serviços identificados ao longo deste livro são usados apenas de forma editorial e para o benefício de tais empresas, sem intenção de violação da marca registrada. Nenhum tal uso, ou o uso de qualquer nome comercial, tem a intenção de transmitir endosso ou outra afiliação a este livro.

Citação na página 127 de READY FOR ANYTHING de David Allen, copyright © 2003 de David Allen. Usado com permissão da Viking Penguin, uma divisão do Penguin Group (USA) Inc.

Citação na página 180 de THINK AND GROW RICH, REVISADO E ATUALIZADO por Napoleon Hill e revisado por Arthur R. Pell, copyright © 2003, 2005 por JMW Group, Inc. Usado com permissão de Jeremy P. Tarcher, uma marca do Penguin Group (EUA) Inc.

ISBN 13: 978-0-321-91868-0

ISBN 10: 0-321-91868-1

9 8 7 6 5 4 3 2 1

Impresso e encadernado nos Estados Unidos da América

## Elogio por queimar seu portfólio

“O conselho direto e engraçado do livro de Janda é o que a maioria das pessoas só aprende depois de trabalhar duro nas trincheiras corporativas durante anos. (Hum, como ele ousa compartilhar TODOS os nossos segredos?!?) Espero que ele esteja cobrando pelo menos um ano de mensalidade escolar por este livro. Sério, faça anotações abundantes sobre as sugestões práticas oferecidas aqui para ajudar a orientar sua carreira, seja seu primeiro emprego ou seu 75º trabalho freelance. A abordagem de trabalho sem drama e o estilo de liderança descritos em *Burn Your Portfolio* é o que torna o trabalho com Mike e todo o pessoal de sua empresa, Riser, DIVERTIDO e digno dos cupcakes que enviamos para comemorar juntos cada um de nossos sucessos.”

—Michelle Sullivan

*Vice-presidente digital, publicação e mídia infantil e familiar, nacional Geográfico (também conhecido como cliente Gorilla de 800 libras)*

“Este livro deveria ser um curso obrigatório nas escolas de arte... não, em *todas* as escolas! A mensagem transcende a ocupação; trata-se de manobrar através das regras e dinâmicas tácitas de várias personalidades em seu local de trabalho. Mike é a pessoa perfeita para transmitir esta mensagem; seus relacionamentos de longo prazo e o sucesso de seu negócio são o verdadeiro testemunho de suas habilidades em gerenciar para cima, para baixo e para os lados. Seu talento por si só não o levará a lugar nenhum se seu personagem não o apoiar. Se você deseja longevidade em sua área, este livro é uma leitura obrigatória.”

—Jane Bhang

*Diretor de Arte Consultor, Sony Pictures Entertainment*

“Eu gostaria de poder pegar todos os designers com quem já trabalhei e bater na cabeça deles com este livro... o que doeria, porque é grande! Depois disso, eu diria a eles para lerem de capa a capa, porque Michael Janda lhes mostrará como parar de cometer os erros de negócios que quase todo mundo no design está cometendo.”

—Dave Crenshaw *Autor*

*de The Myth of Multitasking e The Focused Business* “*Burn Your Portfolio* é um passeio divertido e substancial através de um guia inventivo para designers e programadores que se imaginam com um negócio próspero. Deveria estar na lista de leitura obrigatória de todo designer. Michael atrai o leitor “mostrando” em vez de apenas “contando”. Ele dá ao livro um toque humano e pessoal, polvilhando o texto com suas próprias aventuras.

E embora ele esteja falando principalmente com designers, sua mensagem sobre o aprimoramento de habilidades interpessoais é fundamental para QUALQUER empreendimento. Como cliente, isso, mais

do que qualquer coisa, me faz voltar.”

—Cheryl Saban, Ph.D.

**Autor de Qual é o seu valor próprio? Guia para validação de uma mulher e fundadora da Self Worth Foundation**

“Fui para a escola para aprender a ser designer. Procurei Mike Janda para aprender a administrar uma empresa de design. Ele é incrível. Nunca conheci ninguém que entendesse literalmente tudo o que enfrentei desde o dia em que me formei na escola. Desde freelancer, contratos e propostas até tomar as melhores decisões de negócios e enfrentar qualquer tipo de cliente, Janda conta tudo o que você precisa saber. Suas lições de vida são rápidas, em termos leigos, e tão incrivelmente valiosas que você usará algo que ele lhe ensina todos os dias.”

—Lorilee Rager

**Proprietário, Thrive Creative Group, LLC**

“Você quer turbinar sua carreira de design? Largue a caneta Wacom e pegue imediatamente *Burn Your Portfolio* e leia-o de capa a capa. Michael Janda descreve claramente conselhos práticos e práticos que tornarão seu negócio de design melhor, seus clientes mais felizes e suas equipes mais produtivas. Mesmo que você seja um freelancer apenas se aventurando por conta própria – não, especialmente se for – os insights, os truismos e o humor deste livro provarão ser ferramentas valiosas em seu arsenal de design.”

—Marc Siry

**Vice-presidente sênior, produtos de mídia, NBC Universal**

“Este está pegando fogo! *Burn Your Portfolio* é sem dúvida o guia interno mais divertido, útil e hilário para profissionais criativos que existe.

Janda é um gênio absoluto quando se trata de gerenciar as expectativas dos clientes, criar processos de produção que realmente funcionem e administrar um negócio de design próspero e vibrante. Ele e eu trabalhávamos juntos na Fox – devo muito do meu sucesso aos seus métodos brilhantes e malucos.”

—Allison Ellis

**Proprietário, Consultoria Amarelinha**

“Michael Janda é a única pessoa que você deseja ouvir quando se trata de conselhos sobre como ter sucesso em um campo criativo! Ele tem mais talento criativo, inteligência nas ruas e habilidades pessoais do que qualquer pessoa que já conheci. O que este livro apresenta ao leitor é uma pista para esses segredos em uma apetitosa coleção de bondade!

—Jeff Jolley

**Presidente, Riser**

“O clichê do artista faminto nunca esteve em maior perigo. *Burn Your Portfolio* oferece aos profissionais criativos as ferramentas necessárias para ter sucesso no mercado competitivo de hoje, um mercado onde muitos que confiaram apenas no talento falharam. Criativos... LEIA ESTE LIVRO!”

—Mark Long

*Fundador, RetouchUp/Hollywood FotoFix Studios*

“Trabalho com Michael e Riser há muitos anos, e o que diferencia Michael e sua equipe de outras agências é a capacidade de falar a minha língua em vez da linguagem do design! Michael e sua empresa Riser não são apenas supercriativos, são totalmente profissionais. A comunicação é um grande motivo pelo qual Michael e sua equipe são tão bem-sucedidos no que fazem. Eles são bons não só em ouvir um cliente que não é designer e está tentando transmitir os detalhes de um projeto, mas também em trabalhar com o cliente para que o trabalho seja bem feito, dentro do prazo e também do orçamento. Não consigo pensar em pessoa melhor para aconselhar designers que precisam trabalhar com clientes no mundo real.”

—Melissa Van Meter

*Vice-presidente de marketing e publicidade, TV Guide Network*

“Uau! Mike Janda forneceu informações verdadeiramente valiosas e dicas do mundo real sobre como ser uma estrela do rock na indústria criativa. Ele descreve experiências genuínas e transmite conhecimento prático – além do que qualquer navegador ou escola de arte poderia oferecer. Com detalhes memoráveis e um tom atrevido, este livro continuará a inspirar você por toda a vida.”

—Lynda Hodge

*Designer Gráfico Freelance*

“Mike Janda sabe que uma carreira de sucesso não se baseia apenas no talento; que são necessárias certas habilidades para realmente permanecer no negócio. Com este livro ele compartilha o fruto de sua experiência de uma forma divertida, concisa e memorável.”

—Lawrence Terenzi

*Diretor, Desenvolvimento de Produto, Crackle*

“É preciso mais do que apenas habilidades malucas e jeans skinny para prosperar nesta indústria. Finalmente, um livro para criativos com formas tangíveis e comprovadas de ser um designer de sucesso. Após 13 anos de design profissional, este livro me faz sentir um novato; Estou recomendando isso a todos os meus designers e desenvolvedores.”

—Josh Criança

*Vice-presidente de criação, Riser*

“Como profissional de design com mais de 16 anos de experiência na indústria, posso falar da importância e da sabedoria dos princípios abordados neste

livro. Eles não apenas ajudam os designers no início de suas carreiras, mas também se aplicam àqueles que estão no setor há muitos anos.

Ser um profissional criativo envolve muito mais do que simplesmente ter talento. Este livro o ajudará a fazer uma avaliação honesta de suas habilidades e a descobrir áreas que precisam ser melhoradas. Ao implementar as coisas sobre as quais Michael fala no livro, você descobrirá que sua criatividade e solução de problemas se fortalecerão muito apenas melhorando algumas de suas habilidades não baseadas em design, como comunicação com o cliente, estratégia de negócios e ética de trabalho. Todas essas coisas estão conectadas. Aprendi muito sobre mim mesmo durante esse processo e consegui criar um plano de jogo que me ajudou a me conectar melhor com meus clientes e funcionários.

Sempre tive muito respeito por Mike Janda como um criativo experiente, pensador estratégico e empresário de sucesso. Depois de ler este livro e ouvi-lo falar sobre as coisas que aprendeu ao longo de sua carreira, meu respeito e admiração só aumentaram. Recomendo este livro a qualquer profissional criativo, independentemente do meio de especialização ou nível de experiência.”

—João Tomás

*Diretor/Diretor de Criação, Blue Tractor Design Company*

“Isto é muito mais que um livro; é um kit de sobrevivência para profissionais criativos. Em suas páginas você aprenderá como criar e administrar um negócio criativo de sucesso que seja ao mesmo tempo criativo e empresarial. Cada capítulo está repleto de conselhos práticos que qualquer pessoa, em qualquer negócio, pode aplicar para tornar seu negócio mais bem-sucedido.”

—Kris Kristensen

*Diretor Sênior, Aprendizagem Global, Alexion Pharmaceuticals*

“Conheço Mike Janda há mais de 13 anos. Vi a empresa dele crescer de uma pequena agência da web familiar para uma agência líder do setor. Ainda me lembro da primeira vez que conheci Mike, quando ele era nosso diretor criativo, e eu era um estagiário recém-saído da faculdade. Meu chefe na época me mandou buscar um livreto de Mike. Até hoje ainda me lembro da conversa que tive com ele. Ele me tratou com o maior respeito e sinceridade.

Ele não precisava ser legal comigo, mas ele era. E ele certamente não me tratou bem com base no meu cargo. E é por isso que acredito que Mike tem todas as qualidades que todos os chefes deveriam imitar. Ele é honesto, inteligente, responsável e, o mais importante, conduz os negócios com um sorriso. Em um setor em tão rápida evolução, é difícil encontrar pessoas em quem você confie, mas sempre confiei que Mike tinha em mente o meu melhor interesse. Ser legal não é segredo comercial e você não pode comprar ou baixar isso em um aplicativo!”

—Thuy (Twee) Tran

*Produtor sênior de conteúdo, ABC Family*

“Minha apresentação a Mike ocorreu quando ele me entrevistou para um emprego. Ele imediatamente começou a desconstruir meu portfólio e a encontrar as pepitas de talento contidas nele (pequenas), e então imediatamente começou a me ajudar a formular minha proposta para ele. De alguma forma, ainda consegui o emprego. Com Mike aprendi tudo o que sei sobre como vencer o monstro da procrastinação, além de tantas outras coisas úteis, habilidades que uso até hoje. E, felizmente para o resto do mundo do design, Mike colocou todas essas dicas em um guia do designer para se dar bem no mundo real, com todo o seu humor e visão

—Ray Woods II

*Diretor, Experiência do Usuário, NBC Universal*

*Este livro é dedicado à minha  
família, Jodi, Max, Mason e Miles.  
Obrigado por seu apoio incrível e  
por me permitir perseguir meus sonhos.  
Eu te amo mais do que meu  
Jeep e os Chicago Bears juntos.*



# Conteúdo

## Introdução

[Queime seu portfólio... Sério?](#)

[Agradecimentos](#)

## Seção 1: Engenharia Humana

**Comportamento, ética de trabalho e habilidade social têm tanto a ver com o seu sucesso quanto com a sua capacidade de vencer o Photoshop até a submissão sem sentido.**

[1\) O grande segredo](#)

[2\) A milha extra](#)

[3\) Absorva conselhos](#)

[4\) Você não é seu trabalho](#)

[5\) Seja legal com todos](#)

[6\) Drama é para novelas](#)

[7\) Chega de voar sozinho](#)

[8\) As queixas aumentam](#)

[9\) O balde de estresse](#)

[10\) Dois tipos de vovôs](#)

[11\) Seja um Pintor de Parede](#)

[12\) Cada posição pode ser eletrizante](#)

[13\) Liderar ou ser liderado](#)

[14\) Metade da Vitória](#)

[15\) O valor do tempo de inatividade](#)

[16\) Não sou escritor](#)

[17\) Toque sua própria buzina](#)

[18\) Não trabalhe no vácuo](#)

[19\) O Megazord de Design Gráfico](#)

[20\) Viva em equipe, morra em equipe](#)

[21\) Todo mundo faz algo melhor que você](#)

[22\) Você é responsável pelo seu próprio tempo](#)

**Seção 2: Inteligência Artística**

*Os melhores designers tiram a “sorte” da equação. Processos, estratégias e técnicas inteligentes irão ajudá-lo a criar sempre uma obra-prima.*

[23\) TOC é um atributo](#)

[24\) Polimento de cocôs](#)

[25\) Toupeiras peludas](#)

[26\) Isto não é Verbatimville](#)

[27\) Choque e Pavor](#)

[28\) A arte deve ser emoldurada](#)

[29\) Nunca é tarde para uma ideia melhor](#)

[30\) Falhas de preenchimento](#)

[31\) Um rio passa por ele 32\) Comps](#)

[ou abrangente?](#)

[33\) Projete como o vento](#)

[34\) Digite rápido](#)

[35\) Como Comer um Elefante](#)

[36\) A Iniciativa Vênus](#)

[37\) Processo-a-Palooza](#)

[38\) Caminhando até projetos de sucesso](#)

[39\) Resolvendo a correria do fim do dia](#)

[40\) Por que os projetos explodem](#)

[41\) O PDA Lo-Fi](#)

[42\) Traga seus mortos](#)

[43\) Sacuda os arbustos ou seja mordido](#)

[44\) Bandeiras Vermelhas e Extintores](#)

[45\) Brainstorms são 90% de más ideias](#)

[46\) O Cérebro Comunal](#)

**Seção 3: Duas Orelhas, Uma Boca**

*Às vezes, um profissional criativo terá que tirar a roupa*

**fones de ouvido e interagir com outro ser humano.**

- [47\) A fórmula definitiva de e-mail](#)
- [48\) Cuidado com o ponto vermelho](#)
- [49\) Buracos negros de e-mail](#)
- [50\) Até o Cavaleiro Solitário teve Tonto](#)
- [51\) Comunicação enlatada](#)
- [52\) Telefones em lata](#)
- [53\) Vernáculo Vicioso](#)
- [54\) Um Exército de Apoio](#)
- [55\) Atualizações amigáveis](#)
- [56\) Balé de Prazo](#)
- [57\) Irmão mais velho](#)
- [58\) O Efeito Dominó](#)
- [59\) Evite a WWW](#)
- [60\) Tenha medo de clicar em “Enviar”](#)
- [61\) A tragédia dos fusos horários](#)

#### **Seção 4: Chefes Felizes**

***Todo mundo tem que responder a alguém. Pode ser um chefe. Pode ser um cliente. Pode até ser sua mãe. Aprender como lidar com os superiores com tato abrirá as portas do sucesso.***

- [62\) Os designers são de Marte, os clientes são de Vênus](#)
- [63\) Deixe seu cliente deixar sua marca](#)
- [64\) Pontos de “Perdão”](#)
- [65\) Deixe seu cliente ser o gorila de 800 libras](#)
- [66\) Faça sua genealogia](#)
- [67\) Nunca dê lição de casa ao seu cliente](#)
- [68\) Suponha que as pessoas não têm noção](#)
- [69\) Valor do relacionamento de longo prazo versus lucro de transação única](#)
- [70\) Estranhezas no início significam esquisitices no final](#)
- [71\) Não seja a namorada desesperada](#)

[72\) Ficar no estrume, cheirar a estrume 73\)](#)

[Nunca despedir um cliente?](#)

[74\) "Decidimos seguir outra direção" significa "Você é péssimo"](#)

[75\) Existem perguntas estúpidas](#)

[76\) Você não pode ficar bravo com matemática](#)

[77\) Você tem 65 segundos para conseguir um emprego](#)

[78\) Como pedir um aumento sem pedir aumento](#)

#### [Seção 5: Cuide do seu negócio](#)

*Trabalhar como designer sem nenhum treinamento empresarial é como pular de um avião sem treinamento de pára-quedas. Algo ruim vai acontecer.*

[79\) Faça o que você ama; o dinheiro seguirá](#)

[80\) Um negócio que parece organizado](#)

[81\) Ganhar centavos com tudo](#)

[82\) Como calcular uma taxa de queima](#)

[83\) O alvo de preços de lance fixo](#)

[84\) Cuidado com os preços dos itens de linha](#)

[85\) "Sem custo" não significa "grátis"](#)

[86\) Como liberar um orçamento](#)

[87\) McNuggets de Frango de Vinte Peças](#)

[88\) Organizações sem fins lucrativos](#)

[89\) O Código de Práticas Justas](#)

[90\) Mumbo Jumbo Contratual](#)

[91\) "Etcetera" não tem nada a ver com o seu negócio](#)

[92\) Você não precisa assinar isso](#)

[93\) Listas BAM](#)

[94\) Uma linha que mudou tudo nas coleções](#)

[95\) Uma empresa é um organismo que quer morrer](#)

[96\) Se eu tenho um dólar, você tem um dólar, mas não tem parceiros](#)

[97\) Se quiser ganhar o jogo, você precisa saber o placar](#)

[98\) Não existe "Meet and Greet"](#)

[99\) Como fazer uma apresentação de capacidades](#)

[100\) Inundações acontecem](#)

[101\) Flexibilidade, não liberdade](#)

[102\) Nunca faça trabalho indocumentado](#)

[103\) Próxima data de](#)

[preocupação 104\) Níqueis e moedas de dez centavos servem](#)

[para barracas de limonada 105\) Apenas terroristas gostam](#)

[de situações com reféns 106\) Oh, para onde, ah, para onde foram meus US\\$ 100 mil? Oh,](#)

[onde, oh, onde pode estar?](#)

[107\) Não faça nada que você possa pagar a alguém US\\$ 10 por hora para fazer](#)

[108\) "Skin in the Game" geralmente significa "grátis"](#)

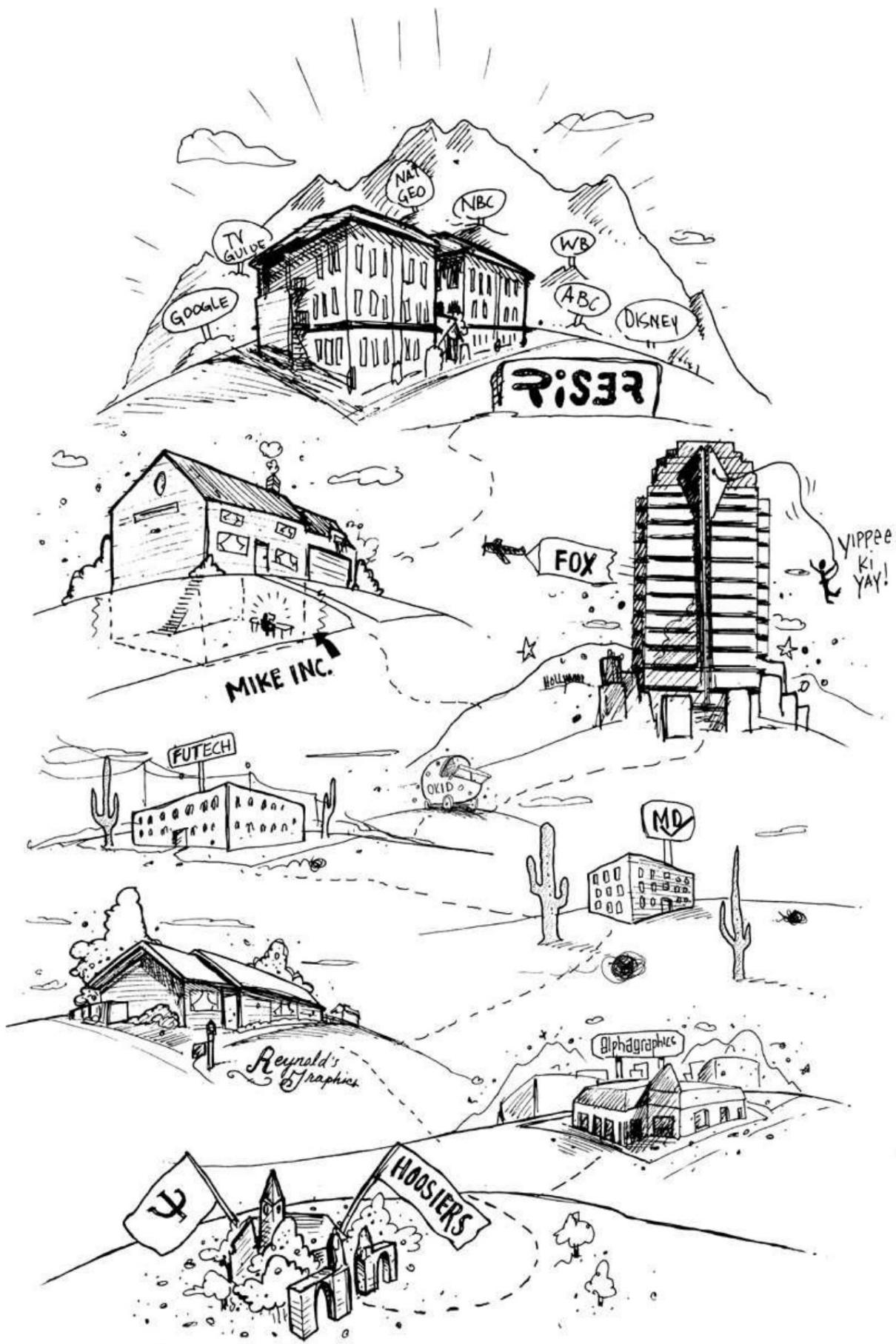
[109\) Garantia "vitalícia" de três meses](#)

[110\) "Ser seu próprio patrão", seja lá o que isso signifique](#)

[111\) Como morder a bala](#)

[Índice](#)

[Sobre o autor](#)



## Queime seu portfólio... Sério?

Com meu diploma ainda quente da Universidade de Indiana, peguei meu enorme portfólio de estudante de couro sintético e fui para a rua. Eu sabia que meu destino me levaria a uma agência atrevida, onde seria um designer famoso, deslumbrando clientes em campanhas de alto perfil para as marcas mais reconhecidas do mundo.

Um mês choroso depois, após a tarefa humilhante de procurar emprego – candidatar-me a agências, conseguir algumas entrevistas e não chegar a lugar nenhum – aceitei meu primeiro emprego na indústria: coordenador de pré-impressão do centro de cópia local da AlphaGraphics. A nove dólares por hora, eu era o designer estrela, sem dúvida. Ninguém poderia centralizar o texto em uma folha perfurada de cartões de visita e colocá-los em uma fotocopiadora melhor do que eu.

Com uma ética de trabalho no Meio-Oeste e o lema “TOC é um atributo”, levei quatro curtos anos para progredir de meu ilustre trabalho no centro de cópias para um cargo de diretor criativo sênior na Fox Studios. Na Fox, gerenciei o design, o desenvolvimento e os elementos editoriais dos sites Fox Kids e Fox Family.

A bomba pontual e o desmantelamento de nossa divisão na Fox me lançaram em um período de quatro anos como freelancer que me proporcionaria um nível de renda muito além de quaisquer expectativas que eu tinha ao terminar meu diploma universitário e que me proporcionou todos os meus “desejos” como bem como minhas “necessidades”. Quando a carga de trabalho freelance se tornou demais para eu cuidar sozinho, minha esposa me forçou a contratar pessoas. Dezessete funcionários assalariados depois e ao longo de uma década de história, minha aclamada agência, Riser, possui clientes como Google, Disney, NBC, National Geographic e Warner Bros.

Tive o privilégio de entrevistar, gerenciar e contratar centenas de designers e programadores ao longo da minha carreira. Uma coisa que tenho certeza é que seu portfólio de design gráfico é um elemento crítico para que você chegue a possíveis empregadores e clientes. As escolas de design sabem disso e gastam 90% de seus esforços ensinando aos alunos as habilidades necessárias para montar um portfólio incrível antes da formatura.

A outra coisa que tenho certeza é que, embora uma escola de design gaste 90% de seu esforço para tornar os alunos capazes de criar um portfólio matador, uma vez que você está na porta, seu portfólio não representa 90% do que o tornará realmente bem-sucedido. uma carreira criativa. Na verdade, não é nem de longe a única coisa que o levará ao sucesso.

Trabalho em equipe, habilidades do cliente, comunicação, aptidão social, velocidade de produção,

e o conhecimento de negócios desempenham um papel GIGÂNTICO no que fará de você um sucesso como designer gráfico, quer suas aspirações incluam ser freelancer, trabalhar para uma agência ou administrar sua própria empresa. Este livro é dedicado a ensinar esses tipos de habilidades... as coisas que elas não ensinam na escola de design, mas deveriam.

Queimar seu portfólio? OK, então talvez essa afirmação seja um pouco extrema. No entanto, as lições contidas neste livro que aprendi são tão críticas quanto a sua capacidade de criar designs premiados. Aprenda-os. Aplique-os. Combine essas técnicas com seu portfólio matador e encontre um novo nível de sucesso no verdadeiro negócio de design gráfico.

## Agradecimentos

À medida que caminhamos pela memória das experiências que levaram à criação deste livro, vejo rostos ligados a momentos no tempo. Alguns deles requerem menção aqui.

Em primeiro lugar, à minha esposa, Jodi, o seu apoio eterno ao meu vício pela ambição não passou despercebido. Nos breves momentos em que você não me consultou sobre todos os aspectos da minha vida profissional, você administrou nossa família, permitindo-me a liberdade para alcançar meu sucesso na vida. Eu não seria quem sou sem você. “Obrigado” é um eufemismo. Eu te amo.

Aos meus pais, Dennis e Nancy, obrigado por me ensinarem bons princípios, incutirem em mim uma expectativa de sucesso e me encorajarem a fazer algo que amo para viver.

Meus sogros, Gary e Connie Allen, vocês dois me ensinaram lições de vida mencionadas no livro. Obrigado por me apoiar como “um dos seus”.

Alan Rogers, aos vinte e poucos anos aprendi a ser líder, professor e gestor sob seu grande exemplo e tutela. Muito do meu sucesso veio da base que você me ajudou a estabelecer.

Sara Robbins, minha professora de arte no ensino médio, você tornou a arte tão divertida que a escolhi como carreira.

Vários colegas de trabalho (passados e presentes), familiares e amigos eternos requerem menção. Jeff Jolley, Rachel Allen, Kris Kristensen, Marc Siry, Ray Woods, Thuy Tran, Vovô Zwick, Eric Lee, Darrell Goff, Derek Ellis, John Thomas, Josh Child e Mark Long: Vocês me levam e me inspiram a alturas muito maiores .

E a todos os funcionários da Janda Design Company, Jandaco, Riser Media e Riser do passado, presente e futuro: obrigado por suportar os tempos difíceis quando ainda não precisávamos resolver todos os desafios que nossa empresa em crescimento enfrentava. Desculpe pelos momentos em que não fomos perfeitos...eu sempre me esforcei com boas intenções.

Nick Jarvis, obrigado pelas ilustrações incríveis e pela colaboração no design do livro. Você é um talento raro.

Jennah Mitchell, obrigada pela primeira rodada de edições. Você dirigiu este livro em uma direção melhor.

Jan Seymour, o editor de desenvolvimento e cópia deste livro, você é incrível. Você resume o princípio “TOC é um atributo”.

Finalmente, ao resto da equipe da Peachpit Press e Nikki McDonald, obrigado por acreditar neste livro e me convencer a não chamá-lo de “Polishing Turds”. :-)

# **Seção 1: Engenharia Humana**

COMPORTAMENTO, ÉTICA DE TRABALHO E PROVADAS SOCIAIS TÊM TANTO A VER COM SEU SUCESSO QUANTO COM SUA CAPACIDADE DE VENCER O PHOTOSHOP SEM SENTIDO EM SUBMISSÃO.

# 1. O grande segredo

Pergunte a qualquer pessoa com quem trabalhei ao longo da minha carreira e provavelmente todos dirão a mesma coisa: "Michael Janda é absolutamente, sem dúvida, um dos criadores mais talentosos de trabalhos de design gráfico mediocres que o mundo já viu. ." Com o que eu concordaria de todo o coração.

Quando se trata de design, estou bem. Estou definitivamente acima da média, mas Conheço muitos designers que podem criar círculos ao meu redor (felizmente, eu emprego alguns deles). No entanto, não conheço muitos designers que tiveram a sorte de encontrar o nível de "sucesso" em suas carreiras que fui abençoados por alcançar. Por que alguns designers incríveis lutam para realizar grandes coisas e outros designers mediocres obtêm grande sucesso?

Trabalho duro? Estar no lugar certo na hora certa? Pura sorte cega?

A verdade é que na indústria do design gráfico (e em quase todas as outras profissões), o seu design criativo e as suas competências técnicas representam apenas uma fração do seu valor para um cliente ou empregador. Não tenho dúvidas de que são suas habilidades interpessoais que proporcionam esse sucesso. Um dos meus livros favoritos de todos os tempos é a obra-prima de Dale Carnegie de 1936, *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, e acredito sinceramente que este livro deveria ser leitura obrigatória para todas as pessoas no mundo. Muitos de vocês provavelmente já leram esta joia; Eu mesmo comprei, li e presenteei este livro inúmeras vezes.

O material introdutório do livro explica o propósito para o qual ele foi escrito com base em pesquisas conduzidas pela Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, bem como pelo Carnegie Institute of Technology.

Seguindo a citação do Sr. Carnegie, na qual ele acredita que apenas 15% do sucesso financeiro se deve ao conhecimento técnico, enquanto 85% se deve às habilidades pessoais e à capacidade de liderar pessoas, ele continua alguns parágrafos depois com os seguintes princípios: A pessoa Quem tem maior potencial de ganhos é aquele que não apenas possui o conhecimento técnico, mas também é capaz de expressar ideias, liderar pessoas e desenvolver entusiasmo nessas pessoas.

Ele continua observando a famosa citação de John D. Rockefeller que afirma que a capacidade de lidar com as pessoas é uma mercadoria comprável igual ao açúcar ou ao café, e que ele próprio pagaria mais por essa capacidade do que todos os outros. Com isso, o Sr. Carnegie imaginaria que este seria um tópico crítico a ser ensinado na faculdade. Mas, como ele ressalta, nunca viu um curso universitário como este em todo o país.

Já admiti que minhas habilidades de design estão longe de serem sobrenaturais. E eu não seria tão arrogante a ponto de dizer que sou um mestre em gestão de pessoas (muitos

dos meus ex-colegas de trabalho concordariam rapidamente neste ponto). Mas afirmo abertamente que meu sucesso como designer gráfico tem mais a ver com minha capacidade de me relacionar bem com os outros – chefes, clientes, funcionários e colegas de equipe – do que com minhas habilidades técnicas e de design.

Isso também pode ser visto na forma como montei a equipe da minha agência, composta por pessoas de qualidade escolhidas a dedo, que sei que contribuem para o nosso sucesso. Ao pensar na equipe atual, com base na pesquisa do Sr. Carnegie, não me surpreende que a pessoa com o maior salário não seja um designer, nem um programador, nem mesmo um gerente de projetos. Pelo contrário, a pessoa ligada ao maior valor monetário é o meu braço direito que atualmente atua como “presidente” da empresa. Talvez, porém, um título mais adequado para ele fosse o de “Head Schmoozer”.

É ele quem caminha na corda bamba da comunicação entre nossos clientes e nossos colaboradores. Ele é absolutamente indispensável; nossos clientes o amam e nossa equipe o respeita. Ele não possui nenhuma ação de nossa empresa, mas eu cominho abertamente os lucros da empresa com ele. Mesmo que ele não tenha conseguido projetar seu próprio projeto em sua própria garagem, ele é uma ótima pessoa que lida com pessoas – e isso se traduz em uma ótima interação da empresa com nossos clientes e nos excelentes produtos finais resultantes. Portanto, de acordo com a pesquisa do Sr. Carnegie, essas habilidades interpessoais são essenciais para o sucesso, não apenas para mim, como proprietário da agência, mas também para os colegas de trabalho que me cercam.

Este livro não é a plataforma para compartilhar todos os segredos de gestão e relacionamento com pessoas. Há muitas informações por aí sobre o assunto, provenientes de pessoas muito mais qualificadas do que eu. O formato deste livro é, no entanto, o lugar apropriado para eu dizer que acredito que suas habilidades de design gráfico afinadas lhe darão apenas 15 por cento do caminho para o sucesso em sua carreira, em vez dos 90 por cento do caminho que as escolas de design levam você a acreditar. Comece a trabalhar em suas habilidades pessoais hoje para garantir que você alcance todo o seu sucesso.

Em última análise, acredito que se você quiser ter sucesso em sua carreira como gráfico designer, você precisa concentrar tempo e energia no desenvolvimento de suas habilidades interpessoais. Quanto mais você estiver em sintonia com as necessidades de seus clientes, chefes e membros da equipe, melhor será para você. As pessoas ficarão entusiasmadas com o seu excelente serviço e você começará a desfrutar dos frutos que vêm da árvore do trabalho árduo e do trabalho bem executado.

SE VOCÊ QUER TER SUCESSO

NA SUA CARREIRA COMO

DESIGNER GRÁFICO,  
VOCÊ PRECISA FOCAR  
TEMPO E ENERGIA EM  
DESENVOLVENDO SEU  
HABILIDADES INTERPESSOAIS.

## 2. A milha extra

Quando minha carreira ainda estava no início – apenas dois anos – tive o privilégio de vivenciar em primeira mão como o ato de superar as expectativas de seus empregadores pode promover grandemente sua carreira. O ano era 1998 e uma editora de brinquedos, jogos e livros infantis localizada em Phoenix me contratou para criar um novo site corporativo.

A era pontocom estava esquentando e nossa nação nunca tinha visto entusiasmo em torno de uma oportunidade como a Internet desde a Corrida do Ouro na Califórnia, 150 anos antes. O ambicioso CEO que me contratou teve uma grande visão do que poderia se tornar sua primeira viagem online. Ele imaginou os usuários acessando seu site e encontrando uma estante repleta de livros. O usuário clicaria em um livro, viraria as páginas para experimentá-lo e então poderia comprá-lo diretamente na estante virtual.

Felizmente para mim, investi um tempo pessoal considerável aprendendo uma versão inicial do Flash e tive experiência com alguns softwares de modelagem 3D. Suponho que a competição pelo cargo tenha sido leve devido à novidade das tecnologias, mas certamente fiquei grato por ter conseguido a oportunidade.

Ir além era uma segunda natureza para mim, pois parecia ter nascido com um desejo profundamente enraizado de agradar aos outros. Desde o primeiro dia comecei a construir mais do que o CEO havia pedido. Ele queria uma estante – modelei em 3D o interior de uma loja virtual com uma estante dentro. Em seguida, importei os ativos 3D para o Flash e “programei” alguma interatividade (na época, o Flash permitia apenas algumas funcionalidades básicas usando menus suspensos).

Depois que a sala fosse carregada, o usuário poderia clicar na estante, que carregaria uma visualização ampliada. Na visualização ampliada, o usuário poderia clicar na lombada de um livro; o livro então caía da prateleira e se abria para exibir as páginas de amostra. A loja 3D também continha alguns pequenos elementos interativos que engajavam o usuário. Quando o usuário clicava em uma placa, uma bola quicava na tela. Quando o usuário movia o mouse sobre determinados itens, um tigre de um dos livros aparecia na lateral da tela com um balão de palavras informando ao usuário o que fazer a seguir.

Também me inscrevi em um sistema rudimentar de carrinho de compras e carreguei-o em um frame HTML para que quando o usuário clicassem em algo, pudesse comprar no site. Resumindo, foi bastante difícil para os padrões de hoje, mas na época ninguém mais estava fazendo algo assim.

Escusado será dizer que o CEO ficou impressionado com a expectativa de que a estante se transformasse em uma loja virtual. Depois de prontamente me dar um aumento, ele falou sobre

agregando mais uma funcionalidade à loja: uma sala onde o usuário poderia conhecer a empresa. Eu comecei a trabalhar. A princípio adicionei uma porta para a loja virtual. O usuário passaria o mouse sobre a porta e ela abriria. Quando eles clicassem na porta, abriria a nova sala onde poderiam aprender sobre a empresa. Mas eu sabia que se quisesse continuar impressionando meu novo chefe, precisava superar suas expectativas. Modelei em 3D a parte externa da loja virtual, de modo que, quando o site carregasse, o usuário fosse apresentado à frente da loja virtual – era um prédio peculiar de tijolos que certamente atrairia o interesse de seu público-alvo.

Quando revelei isso ao CEO, ele ficou novamente surpreso com o que eu estava construindo. Ele esperava um quarto adicional – dei a ele um prédio inteiro. Desta vez ele me pediu para contratar outra pessoa e adicionar mais salas à loja virtual. Encontrei uma pessoa muito talentosa e nossa pequena equipe começou a trabalhar em uma cidade (claro, o CEO esperava apenas mais quartos). Quando ele nos disse para adicionar mais edifícios à cidade, criamos um mundo com diferentes zonas climáticas (ártico, selva, trópicos e assim por diante). Ele pediu mais zonas climáticas – começamos a aumentar a galáxia.

Ao longo do ano e meio seguinte, superando as expectativas do CEO, reuni uma equipe de aproximadamente uma dúzia de funcionários dedicados à criação do [oKID.com](#), O site infantil on-line. Foi um dos primeiros mundos virtuais da Internet. O oKID World agora continha jogos online, desenhos animados, conteúdo educacional, oportunidades de patrocínio, um clube online e, claro, uma seção de comércio eletrônico (a intenção original para construir este mundo). O elenco de personagens do oKID era um grupo único de crianças cujos nomes começavam com a letra “O”. Owen, Olivia, Oscar, Orchid e O-dude foram apenas alguns dos personagens coloridos que criamos.

Todas as manhãs, por volta das 7h30 , eu recebia uma ligação do CEO para caminhar ele através das novidades do site. Nossa equipe tinha lançamentos diários autoimpostos, todos com o objetivo de superar suas expectativas. O CEO estava exibindo o site para as partes interessadas e trazendo milhões de dólares de capital de investidor para sua empresa. Eu tinha quase dobrado meu salário em menos de dois anos e estava ganhando experiência e um portfólio que moldaria meu futuro profissional.

Com cada cliente e cada projeto, os melhores designers gráficos superam regular e propositalmente as expectativas de seus clientes. Se o cliente espera duas composições, envie três. Se o seu chefe precisa de algo às 15h , deixe-o pronto às 14h. Sempre tente estar um passo à frente das necessidades dele e trabalhe para superar as expectativas sempre que puder.



### 3. Absorva conselhos

A indústria do design gráfico está repleta de críticas e conselhos. Percebo que posso ser a minoria de pessoas que realmente prospera nesse tipo de ambiente. Mal consigo projetar por quinze minutos sem pedir a opinião de alguém, e não consigo me lembrar de uma época em minha carreira em que não tenha metido o nariz em um livro de autoajuda em busca de conselhos de pessoas que trilharam os caminhos da vida antes de mim.. Talvez o fato de você estar lendo este livro o coloque na minoria daqueles que buscam ativamente maneiras de melhorar. Ou talvez você esteja lendo este livro porque seu chefe ou professor colocou uma cópia dele em suas mãos.

De qualquer forma, estou feliz que você o pegou e começou a ler.

Costumo dizer às pessoas que na faculdade aprendi a aprender. Mas eu realmente não aprender as habilidades e atributos que eu precisava para ter sucesso até me formar e iniciar minha carreira. Nunca tive um mentor e passei mais tempo da minha carreira gerenciando do que fazendo com que pessoas me gerenciassem. A maior parte do que sei veio de estudos independentes, bem como de tempos de tentativa e erro. Minha esperança é que, ao seguir os conselhos deste livro, você possa evitar algumas das armadilhas que enfrentei e obter maior sucesso em sua carreira.

Ao longo dos anos, à medida que vasculhei livros sobre design e estratégia de negócios, percebi descobri que a maioria dos livros contém tantos conselhos preciosos quanto insucessos irracionais. Ao ler este livro, convido você a aplicar o que razoavelmente funciona para você e desconsiderar o que não funciona. Essas são apenas estratégias, filosofias e experiências que me levaram ao sucesso em minha carreira como designer gráfico.



## 4. Você não é o seu trabalho

Os designers gráficos podem ser muito sensíveis. Ou talvez sejam os artistas em geral que têm pele fina. De qualquer forma, há algo nas pessoas com o lado direito do cérebro que se parece com um frasco de medicamento prescrito: "Cuidado: não misture com insônia, críticas construtivas, café abaixo da média ou conselhos bem-intencionados". Para ter sucesso na indústria do design, entretanto, é fundamental que você se lembre de que não é apenas a soma do seu trabalho. Se você interpretar a crítica de design como uma crítica de personagem, estará se colocando em uma posição defensiva que impedirá sua capacidade de melhorar suas habilidades de design e de adaptação a diferentes ambientes criativos.

Há algum tempo, passei por uma das mesas do nosso designer e olhei para o projeto em que ela estava trabalhando. Foi muito difícil e seguiu pelo caminho errado. Eu sabia que esse designer era um pouco sensível, então tentei escolher minhas palavras com cuidado. "Então, você está começando o projeto X? Certifique-se de revisar os projetos de exemplo que o cliente enviou e que ilustram o que ele espera alcançar." Isso foi tudo que eu disse. Afastei-me, confiante de que havia conduzido a troca com bom gosto. Mais tarde naquele dia, alguns dos meus funcionários que estavam sentados perto dela me disseram que depois que saí ela foi ao banheiro e chorou. Ela não apenas "chorou", ela "chorou".

Eu gostaria que ela tivesse interpretado o que eu quis dizer como um empurrãozinho em uma direção melhor como uma coisa boa e não como uma coisa ruim. Se eu não soubesse sem dúvida que ela era uma designer habilidosa e capaz, não a teria contratado!

Para desenvolver suas habilidades de design, você precisa ter fome de crítica e conselhos de onde você puder obtê-los. O feedback é fundamental quando se trata de levar seu design a níveis mais elevados. Se um colega lhe dissesse: "Por que você não tenta reduzir um pouco o tamanho do logotipo", você não deveria interpretar isso como se ele lhe dissesse: "Você se considera um designer?"  
Você é péssimo, é feio, cheira como a traseira de um 747 e sua mãe usa botas de combate!  
Você tem que perceber que seu trabalho não o define como pessoa e encontrar dentro de você a capacidade de dizer: "Obrigado. Essa é uma ótima sugestão. Vou tentar e ver como fica."  
Então você deve trabalhar para realmente se sentir grato por seu design estar sendo promovido e por seu colega se sentir confortável o suficiente com você para poder oferecer conselhos profissionais e atenciosos para ajudá-lo a ter uma aparência melhor no longo prazo.

Dê uma chance ao feedback que você receber; se o novo trabalho parecer melhor, mantenha-o. Se isso não acontece, então volte para o que você tinha. Uma das chaves para desenvolver suas habilidades é aprender não apenas a aceitar feedback, mas também a desejá-lo de qualquer pessoa.

quem vai dar a você. Os maiores designers cercam-se de pessoas em quem confiam, tanto como indivíduos como como consultores criativos.



## 5. Seja legal com todos

Todos nós já ouvimos a Regra de Ouro, que basicamente afirma: “Trate os outros como você deseja ser tratado”. Ao longo de gerações e em todo o mundo, numerosas religiões e filósofos têm feito eco deste sentimento universalmente aclamado.

### cristandade

*“Portanto, tudo o que quereis que os homens vos façam, fazei-o também vós a eles; porque esta é a lei e os profetas.”*

—Mateus 7:12

### confucionismo

*“Nunca imponha aos outros o que você não escolheria para si mesmo.”*

—Confúcio Analectos XV.24, trad. David Hinton

### Hinduísmo

*“Aquele homem que considera todas as criaturas como se fosse seu próprio eu, e se comporta com elas como se fosse consigo mesmo, deixando de lado a vara do castigo e subjugando completamente sua ira, consegue alcançar a felicidade.”*

—O Mahabharata, Livro 13: Anusasana Parva: Seção CXIII

### islamismo

*“Não machuque ninguém para que ninguém possa machucar você.”*

-Maomé

### Filósofos Gregos “Não

*“faça aos outros o que iria irritá-lo se fosse feito a você por outros.”*

—Isócrates

*“O que você deseja que seus próximos sejam para você, isso também seja para eles.”*

—Sexto, o Pitagórico

*“Não faça ao seu próximo o que você faria mal dele.”*

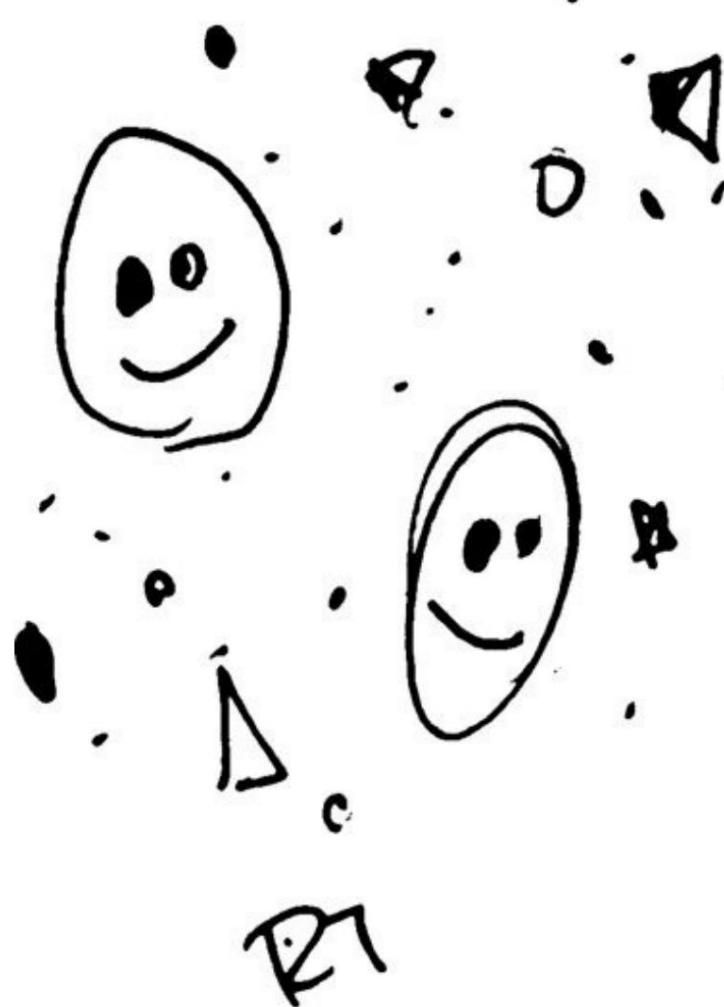
—Pittacus

Aprendi a Regra de Ouro na minha juventude e sempre me esforcei para agir de acordo, mas foi só nos últimos anos que percebi o quanto crítico esse princípio é para as práticas de uma empresa.

Trabalhei com muitas pessoas incríveis ao longo da minha carreira. Ser legal com todos sempre pareceu uma tarefa simples. Los Angeles é famosa por trocas abruptas. As pessoas parecem estar sempre com pressa... não há tempo para bate-papo. Minha esposa e eu decidimos que o estilo de vida acelerado, o custo de vida e o trânsito horrível causaram esse problema cultural em Los Angeles, mas tenho orgulho de dizer que nunca cedi a isso. Anos atrás, enquanto atuava como diretor criativo da [FoxKids.com](http://FoxKids.com), Recebi uma batida na minha porta. Cutucou a cabeça de Thuy, uma estagiária do nosso departamento de marketing que estava terminando os estudos na UCLA. Ela foi enviada ao meu escritório por seu chefe para pegar alguns guias de estilo.

Sendo eu mesmo, decidi conversar com ela por alguns minutos. Durante meu breve interrogatório, perguntei como estava indo a escola, se ela estava gostando do estágio e outras conversas amigáveis, mas leves. Depois dessa experiência, presumo que passamos algumas vezes no corredor, mas não me lembro de nenhuma outra conversa.

Não dei muita importância a essa experiência até muitos anos depois, depois que Thuy tornei-me um dos meus primeiros clientes “grandes”. Veja bem, depois que Thuy terminou seu estágio, ela conseguiu um emprego na ABC Family. Isso foi na mesma época em que comecei meu próprio negócio. Enquanto estava na ABC Family, ela enviou projeto após projeto para nossa empresa. Acabei tendo que contratar várias pessoas apenas para suportar a carga. Somei tudo uma vez e percebi que, em um período de quatro anos, Thuy foi responsável por enviar mais de US\$ 1 milhão de dólares em negócios para minha empresa. Um dia estávamos almoçando juntos e ela disse: “Ei, MJ, você sabe por que sou tão defensor de você, não é?” Eu respondi: “Não, mas agradeço muito”. Ela disse: “Você se lembra daquele dia na Fox em que fui ao seu escritório para pegar alguns guias de estilo?” Eu respondi: “Sim”. Ela terminou simplesmente dizendo: “Você foi legal comigo e conversou comigo”.



Até hoje ainda mantendo laços estreitos com Thuy e tive o privilégio de retribuir uma fração desses favores, fornecendo-lhe recomendações sobre oportunidades de emprego. Naquele dia em que ela veio ao meu escritório e eu fui "legal com ela", plantei a semente para um relacionamento comercial que superaria em muito meus sonhos ou expectativas mais loucos.

Pertenço a uma organização empresarial chamada Corporate Alliance. A intenção O objetivo de sua organização é ajudar os líderes empresariais a construir relacionamentos por meio de almoços,退iros e outros eventos. Eles fazem um bom trabalho. Um de seus lemas é "Evite a arrogância no relacionamento". Arrogância no relacionamento ocorre quando você presume que um relacionamento com alguém não tem valor para você. Este é um erro fácil de cometer e que eu poderia facilmente ter cometido com Thuy. (Pense: "Eu sou um PODEROSO DIRETOR CRIATIVO e você é um estagiário.") Felizmente, esse pensamento nunca passou pela minha cabeça. Se assim fosse, sei agora que o custo desse pensamento retrógrado seria literalmente contado em milhões de dólares.



Você nunca sabe quando o designer júnior sentado ao seu lado poderá segurar o chaves para o seu próximo grande projeto freelance. Você nunca sabe quando a recepcionista do escritório do seu cliente menos favorito poderá encaminhá-lo para sua próxima oportunidade de emprego. Nunca se sabe. A única medida de segurança que você pode tomar é: "Seja legal com todos". E não é apenas importante para o bem da sua carreira profissional... na minha opinião, é apenas uma forma melhor e mais feliz de passar o dia.

Aqui estão algumas estratégias simples para ajudá-lo a ser legal com todos:

- Sorria para as pessoas
- Expressar gratidão
- Chame as pessoas pelo nome
- Tenha uma conversa diária com um estranho
- Pratique atos aleatórios de bondade
- Seja você mesmo

Uma coisa que é absolutamente crítica neste processo é ser "real". A maioria das pessoas sabe se você está sendo legal ou falso. Você precisa ser genuíno e sincero em sua bondade para com os outros para que suas ações realmente tenham um grande impacto. Comece a praticar isso hoje para que amanhã se torne um comportamento natural.

NUNCA SE SABE  
QUANDO A RECEPCIONISTA AT  
SEU MENOS FAVORITO  
ESCRITÓRIO DO CLIENTE MAIO

REFERE-O AO SEU PRÓXIMO  
OPORTUNIDADE DE EMPREGO.

## 6. Drama é para novelas

Eu admito. Durante o verão do meu décimo quarto ano, meu irmão mais velho e eu assistimos “Days of Our Lives”. A dramática história de Bo e Hope, o conivente Viktor Kiriakis – era demais para negar. Houve guerras de gangues, histórias de amor e tudo mais. O drama da novela proporcionou uma divertida libertação da vida real. Infelizmente, muitas pessoas levam esse nível de dramaticidade para o local de trabalho. Isso pode ser um assassino de relacionamento.

Há algum tempo, almoçamos com um cliente que começou a falar sobre outra agência que utiliza. Ele comparou nossa agência a esse outro grupo e disse que apreciava o fato de sermos uma empresa “Sem Drama”, enquanto o outro grupo, por outro lado, era a empresa “Drama”. Como exemplo que ele deu, se fosse necessária uma alteração de texto em um de seus sites, ele ligaria para a outra empresa e eles teriam imediatamente uma resposta desproporcional à situação, como: “Você precisa de uma alteração de texto? Deixe-me marcar uma teleconferência para que possamos conversar sobre isso. Precisaremos de mim, de três programadores, do presidente da empresa e de nosso gerente de escritório na ligação para discutir a logística de alteração desse texto. Como funciona o horário das 15h para você?



Embora as reações dignas de estrelas de novela possam ser divertidas em casa e com amigos, elas não são respeitadas nem toleradas no mundo real. Aqui estão algumas maneiras de evitar o drama ao lidar com outras pessoas no local de trabalho:

- Faça uma pausa quando sentir vontade de ser dramático. Muitas vezes as coisas entram em perspectiva depois que você se afasta e olha para elas mais tarde com um olhar renovado.
- Peça a alguém que leia seu e-mail dramático antes de enviá-lo. Eu reescrevo e reescrevo e-mails para ter certeza de que o tom está correto. A última coisa que você deseja é que seu cliente leia as entrelinhas e receba a mensagem errada.
- Tenha apenas as pessoas apropriadas na chamada ou na reunião. Você não precisa encher uma sala de pessoas para discutir um simples ajuste no

cópia de.

- Use um colega de trabalho para desabafar em vez de desabafar com uma longa dissertação por e-mail. Quando um cliente está ficando dramático, geralmente é útil reclamar, explodir ou surtar primeiro com seu colega de trabalho. Isso o ajudará a se acalmar e a preparar uma resposta proporcional.

Quando você sentir que está entrando no modo drama-queen, respire fundo, conte até dez, beba um bule de café – o que for preciso para colocar sua mente de volta no foco e parar de reagir de maneira dramatizada e muitas vezes inadequada.



## 7. Chega de voar sozinho

Recentemente almocei com um grupo de networking do qual pertenço. São cerca de 30 pessoas que participam desse grupo e nos reunimos uma vez por mês. Este powwow mensal é principalmente apenas uma oportunidade de conhecer outras empresas na área; muitas das pessoas que participam são pessoas que conheço também de outros círculos empresariais. Neste evento específico, tive uma epifania ao olhar ao redor da mesa durante o almoço: estava rodeado de amigos. Este grupo deixou de ser um grupo de networking para mim; agora era um almoço com 30 amigos próximos. Tenho relacionamentos individuais com cada uma dessas pessoas.

Muitos deles encaminham ativamente negócios para minha empresa, e eu indico ativamente negócios para muitas de suas empresas. Isso é como um exército de vendedores gratuitos promovendo meu negócio. Foi nesse momento que percebi que seus amigos comercializariam seu negócio de boa vontade e livremente, então seria útil para você fazer muitos amigos.

Meu negócio foi baseado em relacionamentos. Nos primeiros dias da minha empresa, alguns ex-colegas de trabalho que haviam ingressado em novas empresas começaram a me enviar trabalhos porque eu era um amigo.

Uma das missões da nossa empresa é “transformar nossos clientes em amigos”. Ao longo dos anos tive clientes

- Use-me como referência em seus currículos
- Peça-me cartas de recomendação
- Peça-me para ajudá-los a encontrar novos empregos
- Peça conselhos sobre como lidar com situações difíceis dentro de seus negócios
- Fechar a porta do escritório durante uma reunião e depois descarregar todo o drama que está acontecendo na empresa
- Diga-me: “Você é como um irmão para mim”.

Se me dizer “Você é como um irmão para mim” não é prova de amizade, então não sei o que é. Aqui estão algumas estratégias para ajudá-lo a construir seu grupo de amigos e começar a aproveitar o poder de relacionamentos positivos e duradouros dentro de sua empresa:

- Envolva-se em grupos

industriais (AIGA, grupos de tecnologia) • Procure grupos de networking

em sua área (muitos são livres)

- Junte-se à Câmara de Comércio local e a outras organizações empresariais

- Envolva-se em redes on-line usando LinkedIn, Facebook e outras ferramentas de mídia social

- Convide as pessoas para almoçar

- Convide um contato para um evento

esportivo • Reúna alguns conhecidos e acesse os links Além

disso, envolva-se em tantos círculos de negócios quanto for razoável para seu tempo e localização (quanto mais, melhor). Trabalhe para estabelecer relacionamentos com contatos comerciais em ambientes não comerciais, pois é aqui que as pessoas geralmente baixam a guarda e amizades verdadeiras podem começar a florescer. Lembre-se, porém, de que a sinceridade é fundamental. As pessoas percebem a diferença entre a sinceridade em seu desejo de construir uma amizade e você apenas tentando ordenhá-las para negócios.

SEUS AMIGOS VÃO  
VONTADEMENTE E LIVREMENTE  
DIVULGUE SEU NEGÓCIO,  
ASSIM SERVE PARA VOCÊ  
BEM PARA FAZER  
MUITOS AMIGOS.

## 8. As queixas aumentam

Minha sogra é uma das pessoas mais positivas que conheço. Quando o sol está brilhando, ela diz coisas como: "Este não é o dia mais lindo que você já viu?" Quando está chovendo torrencialmente, ela compartilha comentários como: "Você já viu uma tempestade mais bonita?" Eu brinquei com ela sobre isso uma vez, e ela disse simplesmente: "É assim que me sinto". Na verdade, todos os que conhecem a minha sogra concordariam que a sua positividade é infecciosa e contagiosa.

Tão facilmente quanto a positividade gera positividade, a negatividade também gera negatividade. Não sei por que, mas a indústria do design gráfico parece ter mais do que o seu quinhão de trabalhadores mal-humorados. Talvez o estresse constante dos prazos pendentes encoraje a frustração. Ou talvez seja devido ao fluxo interminável de críticas que faz com que os designers se tornem negativos na sua visão da vida. Então, novamente, talvez as pessoas apenas gostem de festas de piedade. Seja qual for o caso, uma coisa que tenho certeza é que a negatividade de uma pessoa pode gerar negatividade em outra, que pode ser transferida de forma viral para outra até que toda uma equipe de produção seja infectada. Já vimos isso acontecer algumas vezes na história da nossa empresa. Um membro da equipe fica irritado e, antes que percebamos, estamos substituindo todo o regime.

Talvez a maior causa da propagação da negatividade seja a reclamação.

Reclamar inspira reclamar. Não me interpretem mal, pode haver coisas válidas para você reclamar: seu cliente faz alterações feias em seu melhor design. Um prazo surpresa mantém você no escritório até tarde. Sua cadeira é desconfortável. Seu computador está muito lento. Seu chefe é um idiota. A energia do prédio acabou de cair. Esses e muitos outros desafios cercam um designer todos os dias. Mas reclamar deles torna-se um hábito tão viciante quanto fumar, e serve apenas para destacar problemas e não faz nada para corrigi-los.

Vou te dar aqui três sugestões para aproveitar ao máximo a situação.

Primeiro, em vez de contribuir para a negatividade do escritório, é fundamental para o seu sucesso tentar permanecer positivo em meio às frustrações do mundo do design.

As atitudes negativas decorrentes das reclamações serão sentidas por seus clientes, colegas de trabalho e chefes. A linguagem corporal e o tom de voz revelam atitudes negativas – seria tolice presumir o contrário. Além disso, cabe a você perceber a rapidez com que um comentário ou personalidade negativa pode se espalhar. Assim como um incêndio desenfreado ou dois coelhinhos extremamente entusiasmados, uma atitude pobre e um coração cheio de discórdia podem apagar a chama da criatividade e da alegria em um instante, fazendo com que resmungos e reclamações se multipliquem em um ritmo alarmante.

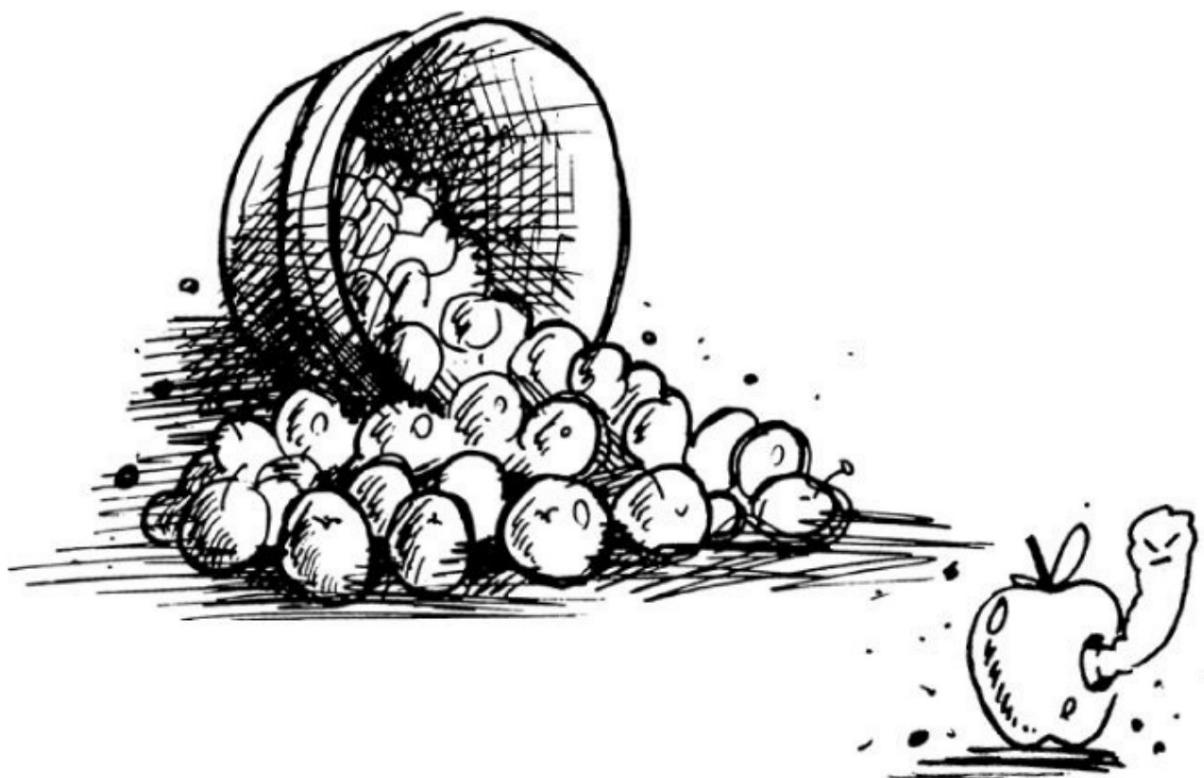
Em segundo lugar, perceba que muitas vezes a solução para a mentalidade negativa de alguém poderiam ser encontrados e atendidos em menos tempo do que o necessário para dar voz à reclamação. Se você tem um prazo apertado, por exemplo, relaxe e mãos à obra. O tempo que você perde reclamando com seu colega de trabalho sobre seu cliente e seu prazo irrealista poderia ser melhor utilizado para realmente trabalhar para atingir o marco e deixar seu cliente feliz no processo.

E como terceira sugestão para beneficiar tanto a empresa quanto você mesmo, tome medidas proativas para melhorar a situação que está criando o problema. Se o seu computador estiver muito lento, avise seu chefe e ajude a pesquisar uma solução. Se um cliente exige consistentemente mudanças urgentes ou prazos irracionais, trabalhe para implementar um conjunto melhor de expectativas do projeto na próxima vez que iniciar um projeto. Em vez de reclamar de suas frustrações com seus colegas de trabalho, apresente soluções proativamente na cadeia de comando de sua empresa. Seu objetivo deve ser deixar seu local de trabalho melhor do que o encontrou; seja um farol de positividade em um mar tempestuoso de atitudes negativas.

O filme de sucesso *O Resgate do Soldado Ryan* parece passar na televisão todo fim de semana, para minha alegria. Eu me pego assistindo com interesse devoto quase sempre que está passando. Várias cenas estão gravadas em minha mente, e uma breve troca verbal entre o personagem de Tom Hanks, Capitão Miller, e um soldado sob seu comando teve um impacto significativo em mim. Nele, o soldado Reiben questiona seu capitão sobre o fato de ele nunca reclamar. O capitão Miller responde dizendo que “as queixas aumentam, não diminuem”. Em outras palavras, um capitão reclama com seus superiores, e não o contrário, e nunca reclama com aqueles que estão abaixo dele.

Este filme pode ter contado uma história fictícia, mas o conselho é verdadeiro. Reclamante com seus colegas de trabalho serve apenas para gerar negatividade. Apertar a cadeia de comando pode ajudar a provocar mudanças positivas.

Na minha empresa, nos tornamos altamente intolerantes com atitudes negativas dentro de nossa equipe. Assim que um funcionário apresenta uma atitude negativa, nós o chamamos para um bate-papo. Nós nos aprofundamos para descobrir o que os está frustrando e trabalhamos juntos para ajudar a resolver o problema. Não fizemos isso no passado e vimos nossas culturas negativas ficarem fora de controle. Já vi uma “maçã podre estragar tudo” diversas vezes em minha carreira. Não seja uma maçã podre.



## 9. O balde de estresse

Estou sentado no Starbucks na Madison Avenue, em Nova York. O capítulo “Stress Bucket” está na minha lista de coisas para escrever há mais de um ano.

No final das contas, foram necessárias algumas experiências aqui em Nova York para injetar a inspiração final nesta tarefa. Há carros por toda parte e pessoas aglomerando-se nas ruas como formigas. Muitos dos nova-iorquinos lidam com o estresse de viver na cidade grande com aparente facilidade. Mas algumas vezes por dia passo por pessoas que simplesmente “perderam o controle”. Um cara em particular estava gritando palavrões para sua esposa, dizendo que ele “estava farto”. Ele estava “acabado”. Eu não tinha certeza do que levou à explosão, mas era óbvio que seu balde de estresse estava cheio.

Veja, todo mundo tem um balde de estresse. Conforme você passa o dia, seu balde enche e esvazia dependendo de suas atividades. Nos dias em que você tem muitas reuniões e demandas pesando sobre você, o balde enche rapidamente. Em outros dias, como fins de semana, pode haver pouco estresse no seu balde, permitindo que o tempo passe com relativa facilidade. Se você não esvaziar o balde e ele continuar enchendo de estresse, ele acabará transbordando e ocorrerá uma explosão de estresse, como o cavaleiro em Nova York. Às vezes, quando o balde está cheio quase até o topo, basta “mais uma gota” para fazê-lo transbordar.

Você sem dúvida já ouviu a frase: “Essa é a gota d’água!” Esta frase originou-se como um provérbio de meados do século XVII (de acordo com o Oxford Dictionary of Quotations) referindo-se à ideia de que um último pedaço de palha adicionado às costas de um camelo tornaria a carga insuportável e causaria a quebra das costas do animal.

Todo mundo já viu (e provavelmente experimentou) esse ponto de ruptura em algum momento de suas vidas – aquele momento em que uma coisa simples faz até as pessoas mais calmas surtarem. De onde você acha que veio a expressão “Não chore pelo leite derramado”? Obviamente, os balde de estresse dos bebês não aguentam muito e tudo o que eles precisam para “perdê-los” é algo tão simples quanto um copo de leite derramado.

A vida de um designer gráfico pode ser um mundo emocionalmente estressante e baseado em prazos. À medida que minha empresa crescia nos primeiros anos, duplicamos nosso faturamento e nossa equipe a cada ano. Eu estava um desastre estressado! Basta perguntar à minha família ou a qualquer um dos meus funcionários na época. A maioria deles pode compartilhar com vocês histórias sobre meus olhos vermelhos, que chamo de “modo Cylon Raider” (esta frase é derivada de cylons de olhos vermelhos na popular versão dos anos 1970 de Battlestar Gallactica) ; Eu estava exausto de estresse.

No local de trabalho, é importante manter o estresse sob controle. Se você não faça isso, você inevitavelmente fará com que aqueles perto de você pisem em cascas de ovos, e

preocupe-se com tudo o que eles dizem e fazem ao seu redor. Você realmente tem duas opções quando se trata de gerenciar seu estresse. Você pode ter um balde de estresse muito grande ou esvaziar um balde menor regularmente. Aqui estão algumas técnicas que aprendi nas trincheiras para manter meu nível de estresse sob controle.

Tenha em mente que estes não são de forma alguma apoiados por pesquisas científicas ou testes de grupos focais; são apenas algumas coisas que faço em um esforço para evitar que meu balde de estresse transborde:

- Dar um tempo. Levante-se da sua mesa e faça uma curta caminhada. Respire fundo algumas vezes e faça o oxigênio fluir.
- Limpe sua mesa e área de trabalho, pois a desordem contribui para o estresse. Manter seu espaço de trabalho organizado e limpo alivia sua carga.
- Arquivar e-mails. Minha caixa de entrada é minha força vital. Se ele for carregado com centenas de mensagens, começo a me preocupar por ter esquecido alguma coisa. Mantenha sua caixa de entrada limpa e responda rapidamente aos seus e-mails para evitar que eles se acumulem e adicionem gotas de estresse ao seu balde.
- Iniciar uma tarefa. Às vezes, a pressão crescente de uma tarefa futura pode ser diminuída simplesmente iniciando-a. Se você tiver algumas composições para criar, reserve alguns minutos para criar um novo arquivo do Photoshop com as dimensões corretas. Coloque alguns dos seus recursos de design no documento em camadas separadas e salve o arquivo. Essa tarefa simples leva apenas alguns minutos e pode aliviar sua carga apenas o suficiente para que seu balde de estresse não transborde.
- Pegue um pedaço de papel e anote todas as tarefas que você precisa realizar. Esta atividade muitas vezes revela que você tem menos coisas para fazer do que pensa. E mesmo que você tenha mais coisas para fazer do que pensa, a organização das informações ajuda a aliviar um pouco o fardo.
- Mantenha suas finanças sob controle. Não é nenhuma surpresa que, infelizmente, a maior parte do stress que as pessoas enfrentam esteja frequentemente relacionada com o dinheiro. Como proprietário de uma empresa, vejo regularmente centenas de milhares de dólares entrando na conta bancária da empresa e depois saindo novamente. Isso me estressa! Descobri que grande parte desse estresse pode ser aliviado simplesmente contando o dinheiro. Some tudo e descubra quanto tempo vai durar. (Consulte o capítulo intitulado "[Próxima data de preocupação](#)" na [Seção 5](#) para obter informações adicionais.)
- Envie e-mails para seus clientes. Às vezes, o estresse pode aumentar por não saber qual é a sua posição em relação aos seus clientes. Reserve alguns minutos e envie por e-mail uma mensagem de agradecimento. Um e-mail rápido como: "Só queria que você soubesse que gostamos de trabalhar com você e apreciamos os projetos que você envia para nós. Obrigado por ser um ótimo cliente", pode atrair uma resposta

de um cliente como: "Obrigado pela mensagem. Também gostamos de trabalhar com você." Esse tipo de resposta de afirmação positiva pode tirar o estresse do seu balde.

- Durante um ano de rápido crescimento em meu negócio, bebi uma enorme quantidade de refrigerantes dietéticos. Agora me refiro a esse ano como "O Transtorno de Ansiedade de 2006". Estou falando apenas de experiência pessoal, e não científica, quando digo que a cafeína contribui para o estresse; Eu sei que isso contribuiu para o meu. Você pode desenterrar muitas pesquisas que discutem os efeitos que a cafeína tem no corpo.
- Faça exercícios regularmente. Não sou apenas um workaholic, sou um workaholic. Vou à academia pelo menos cinco dias por semana, pela manhã, antes de ir para o escritório. Eu sei que o exercício regular ajuda a diminuir o estresse. • Durma sete a oito horas por noite. Dar ao seu corpo o descanso necessário ajuda a evitar que o balde de estresse transborde.
- Comer saudável. Novamente, não há nenhuma pesquisa científica aqui – apenas uma verdade simples que se baseia na minha própria experiência de vida. O consumo de alimentos saudáveis mantém o bom funcionamento do corpo e pode ter um impacto positivo no nível de estresse.
- Conserte uma ponte. Muitos de nós carregamos fardos de longo prazo por termos relacionamentos prejudicados no passado. Andar por aí com essa bagagem pode fazer com que o nível mínimo do seu balde de estresse fique pelo menos meio cheio (ou mais). Descubra algumas maneiras de consertar a ponte e humilhe-se o suficiente para agir de acordo com elas.

O balde de estresse é real e evitar que ele transborde pode ser um desafio no mundo estressante e baseado em prazos do design gráfico. A melhor maneira de lutar contra isso é ter um arsenal de técnicas de combate ao estresse à mão sempre que necessário.



O BALDE DE ESTRESSE É REAL,  
E MANTENDO-LO  
DO TRANSBORDAMENTO  
PODE SER UM DESAFIO  
NO ESTRESSANTE,  
MUNDO ORIENTADO POR PRAZOS  
DO DESIGN GRÁFICO.

## 10. Dois tipos de vovôs

Coisas ruins acontecem com pessoas boas. É um fato. Não importa quão talentoso e íntegro você seja, você terá alguns profissionais bastante infelizes. momentos:

- Você pode ser demitido e ter dificuldades para encontrar um novo emprego. • Você pode ter que lidar regularmente com um arrogante, idiota e sabe-tudo tudo chefe.
- Talvez você perca dinheiro, talvez até muito. • Os clientes abusarão de você e retirarão seus projetos.
- Alguns clientes podem até abandoná-lo como fornecedor sem que isso pareça ser culpa sua.
- Você provavelmente será prejudicado com uma ou duas faturas... ou três... • Noites atrasadas acontecerão.
- Haverá erros no seu código ou falhas no computador que farão com que você fique grisalho prematuramente.
- Os clientes mudarão o escopo de um projeto repetidamente e ainda esperam que você execute pela mesma quantia de dinheiro.
- As melhores composições que você já criou podem ser jogadas no lixo com instruções para voltar à prancheta.
- O proverbial ônibus provavelmente passará por cima de você repetidas vezes.

Você não pode evitar isso. Essas coisas acontecem na carreira de quase todo mundo. (Tudo o que está na lista acima aconteceu na minha.) Não há praticamente nada que você possa fazer para evitar o inevitável, mas a única coisa sobre a qual você tem controle é como você reage. Você tem controle sobre si mesmo. Apesar de tudo, a maneira como você usa esse controle significará que uma de duas coisas acontecerá: você se tornará o vovô nº 1 ou o vovô nº 2.

Vovô nº 1 é o cara que todo mundo conhece e teme secretamente. Talvez ele morava na mesma rua quando você era criança. Ele era o personagem velho e excêntrico sentado na varanda da frente. Cada vez que você chegava perto do quintal dele, ficava nervoso, pensando que ele começaria a gritar com você para ficar longe da grama. Talvez ele tenha acusado você falsamente de pisar nas flores dele. O mais provável é que ele tenha uma arma de ar comprimido no colo, esperando que o cachorro do vizinho coloque “apenas um pé” em seu gramado. O vovô nº 1 é um velho mal-humorado que parece ser contra tudo no mundo. Tudo o que ele vê é negativo. “O mundo está circulando pelo ralo

caminho para a perdição”, pensa ele.

Vovô #2 é bem diferente. A maioria das pessoas conhece o vovô nº 2. Ele é o cara que tem todas as respostas. Sua alma gentil e paciente acalma toda a família — até os tataranetos. Ele é admirado e reverenciado por todos que o conhecem. Ele viu de tudo em sua vida e, portanto, pode ajudar a guiá-lo nos desafios que surgem em seu caminho. Ele é um sábio, um capitão, um líder testado e comprovado. Quando o mundo está um caos, o vovô nº 2 diz calmamente: “Tudo isso vai passar e ficaremos bem”.

Vovô #1 e Vovô #2 provavelmente tiveram vidas muito parecidas. Ambos, como todas as outras pessoas no mundo, tiveram seu quinhão de desafios e provações. A grande diferença entre os dois, porém, foi como escolheram lidar com as adversidades. E essas escolhas tiveram muito a ver com as coisas que disseram a si mesmos nos momentos mais difíceis.

Ao longo de sua vida, enquanto o mundo girava ao seu redor, o vovô nº 1 provavelmente disse coisas como estas:

“Quem é o culpado por esse problema? Porque certamente não sou eu!

“Isso é uma merda. Mais uma coisa como essa e estou desistindo.”

“O Homem está me mantendo para baixo.”

“Meu chefe é um idiota.”

Por outro lado, o vovô #2 provavelmente via as coisas de forma diferente e se perguntou isso:

“O que posso aprender com esta experiência?”

“O que preciso mudar na minha vida para não ter esse mesmo desafio novamente?”

“Como posso ajudar outras pessoas a evitar esse problema?”

“Que passos preciso tomar para remediar esta situação?”

Essa simples diferença de ponto de vista fez com que o vovô nº 1 se tornasse um rabugento inacessível, enquanto o vovô nº 2 cresceu e se tornou paciente e sábio. O nosso desempenho na vida tem tudo a ver com a forma como respondemos aos desafios que inevitavelmente enfrentaremos.

Preste atenção às coisas que você diz a si mesmo na próxima vez que seu chefe derrubar seus computadores ou um cliente repreender você. Quem você está se tornando, vovô nº 1 ou vovô nº 2?

## 11. Seja um pintor de paredes

Nos primeiros dias do meu negócio, depois de contratar um novo funcionário, saímos todos para almoçar juntos para comemorar a nova adição à nossa equipe. Esta tradição incluía “contar os nossos piores empregos de sempre”. O novo funcionário nos contaria seu pior trabalho e então o atual campeão das “histórias dos piores empregos de todos os tempos” contaria sua história.

Nate, uma das nossas primeiras contratações, ainda é o atual campeão. Ninguém o derrubou do pior pedestal profissional. Qual é a sua reivindicação à fama de “pior emprego”? Era a hora dele fazer carne seca para cachorro. Ele vestia um traje de borracha e passava o dia todo em um freezer, despejando subprodutos de carne congelada em um liquidificador gigante. No início do dia, os subprodutos da carne seriam congelados. Mas à medida que o dia avançava, as coisas começavam a descongelar, e o congelador e o seu fato de borracha enchiam-se rapidamente com o sangue e as vísceras da carne outrora congelada. Inevitavelmente, o cheiro podre penetraria no traje de borracha, misturaria-se com o suor e penetraria profundamente na pele de Nate. Mesmo um banho longo e quente depois de um árduo dia de trabalho não eliminaria o cheiro pútrido de seus poros.

Este trabalho (e tenho certeza de que muitos outros) que Nate teve em sua vida o transformaram em uma das pessoas mais trabalhadoras, dedicadas e humildes com quem já trabalhei. Embora ele seja designer e artista de produção em nossa empresa, ele é quase sempre a primeira pessoa a se voluntariar para qualquer trabalho estranho que surja. Não é incomum ver Nate mover uma mesa, pintar uma parede, levar o lixo para fora, limpar um depósito ou trocar uma lâmpada. Ele faz essas coisas sem reclamar e muitas vezes imagino que ele está comparando seu trabalho confortável sentado em uma cadeira de escritório projetando coisas em seu computador com seus dias cansativos fazendo carne seca para cachorro. Nate foi o primeiro Funcionário do Ano da nossa empresa e a sua atitude voltada para o serviço continua a torná-lo inestimável para o nosso negócio.



Recentemente assisti a uma biografia sobre Ray Kroc, o fundador do McDonald's. Fiquei surpreso ao saber que um em cada oito americanos trabalhou no McDonald's. Se acontecer de você ser um dos afortunados 12,5% da nação que trabalhou lá, eu digo: "Parabéns". Você provavelmente é um trabalhador melhor por isso.

Às vezes eu brinco com nossa equipe: "Vamos voar e mergulhar nos banheiros de nossos clientes se eles nos pedirem". Parece uma piada, mas sinceramente, eu faria isso. Não está abaixo de mim.

Sou grato pela ética de trabalho e pelas lições que aprendi em cada um de meus humildes empregos. Aqui está uma lista do meu colorido histórico de trabalho:

- Milho despendoado (envolve caminhar pelos campos de milho arrancando as folhas do topo de cada talo)

- Babá

- Conselheiro de acampamento juvenil da

YMCA • Cortador de grama para os quintais

dos vizinhos • Salva-

vidas da YMCA • Instrutor de natação e mergulho da YMCA

- Consultor do centro de fitness YMCA

- Inaugurador do Wagon Wheel Playhouse •

Walmart (prateleiras abastecidas no terceiro turno)\*

- Funcionário temporário (alimentado com pasta)

- Garçom do restaurante Ponderosa\*

- Cortador de grama para o sistema escolar •

Restaurante Arby's (eu fiz os sanduíches)\*

- Telhador

- Pré-escola Head Start (professor para crianças de trabalhadores migrantes que falam espanhol)

- Futebol da Universidade de Indiana (inaugurado para jogos de futebol americano)

- Biblioteca do dormitório de pós-graduação da Universidade de Indiana (sim, eu era bibliotecário)

- Operador de telemarketing

- AlphaGraphics (coordenador de pré-imprensa – meu primeiro emprego depois da faculdade) •

Reynolds Graphics (designer júnior)

- Market Direct (designer gráfico em uma agência de marketing direto)

- Futech/oKID (diretor criativo)

- Fox (diretor criativo sênior, Fox Studio; gerenciou o design, o desenvolvimento e o editorial dos sites Fox Kids e Fox Family)

- Riser (fundador, CEO, limpador de banheiros, pintor de paredes)\* Coloquei

um asterisco ao lado de cada trabalho em que limpei um banheiro público uma vez ou outra. Não estou presumindo que meu histórico profissional eclético me torne melhor do que outras pessoas. No entanto, sei que sou uma pessoa melhor do que seria se não tivesse passado por essas diversas experiências profissionais. Aprecio o que faço para viver e sei que muitas (se não a maioria) das pessoas não podem se dar ao luxo de transformar seu hobby em um meio de vida.

Orgulhosamente, não tenho preconceitos... exceto um. Eu acredito que você é uma pessoa melhor se você já teve um emprego que exigia limpar um banheiro público. Esta tarefa humilhante ensina muitas lições, entre as quais está a disposição para fazer tudo o que o trabalho exige. Tenho visto repetidamente em minha carreira que as pessoas que estão dispostas a ir além e realizar qualquer tarefa que seu chefe ou cliente lhes peça estão entre as mais

valorizado na empresa.

Ganhamos muitos prêmios ao longo da história de nossa empresa, um dos quais é o prêmio “Melhor do Estado” de Utah, e que orgulhosamente ganhamos muitas vezes. Todos os anos, empresas são selecionadas para ganhar este prêmio em diversas categorias diferentes, sendo nossa categoria “Design Gráfico”, o que não é surpresa.

O que pode surpreender alguns designers gráficos é que a categoria “Design Gráfico” é uma subcategoria de “Serviços Empresariais”. [Dicionário.com](#) define a palavra “serviço” como o ato de ser prestativo, ajudar em algo ou prestar um serviço a alguém.

Para ter pleno sucesso na carreira, o “serviço” deve estar no centro dos objetivos de um designer gráfico. Seu trabalho é facilitar a vida do cliente. Eles estão vindo até você precisando de ajuda. Eles não podem projetar essas coisas sozinhos.

Eles têm pressões externas que só você pode aliviar.

Em última análise, limpar casas de banho públicas desde cedo não é a única forma de aprender a ser grato e a servir humildemente os outros. Muitas pessoas têm a sorte de aprender essas lições em casa. Outros nascem com o serviço construído profundamente dentro deles. Independentemente de como você aprende a servir, aprenda e aprenda bem. O design gráfico é uma indústria baseada em serviços e, portanto, requer humildade e uma forte ética de trabalho.

## 12. Cada posição pode ser eletrizante

Há três coisas que eu realmente amo neste mundo: minha família, os Chicago Bears e meu Jeep. Em qual ordem eles se enquadram, deixarei você decidir. Devin Hester é um retornador de chute do Chicago Bears. Em 2006 e 2007, ele quebrou o recorde de uma única temporada da NFL em retornos de chute por dois anos consecutivos. Em suas duas primeiras temporadas da NFL, ele teve 11 retornos totais de chutes ou punts; isso é apenas dois retornos a menos que o recorde de todos os tempos da NFL de 13, detido por Brian Mitchell (que levou a Brian Mitchell uma carreira inteira na NFL para ser estabelecido). Devin Hester é uma virada de jogo.



Agora vamos analisar a lista de outros jogadores eletrizantes na história da NFL (Peyton Manning, Barry Sanders, Randy Moss, Walter Payton e Joe Montana podem vir à mente). Para aqueles que não estão atualizados sobre estatísticas de futebol, essa lista contém quarterbacks, running backs e wide receivers... normalmente a posição desempenhada pelos jogadores "eletrizantes" e "fazendo a diferença". Na temporada de 2006, Devin Hester do Chicago Bears foi sem dúvida o jogador mais eletrizante e revolucionário de toda a NFL e ele é um KICK RETURNER! Agora pare um minuto e cite outros retornadores de chute na NFL... talvez você tenha inventado um ou dois... talvez (de 31 outros times).

A posição de retornador de chute nunca foi o que Devin Hester conseguiu em suas duas primeiras temporadas.

Então, qual é o meu ponto?

**Em termos de time de futebol:** na NFL, você não precisa ser o quarterback para causar impacto. Devin Hester prova que um retornador de chute pode ter um impacto tão grande no sucesso de uma equipe quanto o quarterback superstar, o running back ou o wide receiver. No caso de Devin Hester, ele fez com que as equipes adversárias tivessem que alterar suas estratégias de jogo; no final da temporada de 2007, muitos times até começaram a chutar a bola para longe dele para impedi-lo de ter a chance de fazer uma jogada revolucionária.

**Em termos de equipe de design gráfico:** você não precisa ser diretor de arte, diretor de criação, CTO ou vice-presidente de uma agência blá-blá para ser um membro importante de uma empresa.

Qualquer função, qualquer posição, em qualquer organização pode ter um enorme impacto no sucesso da organização. Ao longo da minha carreira, vi programadores e designers juniores causarem ENORMES impactos no sucesso da empresa.

Ao se esforçar para maximizar sua contribuição, independentemente da posição que você ocupa no organograma, você pode causar impacto.

Aqui estão algumas perguntas que você pode fazer a si mesmo para ajudá-lo a se tornar eletrizante em sua função atual:

- O que eu poderia fazer para melhorar meu trabalho?
- Quais são algumas áreas desta empresa que precisam de melhorias e o que posso fazer para ajudar a melhorá-las?
- O que devo aprender para me ajudar a melhorar minhas habilidades? •

Como posso ajudar meus colegas de trabalho em suas responsabilidades profissionais?

- Há algo que eu possa fazer para ajudar a melhorar a cultura do nosso escritório?
- Como funcionam os nossos processos produtivos e que sugestões posso fazer para melhorá-los?
- Quais são as minhas qualidades e características únicas que posso utilizar fora da minha função atual?
- Estou dedicando algum tempo todos os dias para pensar fora da caixa? Ou estou fazendo apenas as tarefas que me foram atribuídas?

Faça a si mesmo essas perguntas e leve a sério a resposta a elas, e você estará no caminho certo para se tornar um jogador dominante na equipe de sua empresa.



VOCÊ NÃO PRECISA SER  
O DIRETOR DE ARTE,  
DIRETOR CRIATIVO, CTO OU

VP DA AGÊNCIA BLAH-DE-BLAH

SER UM MEMBRO CHAVE

DE UMA EMPRESA.

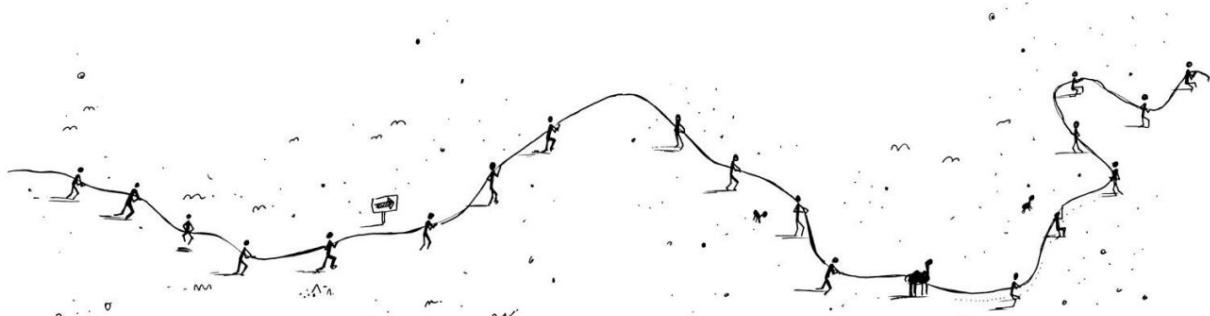
## 13. Liderar ou ser liderado

Recentemente participei de uma reunião onde o palestrante falava sobre o programa de escoteiros. Fiquei impressionado com algo que ele disse enquanto contava uma história sobre um novo chefe de escoteiros com quem iria trabalhar. O orador deu ao chefe dos escoteiros um conjunto de manuais escoteiros aos quais o chefe dos escoteiros respondeu: "Agora, qual destes eu realmente tenho que ler?" O palestrante então respondeu prontamente: "Bem, isso depende se você deseja LIDERAR ou ser LED".

Essa afirmação teve um impacto enorme em mim. Entre muitos outros atributos que que os líderes que nos rodeiam possuem, esta afirmação enfatiza que os líderes são frequentemente os mais instruídos sobre o assunto e os mais preparados para orientar os outros e tomar decisões com base na sua compreensão dos materiais apropriados.

Se quisermos liderar, devemos nos educar e nos preparar para tomar decisões e orientar outros. Ao longo de minha carreira, tenho buscado incessantemente me informar sobre inúmeras coisas que achei que estavam inibindo o crescimento em minha carreira. Depois de me formar na faculdade, aprendi HTML sozinho e, consequentemente, tornei-me um funcionário-chave em um dos meus primeiros empregos.

Enquanto estava lá, aprendi sozinho Flash 2.0 e modelagem 3D, o que me ajudou a conseguir meus próximos dois empregos e a ser promovido diversas vezes, período durante o qual aprendi sozinho Flash 3.0 e 4.0. Isso, por sua vez, me permitiu começar a criar jogos online e, com esse conhecimento, consegui meu próximo emprego na Fox, onde gerenciei uma grande equipe de desenvolvimento composta por programadores, designers e equipe editorial.



Lá comecei o processo de me educar em pessoas e projetos habilidades de gerenciamento, que têm sido inestimáveis como proprietário de uma empresa. Posteriormente, durante meu tempo como empresário, li inúmeros livros sobre gestão empresarial. Essa sede de conhecimento fez toda a diferença para me ajudar a progredir e ter sucesso na carreira que escolhi.

Se você quer ser um líder, é imperativo que você descubra o que você não sabe e tome as medidas necessárias para aprender, não importa o que seja e

o que isso exige de você.

## 14. Metade da vitória

Uma das maiores falhas e sinais claros de um designer júnior é sentar-se em uma reunião como uma flor de parede em um baile do ensino médio, sem nada a dizer ou contribuir para a festa. Não há problema em ser um pouco tímido e melhor ainda ser um pouco humilde. Mas mesmo os mansos parecem fortes quando têm algo de valor para contribuir.

Algumas pessoas nascem com o dom da palavra. Outros naturalmente e organicamente desenvolvê-lo ao longo de suas vidas. Outros ainda precisam trabalhar nisso como fariam para desenvolver qualquer outro talento. Se isso não acontecer naturalmente, vale a pena se esforçar para melhorar suas habilidades de falar em público e de apresentação. Essas habilidades o ajudarão a conseguir empregos e clientes à medida que você se aventura em sua vida como designer gráfico.

Meu filho mais velho é um escoteiro que está trabalhando para ganhar o prêmio Eagle Scout. Conheci o lema dos escoteiros, “Esteja preparado”, ao participar de atividades com ele. Que dica simples e ótima! Todos nós deveríamos aplicar esta pepita de sabedoria em muitos aspectos de nossas vidas.

Este conselho não apenas ajuda um escoteiro ansioso a sobreviver no deserto, mas também pode ajudar um designer a prosperar no local de trabalho. Da próxima vez que você for chamado para uma reunião, não seja como o designer júnior; em vez disso, certifique-se de preparar algumas coisas com antecedência:

- Certifique-se de ter algo onde escrever. Um bloco de notas, seu Moleskine®, um laptop – a ferramenta ou dispositivo não importa tanto quanto a imagem que você apresentará quando estiver preparado para fazer anotações e parecer interessado.
- Faça alguma pesquisa e analise antes da reunião para garantir que o assunto esteja fresco em sua mente. Se você estiver se encontrando com um novo cliente, aprenda tudo o que puder sobre ele pesquisando na Web e explorando seu site.
- Anote algumas perguntas inteligentes e reúna coragem para fazê-las. É muito mais fácil formular perguntas inteligentes de antemão do que no calor do momento.
- Traga alguns conselhos. Planeje compartilhar uma lição aprendida recentemente para ajudar a educar outra pessoa. Quando feito com tato, isso pode ajudá-lo a parecer experiente e conhedor.
- Planeje elogiar outro participante. Você gosta de um

marca ou produto do cliente? Diga a eles e seja específico. Um colega de trabalho ajudou você a cumprir um prazo apertado? Compartilhe a experiência em sua próxima reunião de equipe para que todos saibam o quanto incrível essa pessoa é.

- Compartilhe uma opinião. Em sua próxima crítica de design, certifique-se de ter algumas opiniões inteligentes para compartilhar. Não receba apenas opiniões; compartilhe alguns dos seus.

Alguma ação é melhor do que nenhuma ação. Com um pouco de preparação antes de uma reunião, você pode transformar sua imagem de um mouse inexperiente na de um profissional de design experiente e competente.



## 15. O valor do tempo de inatividade

O dia em que me formei na faculdade com meu bacharelado em Studio Art foi feliz. A Universidade de Indiana foi maravilhosa... mas lembro-me de ter pensado com um sorriso no rosto: "Nunca mais voltarei à escola".

Infelizmente, demorei cerca de um mês procurando emprego para perceber que meu diploma não me garantia um emprego. Também percebi que meu portfólio universitário e nenhuma experiência não estavam exatamente "impressionando" nenhum empregador em potencial. Finalmente, chegou o dia em que consegui meu primeiro emprego "de verdade": coordenador de pré-impressão na AlphaGraphics local, ganhando apenas um pouco acima do salário mínimo.

Bem, a AlphaGraphics é uma ótima organização, mas não é exatamente a carreira dos sonhos de um ambicioso recém-formado em design gráfico na Madison Avenue. Fiquei grato por ter "um emprego" e percebi que meu diploma universitário me ajudou a "aprender a aprender", mas não me deu todas as habilidades necessárias para ter sucesso como designer gráfico.

Então, na verdadeira forma de TOC de Michael Janda, decidi aprender tudo o que pudesse sobre a indústria do design. Em todas as empresas em que trabalhei, me engajei no ambicioso objetivo de aprender novas habilidades. Em meados da década de 1990, aprendi sozinho habilidades que provaram me abrir portas em novas empresas onde atuei em cargos de diretor criativo (incluindo Fox Studios). Também estou constantemente vasculhando galerias e revistas de design para me manter atualizado sobre as tendências de design. À medida que meu papel mudou para o de proprietário de empresa, devorei livros de negócios para obter meu "MBA" nas trincheiras da vida real. A questão é que usei o tempo ocioso para construir meu próprio conjunto de habilidades, o que me gerou inúmeras oportunidades profissionais e um crescimento significativo em minha carreira.

Muitas vezes tenho visto membros da equipe e funcionários de empresas em que trabalhei (e da minha própria empresa) desperdiçando seu tempo ocioso, mas na empresa, jogando, assistindo vídeos e fuçando em sites de mídia social. Que vergonha para eles por desperdiçarem o dinheiro do empregador. E uma vergonha ainda maior caiu sobre eles por desperdiçarem um tempo valioso que poderia ter sido usado para beneficiar seu futuro profissional.

Minhas perguntas para você são: O que você está fazendo com seu tempo de inatividade? Onde você quer que sua carreira vá? O que você está ensinando a si mesmo para ajudá-lo a chegar lá? Imploro que você aprenda novas habilidades e faça tudo o que puder para se manter atualizado com as tecnologias padrão da indústria e as tendências de design. A maioria dos empregadores fica feliz em ver os funcionários tomarem a iniciativa de aprender coisas novas, pois essas novas habilidades contribuirão para o sucesso do seu negócio.

Olhe ao redor do seu local de trabalho. Que áreas precisam de melhorias? O que pode

você faz para ajudar? Na minha experiência, mesmo os piores chefes normalmente recompensam a ambição e as etapas de resolução de problemas que contribuem para a melhoria da sua empresa. Você pode ajudar nos esforços de marketing online da empresa? Você pode fazer sugestões para melhorar processos e sistemas na empresa e depois defender sua implementação? Caramba, leve o lixo para fora se for preciso. O tempo ocioso pelo qual você está sendo pago deve ser aproveitado para beneficiar a empresa que paga suas contas e coloca os Hot Pockets® na sua mesa.

O QUE VOCÊ ESTÁ FAZENDO  
COM SEU TEMPO DE INATIVIDADE?  
ONDE VOCÊ QUER  
SUA CARREIRA PARA IR?  
O QUE VOCÊ ESTÁ  
ENSINANDO-SE  
PARA AJUDAR VOCÊ A CHEGAR LÁ?

## 16. Não sou escritor

Recentemente, estava entrevistando um candidato para um cargo de design em nossa empresa. Em resposta a uma das perguntas da entrevista, ele disse ingenuamente: "Não sou escritor". Imediatamente pensei (mas não disse): "Você quer ser designer gráfico? Isso significa que você é designer, escritor, programador, fotógrafo e, às vezes, ilustrador."

Como designer gráfico, muitas vezes você precisa preencher as lacunas deixadas pela incapacidade do seu cliente de entregar os recursos necessários. Além disso, se você deseja estar em uma posição onde possa entregar consistentemente mais e ir além para seus clientes, você precisa ser capaz de explorar um rico reservatório de talentos e habilidades que vão além daqueles com quem você se formou na escola de arte. . Portanto, esteja preparado para aprimorar suas habilidades em todos os negócios associados ao design gráfico, porque você precisará deles.

Além disso, um designer gráfico que faz parte de uma pequena empresa deve presumir que também terá que ser consertador de computador, atendedor de telefone, representante de vendas, transportador de móveis, pintor de parede, cabide de quadro, montador de mesa, um coletor de lixo... essa é a ideia. Quanto mais chapéus você estiver disposto a usar, melhor jogador de equipe você será. Seus colegas de trabalho e supervisores irão apreciá-lo mais à medida que você contribui para o sucesso do negócio de mais maneiras do que apenas surpreendê-los com suas habilidades de design matadoras.

Nós, como seres humanos, fomos feitos para passar a vida continuando a assimilar informações e a crescer; nossa capacidade de digerir coisas novas e aumentar nosso conjunto de habilidades naturais é o que nos separa dos animais do zoológico que ficamos boquiabertos nos fins de semana. Seríamos tolos se pensássemos de outra forma. Portanto, é imperativo que busquemos a excelência em todos os lugares – não apenas na nossa proclamada área de especialidade.



## 17. Toque sua própria buzina

Crescer em um lago no norte de Indiana me ensinou muitas lições. Entre elas está a verdade universal de que “a porcaria flutua naturalmente para a superfície”. Inevitavelmente, a camada superior dos canais do lago conteria muitos tesouros, como peixes mortos, lixo e algas marinhas. Claro, o lago também estava cheio de coisas boas: lindos robalos e outros peixes nadavam abaixo da superfície. Mas a única vez que você os viu subir à superfície foi quando estavam mortos e apodrecendo.

Como chefe e proprietário de uma empresa de design gráfico, aprendi que a mesma coisa se aplica aos ambientes empresariais. “A merda flutua naturalmente para a superfície.” Quando um projeto dá errado, as pessoas ficam sabendo disso na cadeia de comando. Quando um cliente está chateado, seu chefe inevitavelmente descobrirá. Se um prazo for perdido, a notícia se espalha. A “porcaria” em uma agência de design naturalmente vem à tona para que todos possam ver. É raro um cliente ligar para seu chefe para dizer que você está fazendo um ótimo trabalho, mas certamente ligará quando você fizer um trabalho ruim.

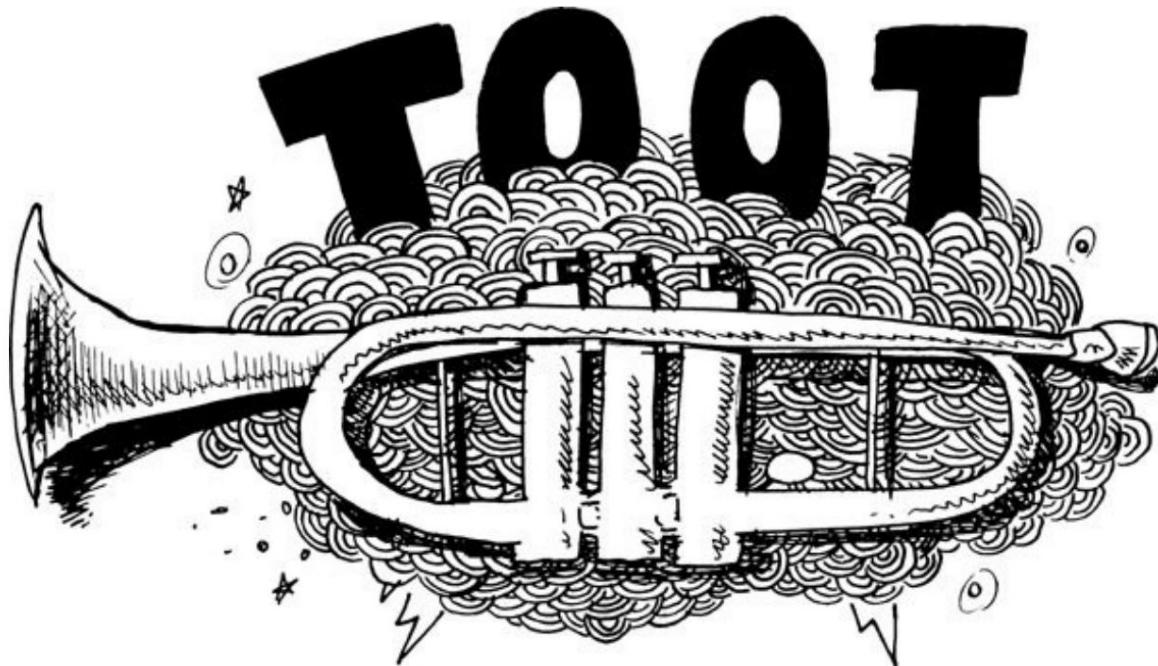
As “coisas boas”, infelizmente, exigem esforço para circular. Ao contrário das “coisas ruins”, você terá que fazer um esforço para compartilhar as coisas boas que acontecem durante o curso de seus projetos com seus colegas de trabalho e chefe.

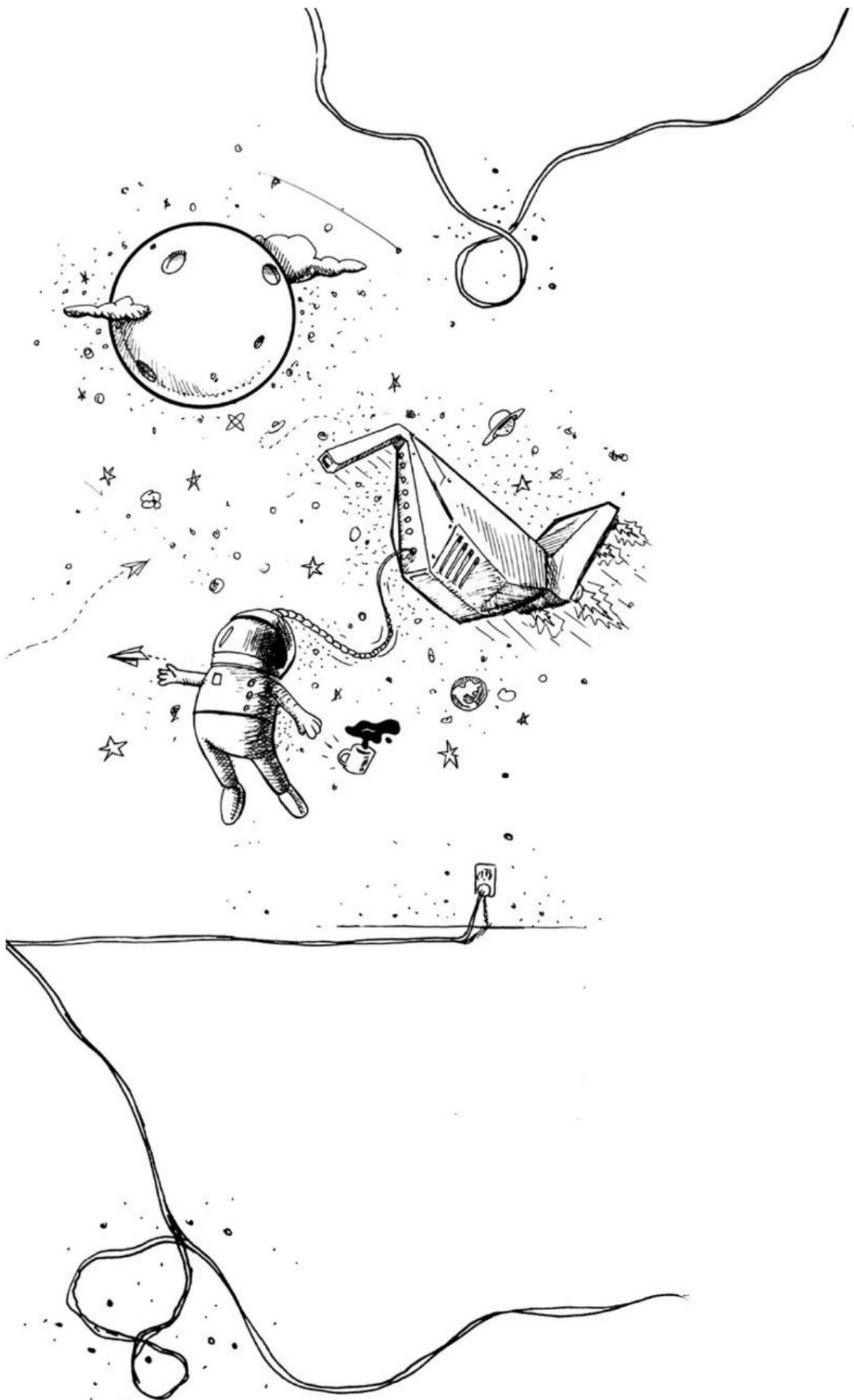
Por exemplo, não é incomum que um cliente lhe envie um e-mail com um elogio pelo seu bom trabalho. Esse é o tipo de “coisa boa” que você tem que se esforçar para fazer circular dentro da sua empresa. Um simples e-mail encaminhando a mensagem do cliente com uma mensagem sua dizendo: “Acabei de receber isto do cliente. Parabéns a todos neste projeto!” geralmente é suficiente para que o elogio seja divulgado.

Outra coisa que temos feito em nossa agência são os ocasionais “Expose Yourself Reunião de sexta-feira”. Conforme a necessidade, reservamos cerca de uma hora às sextas-feiras e damos a todos da nossa equipe alguns minutos para mostrar os projetos nos quais estão trabalhando. Isso não apenas permite que as “coisas boas” venham à tona, mas também oferece uma oportunidade para todos na equipe verem o trabalho interessante que seus colegas estão produzindo. É uma ótima forma de circular positividade, ajudando os funcionários a se sentirem mais valorizados.

Seu chefe provavelmente está muito ocupado e, se você tiver sorte, não se intrometerá com frequência em seus projetos. Se você quiser ter certeza de que eles conhecem o excelente trabalho que você está fazendo, é provável que você precise fazer um esforço para mostrá-los. Meu sogro sempre disse: “Você tem que tocar sua própria buzina, porque ninguém vai tocar por você”. Se você não tem uma estrutura de subordinação para mostrar seu

coisas...tudo o que seu chefe provavelmente ouvirá serão as coisas negativas que aconteceram.  
Aproveite o tempo para provar o seu valor e deixe que suas boas obras falem por si.





## 18. Não trabalhe no vácuo

“Não trabalhe no vácuo.” É claro que não fui eu que inventei a frase, mas quando comecei a espalhar esta afirmação pelo escritório, honestamente, algumas pessoas pensaram que eu estava falando de um aspirador de pó. Mas não se engane: o que quero que você pense é no espaço: a fronteira final. A maioria de nós já assistiu a um filme em que um cara é sugado de sua nave espacial para o espaço sideral. Seu interesse amoroso está dentro do navio e não há como salvá-lo. A música suave e triste toca enquanto eles tocam as mãos no vidro. Ela está chorando.

Ele está morrendo. Ele não tem como se mover, nem como falar, nem como respirar. Ele está completamente sozinho no vácuo do espaço sideral.

Passei três anos da minha vida trabalhando nesse vácuo. Eu era um show solo baseado em um porão. Sem críticas, sem feedback interno, sem novas ideias externas – apenas eu produzindo alguns dos melhores trabalhos medíocres da América. Claro, meu trabalho medíocre foi bom o suficiente para deixar meus clientes felizes e até mesmo fazer com que eles voltassem para mais. Foi bom o suficiente para que aqueles clientes relativamente satisfeitos divulgassem meu nome. Mas sei com certeza que meu trabalho fica ainda melhor quando colaboro com outras pessoas.

Assim que comecei a contratar pessoas, lembrei-me rapidamente de como a colaboração com outras pessoas pode influenciar a qualidade e o alcance de qualquer design. Vez após vez, vi um bom design se transformar em um ótimo design por meio da colaboração.

A maneira mais simples de sair do vácuo em que você trabalha é simplesmente girar sua cadeira e diga: “Ei, o que você acha disso?” Se você estiver trabalhando em um ambiente de escritório, provavelmente há alguém por perto que possa fornecer algum tipo de feedback. Não seja arrogante e cometa o erro de pensar que seu feedback precisa vir de outro designer; esse tipo de orgulho e cegueira pode levá-lo ao caminho que leva a um design digno apenas das páginas amarelas. Qualquer pessoa pode fornecer insights que podem melhorar seu trabalho. Alguns dos comentários mais úteis que recebi vieram de não designers, que tendem a ver as coisas do ponto de vista do consumidor.

A frequência do feedback também é importante quando se trata de sua produtividade. Você não quer ir muito longe no caminho do seu projeto antes de pedir a opinião de alguém, pois não há nada pior do que ter uma compilação quase concluída e perceber que você perdeu a integração de um elemento-chave ou que falhou utilizar um conceito inovador que poderia ter mudado a direção de todo o projeto para melhor. Eu pergunto regularmente a qualquer pessoa disponível: “Ei, você tem um segundo para dar uma olhada nisso? O que tornaria tudo melhor?

Não trabalhar no vácuo se aplica a tudo, não apenas a projetos de design.

Temos regras em nosso escritório que exigem que todos recebam feedback sobre tudo. Se alguém estiver enviando um e-mail importante para um cliente, peça a outra pessoa que o leia para verificar o tom e os erros de digitação antes de enviá-lo. Cada proposta é revisada por alguém que não seja o redator antes de ser enviada.

Os preços e os cronogramas dos projetos também são repassados a algumas pessoas para feedback antes de serem enviados.

Inevitavelmente, você receberá comentários ruins de vez em quando. Quando isso acontecer, simplesmente sorria e diga “Obrigado”. Lembre-se de que 90% dos brainstormings são normalmente compostos de ideias ruins. É melhor receber feedback de baixa qualidade e não reagir a ele do que não receber nenhum feedback – especialmente porque é nos últimos 10% que muitas vezes a verdadeira grandeza é revelada.

No final, os melhores designers engolem o seu orgulho e reconhecem que as suas ideias nem sempre são as melhores, e estão dispostos a colaborar com outros para criar um excelente trabalho de design, deixando o mau design perdido no espaço a que pertence.

## 19. O Megazord de Design Gráfico

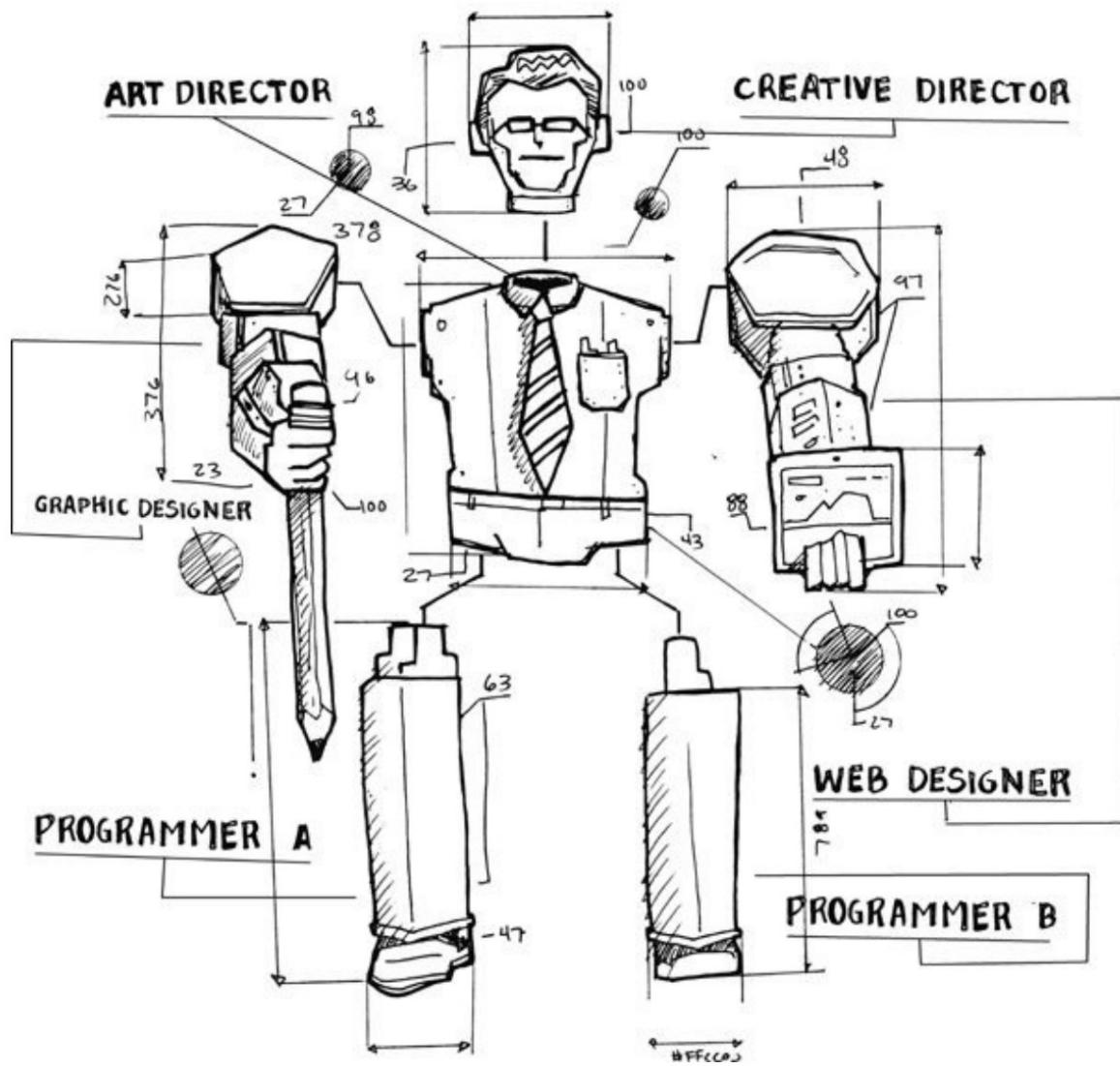
Meu tempo na Fox Kids teve um grande impacto em mim: fiz grandes amigos, me diverti muito e ganhei a oportunidade de trabalhar em projetos incríveis para marcas incríveis. Meus próprios filhos eram muito pequenos na época, e Power Rangers era um dos programas de sucesso da Fox Kids. Eu estava literalmente me afogando na parafernália dos Power Rangers - camisetas, vídeos, brinquedos, lápis, cadernos, livros e fantasias dos Power Rangers estavam por todo o nosso escritório e minha casa. Meu filho tinha três anos e inevitavelmente se tornou um grande fã do programa.

A fórmula genial usada em cada episódio de Power Rangers é algo assim: os Power Rangers estão à beira de serem exterminados pelo vilão desta semana. O vilão se transforma em um monstro gigante (pense em Godzilla) e os Rangers percebem que não podem vencer o monstro gigante sozinhos. Sabiamente, os Rangers saltam para os seus veículos individuais e combinam-nos para formar o gigante robô Megazord. A nave Red Ranger se torna o corpo. Os navios Ranger Azul e Amarelo tornam-se as pernas. Os navios Ranger Rosa e Verde tornam-se as armas. Uma espada gigante aparece magicamente e o Megazord agora é poderoso o suficiente para enfrentar o monstro gigante do mal e salvar o mundo mais uma vez.

Da mesma forma, o mundo do design gráfico é como um cenário gigante de Power Rangers. No nível básico, pode parecer que seus talentos e habilidades individuais são suficientes para domar até mesmo os mais difíceis problemas de design. Mas mesmo o melhor designer superstar do mundo é mais forte em equipe. Várias pessoas trabalhando juntas harmoniosamente podem conquistar tarefas grandes demais para apenas uma pessoa.

O conceito “Graphic Design Megazord” segue este padrão: Cada projeto é atribuído a uma equipe de pessoas para execução. A equipe pode ser composta por um gerente de projeto, um designer de nível sênior, um designer de nível júnior, um programador e um especialista em garantia de qualidade. As funções do Megazord de Design Gráfico variam de projeto para projeto e de empresa para empresa. A questão é que uma equipe pode realizar tarefas maiores do que um indivíduo sozinho – afinal, o dia tem apenas um determinado número de horas, e uma pessoa não pode atuar como designer, gerente de projeto e diretor criativo sem deixar a bola cair em algum lugar. algum momento do projeto.

Então ligue o velho Red Ranger e transforme suas habilidades e habilidades em as obras-primas colaborativas que eles sempre deveriam se tornar.



## 20. Viva em equipe, morra em equipe

Cerca de cinco anos depois de iniciar minha agência de design, tomei plena consciência da natureza co-dependente de um negócio. Talvez esses sentimentos tenham começado a aumentar quando realizamos nossa primeira festa anual da empresa no parque de diversões local, Lagoon. Cada funcionário, acompanhado de sua família, se reuniu em nosso pavilhão alugado para almoçar. Esta foi a primeira vez que estivemos todos juntos dessa maneira. Comecei a contar cabeças e fiquei emocionado ao sentir o peso de administrar meu negócio de uma forma que pudesse continuar a sustentar todas as 52 pessoas que dependiam dele para seu sustento financeiro (meus doze funcionários, mais seus cônjuges e filhos).

Não demorei muito para perceber que também dependia de cada um de nossos membros da equipe desempenhem com sucesso suas funções em nossa empresa para que minha família seja sustentada. E não só isso, cada funcionário dependia de todos os outros funcionários. As repercussões financeiras de um projeto que dê errado poderiam me迫使 a tomar decisões de negócios difíceis sobre quem poderíamos manter e quem poderia ter que ser dispensado.

A realidade é que todos devem sentir a responsabilidade pelo sucesso de cada projeto, sejam eles designados para o projeto ou não, porque se Jane estragar um projeto resultando na perda de um cliente, John poderá perder o emprego.

Quando o dinheiro fica escasso em uma organização, decisões de negócios difíceis precisam ser tomadas. No que diz respeito ao seu valor e ao de outros funcionários, o empregador examinará atentamente os seguintes itens.

### **Custo**

Quanto você custa versus quanto dinheiro a empresa pode gerar devido aos seus esforços? Quanto mais lucrativo você for para o negócio, maiores serão as chances de ser retido em todas as circunstâncias, exceto nas mais graves.

### **Redundâncias**

Se a sua empresa tiver três designers e um programador, e o programador estiver envolvido em um projeto fracassado, há uma probabilidade de que um dos designers seja demitido quando as finanças exigirem, mesmo que o fracasso do projeto tenha sido culpa do único programador. .

### **Atitude e ajuste**

Quando a recessão económica finalmente nos atingiu no início de 2009, tivemos de tomar algumas decisões difíceis. Tivemos muitas redundâncias e o custo versus contribuição foi praticamente igual para muitos dos membros da nossa equipe. Que

nos deixou julgar a atitude e a adequação cultural de cada funcionário em nossa organização; sua empresa verá as circunstâncias da mesma forma que nós.

A verdade é que nenhum de nós deseja estar em qualquer das pontas dessas difíceis decisões de negócios. Para atingir esse objetivo, todos devemos sentir o peso e a responsabilidade de cada projeto para ter sucesso. Se um designer da equipe de Sally não cumprir seu trabalho, o resultado poderá ser que um designer da equipe de Ralph terá que tirar a poeira do currículo e encontrar um novo emprego.

## 21. Todo mundo faz algo melhor que você

Aos vinte e poucos anos, passei algum tempo morando nas cidades costeiras do norte da Colômbia. Parte da minha alma ainda deseja estar lá, pois fiz amigos incríveis e me apaixonei pela cultura. Minha experiência lá também foi repleta de lições de vida únicas e profundamente significativas. Uma dessas lições me foi ensinada por um querido amigo de Bogotá.

Um dia, meu amigo e eu estávamos conversando e eu discutia alguns dos desafios que enfrentei com as peculiaridades de personalidade de um conhecido em comum. A natureza humana torna mais fácil percebermos as falhas dos outros. Essa prática gera negatividade e inibe o trabalho em equipe, duas coisas que podem influenciar criticamente o sucesso na área de design gráfico.

Meu amigo colombiano me deu alguns conselhos que ficaram comigo por toda a vida. Ele disse: "Todo mundo faz algo melhor do que você". Ele então me instruiu que, com todos que encontra, ele tenta descobrir o que é esse "algo" e então o imita. Esta estratégia mudou a minha visão da vida e a minha percepção dos outros, e imediatamente comecei a praticar este ponto de vista.

Quando me vejo percebendo negativamente as falhas dos outros, tento humildemente descobrir o que essa pessoa faz melhor do que eu. Sempre há alguma coisa. É certo que com algumas pessoas é preciso procurar mais do que com outras, mas com todas as pessoas que conheci consegui encontrar uma coisa que elas conseguem fazer melhor do que eu.

Reserve um minuto para dar uma olhada em seu escritório. Examine as pessoas lá. Se você pudesse incorporar um atributo de cada pessoa em sua vida, qual seria? Com uma perspectiva humilde, muitas vezes não preciso procurar muito:

Se eu soubesse todas as teclas que nosso artista de produção Nate conhece, seria um artista de produção mais rápido.

Se eu tivesse as habilidades organizacionais que nossa gerente de escritório Rachel possui, minha vida seria menos estressante.

Se eu conhecesse o ActionScript como nosso programador Brent conhece, seria insubstituível.

Se eu tivesse as habilidades de relacionamento com o cliente que meu braço direito, Jeff, teria, seria um gerente de projetos melhor.

Se eu pudesse desenhar como nosso ilustrador Christian, seria um designer gráfico mais completo.

Se eu pudesse trabalhar tão rápido quanto nosso diretor criativo Josh, chegaria em casa mais cedo todos os dias.

Se eu fosse tão divertido e bondoso quanto nosso diretor de arte Andrew, ninguém iria querer sair da minha empresa e todos os clientes do mundo iriam querer trabalhar comigo.

Este exercício produz três resultados. Primeiro, isso mantém você humilde. Em segundo lugar, é ajuda você a valorizar as pessoas ao seu redor, o que leva a menos brigas internas e outros comportamentos que são culturalmente contraproducentes. Terceiro, deve fornecer uma lista de coisas que você pode trabalhar para melhorar em sua vida para se tornar um designer gráfico melhor e um ser humano totalmente melhor.

## 22. Você é responsável pelo seu próprio tempo

Todo designer ou agência que alcançou algum sucesso suportou a experiência de trabalhar até tarde da noite e nos finais de semana. Eles acontecem. Eles são inevitáveis. Esta é uma parte infeliz da indústria de design gráfico. Se tiver sorte, você trabalhará em um local que luta contra a corrente da madrugada e se esforça para agendar as coisas de uma forma que o tire do escritório em um horário razoável.

Em nossa agência, houve alguns anos consecutivos em que dobramos nosso faturamento. Este tipo de crescimento revelou-se muito difícil de gerir. O lamentável é que muitas vezes eu me sentia sozinho em meus esforços para administrar o crescimento: eu contratava mais pessoas, usava freelancers, criava sistemas de produção, dava mensagens motivacionais, pagava o almoço para todos, distribuía bônus – mas nada disso parecia ter efeito. carga de trabalho sob controle. Como resultado, nossa equipe acabou trabalhando muito até tarde e fiquei sinceramente desanimado com isso. Eu realmente valorizava meus funcionários e respeitava sua família e seu tempo pessoal. Este não era o tipo de ambiente de trabalho que eu queria para minha empresa.



No espaço de uma semana, por acaso tive duas reuniões separadas, a portas fechadas, com dois funcionários diferentes, ambas as quais me ajudaram a reconhecer a chave para o nosso problema de horas excessivas. A discussão que tive com cada funcionário contrastou muito.

O funcionário nº 1 entrou em meu escritório, fechou a porta e sentou-se. Ele havia ficado até tarde na noite anterior e iniciou a conversa dizendo: “O moral está em baixa. As pessoas estão cansadas de ficar até tarde. O que você vai fazer sobre isso? Ele estava procurando alguém para resolver o problema para ele. Ele não trouxe nenhuma solução para a mesa. Imediatamente comecei a pensar em todas as coisas que já havia feito (contratações, bônus, aumentos, modificação de processos).

Nada disso foi suficiente e eu precisava de ajuda. Eu precisava da ajuda dele, mas ele não ofereceu nenhuma solução para o problema. Seu discurso serviu apenas para me deixar hiperconsciente do problema que tínhamos de moral. Em essência, ele estava me culpando por suas madrugadas.

Alguns dias depois, o funcionário nº 2 me abordou solicitando uma avaliação semelhante. reunião a portas fechadas. Ele havia ficado a noite toda na noite anterior para cumprir um prazo importante para um grande estúdio de Hollywood. Eu me preparei para outro festival de reclamações. Em vez disso, o funcionário nº 2 iniciou a conversa dizendo: "Só quero que você saiba que adoro meu trabalho. Eu realmente gosto de trabalhar aqui. Estou fazendo o melhor que posso para fazer as coisas." Em vez de procurar alguém para culpar por sua madrugada, ele estava se culpando. Ele estava preocupado em ser demitido por não concluir o trabalho mais rapidamente. Ele viu muitas áreas onde poderia melhorar e listou-as para mim, avisando que estava trabalhando para melhorar. Um enorme momento de alívio tomou conta de mim. Apreciei esse funcionário e seus esforços extras, e ele reconheceu isso. E a sua vontade de encontrar pessoalmente formas de melhorar a sua carga de trabalho ajudou-me a descobrir que cada funcionário poderia trabalhar no sentido de encontrar o equilíbrio na sua própria carga de trabalho.

O funcionário nº 1 não durou muito mais tempo em nossa empresa. Ele e vários outros – o que não surpreende – procuraram um novo emprego. Por outro lado, o Funcionário nº 2 continua a ser uma engrenagem importante da nossa máquina.

Aprendi muito sobre pessoas e gestão durante essa experiência desafiadora. Uma dessas lições é que "Você é responsável pelo seu próprio tempo". Antes de culpar os outros por suas horas extras, olhe para si mesmo. Você está usando todo o seu tempo de forma eficaz? Você apresentou soluções para as frustrações que está enfrentando no local de trabalho? Você já pediu ajuda aos seus companheiros de equipe? Você delegou partes do projeto a outras pessoas que não estão tão ocupadas? Assuma a responsabilidade pelo seu próprio tempo e concentre-se em tentar ser parte da solução, e não parte do problema.



## **Seção 2: Inteligência Artística**

OS MELHORES DESIGNERS TIRAM “SORTE” DA EQUAÇÃO.  
PROCESSOS, ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS INTELIGENTES AJUDARÃO VOCÊ A CRIAR  
UMA OBRA-PRIMA CADA VEZ.

## 23. TOC é um atributo

Nunca esquecerei minha primeira verificação de imprensa. Eu havia criado um folheto para um cliente da agência de marketing direto para a qual trabalhava em Phoenix. Admito que me senti bem por poder ir à conferência de imprensa. A viagem de uma hora e meia até Tucson foi rápida devido ao meu entusiasmo; Eu era como uma criança saindo de férias com a família no litoral, sabendo que à minha frente estavam todas as maravilhas e emoções do desconhecido. O impressor me cumprimentou calorosamente e me levou de volta para ver os folhetos. Eles decidiram ir em frente e publicar todas as cópias enquanto estavam no prelo; o papel era bom e a dobra estava perfeita. O trabalho da impressora foi estupendo!

Infelizmente, como eu perceberia rapidamente, meu trabalho era o problema. Comecei a folhear o texto da primeira página e então aprendi uma lição valiosa: FAX não se escreve FZX! Agora que percebi o erro de digitação (depois que tudo foi impresso), não pude acreditar que tinha perdido antes. Como pude deixar escapar um erro tão grave? A capa era composta por uma foto, a logomarca do cliente e cerca de dez palavras (sendo FZX uma delas). Da última vez que verifiquei, uma taxa de erro de digitação de dez por cento não lhe renderá nenhum prêmio de design. No final, eles refizeram o trabalho e eu saí correndo da loja, com o rabo entre as pernas e tudo.

Desde essa experiência, fiquei obcecado em revisar meu trabalho e o trabalho de outros. Na verdade, um dos meus mantras pessoais é “TOC é um atributo”. Entendo que o TOC (Transtorno Obsessivo Compulsivo) é um desafio real com o qual muitas pessoas lutam todos os dias, e certamente não é meu objetivo menosprezá-lo. Estou apenas tentando salientar que no design gráfico você deve ficar obcecado com os detalhes. O posicionamento de cada pixel deve ser considerado. Nenhum detalhe deve passar despercebido. Nenhum erro de digitação pode ficar sem correção. Se algo estiver minimamente descentralizado, pode rapidamente se tornar uma abominação visual.



Vivemos em um mundo onde o software de computador permite que os projetos sejam perfeitos —até o menor pixel e até o maior formato de impressão imaginável.

Um design sem erros não é apenas possível, mas fundamental para a sua profissão e para a qualidade dos seus produtos acabados.

Grandes designers gráficos normalmente são ótimos revisores. Os principais elementos que devem ser considerados em um exercício de revisão incluem layout, tipografia e uso de cores. Aqui estão apenas algumas perguntas que você deve se perguntar ao revisar qualquer projeto de design gráfico:

- Há algo no layout que pode ser melhorado? • Como o olho flui pela composição? Você consegue ler os elementos na ordem correta?
  
- Examine a tipografia. Há algum erro de digitação (ortografia e pontuação)? O kerning, o rastreamento e o direcionamento foram atendidos com todos os detalhes possíveis? O texto está irregular? Existem rios? Viúvas? Órfãos?
  
- Os elementos que deveriam ser consistentes, consistentes? E quanto aos cabeçalhos? Botões? Uso de fonte?
  
- Há alguma coisa fora de alinhamento com a grade do design?

- Existem tangentes? Existem elementos que se chocam uns contra os outros (ou uma margem) que são visualmente estranhos?
- A paleta de cores funciona? Alguma das cores poderia ser melhorada?
- As fotos foram tratadas adequadamente para melhorar sua qualidade visual?  
Alguma colheita foi limpa e utilizada da melhor forma possível?
- Alguma foto ou imagem parece granulada ou de baixa qualidade?

O  
DIFERENÇA ENTRE  
BOM PROJETO  
E  
ÓTIMO PROJETO  
ESTÁ PRESTANDO ATENÇÃO  
PARA O  
DETALHES.

Essas perguntas, juntamente com outras questões relacionadas que você possa surgir, devem se tornar uma segunda natureza para você. Você deve ser capaz de olhar para um projeto e considerar essas coisas quase sem saber o que está fazendo.

Como acontece com qualquer coisa em que você queira melhorar, você deve praticar, praticar, praticar.

Transformei a crítica de design gráfico em um jogo de vida. Quase todas as revistas, outdoors, cardápios, jornais e anúncios que vejo são considerados uma oportunidade de crítica. Esta pode parecer uma maneira exaustiva de viver, e talvez seja. No entanto, não há nada mais emocionante (embora às vezes irritante e frustrante) do que encontrar um erro de digitação no menu do jantar ou notar uma imagem de baixa resolução em um anúncio de jornal. É divertido encontrar erros no trabalho criado por um designer desconhecido. Você pode bater neles para cima e para baixo, sem culpa! Aproveite todas as oportunidades que tiver para liberar seu TOC interior e lembre-se de que a diferença entre um bom design e um ótimo design é prestar atenção aos detalhes.

## 24. Polimento de bosta

Criar um produto de qualidade está na vanguarda da longa lista de responsabilidades que os designers enfrentam cada vez que entram no escritório. Você tem que continuar se esforçando para melhorar e levar seus designs a novos níveis. Cada projeto é uma nova oportunidade de criar uma obra-prima premiada e uma peça âncora de portfólio.

Embora a maioria dos projetos possa começar com essa mentalidade grandiosa, o que é lamentável sobre o design gráfico é que às vezes ele pode se tornar mais uma questão de polir cocô do que de criar a próxima *Mona Lisa*. Deixe-me ilustrar isso com um exemplo hipotético.

O cliente X precisa de um logotipo desenhado para sua empresa de paisagismo. Você vasculha seus livros de design favoritos para ter ideias. Você clica em centenas de sites de paisagismo tentando entrar na mente do cliente e de seu cliente. Você chega ao ponto de comprar um punhado de revistas de paisagismo para realmente tentar entender o setor. Você sabe no fundo que este será o melhor logotipo de todos os tempos!

Seus esboços estão ótimos e é hora de fazer alguns modelos. Você desfila orgulhosamente pelo escritório e todos ficam maravilhados com suas habilidades de design. Você está começando a pensar que pode ser o melhor designer que já existiu na face da terra.

Você envia os logotipos ao Cliente X para revisão. Claro que você sabe que a Opção 4 do Logotipo é a escolha óbvia e que o cliente com certeza escolherá essa. Você aguarda ansiosamente a resposta do cliente – ele certamente reconhecerá e se alegrará com sua grandiosidade. O telefone toca; O cliente X está na linha.

"Mostramos isso para a equipe e não estávamos sentindo nada disso. eles. Um de nossos rapazes me mostrou uma fonte que eles têm em seu computador. Chama-se Comic Sans. Foi muito legal; meio alegre, como o nosso negócio. Você pode experimentar essa fonte em alguns logotipos na próxima rodada?"

Seu coração aperta um pouco, mas seu espírito competitivo entra em ação e você decide que realmente vai mostrar a eles o quão bom você é na próxima rodada. Você cria um lote totalmente novo de logotipos incríveis e adiciona um deles com Comic Sans como fonte, em um esforço para agradar seu cliente. Os outros designers no escritório elogiam sua grandeza até verem a versão do logotipo da Comic Sans, momento em que riem e apontam. Você tenta se explicar, mas as risadas continuam. Você envia os logotipos para o Cliente X, confiante de que desta vez você acertou em cheio. Chamadas do cliente X:

“Essa rodada foi muito melhor. Acho que estamos chegando a algum lugar. Gostamos da direção da Opção 8 do Logo – você pode forçar um pouco mais na próxima rodada?

Você tenta lembrar qual é a Opção de logotipo 8. Você abre a entrega documento e vá até essa página e sinta-se completamente desanimado quando perceber que eles gostam do logotipo da Comic Sans! O cliente X continua:

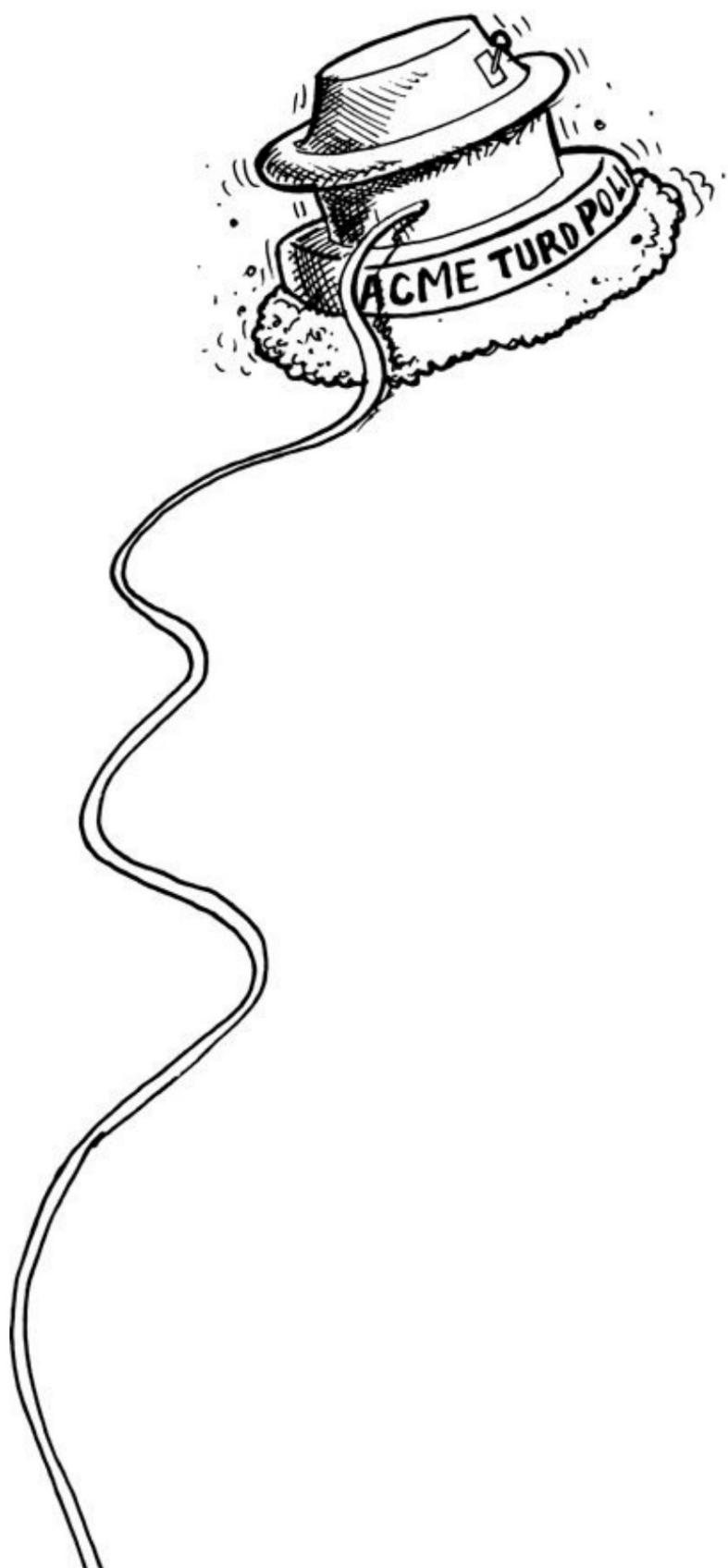
“Além disso, em nossa reunião estávamos pensando que você poderia deixar o ícone da grama roxo em vez de verde. Minha esposa adora a cor roxa e achou que isso faria o logotipo se destacar mais. Ah, e meu irmão estava me contando sobre esse filtro do Photoshop que pode fazer as coisas parecerem chanfradas... meio que 3D. Achamos que isso seria legal também.”

Este é o momento decisivo em que sua responsabilidade passa da criação de designs exclusivos e de alto conceito para apenas polir bosta. Obviamente, no caso do meu cenário hipotético, o cliente está pedindo bosta. Seu trabalho é transformá-lo no cocô mais bonito possível e, em seguida, retirá-lo do pipeline de produção o mais rápido possível. Neste ponto você deve deixar seu orgulho na porta. Não gaste horas incontáveis tentando convencer o cliente porque suas ideias de logotipo são melhores. Simplesmente aceite que o design não será a obra-prima que você esperava e aprimore-o da melhor maneira possível.

Faça o que eles pedem. Polir essa bosta. Entregue Isso. E então agradeça sua sorte estrelas que o projeto terminou e você está livre para passar para o próximo projeto (e esperançosamente mais harmonioso com suas sensibilidades de design) em sua fila.

Lembre-se, no entanto. Polir cocô não significa que você abandone seus princípios de design. Se o cliente quiser grama roxa em seu logotipo de paisagem, use seu conhecimento em teoria das cores para escolher a melhor cor roxa possível. Se Comic Sans for a fonte preferida, certifique-se de que o kerning e o entrelinhamento estejam configurados com perfeição total. Se o cliente quiser um pouco de chanfro e relevo em seu logotipo, use toda a sutileza de design que puder reunir para deixá-lo perfeito. Faça dessa bosta a melhor e mais bonita que o mundo já viu e lembre-se de que nem todo projeto foi feito para ser uma obra-prima.

Em última análise, apesar do seu objetivo de criar os melhores designs do mundo, o A realidade da indústria do design gráfico é que muitas vezes você deve criar o melhor design que seu cliente permitirá e trabalhar dentro dos parâmetros que ele estabeleceu - mesmo que isso vá contra tudo o que você sabe ser bom e esteticamente agradável.



## 25. Toupeiras peludas

Pintas, sardas, marcas de nascença – tudo isso faz parte da vida. Quase todo mundo tem algum tipo de anormalidade na pele em algum lugar do corpo; é simplesmente a maneira como somos construídos. Em alguns casos, uma pequena verruga bem no rosto é até considerada uma marca de beleza, lembrando Marilyn Monroe e Cindy Crawford, para citar alguns. Por outro lado, porém, há algo visualmente perturbador em uma toupeira peluda. Duvido que Cindy Crawford teria tido o mesmo sucesso em sua carreira de modelo se tivesse uma pilha de cabelo saindo de sua toupeira. Claro, no seu auge ela era sem dúvida a mulher mais bonita do mundo. Mas uma grande verruga peluda em seu rosto teria chamado tanta atenção que mesmo os homens mais lascivos do mundo provavelmente não seriam capazes de ignorar isso.



Esta é uma perspectiva superficial? Talvez. No entanto, se você conduzisse sua própria pesquisa independente, tenho certeza de que descobriria que isso é verdade.

“Manchas peludas” existem não apenas em consultórios de dermatologistas, mas também em design gráfico também. Quando eles aparecem, não faz diferença o quão incrivelmente bonito é o seu design; seu cliente não conseguirá ignorar a “toupeira peluda”. Vamos dar uma olhada em algumas dessas criaturas peludas:

- O cliente solicita uma alteração que você não faz. Esta é uma ótima maneira de frustrar seu cliente. Você deve certificar-se de revisar e satisfazer todas as alterações solicitadas pelo seu cliente antes de enviar a próxima rodada de composições para revisão.
- Você deixa um link ou imagem quebrada em um site. Seu cliente perderá a confiança em você se encontrar pelo menos uma coisa quebrada. Eles provavelmente pensarão consigo mesmos: “Uau, o que mais poderia estar quebrado?”



- O design contém um logotipo feio. Nesse caso, é provável que isso prejudique o sucesso visual do resto da peça. Imagine a *Mona Lisa* com uma pincelada errada no canto inferior direito.
- O projeto contém tipografia incorreta. Viúvas. Órfãos. Rios. Erros de digitação. Você pode ter um layout incrível, mas se não tiver um texto excelente para acompanhá-lo, o design nunca poderá ser totalmente apreciado.
- Você perdeu um prazo sem se comunicar com o cliente. Mesmo que você se atrasasse apenas alguns minutos, terá deixado seu cliente esperando, e isso é um grande problema. Pode parecer uma pequena verruga, mas é peluda e prejudica a beleza geral da experiência do seu cliente com você.



Cuidado com as toupeiras peludas. Revise tudo com cuidado. O design gráfico trata dos detalhes. O menor detalhe deixado ao acaso pode prejudicar o sucesso de qualquer projeto.

## 26. Isto não é Verbatimville

Verbatimville é uma terra de drones zumbis impensados que vagam como robôs fazendo exatamente o que lhes mandam. Muitos profissionais de design gráfico vivem vagando por Verbatimville.

Quando seu cliente solicita uma mudança, ele faz exatamente como lhe foi dito, sem utilizar seu próprio conhecimento dos princípios de design ou explorar seus instintos de design. Você nunca progredirá em suas habilidades de design se viver preso em Verbatimville. Seus projetos nunca atingirão todo o seu potencial se você simplesmente seguir as ordens de seu chefe ou cliente; em vez disso, você deve sair de Verbatimville e entrar na terra do Gênio Criativo.

Uma das coisas mais embaraçosas já produzidas na minha empresa foi devido à mentalidade de Verbatimville. Nossa equipe estava trabalhando em alguns banners para a Warner Bros. Foi um ótimo projeto e éramos o fornecedor preferido desse grupo. O cliente entregou a arte principal dos banners e fomos instruídos a usar essa arte nos banners. Até hoje não tenho certeza de como nossa equipe poderia achar aceitável enviar os banners enviados para avaliação do cliente. Devido aos requisitos de tamanho de arquivo dos banners, a qualidade JPEG da arte principal teve que ser definida para 10% ou 15%. Os resultados foram banners com pixels e artefatos enormes; você não conseguia nem dizer o que as imagens deveriam ser. Esses banners horríveis foram enviados à Warner Bros. sem nenhuma explicação ou comentário. Só posso imaginar que nosso cliente estava pensando: "O que é isso?"

Eles parecem terríveis! E, claro, alguns membros da nossa equipe que moram em Verbatimville estavam pensando: "Bem, você pediu que os banners tivessem um determinado tamanho de arquivo. Você também nos pediu para usar a arte principal que você enviou. Como resultado, a qualidade JPEG teve que ser definida para um nível muito baixo. Espero que você goste deles!"

Alternativamente, aqui está uma abordagem segura para injetar sua própria criatividade em um projeto sem ofender seu chefe ou cliente: Crie uma versão que seja exatamente o que eles pedem e prepare outra versão que seja sua melhor ideia.

Veja como é a conversa quando você revela as composições:

"Aqui está o Comp A. Seguimos suas sugestões e fizemos os ajustes exatamente como você solicitou.

(O cliente está satisfeito por você ter seguido as instruções explícitas e está não ofendido. Esta é a compilação Verbatimville.)

"E aqui está o Comp B. Enquanto trabalhávamos nas modificações solicitadas, tivemos algumas outras ideias de design que nos vieram à mente. Nesta compilação implementamos essas ideias e sentimos que é uma forte opção a considerar por causa de... (preencha o espaço em branco aqui com quaisquer razões estelares e grandiosas que você

pode ter)."

(O cliente ainda está satisfeito com o Comp A e agora também está animado por você estão indo além e usando sua cabeça. Você ganha pontos brownie quer eles gostem da sua solução extra ou não.)

Inevitavelmente, haverá momentos em que seu cliente ou chefe preferirá o Comp A. Quando isso acontecer, consulte o capítulo "[Polindo cocôs](#)" [nesta seção do livro](#) e siga em frente sabendo que você ofereceu seu melhor esforço criativo.

Existem dois outros hábitos que os zumbis de Verbatimville parecem não conseguir abandonar.

**Não lendo a cópia:** eles apenas copiarão e colarão o texto à medida que for entregue a eles.

Da próxima vez, tente ler o texto e faça sugestões de melhorias.

A leitura do texto também ajudará o designer a criar áreas de texto que destaquem adequadamente as frases-chave.

**Não tratar as fotos:** Isso acontece quando os designers se contentam em usar as fotos exatamente como são fornecidas. Da próxima vez, tente abrir o Photoshop e fazer os ajustes necessários na cor, contraste, níveis, curvas e assim por diante.

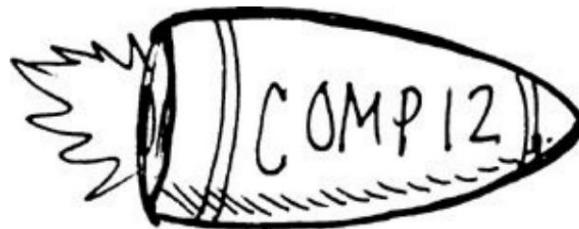
Normalmente, um ou dois minutos de aprimoramento de uma foto podem causar uma melhoria dramática.

Para progredir em suas capacidades de design e produção, você deve se perguntar continuamente: o que tornaria isso melhor? Continue se esforçando e recuse-se a presumir que a ideia que lhe é fornecida é sempre a melhor e a única. Injete sua criatividade em cada projeto e lembre-se: "Isto não é Verbatimville".

VOCÊ NUNCA VAI PROGRESSAR  
NAS SUAS HABILIDADES DE DESIGN  
SE VOCÊ VIVER SUA VIDA  
PRESO EM VERBATIMVILLE.

## 27. Choque e pavor

Todos os designers que trabalham sabem que existem clientes no Rolodex de qualquer pessoa que parecem lutar contra um excelente design, não importa o quanto você tente convencê-los do contrário. Faz sentido, então, que na guerra contra um design abaixo da média, o princípio do Choque e do Pavor se aplique tal como se aplicaria num campo de batalha internacional. Embora não defendamos o lançamento de bombas enormes sobre seus clientes (apesar das frustrações que elas causam a você), defendemos sobrecarregá-los com demonstrações espetaculares de habilidade de design que “destruam a vontade deles de lutar” contra você. Se o Choque e o Pavor forem usados corretamente, seus clientes se tornarão uma massa em suas mãos, submetendo-se humildemente à sua vontade e submetendo-se à sua experiência.



Harlan K. Ullman e James P. Wade são responsáveis por cunhar o termo “Choque e Pavor”. Em seu documento de 1996 “Shock and Awe: Achieve Rapid Dominance” (National Defense University e posteriormente de autoria dos EUA Departamento de Defesa), Ullman e Wade definem quatro características de domínio rápido:

- *Conhecimento e compreensão quase total ou absoluto de si mesmo, do adversário e do ambiente*
- *Rapidez e pontualidade na aplicação • Brilho operacional na execução*
- *Controle quase total e gerenciamento de assinaturas de toda a operação ambiente*

Vamos dar uma olhada em cada um desses itens e sua aplicação na indústria criativa.

**Conhecimento e compreensão quase total ou absoluto de si mesmo, do adversário e do ambiente.** Você deve surpreender seus clientes com seu conhecimento técnico e compreensão do setor deles. Eles devem ter total confiança de que você entende o que eles desejam alcançar e que você foi a escolha certa para atender às necessidades deles.

**Rapidez e pontualidade na aplicação.** Os clientes devem ficar deslumbrados com a forma como

rapidamente você responde às suas perguntas e com que rapidez o projeto decola. Sua pontualidade em todos os assuntos garante que seus clientes nunca esperem por você e permite que você mantenha o controle do projeto desde o início até o produto final.

**Brilho operacional na execução.** Cada vez que você envia algo para um cliente, deve-se fazer um esforço para surpreendê-lo, superar suas expectativas. Você deve ir além do seu dever tanto no projeto quanto na execução técnica.

**Controle quase total e gerenciamento de assinaturas de todo o ambiente operacional.**

Você deve ter processos definidos e metódicos. Suas habilidades organizacionais deixarão seus clientes à vontade, pois eles saberão que você tem controle total do projeto, das entregas e de todos os marcos.

Choque e pavor devem ser o objetivo de cada interação com seu cliente em todas as fases do projeto. Aqui está uma lista de recomendações de Choque e Pavor para usar em vários pontos do projeto que podem ajudá-lo a começar a deslumbrar seus clientes.

***Enquanto trabalha para garantir um cliente ou obter luz verde para um projeto potencial***

- Envie ao cliente uma cesta de guloseimas ou um presente inesperado.
- Entregar uma proposta antes do esperado. • Leve um cliente para almoçar ou jogar golfe. •

Entregar em mãos uma proposta impressa e encadernada (em vez de um PDF enviado por e-mail).

- Inclua algumas composições exploratórias em sua proposta. • Ofereça um desconto em itens de linha que reflita preços de organizações de caridade, amigos ou por volume.
- Se você trabalha em uma empresa maior, peça a alguém da sua alta administração que envie uma nota pessoal ou um e-mail ao cliente em potencial.
- Como o sinal verde de um projeto deve iniciar uma rápida sucessão de eventos, uma rápida reunião inicial ou uma apresentação aos membros da equipe aplicáveis é uma ótima maneira de fazer a bola rolar rapidamente.

***Durante a fase criativa de um projeto***

- Forneça mais comparações do que o cliente espera. Isso pode incluir variações de um tema, bem como direções completamente novas. Por exemplo, se o cliente espera cinco ideias de logotipo, envie dez.



- Se o projeto for um logotipo, coloque os melhores logotipos em um ambiente (como na lateral de um caminhão ou prédio). Além disso, com um design de logotipo você pode incluir ideias de cartões de visita que correspondam ao logotipo para demonstrar como a marca pode se estender aos materiais de marketing.
- Em um projeto de impressão, inclua um modelo impresso dobrado para ajudar a demonstrar a aparência do produto final.
- Quando tiver uma reunião presencial, imprima os desenhos e monte-os no quadro jacobé para deixar com o cliente. Você também pode trazer um presente simples ou uma cesta de guloseimas.
- Para um projeto de site, onde o cliente tem apenas um pequeno feedback de design após a primeira ou segunda rodada de composições, você pode considerar a construção de algumas páginas clicáveis para mostrá-las quando você enviar as composições finais.

#### ***Na fase de construção de projetos de sites***

- Se você tiver todos os ativos de cliente necessários, crie todo o site para que fique completamente cheio do conteúdo desejado ao enviar ao cliente a primeira versão clicável.
- Crie elementos interativos ou de vídeo funcionais antes da data prevista de lançamento desses itens pelo cliente. Muitos clientes ficam facilmente impressionados com o conteúdo que se move; criar elementos interativos e móveis pode ajudar a dar vida ao projeto para o cliente.
- Você pode adicionar melhorias e recursos de programação inesperados ao site.

#### ***Quando um projeto está sendo finalizado***

- Enviar a fatura final dentro do orçamento. Todo mundo adora quando algo custa menos do que o esperado.
- Não cobre do cliente itens extras que ele solicitou e pelos quais previu ter que pagar.

- Envie ao cliente uma cesta de presentes ou faça outro gesto para expressar sua gratidão.

E claro, em cada fase de cada projeto você deve tentar entregar antes do previsto e superar as expectativas através de técnicas de Choque e Pavor.



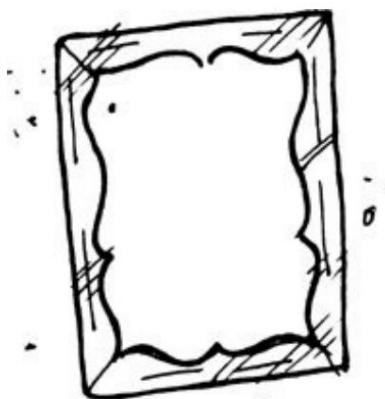
## 28. A arte deve ser emoldurada

Aqui estão algumas coisas que aprendi ao longo dos anos: Cobertura de chantilly em quase todas as sobremesas vai torná-las melhores. Queijo derretido em cima de quase qualquer prato principal irá torná-lo melhor. Colocar quase qualquer obra de arte em uma moldura irá torná-la melhor.

Recentemente, eu estava esperando na fila de um restaurante e examinei as fotos penduradas na parede. Na verdade, as fotos não ficaram muito boas. Tirei fotos melhores usando meu iPhone do que as apresentadas aqui. No entanto, essas fotos foram exibidas em uma moldura de madeira sofisticada com um grande fosco branco ao redor. Eles estavam atrás de um pedaço de vidro limpo e brilhante, e o fotógrafo havia assinado o fosco com uma caligrafia elegante.

A maioria das pessoas já visitou um museu de arte em algum momento de suas vidas. Eu próprio tenho formação em história da arte e certamente já visitei muitas galerias. Verdade seja dita, há muita “arte” por aí que não poderia nem ser vendida em uma liquidação de garagem. Mas se você embrulhar a mesma obra de “arte” em uma moldura ornamentada, colocá-la em um museu com uma placa sofisticada embaixo e alguns holofotes acima, ela pode acabar sendo vendida por milhões de dólares.

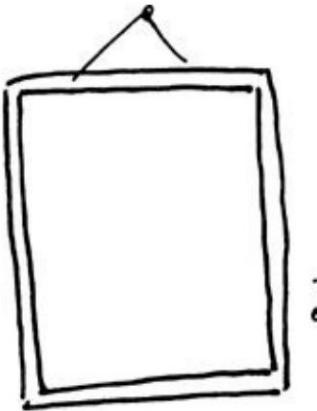
Isso levanta a questão: por que isso acontece? Você provavelmente já ouviu a frase “apresentação é tudo”. No design gráfico, a apresentação é fundamental. Você poderia ter projetado a composição mais incrível da sua vida, mas se apenas anexar uma versão JPEG dela a um e-mail e clicar em Enviar, estará perdendo a oportunidade de ter esse design totalmente apreciado pelo seu cliente. Muitos, muitos bons designers cometem esse erro. Evite esse erro tomando todas as medidas possíveis para controlar o ambiente de exibição ao mostrar seus designs para crítica.



As reuniões presenciais para apresentar suas composições são as mais fáceis. Imprima seus designs. Monte-os em um núcleo de espuma preta. Desenhe uma pequena placa adesiva com seu logotipo e o nome do projeto. Cole o adesivo na parte de trás do

núcleo de espuma. Coloque-o em uma caixa elegante e pronto!

As composições de design enviadas pela Internet são um pouco mais complicadas de criar. O primeiro segredo é nunca, jamais, enviar um comp por e-mail. Você não tem controle sobre a exibição quando envia um design por e-mail para um cliente. Alguns clientes nem receberão um anexo por e-mail devido às configurações do servidor. Você tem que colocar as composições em um ambiente que você possa controlar. Para cada projeto, criamos uma página web que serve como meio de entrega para nossos comps (como provas clicáveis para projetos de sites). A página do menu é bem projetada com nosso esquema de cores, logotipo e informações de contato. Cada vez que enviamos algo para um cliente para revisão, fazemos o upload para o servidor e atualizamos um link na página do menu. Em seguida, enviamos por e-mail ao cliente o link da página do menu e notificamos que há novidades para ele revisar. Este é o primeiro passo para controlar o meio ambiente.



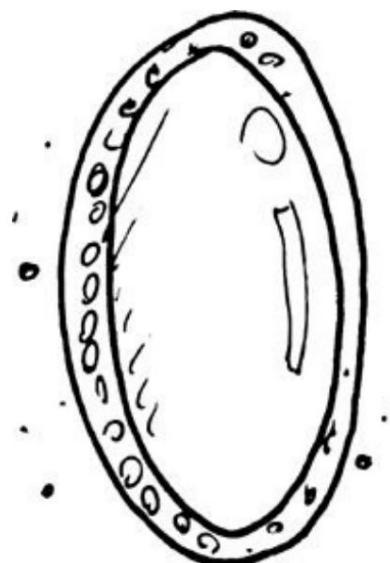
Aqui estão algumas outras dicas a serem consideradas ao apresentar seu clientes com um novo visual:

- As composições do site devem ser colocadas em uma página HTML com plano de fundo. Centralize-os se for apropriado ao projeto. Faça com que o plano de fundo se estenda para grandes larguras de monitor, se essa for a intenção final do design. Faça com que a composição do site pareça o mais “real” possível; não apenas carregue um JPEG e envie ao cliente um link para o arquivo.
- Como os projetos impressos são mais difíceis de enviar em formato digital do que os projetos da Web, recomendo enviar um arquivo PDF e JPEG sempre que possível. Por exemplo, a versão PDF de uma brochura com três dobradas seria um documento de várias páginas da brochura plana. A versão em PDF permite ao cliente ampliar, ler o texto e ver até os mínimos detalhes de perto e pessoalmente.
- Para a versão JPEG de um projeto de impressão, leve o painel frontal do folheto, bem como um painel interno. Coloque-os justapostos no JPEG com uma pequena sombra embaixo do topo para que pareça uma fotografia do folheto real. Certifique-se de criar um pequeno rodapé simples para a parte inferior do JPEG que inclua seu logotipo, nome do projeto e

data. A versão JPEG existe para ajudar seu cliente a ter uma ideia de como será a aparência do produto final. Você não pode confiar que seu cliente será capaz de visualizar a peça finalizada ao visualizar um PDF plano. Este mesmo princípio se aplica a outros elementos de design de impressão: cartões de visita, papel timbrado, relatórios anuais e muito mais.

- Certifique-se de enviar PDFs individuais de suas composições de logotipo, com cada logotipo em uma página individual. Isso permite que os logotipos sejam revisados sem competir entre si, como aconteceriam se estivessem todos na mesma página.
- É divertido “enquadrar” projetos de logotipo. Eu recomendo utilizar suas habilidades sofisticadas no Photoshop para colocar os logotipos em um ambiente realista. Pegamos composições de logotipo e as colocamos na lateral de um caminhão, em camisetas de celebridades, em chapéus, em prédios e até mesmo nas laterais de ônibus. Entrevelei um designer que criou um logotipo para um time de hóquei; ele sobrepujou o logotipo a uma foto da pista de gelo do cliente. Parecia fofo! O cliente pode então visualizar verdadeiramente como o logotipo aparecerá em uma situação do mundo real.

Grandes empresas “entendem” isso. Preste atenção na próxima vez que comprar um produto Apple. Você provavelmente já percebeu que a embalagem por si só é uma obra de arte elegante e atemporal! Isso torna um produto já excelente mais emocionante do que os pacotes que esperam debaixo da árvore na manhã de Natal. Isso serve para ilustrar a simples verdade de que a apresentação tem tudo a ver com a experiência do usuário final - se você deseja que essa experiência diferencie seu design e atraia seus clientes com aquele fator indescritível de “uau”, então reserve um tempo para obter sua apresentação certa na primeira vez.



## 29. Nunca é tarde para uma ideia melhor

Durante nossos primeiros seis anos, a Warner Bros. foi um dos nossos clientes recorrentes mais valiosos. Estamos orgulhosos de tê-los como clientes e regularmente nos esforçamos para satisfazer suas solicitações. Em uma ocasião, alguns de nossos designers tinham algumas composições prontas para serem enviadas para um projeto relacionado à Web. Perto do final do dia, nos reunimos na sala de conferências para revisar as composições. Tweety Bird foi a estrela da crítica e o design geral foi perfeito.

No entanto, ao revisarmos o design na tentativa de avaliar a usabilidade, ficou claro que havia um problema com a navegação. Apontei o problema e apresentei uma solução ao designer-chefe do projeto. Suspeito que a alteração do design levaria cerca de 45 minutos para ser executada. Sua resposta:

“Bem, eu concordo que é uma ideia melhor, mas está ficando um pouco tarde então acho que deveríamos simplesmente enviá-lo.

Eu não pude acreditar no que ouvi. Você não pode reter a Warner Bros. (ou qualquer outro cliente) fornecendo-lhes soluções de design de segunda categoria. Se houver uma ideia melhor, ela absolutamente precisa ser executada. O tempo raramente é uma desculpa viável para um design ruim. Eu intervii e ordenei que a mudança fosse feita.

É claro que esse tipo de pensamento precisa ser equilibrado em relação aos prazos. Os prazos não podem ser perdidos e há momentos em que é necessário chegar a um acordo de design. Se fosse esse o caso neste exemplo, a forma adequada de lidar com a situação teria sido uma simples mensagem no e-mail de entrega ao cliente, como:

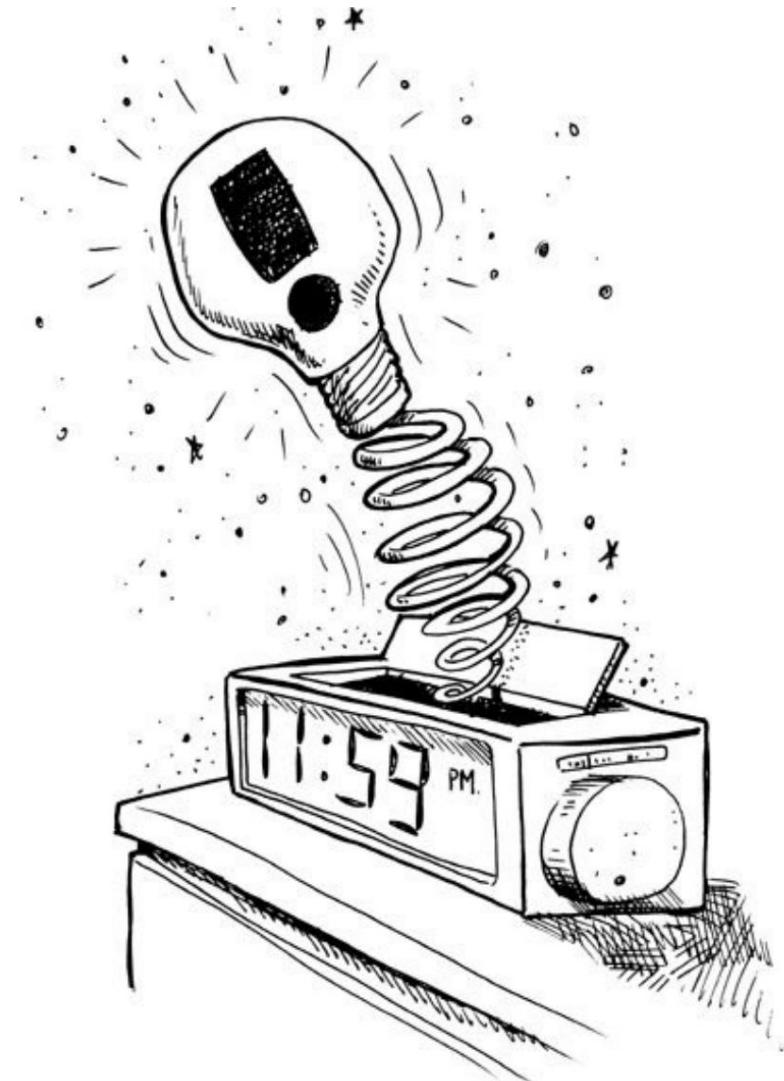
“Em nossa crítica final do projeto, pouco antes de enviá-lo de acordo com nosso prazo pré-determinado, criamos uma solução de navegação adicional. Queríamos ter certeza de que cumpriríamos nosso prazo, por isso enviamos a você o que tínhamos no momento de nossa crítica interna. Devemos ter a composição alternativa pronta para você amanhã de manhã. No novo computador, o design permanecerá praticamente o mesmo, mas a navegação mudará. Aguardamos seu feedback sobre isso e sobre a versão extra que chegará amanhã.”

Esta mensagem satisfaz o cliente e também o prazo. Também satisfaz o designer, dando-lhe o tempo extra necessário para executar a mudança. Seus clientes estão pagando para você fornecer as melhores soluções possíveis; para atingir todo o sucesso do design gráfico, sua criatividade e experiência devem ser infundidas em seus projetos, independentemente da hora do dia.

É claro que chega um ponto em um projeto em que você não consegue voltar completamente à prancheta. Por exemplo, quando a fase de comparação do projeto for concluída e a produção começar, você deverá seguir o

projeto aprovado e trabalho para a execução desse plano específico.

O que estou tentando enfatizar é que as melhorias acordadas geraram nas reuniões de crítica deve ser uma prioridade de execução. Você deve sempre se esforçar para produzir o melhor trabalho possível e aceitar sugestões de melhoria onde e quando surgirem. Nunca é tarde para uma ideia melhor. E como no caso do problema do Tweety Bird, aqueles curtos 45 minutos foram suficientes para corrigir algo que fez toda a diferença no mundo.



## 30. Falhas de preenchimento

Como designers, muitas vezes temos que criar projetos antes de obter todos os ativos necessários do cliente. Isso requer que você use alguns elementos somente para posicionamento (FPO). Infelizmente, sem dúvida, em algum momento da sua carreira, alguns elementos do FPO acabarão no produto final. Em um design impresso, eles podem realmente ir para impressão. Em um site, eles inevitavelmente serão enviados para o servidor ativo. Acontece; você é, afinal, apenas humano.

Aprendi essa lição da forma difícil. Cerca de um ano depois de minha carreira, eu estava esperando uma cópia de um site que estava criando. Eu era jovem e frustrado. Preciso de algum texto de preenchimento para o design, então pensei em desabafar um pouco. Comecei a escrever: "Por que estou escrevendo esta cópia? O cliente não me forneceu os recursos necessários para concluir o projeto. Este projeto está demorando uma eternidade. Espero que o cliente me dê recursos em breve..." Depois copiei e coleei várias vezes para preencher o espaço do design. "Uau", pensei, "isso vai mostrar a eles – é claro que terei certeza de colocar a cópia real antes de enviar o conteúdo para o site ativo".

No dia seguinte o telefone tocou. Foi o cliente. Ela disse: "O design parece bom, mas o que é esse texto aí? 'Por que estou escrevendo isso...'" Ela começou a ler o texto que eu tinha certeza que ela nunca veria. Então ela começou a me repreender e me dizer o quanto pouco profissional isso era. Tudo o que pude fazer foi abaixar meu rosto vermelho e concordar como um cachorro desprezado. Desde aquele dia, nunca cometi o erro de usar conteúdo inapropriado do FPO.

Vou poupar você da história de quando um de meus funcionários enviou uma cópia do FPO que incluía um palavrão ao vivo em um dos sites infantis de alto tráfego que criamos na Fox. Felizmente, nossa equipe interna detectou o erro imediatamente e fez a correção. Suspeito que esse funcionário também nunca mais cometeu esse erro.

A questão é que você nunca pode ser muito cauteloso ao usar elementos FPO. Em algum momento inesperado, o cliente verá o seu texto de espaço reservado, garantido. Aqui estão algumas reflexões sobre a melhor forma de evitar um erro desconfortável com os elementos FPO.

**Use uma cópia real.** Sempre que possível, use cópias e imagens reais. Se o cliente não lhe forneceu conteúdo, dê uma olhada em seus materiais atuais (impressos ou online) e veja se você consegue encontrar alguns recursos para usar como elementos FPO. Também recomendamos tentar criar o texto do título, caso o cliente não tenha fornecido nenhum. Inúmeras vezes nossa equipe apresentou

títulos e slogans pelos quais o cliente se apaixona e realmente usa no design final.

**Utilize Lorem Ipsum.** Se você não possui absolutamente nenhum ativo do cliente, deverá usar o texto Lorem Ipsum, o texto de espaço reservado usado em publicação e design gráfico. Meu lugar favorito para pegar o texto de Lorem Ipsum é [www.lorem ipsum.com](http://www.lorem ipsum.com). \_\_\_\_\_ Lembre-se de que só porque você está colando um texto de preenchimento não significa que você não precise criar o texto. Você deve verificar se há rios, viúvas, órfãos e outros, assim como faria com qualquer outro design tipográfico criado. Além disso, para que não pareça exatamente igual em todas as partes do design, copie e cole diferentes partes do texto de preenchimento em seu design.

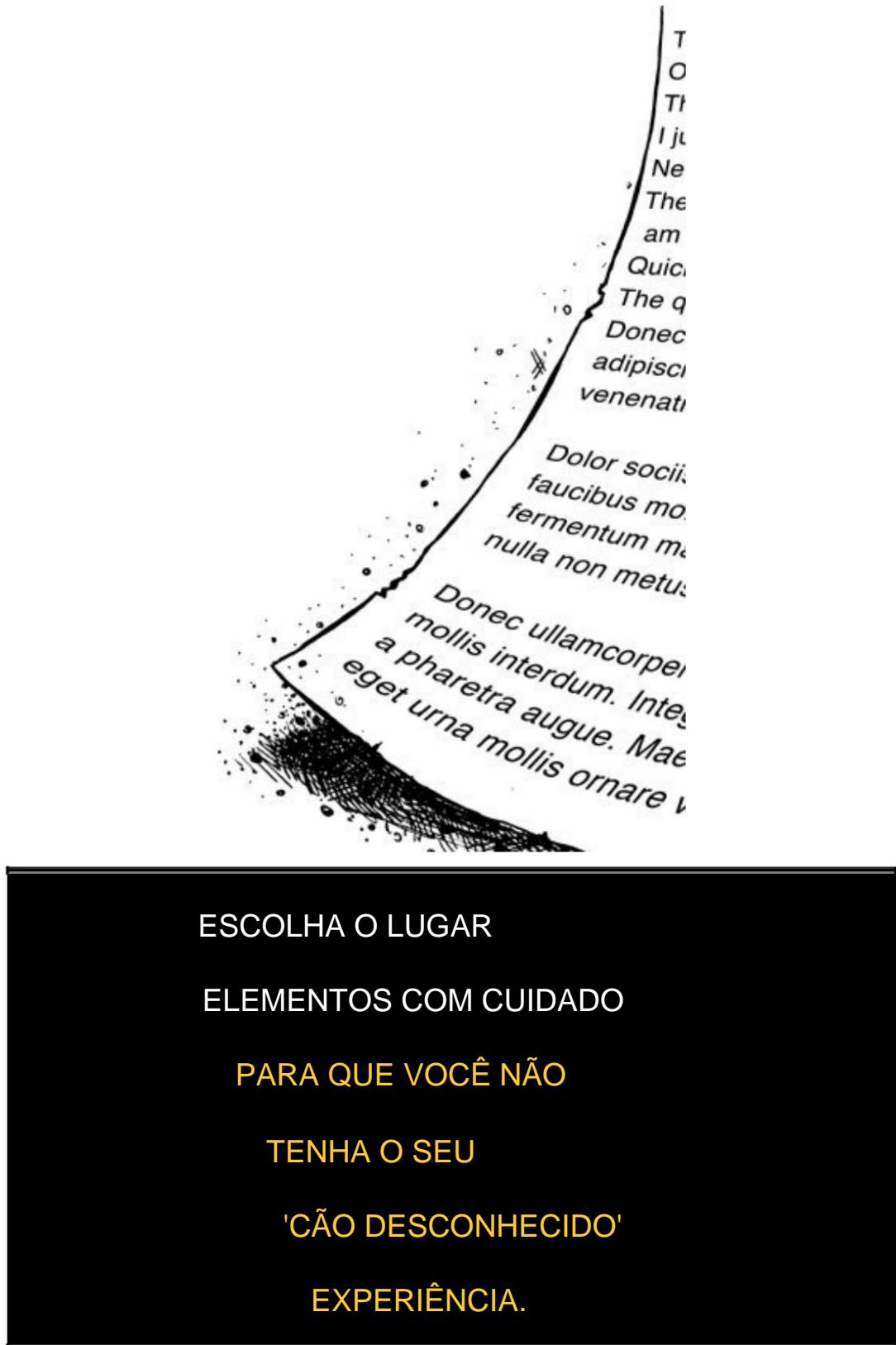
**Use material apropriado.** Ao usar imagens de espaço reservado, certifique-se de escolher itens apropriados para a marca. Recentemente, vi um funcionário de nossa agência reutilizando capturas de tela do FPO de trabalhos de design de desenhos animados que criamos anteriormente para uma grande universidade e colocando-as em um novo projeto.

Isto foi uma grande impossibilidade porque as imagens da FPO, embora apropriadas para a universidade, não eram apropriadas para a nova marca que representavam. Ou seja, as imagens FPO também devem ser “desenhadas” para cada projeto. Certifique-se de que eles estejam cortados corretamente e ajustados para níveis e contraste. O uso incorreto de imagens FPO pode prejudicar um ótimo design e impedir que o cliente reconheça a grandeza por trás de uma composição, mesmo que o design seja o que há de melhor desde a invenção do iPhone.

**Use uma caixa cinza.** Se você não tem absolutamente nenhuma ideia de quais imagens usar, use uma caixa cinza com uma pequena marca d’água que diz “FPO: somente para posicionamento”.

Além disso, explique ao cliente que você está usando elementos FPO. Na verdade, alguns clientes nos perguntaram: “O que é todo aquele texto no design? Não consigo ler nada!” Você nunca pode presumir que o cliente sabe que está olhando para elementos de espaço reservado. Uma explicação simples no seu e-mail de entrega geralmente será suficiente. (Pode parecer um exagero, mas recomendo que você explique o que significa “FPO” se tiver a sigla colada em todo o seu design.)

Finalmente, sempre assuma que quaisquer elementos com os quais você está projetando, de alguma forma, chegarão aos olhos do seu cliente... ou, pior ainda, chegarão ao design final “ao vivo”. Escolha os elementos de espaço reservado com cuidado para não ter a sua própria experiência de “cachorro desprezado”.



## 31. Um rio passa por ele

Se eu somasse as horas gastas removendo um dos dois espaços que as pessoas colocam depois dos pontos finais em seus textos, descobriria que provavelmente desperdicei mais do que alguns dias da minha vida. Honestamente, gostaria de ter esse tempo de volta, por isso estou escrevendo uma reclamação oficial para o mundo.

### **Período - Espaço - Espaço - Nova Frase**

Talvez você tenha aprendido dessa maneira nas aulas de digitação do ensino fundamental. É hora de você abandonar essa prática. Pare imediatamente. Você está desperdiçando o meu tempo.

### **Ponto final - Espaço - Nova frase**

É assim que você faz, independentemente do que seu professor de digitação lhe ensinou. Você é um designer gráfico. Seu trabalho é fazer com que o texto tenha uma boa aparência. Dois espaços após um período causarão tristeza visual quase sempre.

Como explica a Wikipedia, os espaços de duas letras vieram do uso da máquina de escrever no século 19, onde o espaçamento monotípico da máquina de escrever não era suficiente para separar palavras para fins de legibilidade e legibilidade. Para contornar esse problema, os digitadores simplesmente adicionaram espaço extra. Tornou-se então comum digitar esses dois espaços entre todas as frases. Gerações de digitadores do século 20 aprenderam essa técnica durante as aulas de digitação, uma lição que seria difícil de desaprender à medida que os tempos mudassem.



Hoje, onde as fontes proporcionais atribuem espaçamento adequado, esse segundo espaço em o espaçamento de duas letras cria muito espaço. O problema persiste porque os datilógrafos tradicionais continuam a praticar a adição de dois espaços, seja por hábito, por não saberem melhor, ou por teimosia em mudar.

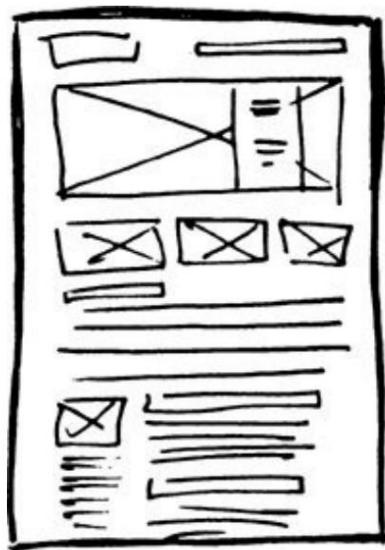
Para complicar ainda mais a situação, há até um debate em curso sobre qual é o espaçamento correto, duplo ou simples, com cada lado afirmando que a legibilidade e legibilidade da sua convenção apoiada é a melhor. Estudos produziram até resultados considerados inconclusivos no que diz respeito a cada lado.

Na verdade, não estou muito interessado na razão histórica pela qual as pessoas Período - Espaço - Espaço - Nova Sentença. No design gráfico, as decisões visuais superam quase todas as outras decisões. Isso deve ser motivo suficiente para um designer gráfico. Dois espaços após um ponto final tornam seu texto propenso a rios. Dois espaços após um ponto final deixarão lacunas estranhas no corpo do texto. Dois espaços após um período criarião problemas visuais com uma cópia irregular. O texto é um elemento visual e deve ser projetado junto com todos os outros elementos visuais do seu design. Por favor, interrompa a prática de Período - Espaço - Espaço - Nova Sentença imediatamente. (Vê como todas essas lacunas estranhas são irritantes?)

## 32. Comps ou abrangente?

Há um mal-entendido desenfreado na indústria do design gráfico sobre o que significa a palavra *comp*; no entanto, é provável que todo designer gráfico entenda que uma *composição* é essencialmente uma versão preliminar ou maquete de um design.

Os resultados desorganizados e aleatórios da minha própria pesquisa mostram claramente que a maioria dos você que está lendo isto está sob a suposição equivocada de que a palavra *comp* é um derivado da palavra *composição*. Embora seja fácil ver de onde vem essa confusão, a palavra *comp* é na verdade uma versão abreviada de *abrangente* ou *composto*. Embora a palavra *composição* derive da mesma raiz latina das palavras *composto* ou *abrangente*, existem pequenas diferenças em suas definições que podem fazer grandes diferenças em seu design. E a diferença de definição entre *composição* e *abrangente* pode explicar por que existem tantas composições ruins enviadas por designers gráficos em todo o mundo.

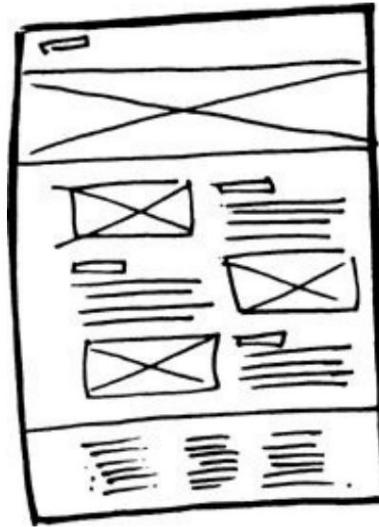


A palavra *composição* é definida pelos dicionários como um ato de organizar partes ou elementos para formar um todo de forma artística.

A palavra *abrangente* é definida pelos dicionários como um layout preliminar detalhado de um anúncio que mostra a colocação de fotografias, ilustrações e cópias.

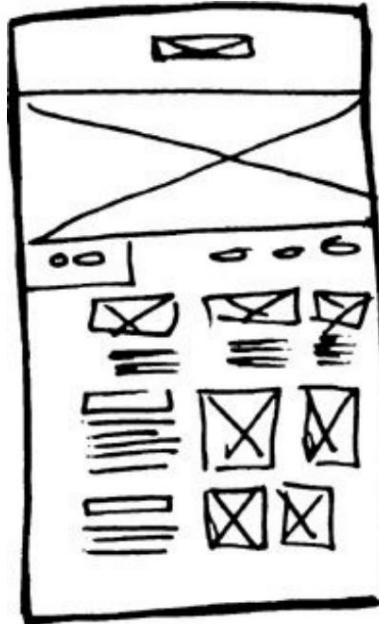
Quando se trata de sinônimos, [Thesaurus.com](#) revela que a palavra *composição* inclui sinônimos como estrutura, layout, design, forma, simetria e equilíbrio, palavras importantes ao considerar seu design.

Os sinônimos da palavra *abrangente* incluem tudo incluído, exaustivo, extenso, completo, estoque e barril, o quadro geral, o todo e generalizado, palavras que correspondem mais de perto ao verdadeiro significado de *comp*.



Considere por um momento o que vem à mente quando você ouve o sinônimo *de composição* – layout – versus a palavra sinônimo *abrangente* – extensivo.

Ou considere o sinônimo *de composição* – design – em oposição à frase sinônima *abrangente* – a coisa toda. Não é de admirar que tantos designers produzam *composições pouco refinadas e desleixadas?*

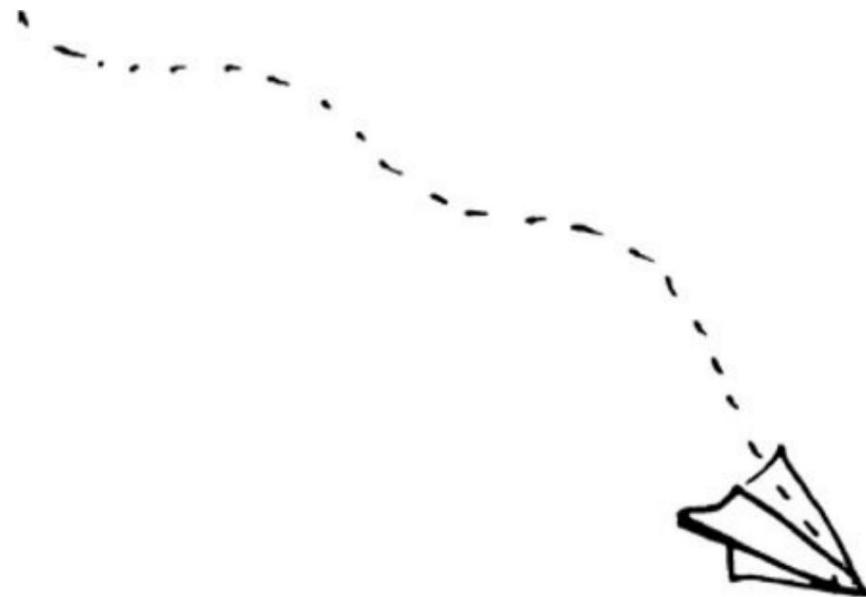


Cada *composição* que um designer envia a um cliente deve ser tão polida e acabada quanto for humanamente possível. Cada detalhe deve ser considerado em um esforço para ajudar o cliente a visualizar facilmente o produto acabado.



## 33. Projete como o vento

Um cliente nosso ligou outro dia e precisava que fizéssemos uma alteração no site que havíamos criado para ele vários anos antes. Nossa diretor de desenvolvimento de negócios ligou para o membro apropriado da equipe de produção e perguntou quanto tempo levaria a tarefa solicitada. “Deve levar cerca de uma hora, mas estou sobrecarregado pelas próximas seis semanas com esse outro projeto”, foi a resposta. Ficamos chocados. Ao longo de seis semanas, esse membro da equipe não conseguiu encontrar uma hora livre de produção para executar a pequena mudança? São 14.400 minutos em um período de seis semanas. Tudo o que nosso diretor de desenvolvimento de negócios precisava era de 60 deles. Esta resposta mostrou que este membro da equipe não percebeu que todos perdemos tempo ao longo do dia. Os cinco segundos aqui e ali que são desperdiçados em cada um dos nossos dias realmente aumentam com o tempo.



Se você economizar cinco segundos por minuto, economizará 300 segundos (ou 5 minutos) por hora. São 200 minutos (ou 3,33 horas) por semana de trabalho de 40 horas, ou 173,16 horas (ou 7,215 dias) por ano de 52 semanas, ou basicamente férias de uma semana no destino de sua escolha! (Ou melhor ainda, se todos em uma equipe de design de doze pessoas economizarem esses preciosos segundos e multiplicarmos esses segundos por uma taxa faturável de US\$ 100 por hora, acabamos de encontrar US\$ 207.792 extras de receita anual!)

Um dos ex-diretores de arte da nossa empresa é ambidestro. Ele usa um Wacom Tablet com a mão esquerda, um mouse com a mão direita e coloca um teclado no meio. E cara, ele consegue realizar um trabalho rápido! Infelizmente, nem todos nós temos o luxo de ser ambidestros, mas há

existem vários lugares onde todos podemos economizar cinco segundos (ou mais) por minuto. Aqui estão algumas idéias.

**Aprenda atalhos de teclado.** Um dos membros mais rápidos da nossa equipe de produção parece conhecer todos os atalhos do teclado. Ele não é o melhor designer. Ele não é o melhor programador. Mas sua velocidade na execução de tarefas de produção faz dele um dos membros mais importantes de nossa equipe.

QUANTO MAIS RÁPIDO VOCÊ TRABALHA,  
QUANTO MAIS DINHEIRO VOCÊ GANHA.

**Tarefas em lote.** Organize seu dia para agrupar tarefas relacionadas. Por exemplo, você pode verificar seu correio de voz três vezes por dia, em vez de sempre que receber uma chamada. Dependendo da sua função na empresa, talvez você também possa verificar seu e-mail em lotes. Faça todo o seu trabalho no Photoshop de uma vez e depois concentre-se nas tarefas de programação. Trabalhe em apenas um projeto por vez. Ao se concentrar em uma tarefa por vez, você economiza segundos valiosos que são perdidos na troca de tarefas.

**Reduza a desordem.** Se você tem pilhas de lixo em sua área de trabalho real e centenas de arquivos em sua área de trabalho virtual, você está desperdiçando segundos valiosos cada vez que procura um arquivo ou uma obra de arte. Ao ser organizado com itens tangíveis e também digitais, você encontra as coisas com mais rapidez, mantém a cabeça mais clara e economiza tempo.

**Faça pausas regulamentadas.** Levante-se e faça uma pausa. Se você for como eu, quanto mais tempo fico sentado e trabalho, mais cansada minha cabeça fica. Ao se levantar e fazer uma pausa rápida, você pode clarear a cabeça e ser mais produtivo ao sentar-se novamente.

Se você estiver realmente no modo crítico, certifique-se de que suas pausas sejam regulamentadas. Fique de olho no relógio e em vez de fazer uma pausa de 15 minutos, faça uma pausa de 14 minutos...60 segundos encontrados!

**Coloque fones de ouvido.** Se você estiver em um ambiente de trabalho aberto, usar fones de ouvido pode abafar o ruído ambiente e ajudá-lo a se concentrar nas tarefas em questão. Além disso, é menos provável que os membros da sua equipe o incomodem se você estiver usando fones de ouvido, esteja você ouvindo música ou não.

**Evite o bebedouro.** É fácil perder tempo participando de brincadeiras diárias no escritório. Honestamente, todos os ambientes de produção em que trabalhei (inclusive na minha própria agência) têm um tempo ocioso de provavelmente 20% ou mais do dia, com membros da equipe compartilhando histórias, opiniões, vídeos virais, piadas e outras coisas.

desperdícios improdutivos de tempo. Geralmente não desaprovo isso e — na minha opinião — normalmente atribuo isso à formação de equipes, o que é importante para a criatividade. Mas, se a carga de trabalho for pesada e os prazos precisarem ser cumpridos, é hora de focar; pular esses tipos de atividades de escritório pode economizar muito mais do que cinco segundos por minuto.



**Diga às pessoas que você está arrasado.** Se você está correndo para cumprir um prazo, certifique-se de que todos saibam disso. Enviar uma mensagem amigável para a equipe, como: "Só queria que vocês soubessem que estou muito ocupado hoje tentando cumprir um prazo. Agradecemos sua ajuda para me ajudar a manter o foco", pode ajudar a impedir que seus colegas de equipe envolvam você nas distrações habituais entre escritórios.

**Peça por ajuda.** Se você está realmente lutando para encontrar tempo para cumprir seus prazos, peça ajuda. Há uma boa chance de que alguns de seus colegas de equipe não estejam tão ocupados quanto você e possam encontrar algum tempo e maneiras de ajudar.

**Obtenha um cronômetro de ovo.** Não me oponho a usar um cronômetro para manter reuniões e tarefas dentro do cronograma. É incrível como trabalhamos mais rápido quando corremos contra um relógio literal.

Existem inúmeros livros escritos sobre gerenciamento de tempo e produtividade. Se você está realmente interessado em otimizar o seu dia, vá até a livraria local e compre alguns. Alguns dos meus favoritos são escritos pelo autor David Allen, incluindo o livro muito popular *Getting Things Done*.

A indústria de design gráfico é um negócio orientado para prazos. Todos temos momentos em que cada segundo conta, seja tentando encontrar 60 minutos num período de seis semanas, ou cinco minutos no final do dia para cumprir um prazo. O uso eficaz do tempo é a chave para o sucesso e, se você é freelancer, tempo é dinheiro. Quanto mais rápido você trabalha, mais dinheiro você ganha.

Finalmente, não importa se você é o melhor designer do mundo; se Se você levar dez vezes mais tempo para concluir seu trabalho, será difícil para você ter sucesso na indústria de design gráfico, que exige prazos e ritmo acelerado. Otimizar a velocidade de produção é fundamental para se tornar o melhor em todos os aspectos

designer você pode ser.



## 34. Digite rápido

Entrevistei centenas de pessoas ao longo da minha carreira. Uma das perguntas que gosto de fazer a um potencial funcionário de produção (designer ou programador) é: "Quão rápido você é digitador?" A velocidade de digitação é normalmente um indicador preciso da velocidade de produção. Quanto mais rápido alguém digita, mais rápido ele trabalha. Isto é verdade para quase todos os artistas de produção que vi ao longo da minha carreira.

Se alguém se preocupa em se tornar um digitador rápido e obviamente trabalhou para atingir esse objetivo, provavelmente trabalhou para se tornar rápido em outras coisas. Eles provavelmente usam muitos atalhos de teclado. Eles provavelmente possuem estratégias que otimizam seu tempo. Eles provavelmente produzirão um trabalho de qualidade a uma taxa mais elevada do que o cara sentado ao lado deles. Tempo é dinheiro em design gráfico; encontrar pessoas que trabalhem com rapidez e precisão é fundamental para administrar uma organização lucrativa.



## 35. Como comer um elefante

Embora possa haver muitas maneiras de esfolar um gato, só existe uma maneira de comer um elefante: uma mordida de cada vez.

Quando nossa agência deu luz verde a um projeto infantil para criar um mundo interativo com jogos e atividades para uma das marcas altamente reconhecidas da Pepsi, ficamos entusiasmados. O único desafio que previmos foi o cronograma. Este era um projeto gigante com um orçamento de seis dígitos e eles queriam que fosse concluído em apenas oito semanas.

A tarefa que tínhamos pela frente era criar um universo interativo e três mundos distintos (um para cada sabor da linha de produtos). Cada um dos três mundos deveria incluir animações personalizadas, um jogo único, um quiz de perguntas e respostas e quatro páginas de livros para colorir com ilustrações personalizadas. Para completar, precisaríamos criar uma seção interativa para os pais que fornecesse informações sobre o produto e informações nutricionais.

Com um universo, três mundos, três jogos únicos, três questionários de curiosidades interativos e doze páginas de livros para colorir com ilustrações personalizadas, além de uma seção completa de produtos para criar em apenas dois meses, sabíamos que uma abordagem insosso para execução era não nos permitiría comer este elefante. Tínhamos que ser detalhados e organizados neste projeto ou sabíamos que iria explodir na nossa cara no dia 55.

**Selecionar a equipe.** A primeira coisa que fizemos foi determinar as pessoas que precisaríamos no projeto. Escolhemos uma equipe de sete pessoas para se dedicar à nossa empresa: eu como gerente de projeto, um diretor de arte, um designer, um programador, um ilustrador/animador, um artista de produção, além de alguém para gerenciar o cliente durante todo o processo. Também utilizamos nosso gerente de escritório para suporte ocasional, escrevendo algumas das cópias, pesquisas e qualidade garantia.



**Divida o elefante em pedaços pequenos.** Reunimos a equipe escolhida, limpamos o quadro branco da sala de conferências e começamos a pensar na criação de uma lista abrangente do que exatamente precisava ser concluído para o projeto. Não nos contentámos com ideias gerais como

“Mundo do Design 1.” Dividimos tarefas como essa em mínimos detalhes.

### Mundo 1

- Crie wireframes do Mundo 1 para aprovação do cliente
- Modifique os ativos do cliente para que possam ser usados em composições
- Projete a tela de destino
- Crie animações de storyboard
- Projete ícones para direcionar o usuário às três atividades
- Crie animações aproximadas para aprovação do cliente
- Crie animações finais
- Crie a programação da caixa cinza da tela do Mundo 1
- Integre ativos de design aprovados na versão caixa cinza do jogo
- Crie uma biblioteca de efeitos sonoros para o Mundo 1
- Integre efeitos sonoros e animações finais
- Vincule ícones de atividades às atividades e jogos concluídos Realize
- testes e garantia de qualidade Para ilustrar

melhor o ponto, cada jogo carregava seu próprio conjunto de tarefas a serem concluídas. Não é suficiente simplesmente encarregar alguém de “Projetar o Jogo 1”.

### Jogo 1

- Crie wireframes do Jogo 1 para aprovação do cliente
- Tela de título do design
- Projetar tela de jogo
- Projete telas de vitória/perda
- Crie ilustração e animação de personagens e elementos para o jogo
- Escreva uma cópia para cada uma das telas do jogo
- Crie uma programação de caixa cinza do jogo

Embora possa haver muitos  
Maneiras de esfolar um gato,  
SÓ HÁ REALMENTE UM

## MANEIRA DE COMER UM ELEFANTE: UMA MORDIDA DE CADA VEZ.

- Integre ativos de design aprovados em uma versão caixa cinza do jogo
- Crie uma biblioteca de efeitos sonoros para o Jogo 1
- Integre efeitos sonoros e animações finais
- Realize testes e garantia de qualidade

Depois de criarmos listas semelhantes para todos os elementos restantes do projeto, começamos pedindo voluntários e designando pessoas para as tarefas.

**Compartilhe o fardo.** À medida que os voluntários se apresentavam e as tarefas eram feitas, escrevíamos seus nomes ao lado de cada um dos itens. Cada pessoa entendeu claramente que se seu nome estivesse listado ao lado de um item, ela seria a pessoa que teria total responsabilidade pela execução daquela tarefa. Para ter sucesso no projeto como um todo, cada pessoa precisaria concluir com êxito suas tarefas específicas.

- Crie animações de storyboard (Alan)
- Tela de título do design (Janet)
- Escreva uma cópia para cada uma das telas do jogo (Rachel)

Ao dividir as tarefas em pequenos pedaços, conseguimos dividir o fardo do projeto entre as nossas sete pessoas dedicadas e conseguimos envolver várias pessoas que não estavam especificamente no projeto. Como eu disse, nosso gerente de escritório fez grande parte da pesquisa e da preparação das cópias. E, embora não houvesse programação PHP neste projeto, um de nossos programadores PHP se ofereceu como voluntário e supervisionou os aspectos de teste e garantia de qualidade do projeto. Quanto mais você dividir o projeto em pedaços pequenos, mais fácil será identificar maneiras de as pessoas ajudarem.



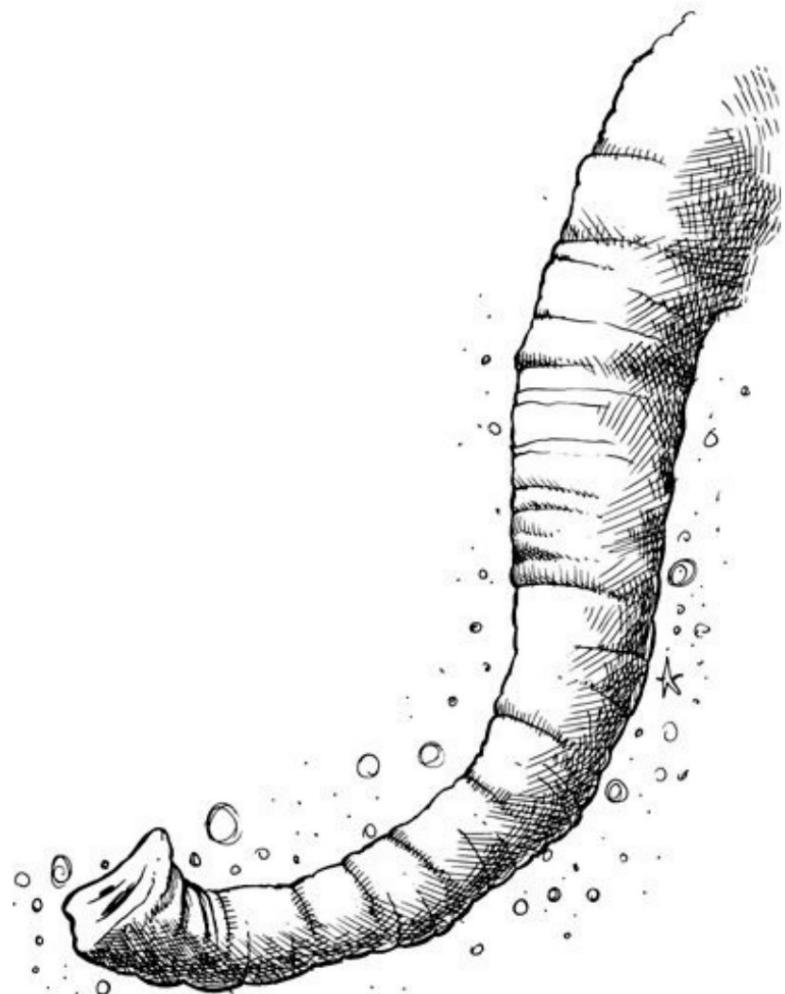
**Sinta a pressão agora.** A quantidade de pressão que você sente em qualquer projeto deve ser diretamente proporcional ao tamanho do projeto: quanto maior o projeto, maior será a pressão. (E surpreendentemente, o tamanho das tarefas divididas deveria ser inversamente proporcional ao tamanho do projeto: quanto maior o projeto, menores serão as tarefas.)

É imperativo que os grandes projetos lutem contra as tendências de procrastinação da natureza humana. Para criar uma pressão adequada, é aconselhável que cada uma das tarefas divididas receba um marco específico.

- Tela de título do design (previsto para 3 de fevereiro)
- Design da tela do jogo (previsto para 4 de fevereiro)

Esses marcos devem ser claramente compreendidos e revisados regularmente pela equipe de produção designada. Quanto mais você se adiantar no cronograma, melhor.

Demora muito tempo para comer um elefante e envolve muita digestão. Você não pode simplesmente comer tudo no último dia e esperar que caiba tudo no estômago. Você tem que criar um plano, comer um pouco do elefante, digeri-lo e comer um pouco mais.



## 36. A Iniciativa Vênus

Quando a nossa agência era relativamente nova e estava em crescimento, sentimos que era necessário avaliar potenciais áreas de melhoria e maior crescimento; fizemos isso analisando os principais componentes que consideramos que determinaram nosso sucesso como empresa de design. Essas áreas eram lucratividade, satisfação do cliente e qualidade do trabalho. Durante os primeiros anos de nossa empresa, operávamos com rentabilidade superior a 50% e recebíamos um fluxo constante de elogios e referências não solicitadas de nossos clientes. Mas nunca tínhamos sido publicados numa revista nacional como a *Communication Arts*, e também não nos sentíamos preparados para submeter muitos projetos para consideração de prémios. Embora o nosso trabalho fosse certamente “bom”, queríamos que fosse “ótimo” e determinamos que a área da “qualidade do trabalho” era o elemento que mais precisava da nossa atenção no futuro.

Nossos melhores designers se reuniram para descobrir alguns sistemas que nos permitiriam alcançar um design de alta qualidade e maximizar a colaboração. Criamos um processo que chamamos carinhosamente de “A Iniciativa Vênus”, apropriadamente nomeado em homenagem à deusa romana da beleza e do amor.

Com o tempo, esse processo se tornou mais orgânico em nossa organização, e esses elementos acontecem sem a formalidade de reuniões estruturadas. No entanto, os princípios que estabelecemos há anos ainda são fundamentais para chegar efetivamente a um trabalho de alta qualidade e também podem ser implementados no seu processo, da maneira que funcionar melhor para a sua organização. Aqui está o nosso processo de melhoria da qualidade do trabalho desde o início de um projeto até a entrega próxima ao cliente.

### 1. Início do Diretor de Arte

**Quem participa:** Equipe de design e diretor de arte designados (às vezes, os membros da equipe de desenvolvimento de negócios que trouxeram o projeto também estão envolvidos)

**Resumo:** Após o início de um projeto dentro da organização, o diretor de arte se reunirá com a equipe de design designada para discutir os detalhes gerais do projeto.

**Objetivo:** Garantir que a equipe de design tenha todas as informações do projeto. Isso inclui:

- Objetivos do cliente
- Estilo de design do cliente (direção)
- Detalhes sobre o que o projeto envolve

- Público-alvo •

Compreensão de quais ativos estão disponíveis para uso •

Compreensão de qual conteúdo deve ser incluído em cada elemento do projeto

- Compreensão do cronograma •

Compreensão do orçamento (quantas horas de produção podem ser gastas)

**Entregável:** Um participante designado deve fazer anotações e distribuir as informações aos outros participantes para referência ao longo do projeto.

## 2. Defina os barômetros

**Quem Participa:** Equipe de design

designada **Resumo:** Antes da reunião, a equipe de design designada realizará pesquisas para encontrar projetos semelhantes ao projeto designado. A pesquisa deve incluir websites, revistas de design, livros de design e qualquer outra fonte apropriada. Cada membro da equipe traz seus exemplos de projetos propostos para a reunião para discussão com o grupo.

**Objetivo:** Estabelecer um conjunto de designs de exemplo para servir de inspiração para que nossos designs correspondam em qualidade. Os projetos de exemplo são chamados de barômetros e são usados como pontos de referência durante todo o processo de desenvolvimento. Observe que os barômetros não são copiados, mas apenas usados como referência de qualidade para determinar o nível de polimento na peça de design acabada.

**Entregável:** Os barômetros devem incluir pelo menos um, mas até cinco projetos/projetos comparáveis das fontes pesquisadas. Esses designs são adicionados a uma pasta de projeto ou ferramenta de produção digital dependendo dos sistemas internos de gestão de produção da agência.

## 3. Reunião Thumbs Up

**Quem participa:** Equipe de design e diretor de arte

designados **Resumo:** Esta é a reunião onde muita conversa e brainstorming devem ocorrer. A equipe de design designada fará um brainstorming de conceitos de design e criará esboços em miniatura para revisão interna. As miniaturas incluirão ideias de conceitos e ideias de layout/grade. As miniaturas serão discutidas em uma reunião Thumbs Up que inclui o diretor de arte e a equipe de design designada.

Os prós e contras de cada miniatura são então analisados para cada esboço apresentado.

**Objetivo:** Determinar os conceitos e layout ou grade a serem implementados

as primeiras composições.

**Entregável:** A equipe de design designada deve ter pelo menos o dobro de miniaturas esperadas nas primeiras composições (ou seja, se três primeiras composições forem enviadas ao cliente, a equipe de design designada deve apresentar pelo menos seis ideias de esboços de miniaturas). Como grupo, a equipe designada colaborará com o diretor de arte para decidir quais miniaturas serão desenvolvidas na primeira rodada de composições.

#### 4. Batalha das Bandas

**Quem participa:** Equipe de design designada e outros indivíduos não designados para o projeto

**Resumo:** Designers e não designers se reúnem para revisar e discutir as composições antes de enviá-las para aprovação interna. Esta deveria ser uma crítica completa no estilo escolar, onde perguntas são feitas e respostas são dadas (pense em seus dias de faculdade, sem as festas de fraternidade, estudantes fofos e guerras de pingue-pongue como distrações). Os projetos devem ser rigorosamente examinados e pressionados para atingir a qualidade máxima. A frase “isso me parece bom” raramente deve ser usada nesta fase de crítica; o foco deve estar nas perguntas “e se”.

E se fizéssemos isso para esta parte do design? E se você fizesse algo como este site...? O tom de todos os participantes deveria ser: como podemos melhorar isso? E não importa quanto bons sejam os envios originais; pense que sempre deve haver espaço para melhorias.

**Objetivo:** Examinar os projetos e desenvolver uma lista detalhada de melhorias a serem feitas.

**Entregável:** a equipe de design designada recebe feedback da crítica e revisa as composições de acordo, em preparação para a “Reunião Uau”.

#### 5. Uau Reunião

**Quem Participa:** Equipe de design designada, diretor de arte e outros membros da equipe de gerenciamento da empresa, dependendo da estrutura da organização

**Resumo:** A equipe de design designada apresenta suas primeiras composições para aprovação interna. Esta reunião deverá ocorrer pelo menos um dia antes da entrega programada ao cliente para que eventuais alterações internas finais possam ser implementadas.

**Objetivo:** Obter aprovação/feedback interno antes do envio ao cliente. Com base nos processos implementados antes desta reunião, a equipe de design designada deve ter um nível de polimento no trabalho que faça com que os membros da equipe de aprovação digam “Uau”, em vez de esta reunião se tornar mais uma crítica total das composições.

**Entregável:** Aprovação interna com alterações finais ocasionais solicitadas ao

gerenciamento.

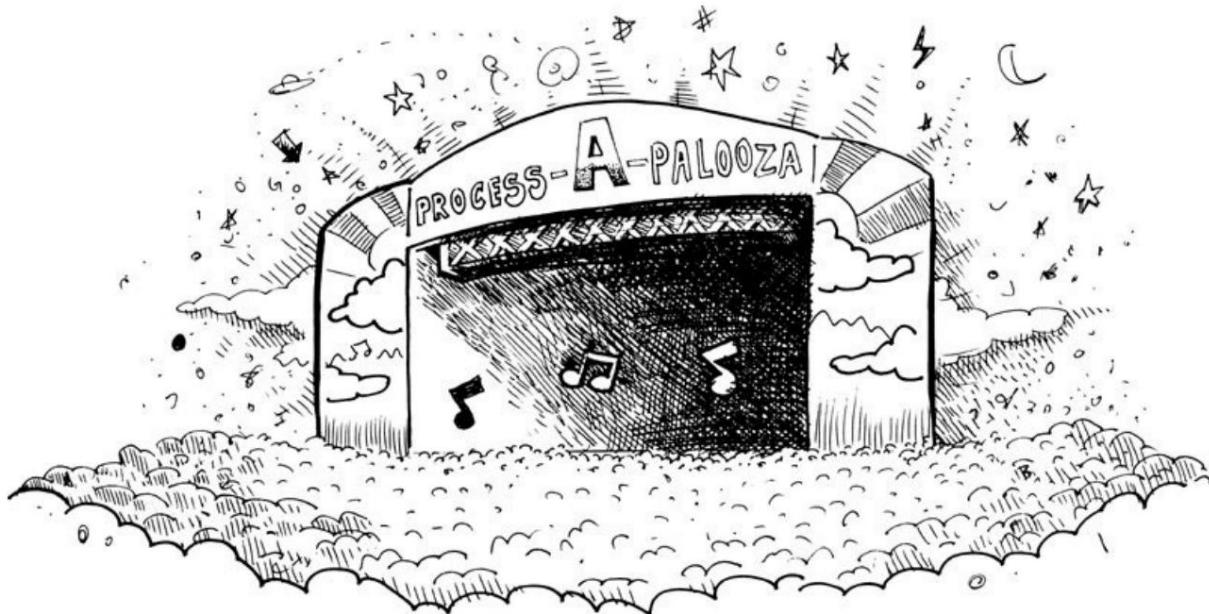
É surpreendente como muitas organizações de design são desestruturadas. Em gráficos escolas de design e arte, as salas de aula são frequentemente preenchidas com paredes cinzentas e os desenhos são regularmente publicados para críticas do tamanho da sala de aula. Mas na maioria das empresas em que trabalhei (inclusive na minha), essa etapa é omitida em um esforço para acelerar a produção e cumprir os prazos. Nestes casos, a qualidade do trabalho é prejudicada. Partes (ou todas) da Iniciativa Vénus podem ser facilmente assimiladas numa organização de design de uma forma simplificada, permitindo que melhorias consideráveis na qualidade do trabalho sejam alcançadas praticamente da noite para o dia.



## 37. Processo-a-Palooza

A transição de freelancer para dono de agência foi repleta de ajustes. Parecia que estávamos escalando uma montanha e precisávamos mudar continuamente de tática para continuar progredindo. Quando comecei a contratar funcionários para minha agência, mudávamos o processo de produção a cada duas semanas (para pesar da minha equipe). Estávamos crescendo tão rápido que parecia que, com cada novo funcionário, precisávamos ajustar o processo para permitir que as coisas continuassem funcionando e encontrar o sistema que oferecesse o maior benefício para a equipe e o projeto específicos; o que funcionou para uma equipe de três pessoas com dez projetos não funcionou necessariamente para uma equipe de cinco pessoas com vinte projetos.

Para implementar um sistema ideal, uma das coisas que consideramos importantes é ter um processo definido de acompanhamento e execução dos projetos. Aqui estão algumas ideias de processos de gerenciamento de projetos para rastrear e executar que usei em várias fases da minha carreira.



### Processo 1: listas de tarefas

Nada de revolucionário aqui, e funcionou bem como freelancer independente também. Pegue um pedaço de papel. Liste as coisas que você precisa fazer e risque-as quando estiverem concluídas. (Não faltam aplicativos digitais de “Lista de tarefas” se você decidir seguir esse caminho.)

**Quando usar:** Este sistema é fácil de implementar e funciona bem se você for um programa individual gerenciando apenas alguns projetos.

### Processo 2: Caixa de entrada

Depois que comecei a trabalhar na minha caixa de entrada de e-mail, anos atrás, não parei mais.

Basta enviar a si mesmo por e-mail as tarefas que você precisa concluir. Assim que uma tarefa for concluída, arquive ou exclua o e-mail. É uma maneira fácil de rastrear suas tarefas. A maioria de nós mantém controle regular sobre nosso e-mail, o que inevitavelmente ajuda você a rastrear o que precisa fazer.

**Quando usar:** Este sistema é melhor para um freelancer independente com uma pequena quantidade de projetos, mas, como demonstrei em minha própria vida, é uma excelente ferramenta também para grandes empresas e executivos.

### **Processo 3: Quadro Apagável a Seco**

Durante a era pontocom do final dos anos 90, fui diretor criativo de uma pequena equipe que criou um dos primeiros mundos infantis interativos na Web. O CEO da empresa me ligava todas as manhãs por volta das 7h30 e eu o explicava pelo site e pelas coisas que lançamos no dia anterior. A indústria da Internet estava enlouquecendo naquela época e estávamos numa corrida para chegar rapidamente ao mercado. Tínhamos objetivos ambiciosos de lançar grandes quantidades de novos conteúdos todos os dias. Nossa processo foi simples: listamos todas as coisas que precisávamos criar e concluir em um quadro branco; quando um membro da equipe completava um item da lista, ele ia até o quadro, riscava-o e escrevia seu nome ao lado do próximo item que iria abordar. Todos adoraram o sistema porque era simples e permitia alguma liberdade à equipe de design para decidir quais itens queriam usar.

**Quando usar:** Este é um processo simples e escalonável que funciona melhor quando há muitos membros da equipe com um conjunto de habilidades semelhante trabalhando juntos em um grande projeto.

### **Processo 4: Pastas de Trabalho**

A primeira pequena oficina de design em que trabalhei usava esse sistema, e eu o repliquei durante alguns breves períodos de minha carreira em outras empresas. Cada projeto recebe uma pasta (qualquer coisa, desde envelopes pardos até jaquetas de plástico transparente, pode funcionar). Cada pasta contém um pedaço de papel detalhando o escopo do projeto. As pastas de trabalho representam responsabilidade. O membro da equipe que detém a pasta tem a responsabilidade de supervisionar e executar o projeto. À medida que o projeto avança por uma equipe de desenvolvimento, a pasta de tarefas passa de membro da equipe para membro da equipe para execução em suas respectivas peças.

**Quando usar:** um processo como esse funciona bem em um ambiente de design com muita impressão. As pastas de trabalho permitem o fácil arquivamento das provas do trabalho impresso e é fácil documentar o escopo do projeto em papel, uma vez que as alterações de escopo não são tão prevalentes na impressão quanto em projetos interativos.  
No entanto, esse tipo de processo também pode funcionar com êxito em ambientes de produção que possuem projetos de mídia interativa.

### Processo 5: O Forno

Adoro esse processo porque minha mente funciona naturalmente dessa maneira. Utilizei-o em diversas fases da minha carreira para gerenciar uma equipe de produção e grandes quantidades de projetos. Você precisa de um quadro branco grande (ou algo semelhante). Divida o quadro em colunas (a maioria das lojas de material de escritório vende fita preta fina para esse tipo de coisa). Você precisará de uma coluna para cada uma das fases pelas quais seus projetos passam. As fases a seguir são bastante consistentes com a maioria dos ambientes de produção que vi ao longo da minha carreira:

- Estimativa
- Aguardando luz verde
- Conceituação
- 1<sup>a</sup> Comp.
- Aguardando Feedback •
- 2<sup>a</sup> Comps •

Aguardando Feedback

- Comps Finais
- Aguardando aprovação
- 1<sup>a</sup> construção
- Aguardando Feedback
- 2<sup>a</sup> construção
- Aguardando Feedback
- Construção Final
- Aguardando aprovação
- Lançar/Entregar

Agora crie um “cartão de projeto” igual à largura de cada coluna para cada um dos seus projetos (talvez seja um 3½ x 5½, ou você pode usar post-its ou algo semelhante). Em seguida, basta colocar cada projeto na coluna que corresponde à fase em que ele se encontra. Seu objetivo é mover cada cartão de projeto por cada fase até que o projeto seja concluído.

**Quando usar:** O processo Furnace é uma ótima maneira de obter uma visão global dos projetos em funcionamento. Também fornece uma maneira fácil de realizar uma reunião de produção enquanto você discute cada projeto com a equipe, perguntando: “O que precisa acontecer para mover este projeto para a próxima coluna?”

### **Processo 6: Sistemas Digitais As**

ferramentas digitais de gerenciamento de projetos são comumente usadas e fazem milagres para ajudar equipes criativas a colaborar em projetos. Executamos projetos com sucesso em colaboração com pessoas de todo o mundo, utilizando ferramentas digitais de gerenciamento de projetos.

Nossa agência usa Basecamp® ([www.basecamphq.com](http://www.basecamphq.com)), mas há muitos outras opções disponíveis, cada uma com seus prós e contras. Se você tem interesse em utilizar uma ferramenta digital para gerenciar seus projetos, faça uma pesquisa e escolha aquela que lhe parece mais adequada.

**Quando usar:** As ferramentas digitais de gerenciamento de projetos são melhores para empresas com equipes maiores gerenciando vários projetos. Os sistemas digitais muitas vezes são facilmente dimensionados para lidar com 10 a 100 projetos em execução simultânea. A maioria deles vem com uma taxa mensal, então é melhor usá-los se você estiver em uma empresa ou trabalhando em tempo integral como freelancer, onde a consistência do seu fluxo de trabalho faz com que valha a pena gastar o dinheiro todos os meses.

## 38. Caminhando até projetos de sucesso

Meu filho mais velho é escoteiro. Parece que nunca faltam acampamentos programados para esses jovens. Cada acampamento é organizado com algum tipo de caminhada envolvida e, no esforço de ser um bom pai, participo de todos eles com ele. Ele ama isso. Eu, por outro lado, adoro estar com ele... e por isso sofro com o chão duro e as noites sem dormir que dormir ao ar livre tem a oferecer. Quando se trata de acampar, sinto que cumprí minha pena. Veja, eu cresci acampando e fazendo caminhadas com quatro irmãos e nenhuma irmã. Só quando me tornei adulto é que percebi os motivos pelos quais meus pais nos levavam para fazer caminhadas e acampar em TODAS as férias. Primeiro, não importava muito quando seus meninos indisciplinados quebravam coisas na floresta. E segundo, se eles nos caminhassem o dia todo, poderíamos realmente adormecer à noite.

Nas caminhadas, existem algumas fórmulas para ajudá-lo a alcançar com sucesso o seu destino. Tenho alguma experiência com muitos deles. Só recentemente é que percebi a correlação entre estratégias de caminhada e ambientes de produção. Vamos analisar a correlação entre três tipos de caminhadas e seu correspondente ambiente de produção. O objetivo de cada um é chegar com sucesso ao destino. Nas caminhadas, o destino é obviamente um local. Num ambiente de produção de design gráfico, o destino é um projeto de sucesso (aquele que é concluído no prazo e que entrega acima e além das expectativas do cliente em todos os aspectos do trabalho).

### Categoria #1: Está ali...

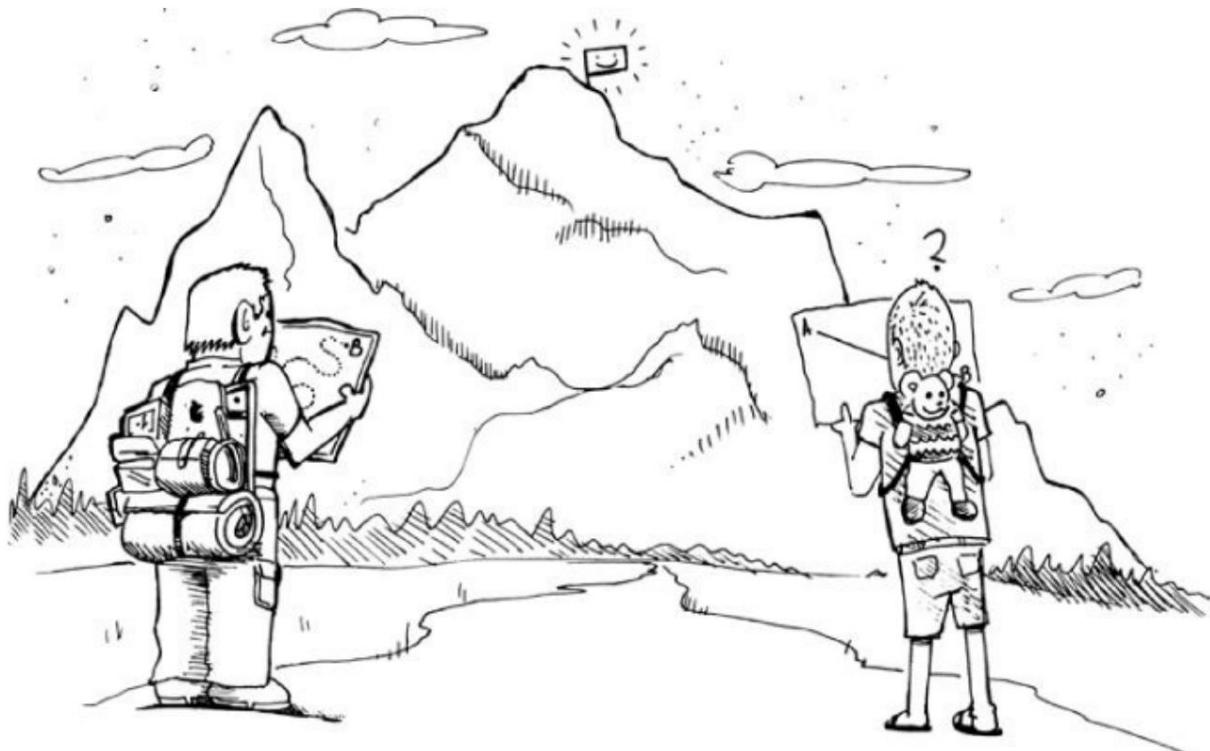
Muitas das caminhadas que fiz se enquadram nesta categoria. Um guarda florestal ou alguém “conhecedor” aponta para a floresta e diz: “O destino é por ali”. O grupo de caminhada se aventura na floresta na direção sinalizada na esperança de encontrar o local. Muitas vezes, eles chegam ao destino, provavelmente depois de algumas curvas erradas e retrocessos. Às vezes, eles se perderão totalmente e encontrarão o caminho de volta ao ponto de partida. E, infelizmente, outras vezes os caminhantes acabam perdidos para sempre na floresta.

A maioria dos ambientes de produção opera dessa maneira — meio que “querendo ou não”. Em um esforço para chegar ao destino de um projeto de sucesso, o proprietário da empresa ou vendedor entregará o projeto a uma equipe de produção e dirá: “Está aí... boa sorte!” A equipe de produção irá então percorrer o projeto, na esperança de sentir cegamente o caminho para o sucesso. Um designer pode seguir na direção errada por um tempo... talvez seu chefe ou cliente o coloque de volta nos trilhos. Pode até haver alguns prazos perdidos. Freqüentemente, esse tipo de estilo de produção leva à frustração tanto para a equipe de produção quanto para o cliente, e muitas equipes de design operam assim diariamente.

### Categoria #2: A visita guiada...

Caminhadas com um guia experiente podem ser muito divertidas. Você arruma suas coisas e segue o guia sem pensar enquanto ele toma todas as decisões por você. O guia sabe exatamente onde fica o destino, e você só precisa se preocupar em virar, subir e descer quando e onde eles disserem.

Muitas vezes eles até prendem cordas para você e dizem exatamente onde colocar o pé.



Esses tipos de ambientes de produção podem operar com muito sucesso. Todos o que você precisa é de um superstar que saiba como chegar sempre a um projeto de sucesso, com cada cliente. Normalmente, essa pessoa desempenha a função de diretor de arte ou diretor de criação. Eles vagam pelo escritório dando as ordens para cada projeto. Já fui essa pessoa em vários ambientes de produção. Pode parecer uma felicidade para os designers de todo o mundo que não querem tomar decisões difíceis, mas a realidade é que é frustrante para todos. A equipe de design fica cansada de ouvir o tempo todo o que fazer. O diretor criativo superstar começa a se perguntar por que ninguém consegue pensar por si mesmo. E tome cuidado se aquela superestrela ficar doente ou tirar férias. A empresa inteira pode desmoronar! Para completar, esta não é uma estratégia escalável. Se sua empresa começar a crescer, eventualmente haverá um limite para o número de projetos e pessoas que seu funcionário superstar poderá gerenciar com eficácia.

### Categoria #3: O mapa detalhado...

A melhor chance de uma caminhada bem-sucedida é ter um mapa detalhado, criado por quem conhece a região e que é utilizado por quem sabe fazer

Leia-o. Imagine um mapa para uma trilha aberta com marcadores de milhas documentados e sinais apontando a direção certa em cada divisão do caminho. Esses tipos de mapas geralmente contêm conselhos valiosos sobre armadilhas a serem observadas, quanta água carregar e quanto tempo leva para percorrer cada parte da trilha. Não é preciso ser um cientista espacial para encontrar o caminho para um destino com essas ferramentas.

Na verdade, milhões de pessoas com dificuldades de direção encontram destinos incríveis todos os anos usando esses mapas detalhados.

Processos documentados, criados por alguém que sabe o que está fazendo, são a maneira mais segura de operar um ambiente de produção bem-sucedido. Não estou falando de um processo simples – dar luz verde ao projeto, criar um site, faturar o cliente, repetir. Muitas empresas operam com coisas assim implementadas e “pensam” que possuem um processo de produção. Estou falando de um fluxo bem detalhado e organizado para cada tipo de projeto que você faz. Somente investigando os mínimos detalhes do que exatamente precisa ser feito você poderá ter certeza de que você ou outras pessoas em seu ambiente de produção não se esquecerão de agir em partes importantes do projeto. Na nossa agência temos uma lista definida de tarefas pendentes que correspondem a cada projeto. Quando um cliente dá luz verde a um projeto, anexamos a lista de tarefas apropriada ao projeto e depois a entregamos à equipe de produção. O processo de produção detalhado em estilo de lista de tarefas torna-se assim nosso roteiro para o sucesso.

Aqui está a lista de tarefas padrão da nossa agência para nossos projetos, nosso “mapa detalhado” para chegar ao nosso destino. Esta lista de tarefas está sempre mudando com base nas lições que aprendemos em cada projeto. Começa com o início do projeto e continua até que seja concluído e arquivado.

### **Início do projeto**

- A agência {Cliente} recebe liderança em um projeto (por meio de formulário no site, chamada telefônica, indicação, evento de networking, etc.).
- {Agência} Qualifica o lead conversando com o cliente para verificar a legitimidade da solicitação.
- {Agência} Se a solicitação for legítima, o projeto é adicionado ao Basecamp com a Agência como cliente (em uma mensagem adicione nome, e-mail, números de telefone e breves informações do projeto). Desta forma, o projeto será inserido na ferramenta de gestão de produção para acompanhamento.

### **Proposta**

- {Agência, Cliente} Chamada, reunião ou e-mail de descoberta.
- {Agência} Brainstorm e escopo de conceito interno. (Solicite horas, formato e estratégia à equipe de produção e compare horas e preços com a planilha da Matriz de Lucratividade. Além disso, compare os preços estimados com os

O Manual do Graphic Artists Guild para o valor justo de mercado.)

- {Agência} Prepare uma proposta formal usando o modelo de proposta e com base no arquivo de peças do projeto da proposta. (Confirme o horário com a equipe de produção e o preço do projeto com a alta administração.)
- {Agência} Prova de proposta interna.
- {Agência} Enviar proposta formal ao cliente. (Certifique-se de enviar uma cópia para a gerência sênior e o gerente de escritório apropriados com um novo e-mail e a linha de assunto aprovada - Proposta, Nome do Projeto.)

### **Aguardando Luz Verde**

- {Agência} Obter confirmação de recebimento da proposta do cliente.
- {Cliente} Sinal verde, solicita modificações ou rejeita a proposta.
- {Agência} Se forem solicitadas modificações na proposta, o projeto é enviado de volta para a fase de Proposta e segue as tarefas apropriadas.
- {Agência} Se a proposta for rejeitada, o projeto é arquivado e a Agência pergunta ao cliente, pessoalmente ou não, por que o projeto não foi adjudicado à Agência.
  
- {Agência} Se o projeto receber luz verde do cliente, a Agência fará o acompanhamento com a documentação formal apropriada. (Pode ser: SOW, PO, Fax de aceitação de proposta, confirmação de e-mail, processamento de crédito e assim por diante, dependendo do relacionamento com o cliente.)

### **Começo**

- {Agência} Anúncio de luz verde do projeto. (Notificação enviada a toda a equipe da Agência comemorando a notícia do sinal verde. Pode ser por e-mail, anúncio da empresa ou festa, dependendo da escala do sinal verde.)
  
- {Agência} Líder do projeto atribuído.
- {Agência} Vendas ou gerenciamento envia Green Light Email ao cliente e ao líder do projeto do Cc, gerente de escritório e gerenciamento apropriado. (Green Light Email serve como transferência oficial da responsabilidade do projeto das vendas para a produção.)
  
- O líder do projeto da {Agência} responde ao e-mail da Green Light com um e-mail de solicitação de reunião inicial.
- O gerente do escritório da {agência} responde ao e-mail da Green Light com um e-mail de informações contábeis.
- {Agência} Gerente de escritório adiciona projeto a documentos contábeis (QuickBooks,

Planilha O que vamos faturar, planilha Propostas enviadas, planilha de acompanhamento de comissões, atualização do quadro de números.)

- {Agência} Criar projeto no Basecamp. (Certifique-se de anexar a empresa e o cliente ao projeto na guia Pessoas e Permissões, bem como a indicação do líder do projeto no título.)
- {Agência} Adicione horas da Planilha da Matriz de Lucratividade (PMS) ao Basecamp. (Certifique-se de adicionar as horas como um número negativo.)
- {Agency} Adicionar marcos ao Basecamp. (O formato do marco é Nome do cliente: Nome do projeto | Marco.)
- {Agência} Anexe um modelo de tarefas padrão a cada marco.
- {Agência} Personalize o modelo de tarefas pendentes para o projeto específico. (Adicionar e subtrair itens pendentes, anexar datas aos itens pendentes, atribuir tarefas específicas a pessoas específicas, conforme aplicável.)
- {Agência} Crie uma conta no Basecamp para o cliente. (Inclua a mensagem de instruções do Basecamp na seção de notas pessoais.)
- {Agência} Criar mensagem de lançamento do projeto na ferramenta de gerenciamento de produção.
- {Agência} Envie a fatura inicial ao cliente.
- {Cliente} Pagamento recebido para fatura inicial.

### **Concepção**

- {Agência} Preencha previamente a agenda da reunião inicial com todas as informações conhecidas e envie ao cliente para preparação para a próxima reunião inicial.
- Reunião inicial de {agência, cliente}.
- {Agência} Envie a agenda da reunião inicial com as informações completas da reunião inicial dentro de quatro horas úteis.
- {Agência} Receba a confirmação do cliente nas notas da agenda da reunião inicial.
- {Agência} Criar documento conceitual. (Inclui notas da agenda da reunião inicial, mapa do site, wireframes, estratégia técnica.)
- {Agência} Conceito Revisão e crítica interna do documento.
- {Agência} Enviar documento conceitual ao cliente.
- {Agência} Receba a confirmação do cliente no Documento Conceitual.

### **1º Design de Comps**

- {Agência} Design do primeiro Comps. (A quantidade de designs de comparação deve corresponder ao escopo do projeto – normalmente, dois a três designs de comparação para

sites são fornecidos nesta fase. O foco deve ser um esforço para fornecer variedade – grades, estilos de navegação, etc. Os logotipos normalmente incluem de seis a dez ideias iniciais de design. Os projetos de impressão normalmente incluem dois a três designs de composição.)

- {Agência} Revisão e crítica interna da 1ª Comps.
- {Agência} E-mail de entrega do primeiro Comps enviado ao cliente. (As composições do site devem ser entregues como JPEGs incorporados em uma página HTML com um fundo lado a lado. As composições do logotipo devem ser entregues como um documento PDF com a primeira página exibindo uma grade de todas as opções de logotipo junto com as páginas subsequentes, incluindo cada opção de logotipo em sua própria página. Os projetos de impressão devem ser mostrados como PDF e uma maquete que faça com que os elementos impressos pareçam estar em uma superfície sólida - justapostos e sombreados.)
- {Cliente} Fornece feedback da primeira composição.

## **2º Projeto de Comps**

- {Agência} Design da 2ª Comps. (Essas são revisões de uma direção de composição da página inicial com base no feedback do cliente e na criação de uma ou duas composições de subpágina.)
- {Agência} Revisão e crítica interna da 2ª Comps. (A crítica deve incluir uma revisão das revisões solicitadas pelo cliente para que possa ser feita a confirmação interna de que as solicitações foram atendidas.)
- {Agência} E-mail de entrega do 2º Comps enviado ao cliente. (Apenas os novos designs são entregues no momento. As composições do site devem ser entregues como JPEGs incorporados em uma página HTML com um fundo lado a lado. As composições do logotipo devem ser entregues como um documento PDF com a primeira página exibindo uma grade de todos os logotipos opções junto com as páginas subsequentes, incluindo cada opção de logotipo em sua própria página. Os projetos de impressão devem ser mostrados como PDF e um modelo que faça com que os elementos impressos pareçam estar em uma superfície sólida - justapostos e sombreados.)

- {Cliente} Fornece feedback da 2ª Comps.

## **Design final da composição**

- {Agência} Design final da composição. (Revisões visuais do 2º Comps. Criação de um design de composição final da página inicial e de uma ou duas composições de subpágina com base no feedback do cliente.)
- Revisão e crítica interna da Comps Final da {Agência}. (A crítica deve incluir uma revisão das revisões solicitadas pelo cliente para que possa ser feita uma confirmação interna de que as solicitações foram atendidas.)
- E-mail de entrega de compensação final da {Agência} enviado ao cliente. (Apenas novos designs

são enviados neste momento. As composições do site devem ser entregues como JPEGs incorporados em uma página HTML com um fundo lado a lado. As composições de logotipo devem ser entregues como um documento PDF com a primeira página exibindo uma grade de todas as opções de logotipo junto com as páginas subsequentes incluindo cada opção de logotipo em sua própria página. Os projetos impressos devem ser mostrados como PDF e uma maquete que faça com que os elementos impressos pareçam estar em uma superfície sólida — justapostos e sombreados.)

- {Cliente} Fornece aprovação da composição final. (Pequenas solicitações de projeto podem ser feitas pelo cliente. Solicitações menores devem ser atendidas na fase da Primeira Construção. Quaisquer alterações importantes no projeto solicitadas devem ser encaminhadas à gerência para conscientização e uma rodada adicional de composições deve ser enviada ao cliente usando a 2ª Comps Lista de tarefas.)

#### **1ª construção**

- {Agência} Informações seguras de cartão de crédito para hospedagem.
- {Agência} Fornecer e preparar software de servidor.
- {Agência} Registre ou transfira nomes de domínio para o servidor.
- {Agência} Enviar e-mail de solicitação de endereço de e-mail e criar contas de e-mail para o cliente.
- {Agência} Enviar e-mail de solicitação de ativos (cópia, imagens, etc.).
- {Cliente} Entregar ativos para o site (cópia, imagens, etc.).
- {Agência} Enviar e-mail de solicitação de informações de SEO.
- {Cliente} Responder ao e-mail de solicitação de informações de SEO.
- {Agência} Construa a primeira versão. (Crie todas as páginas do site. Algumas páginas podem não conter o conteúdo final dependendo dos recursos disponíveis e do cronograma, mas todas as páginas serão clicáveis. Este não é um site quebrado!)
- {Agência} 1º Crie análises e críticas internas. (Certifique-se de comparar as páginas construídas com as composições aprovadas para garantir que o design foi mantido.)

- {Agency} E-mail de entrega do primeiro build enviado ao cliente.
- {Cliente} Feedback do primeiro build.

#### **2ª construção**

- {Agência} Construa a segunda versão. (Faça ajustes de construção com base no feedback do cliente, integre todo o conteúdo e imagens do cliente, adicione polimento às páginas construídas, elementos Flash, etc.)

- {Agência} 2º Criar análises e críticas internas.
- {Agência} Incorpore informações de SEO ao site.
- {Agência} Instale o Google Analytics.
- {Agency} E-mail de entrega do segundo build enviado ao cliente.
- {Cliente} 2º feedback da versão.

### **Construção Final**

- {Agência} Crie a versão final. (Certifique-se de que todos os aspectos do site estejam funcionando corretamente e que todas as alterações do 2º Build do cliente sejam feitas.)
- {Agência} Hackathon. (Deve ser preenchido por duas pessoas utilizando a Checklist do Hackathon.)
- {Agência} E-mail de entrega final da versão enviado ao cliente.
- {Cliente} Aprovação final da versão.
- {Agência} Conduza reunião de treinamento do cliente. (Use a agenda da reunião de treinamento do cliente.)
- {Agência} Enviar pacote de lançamento ao cliente.
- {Agência} Site de lançamento.
- {Agência} Clique final de verificação ao vivo. (Pelo menos duas pessoas devem verificar.)
  
- {Agência} Envie a notificação de lançamento e o e-mail de entrega do arquivo de origem.

### **Pós-morte**

- {Agência} Aguarde dois a três dias para garantir que todas as entregas foram aceitas pelo cliente e, em seguida, envie a mensagem de conclusão do projeto do Basecamp.
- {Agência} Discussão interna sobre o projeto utilizando a Agenda Postmortem.

### **Fechar**

- {Agência} Arquive o projeto no Basecamp.
- {Agência} Arquive e faça backup dos arquivos de origem.
- {Agência} Envie a fatura final do projeto.
- {Agência} Chamada telefônica de encerramento do projeto com o cliente. (Utilize a agenda de chamadas telefônicas de encerramento do projeto.)
- {Agência} Atualizar planilhas financeiras e assim por diante.

{Agência} Receba o pagamento final.

Nem todo projeto é exatamente igual. Nem todo cliente tem o mesmo estilo de produção. Na nossa empresa, por vezes, fazemos apenas as tarefas de programação de um site e, portanto, precisamos remover todos os itens pendentes que correspondem ao design. É importante cortar ou expandir a lista de tarefas para ser apropriada para cada projeto específico.

Ao utilizar processos documentados e detalhados em seu negócio, não há como vagar sem rumo pela floresta rumo ao destino geral. Não há necessidade de uma superestrela correr pelo escritório dizendo a todos o que fazer em cada etapa do processo. O processo da lista de tarefas pendentes serve como um mapa quase perfeito para ajudar todos a chegar ao destino de um projeto bem-sucedido.

Ter um processo de produção detalhado tem o benefício adicional de permitir novos funcionários a operarem como veteranos quase desde o primeiro dia. Os processos de produção detalhados em estilo de lista de tarefas são um grande contribuidor para o sucesso em qualquer ambiente de produção de design gráfico. Determine os tipos de projetos nos quais você costuma trabalhar e crie sua própria lista detalhada de tarefas bem-sucedidas para cada um desses tipos de projetos.



## 39. Resolvendo a correria do fim do dia

Quando comecei minha agência de design, as primeiras pessoas que contratei eram funcionários juniores. Reconheço que tinha medo do fardo de um funcionário com salários mais elevados e procurei conforto financeiro numa solução de baixo custo. À medida que começamos a crescer como empresa, nossos funcionários também cresceram em suas habilidades. Eles ganharam a oportunidade de promoção quando começamos a contratar mais funcionários juniores. Agora tínhamos funcionários juniores gerenciando funcionários juniores. O que percebemos rapidamente foi que esses novos gerentes ficavam até tarde e lutavam para concluir seu trabalho no prazo. O final do dia tornou-se uma corrida louca. Os funcionários juniores muitas vezes ficavam mexendo os polegares enquanto os gerentes juniores arrancavam os cabelos tentando encerrar os projetos do dia.

Em última análise, encontrámo-nos no meio de uma questão de delegação. Os gerentes juniores mal haviam descoberto como gerenciar seus próprios projetos e agora estavam em uma posição em que precisavam ajudar outros a gerenciar também sua carga de trabalho. Emitimos um documento e demos algum treinamento aos nossos gerentes juniores para ajudar a aliviar esse problema.

O documento chamava-se “Estratégias de Gestão para Aliviar o Fim do Dia Rush” e foi fundada no princípio de que um gestor deve fazer o que só ele pode fazer e depois delegar o resto. Como gerente, você deve definir claramente sua função e delegar quase todos os outros elementos para manter todas as engrenagens funcionando perfeitamente. A seguir estão algumas tarefas que normalmente podem ser delegadas a um membro júnior da equipe para ajudar a aliviar o estresse no final de um dia de trabalho.

**Pré-escrever e-mails de entrega.** Peça a um membro da equipe de produção que escreva seus e-mails e envie a cópia no início do dia. Recomendamos que você tenha fórmulas padrão para a maioria dos tipos de e-mail, pois é sempre mais fácil ajustar a cópia existente do que escrevê-la do zero. Ao escrever esses e-mails com antecedência, fica mais fácil ser detalhado e organizado. Se você esperar até o final do dia, eles geralmente saem apressados. Além disso, é uma ótima maneira de criar uma lista de “tarefas” para você mesmo e sentir a realização de concluir uma tarefa ao poder completar o e-mail no final do dia com os links finais. É muito importante que você não preencha os endereços de e-mail “Para” e “Cc” antes de enviar o e-mail (geralmente no final do dia), caso você clique acidentalmente em Enviar.

**Crie caixas de luz.** Se você precisar de fotos para um projeto, peça a um dos membros da equipe de produção para criar a mesa de luz para você. Eles podem até enviar por e-mail um link para a mesa de luz. Você pode selecionar as fotos desejadas e fazer com que o membro da equipe de produção baixe-as e coloque-as no servidor para você.

**Baixe ativos do cliente ou carregue arquivos.** Peça a um membro júnior da equipe que baixe arquivos dos sites FTP ou carregue os arquivos do projeto para entrega. Este é um processo demorado que pode ser facilmente executado sem a assistência do gerente.

**Realizar a coleta e verificação de ativos.** Delegue esses processos que incluem consolidar coisas no servidor, criar versões “limpas” de ativos (como mesclar camadas de arte principais, clonar e estender planos de fundo e assim por diante) e reduzir ativos para o dpi adequado (se os projetos forem Web/interativos). baseado). Você também pode delegar a tarefa de coletar e organizar as cópias do cliente.

**Comece um novo projeto um dia antes do início previsto, se não antes.** Peça a alguém da equipe que execute essa etapa, mesmo que isso signifique simplesmente abrir o documento do Photoshop, empilhar recursos nele e fechá-lo até a data de lançamento do projeto; isso pode ter um efeito enorme na redução dos níveis de estresse.

Embora possa não se aplicar à delegação, definir um prazo pessoal para concluir suas tarefas diárias antes do final do dia ajuda a aliviar o estresse do final do dia. Pressione para 16h em vez de visualizar 18h como seu cronograma para conclusão. Depois, você pode passar das 16h às 18h trabalhando em projetos que vencem no dia seguinte para ajudá-lo a se antecipar ao trem que se aproxima.

O verdadeiro truque para reduzir o estresse do dia de trabalho é delegar, delegar, delegar. Ao distribuir as tarefas de produção por uma equipe, todos podem concluir seu trabalho diário no prazo e com o mínimo de estresse.

## 40. Por que os projetos explodem

Todos os anos temos um ou dois projetos que explodem na nossa cara. O cliente enlouquece. Nossa equipe está farta. O orçamento rapidamente fica muito pequeno e o escopo fica muito grande. Claro, a óbvia falta de compreensão e integridade do cliente geralmente tem algo a ver com isso, mas não sou um grande fã de apontar dedos. Sempre olho primeiro para mim mesmo e pergunto: o que eu poderia ter feito para mitigar esse desastre? Sem exceção, a resposta volta: não pule os detalhes no início. Cada projeto de desastre para cada cliente de desastre em toda a minha carreira profissional poderia ter sido aliviado se eu fizesse um trabalho melhor de detalhamento dos detalhes no início do projeto. Pule esta etapa e você terá problemas.



Um designer muitas vezes quer começar a fazer a parte divertida: a arte. “Quem se importa com as especificações exatas! Nós descobriremos isso mais tarde.” Essa mentalidade me causou mais sofrimento em minha carreira do que qualquer outro distúrbio comportamental que tenho. “Design” não é o primeiro passo para um projeto. Uma fase cuidadosa, organizada e de coleta de detalhes é sempre o primeiro passo.

Muitas vezes, num esforço para obter rapidamente luz verde, as nossas propostas são demasiado genéricas. Por exemplo, um cliente aborda você sobre a criação de um folheto. Você redige sua proposta e a envia alegremente ao cliente com uma linha e um preço que afirmam claramente que você “criará um folheto corporativo para promover a empresa do Cliente X”. Para conseguir o projeto, às vezes você terá que ser um pouco vago na sua proposta, o que é bom. Apenas não comece a projetar o folheto até obter um escopo de trabalho totalmente detalhado acordado com o cliente.

“Criar um folheto corporativo para promover a empresa do Cliente X” deve ser dividido para incluir detalhes como estes:

- Folheto com três dobras

- 8,5" x 14"

- Seis painéis

CADA PROJETO DE DESASTRE  
PARA CADA CLIENTE DE DESASTRE  
EM MEU INTEIRO  
CARREIRA PROFISSIONAL  
PODERIA TER SIDO  
ALIVIADO  
FAZENDO UM TRABALHO MELHOR  
QUEBRANDO OS DETALHES  
NO INÍCIO DO PROJETO.

- Impressão em 4/4 cores (cores em ambos os lados) •

Sem compra de fotos (o cliente fornecerá fotos)

- Sem direitos autorais (o cliente fornecerá uma cópia)

- Sem impressão (o cliente pagará pela impressão diretamente na impressora)

Esse tipo de detalhe simples garantirá que você tenha alguma munição para responder ao cliente quando ele lhe disser coisas como: "Achei que as fotos de banco de imagens estivessem incluídas no seu preço" e "Na verdade, estava pensando que o folheto seria maior e teria 12 painéis." Sem detalhar os detalhes do folheto, você fica apenas com a sua interpretação versus a interpretação dele sobre o que é o projeto - nessa situação, o cliente sempre sairá ganhando porque tem o seu contracheque nas mãos.

Esta mesma estratégia se aplica a todos os tipos de projetos de design gráfico, desde logotipos a brochuras e sinalização a websites. Cada projeto precisa ser claramente definido no início para mitigar com segurança a chance de uma explosão em algum momento no futuro.

Certifique-se de definir estes itens sempre que apropriado:

- Tamanhos
- Conceito
- Características
- Funcionalidade
- Estruturas de arame
- Mapas do local
- O que está incluído
- O que não está incluído
- Quantas rodadas de alterações
- Quanto tempo levará o projeto



Ignorar esses detalhes pode significar um desastre. É tudo uma questão de usar grandes detalhes para fique na mesma página que o cliente e, em seguida, gerencie suas expectativas ao longo do projeto.

## 41. O PDA Lo-Fi

Começarei este capítulo dizendo que sou um grande fã de tecnologia. Eu possuí todas as versões do iPod. Eu poderia escrever “graffiti” no meu Palm com o melhor deles. Superei o vício da roda de rolagem do Blackberry apenas para substituí-la pelo vício de deslizar o dedo no meu iPhone. Basta dizer que, se for feito de alumínio e tiver o logotipo da Apple, já o posso ou irei adquiri-lo em breve. Ao digerir toda essa tecnologia ao longo dos anos, aprendi uma lição valiosa: há algumas coisas que são simplesmente melhores no papel.

Em nossa empresa, todos recebem um “PDA Lo-Fi” para acompanhar seus smartphone de última geração e de alta fidelidade. O PDA Lo-Fi nada mais é do que um nome chique para um notebook. Somos grandes fãs dos cadernos Moleskine® Legendary ([www.moleskine.com](http://www.moleskine.com)). Ter um PDA Lo-Fi e uma caneta à mão onde quer que você vá capacita você das seguintes maneiras.

**Esvaziando sua RAM psíquica.** David Allen, um renomado especialista em produtividade, discute “RAM psíquico” em seu livro de 2000, *Ready for Anything*. Sua mente, como um computador, tem RAM e, à medida que você passa o dia, sua RAM se enche de informações. À medida que seu cérebro tenta armazenar e organizar todas essas informações, ele pode ficar sobrecarregado – da mesma forma que abrir muitas janelas e aplicativos pode sobrecarregar a RAM do computador.

*“Algo irá ‘incomodá-lo’ até que você esclareça sua intenção sobre isso, decida como seguir em frente e coloque lembretes do resultado e da ação em lugares que sua mente confia que você verá com a freqüência necessária e em a hora certa.*

*A solução é simples. Anotá-la. Olhe para isso. Faça isso ou diga para si mesmo: ‘Agora não’. E confie que você verá a opção novamente sempre que precisar reavaliar. Entregue-o a um sistema superior à sua mente, para que sua energia mental possa avançar para um trabalho maior e melhor.”*

—Pronto para qualquer coisa, 2003, 26–27

Para mim, o “sistema” que ele recomenda é o meu PDA Lo-Fi. Quase sempre o tenho comigo, geralmente até perto da minha cama. Não consigo contar quantas vezes acordei de madrugada, tomando cuidado para não acordar minha esposa, e anotei coisas que estavam mexendo em minha “RAM psíquica”. Escrevo rapidamente meus pensamentos importantes ou a tarefa que não quero esquecer e, como sei que verificarei meu PDA Lo-Fi novamente pela manhã, posso relaxar e voltar a dormir.

**Anotações rápidas.** Eu irei cara a cara com quase qualquer um quando isso acontecer

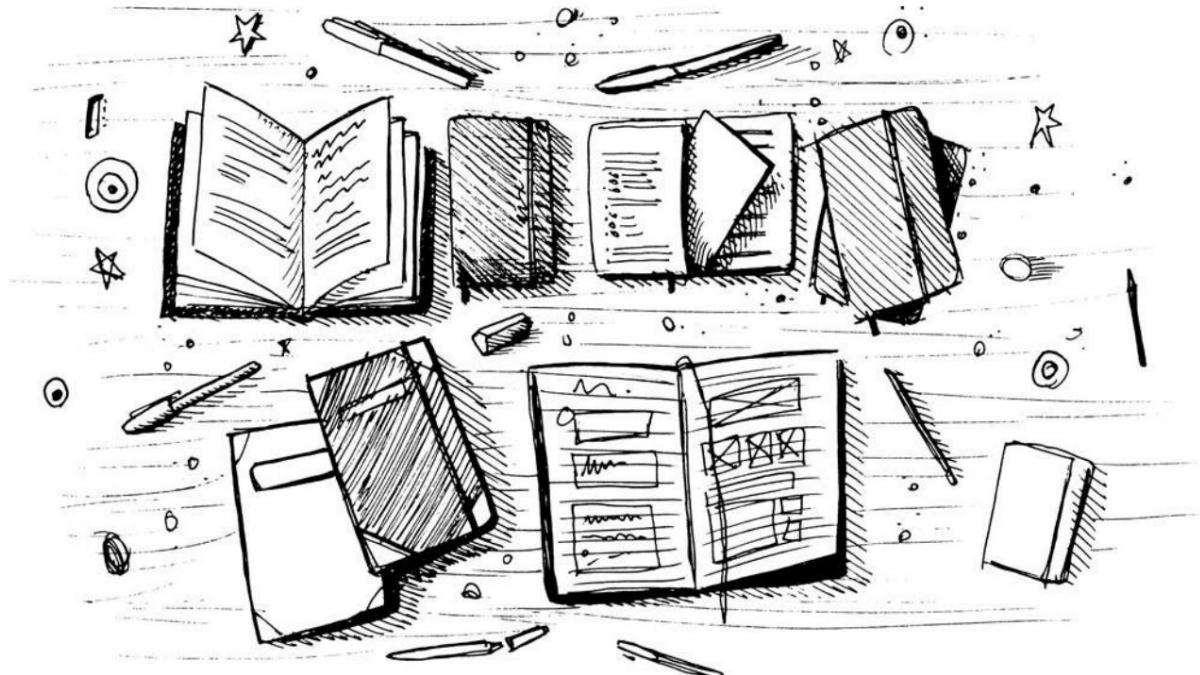
fazer anotações em meu PDA Lo-Fi em vez de em um smartphone. Não estou falando de um teclado de tamanho normal. Estou falando de mim com um lápis e de alguém com um teclado do tamanho de um polegar. Por melhores que sejam, os teclados dos smartphones simplesmente não permitem que você anote coisas tão rápido quanto um lápis e papel. Além disso, o estilo de anotações de uma pessoa criativa costuma estar repleto de esboços e rabiscos. É um desafio fazer anotações como essa em um smartphone.

**Desenho.** Embora os smartphones e outros dispositivos estejam avançando no fornecimento de funções de desenho capazes, eles ainda não são um substituto adequado para um lápis ou caneta e um bloco de papel. O PDA Lo-Fi é o lugar perfeito para esboçar rapidamente ideias de design, wireframes, miniaturas, storyboards ou até mesmo conceitos de logotipo. O design gráfico é um mundo visual; ter um local para fazer anotações visuais é essencial.

**Parecendo interessado.** Leve seu PDA Lo-Fi para todas as reuniões. Ao anotar coisas em uma reunião, você parece interessado no que as pessoas estão dizendo.

Melhor ainda, a natureza de fazer anotações em uma reunião ajudará você a se concentrar no que alguém está dizendo e a realmente se interessar. Isso é fundamental em reuniões com clientes ou com pessoas de posição superior no organograma. Você escreve coisas que eles dizem. Eles se sentem importantes. Você ganha confiança e apreço.

O PDA Lo-Fi pode beneficiá-lo de várias maneiras; Mencionei apenas alguns. Não me entenda mal: eu acredito em tecnologia. Mas a tecnologia ainda não substituiu adequadamente o bom e velho papel e caneta em tudo.



## 42. Traga seus mortos

Alguns projetos de design gráfico dão certo. Alguns são desastres totais. Quando as coisas correm bem, muitas vezes pensamos: “Dê uma olhada! Eu sou uma estrela do rock total!” Quando um projeto dá errado, tendemos a apontar o dedo para o cliente e dizer coisas como: “Ele não sabe o que está fazendo” ou “Este cliente é um idiota total e não sabe nada sobre design”. Tive todos esses pensamentos ao longo da minha carreira. Caramba, acho que tive todos esses pensamentos só na semana passada.

Nenhum desses pensamentos o ajudará a obter melhores resultados em projetos futuros.



A única maneira de realmente crescer em sua capacidade de executar projetos com sucesso é aprender sempre algo novo. Uma das únicas maneiras de garantir que você analisará cada projeto com precisão é realizar uma reunião post-mortem.

Tradicionalmente, uma postmortem refere-se ao exame de um corpo após a morte. Um médico dissecará o corpo e seus órgãos para determinar a causa da morte e fará outras avaliações médicas. Ao realizar análises post-mortem, os médicos fizeram descobertas significativas que levaram a um grande progresso na medicina.

Após a conclusão de cada projeto, vista seu jaleco e pegue seu bisturi; a dissecção cuidadosa do cadáver é necessária. Esta agenda simples ajudará a garantir que você aprenda com suas experiências e não cometa os mesmos erros repetidamente. Abaixo está uma olhada em nosso processo de exame médico.

### Agenda pós-morte

- Nome do Projeto
- Classificação de Sucesso (1=desastre, 10=celestial)
- O que fizemos certo

- O que fizemos de errado
- O que vamos mudar Faça

anotações e mantenha um registro de todas as suas reuniões post-mortem. Coloque-os em um lugar onde todos em sua equipe tenham acesso a eles para garantir que outros possam aprender lições com suas experiências. Vá fundo e seja brutalmente honesto consigo mesmo ao responder a essas perguntas simples.



Ao analisar o projeto para descobrir “o que fizemos de certo e de errado”, tome cuidado para não ser vago em suas respostas. Aqui estão alguns exemplos que apresentam um bom uso versus um mau uso da experiência post-mortem. Para este exemplo, vamos supor que o projeto foi um desastre completo. O cliente odiou tudo o que você fez e você acabou devolvendo todo o dinheiro na esperança de nunca mais vê-lo.

### **Exemplo de mau uso**

#### ***Agenda postmortem***

Nome do Projeto: Site da Loja de Iscas e Equipamentos

Classificação de Sucesso (1=desastre, 10=celestial): 1

#### ***O que fizemos de certo/errado:***

Esse projeto fracassou porque o cliente não entendeu o que é preciso para construir um site.

#### ***O que mudaremos:*** Não

trabalhe com clientes ruins que não sabem nada sobre web design.

O exemplo acima destaca o fato de que o cliente não tinha noção. Ótimo; todos nós sabíamos disso. Um melhor uso da avaliação post mortem seria

crie uma lista de características de um cliente sem noção e, em seguida, crie algumas alterações em seu processo para garantir que você não seja pego de surpresa por um cliente sem noção no futuro.

### Bom exemplo de uso

#### *Agenda pós-morte*

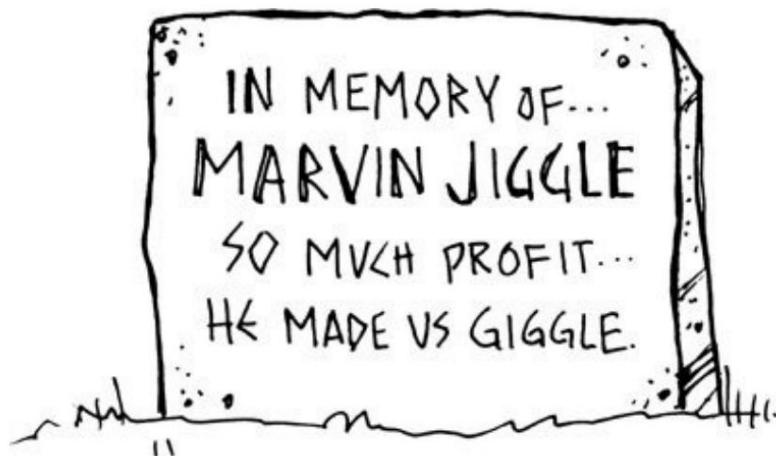
Nome do Projeto: Site da Loja de Iscas e Equipamentos

Classificação de Sucesso (1=desastre, 10=celestial): 1

#### *O que fizemos de certo/errado:*

Este projeto fracassou porque o cliente não entendeu o que é necessário para construir um site. Aqui estão algumas coisas específicas que aconteceram que identificam um cliente com problema em potencial:

- O cliente fez muitas perguntas. • O cliente  
foi condescendente no tom de voz.
- O cliente reduziu três vezes o preço e o escopo do projeto antes de dar luz verde.
- O cliente parecia não estar disposto a dedicar tempo e esforço para que o projeto fosse bem-sucedido.



#### *O que vamos mudar:*

Durante a fase de proposta do projeto estaremos atentos aos atributos acima que podem identificar um cliente problemático. Se virmos esses atributos, teremos uma conversa franca com o cliente e garantiremos que ele esteja envolvido no trabalho para um produto acabado de sucesso. Se acharmos que o cliente será um cliente problemático, cancelaremos o projeto antes de seu início.

Aqui estão dois exemplos de uso bom e ruim para uma análise retrospectiva de um projeto bem-sucedido que pode ajudá-lo a repetir esse sucesso.

## **Exemplo de mau uso**

### ***Agenda pós-morte***

Nome do projeto: Logotipo da lavagem de carros

Classificação de Sucesso (1=desastre, 10=celestial): 9

#### ***O que fizemos de certo/errado:***

Este projeto foi ótimo porque Josh desenhou um logotipo incrível.

#### ***O que mudaremos:*** Peça a

Josh que faça todos os nossos designs de logotipo no futuro.

Não é realista que Josh, seu designer All-Star, faça todos os logotipos futuros. O objetivo é descobrir como replicar o sucesso de Josh no logotipo.

## **Bom exemplo de uso**

### ***Agenda pós-morte***

Nome do projeto: Logotipo da lavagem de carros

Classificação de Sucesso (1=desastre, 10=celestial): 9

#### ***O que fizemos de certo/errado:***

Este projeto foi um enorme sucesso. Josh desenhou um ótimo logotipo e estava na mesma página do cliente. Aqui estão algumas das principais coisas que Josh fez que o ajudaram a entrar na cabeça do cliente e saber o que ele queria para o design de seu logotipo:

- Desenvolvi esboços conceituais apresentados ao cliente antes de realizar o trabalho de design.
- Liguei para o cliente para discutir detalhadamente os esboços conceituais.

#### ***O que mudaremos:*** Estamos

implementando a exigência de que todo projeto de logotipo inclua uma fase de esboços conceituais antes de iniciar o trabalho de design.

Uma revisão post-mortem de cada projeto que passa por você (seja o projeto um grande sucesso ou um fracasso épico) pode ajudar a garantir que você não repita experiências ruins e que faça tudo o que puder para duplicar as boas. Estas reuniões não precisam ser longas ou excessivamente formais; algo tão pequeno quanto alguns minutos aprendendo com o passado pode fazer uma grande diferença para o futuro.



## 43. Agite os arbustos ou seja mordido

Cresci em um lago perto de uma floresta no norte de Indiana. Certa vez, minha esposa comparou minha educação à dos duques de Hazzard — uma comparação apenas um pouco errada. Pegar cobras era um passatempo para mim e meus quatro irmãos. Passaríamos o dia na floresta com uma lata e uma vara caçando nossos amigos rastejantes. Tínhamos medo da rara mas venenosa cascavel Massasauga que nos convencemos de que vagava pela área em busca de meninos para encurralar e morder. A lata que trouxemos foi usada para coletar as cobras. O bastão era usado para sacudir os arbustos e a vegetação rasteira para assustar as cobras e tirá-las do esconderijo. Quando as cobras se afastaram dos arbustos, pudemos ver se era uma cascavel assustadora ou a inofensiva cobra-liga que procurávamos.

Felizmente, nenhum de nós jamais foi picado por uma cascavel. Mas nos negócios, eu fui mordido muitas vezes quando esqueci de sacudir os arbustos antes de seguir em frente. Muitas vezes iniciamos um projeto muito rapidamente, sem detalhar todos os detalhes. Como designer, muitas vezes você quer ir direto para a parte divertida: projetar. A tentação é grande demais para pular a fase extremamente importante de busca de detalhes e, em vez de bater no seu projeto com um pedaço de pau, você decide enfiar a mão no arbusto, o que pode te levar a uma mordida. Na verdade, nove em cada dez vezes, quando um projeto fracassa, podemos encaminhá-lo de volta para algo que não teria acontecido se tivéssemos sido diligentes em detalhar todos os detalhes no início do projeto.

No início de cada projeto, nossa equipe realiza uma Reunião de Kickoff com o cliente. Esta reunião pode ser presencial ou por telefone; qualquer maneira pode ser bem sucedida. Antes da reunião inicial, enviamos a agenda ao nosso cliente.  
(IMPORTANTE: Preenchemos previamente *todas* as informações que sabemos até o momento sobre o projeto antes de enviá-lo ao cliente. Você nunca deseja criar mais trabalho para o seu cliente e há boas chances de você já ter descoberto uma boa parte dessas informações durante o processo de proposta.)



Nossa agenda da reunião inicial inclui as perguntas descritas abaixo (novamente, com o maior número possível de respostas pré-preenchidas). Sua agenda pode ser diferente; o importante é que você se aprofunde e faça todas as perguntas que puder sobre o próximo projeto.

### **Agenda da reunião inicial**

#### **Visão geral do**

**projeto** • Quais são os resultados deste projeto?

- Qual é a demografia do seu público-alvo?
- Quem são seus maiores concorrentes? •

Quais são os objetivos deste projeto? • O que

você está tentando resolver? • Que

factores tornariam este projecto um sucesso?

- Que preocupações você tem em relação a este projeto?

#### **Visão geral do criativo**

- Quais são alguns adjetivos que descrevem a “aparência” que você deseja para o resultado final deste projeto?
- Você já possui materiais de marketing que precisamos combinar para garantir a consistência da marca?
- Quais cores e fontes funcionam bem (ou foram usadas no passado) para sua marca?
- Cite duas ou mais marcas ou empresas do seu setor ou de um setor relacionado que tenham uma “aparência” semelhante ao resultado final desejado para este projeto. Liste os endereços dos sites.

- Quais são algumas marcas de que você não gosta em seu setor ou setor relacionado?  
O que você não gosta na marca deles?
- Que tipos de fotos ou outras imagens devem ser usadas para representar sua marca?
- Que recursos estarão disponíveis para você neste projeto? Quando e como serão entregues?

#### ***Visão Geral Técnica (projetos relacionados à Internet)***

- Qual é o ambiente de servidor para este projeto? • Quem é o contato técnico do seu lado?
- Se conhecido, quais linguagens de script e banco de dados estão disponíveis no servidor?
- Este site se conecta a outros sites ou tecnologias (qualquer tecnologia importante de terceiros, como Flickr, [salesforce.com](#), Feeds RSS, YouTube, [gateways de pagamento](#))?  
Em caso afirmativo, quem pode fornecer acesso a esses elementos?
- Existem tecnologias ou frameworks que você precisa para serem utilizados no desenvolvimento deste projeto (como PHP, ASP, WordPress, ExpressionEngine, Drupal, CodeIgnitor, MooTools, jQuery, Zend, Kohana)?

Após a Reunião de Kickoff com o cliente, enviamos-lhe um Creative Brief totalmente preenchido que contém respostas a todas as questões relativas ao projeto. As informações extraídas no Kickoff são inestimáveis para a execução de um projeto bem-sucedido e garantem que todos estejam exatamente na mesma página no futuro, sem cobras escondidas e sem mordidas venenosas para assombrá-lo no futuro.

## 44. Bandeiras Vermelhas e Extintores

O termo *bandeira vermelha* é comumente usado nas empresas para identificar que “há fumaça no ar e onde há fumaça há fogo”. Algo aconteceu que indica um possível desastre iminente. No design gráfico, há muitos sinais de alerta a serem observados. Há alguns anos, cansei de cometer os mesmos erros continuamente e comecei a reconhecer sinais de alerta na indústria do design. Criei alguma documentação para nossa empresa para cada fase de produção que destacou esses sinais de alerta; cada um vinha acompanhado de um formulário de documentação para auxiliar no apagamento do incêndio subsequente.

Chamamos esses protocolos de “extintores”.



Cada cliente é diferente e cada problema tem suas próprias nuances. Não é garantido que os extintores apaguem o fogo, mas são um ótimo lugar para começar. A seguir estão alguns sinais de alerta que identificamos em nossa empresa, bem como as etapas que tomamos para lidar com eles quando eles aparecem.



**Sinal de alerta: o cliente não pode fornecer uma orientação clara sobre o que eles querem que você faça. Eles não possuem RFP (solicitação de proposta).**

Você se encontra com o cliente. Eles estão entusiasmados com a “grande ideia” que têm. Quando você começa a se aprofundar nos detalhes, entretanto, eles não têm certeza do que desejam que você crie para eles. Se eles não conseguirem traçar uma imagem clara no início do projeto, há uma boa chance de que mudem o escopo muitas vezes durante o projeto, causando uma experiência de gerenciamento de projeto de pesadelo.

**Extintor A:** Se você tiver a sensação de que o cliente será um fracasso,

não gaste muita energia ajudando a definir o projeto para eles. Uma simples solicitação pode eliminar esse tipo de cliente, como: "Cliente, este projeto parece incrível. Podemos ver sua paixão por trás disso. Para que possamos atribuir preços ao seu projeto com precisão, precisaremos de algum tipo de RFP. Um simples e-mail detalhando todos os elementos que você deseja que criemos nos ajudará imensamente. Assim que recebermos isso, reuniremos alguns números para você." Essa abordagem irá forçá-los a esclarecer sua solicitação ou expô-los como o idiota com quem você não deseja fazer negócios. De qualquer forma, isso coloca a bola de volta onde ela pertence: na quadra deles e não na sua.

**Extintor B:** Às vezes, seu instinto lhe dirá que o projeto é legítimo e que o cliente pode estar no próximo grande sucesso. Se você acredita fortemente que a incapacidade do cliente de identificar o escopo de seu projeto é apenas porque ele precisa de sua ajuda em todos os aspectos (incluindo a criação do escopo), então, por favor, ofereça sua ajuda. Você pode dar o pontapé inicial dizendo algo como: "Cliente, estamos entusiasmados com seu projeto. Para que possamos fornecer uma estimativa com precisão, precisaremos definir um pouco melhor o escopo do trabalho. Com base em nossa conversa, criaremos um documento de escopo e o enviaremos para você analisar. Assim que definirmos todos os detalhes, converteremos o documento de escopo em uma estimativa formal."

---

---



**Bandeira vermelha: o cliente não responde a e-mails ou telefonemas sobre dúvidas sobre o projeto.**

O cliente apresenta um projeto para você. Tudo parece estar ótimo no início, mas a comunicação esfria assim que você começa a fazer perguntas.

**Extintor:** Não seja como o namorado ou namorada carente que liga a cada cinco segundos até entrar em contato com quem ama. Se o projeto for urgente e o cliente estiver realmente interessado em que você faça o trabalho, ele entrará em contato. Aguarde alguns dias ou uma semana a partir do último contato e depois ligue para todos os números de contato que você possui do cliente e deixe mensagens se necessário. Em seguida, envie um e-mail final. (Você precisa ter certeza de que sua correspondência chegará até eles e não será deixada na lixeira de e-mail.) Se eles ainda não responderem, arquive o lead e passe para oportunidades mais interessantes.

---

---



### Sinal de alerta: o cliente solicita várias rodadas de revisões do proposta antes de assinar.

Em 2008, nossa agência foi abordada com o projeto de redesenhar um site de entretenimento de alto tráfego e alto perfil. O cliente examinou nossa proposta e solicitou acréscimos e alterações em muitas partes dela. Depois de um mês ter se passado e oito rodadas de revisões de propostas terem sido implementadas, finalmente recebemos luz verde para começar o trabalho. Três rodadas de comparações descritas na proposta se transformaram em mais de 15 rodadas de comparações durante o ciclo de vida do projeto. O projeto proposto de seis meses acabou levando quase um ano para ser concluído. Aprendemos que rodadas adicionais de propostas geralmente levam a trabalho adicional para todo o resto.

**Extintor A:** Após algumas rodadas de alterações na proposta, considere adicionar rodadas extras de composições ao escopo do trabalho. Dessa forma, você antecipará o que provavelmente acontecerá no ciclo de vida do projeto e estará preparado para isso desde o início, em vez de ser surpreendido no calor do momento.

**Extintor B:** Não baixe o preço. Mantenha-se firme se o cliente começar a pechinchar o custo proposto. Se estiverem solicitando propostas extras, provavelmente também esperarão coisas adicionais durante o projeto.

---

---



### Red Flag: Cliente não confirma recebimento da proposta.

Você envia a proposta e nunca mais recebe notícias do cliente. De modo geral, as pessoas são conhecidas pela má etiqueta de e-mail, portanto, não responder ao envio de sua proposta pode não ser o fim do caminho, mas certamente é algo a ser observado.

**Extintor:** Se um cliente ficar em silêncio após receber sua proposta, há uma boa chance de ele ficar chocado ou ter outras preocupações sobre o projeto. Primeiro você tem que ter certeza de que eles receberam sua proposta, então faça o acompanhamento por telefone e e-mail até ter essa confirmação. Em seguida, ofereça seu desejo de resolver quaisquer preocupações que eles possam ter. Você poderia dizer algo como: "Cliente, agora que você tem nossa proposta, sentimos que temos alguns pontos para discutir. Podemos retrabalhar o

escopo do projeto para acomodar o orçamento que você tem em mente. Se você tiver outras preocupações que o impeçam de puxar o gatilho, vamos discuti-las também.”

---

---



#### **Bandeira Vermelha: Cliente recusa o preço descrito na proposta.**

Sua proposta é enviada ao cliente e ele volta dizendo: “Uau, isso parece um pouco alto!”

**Extintor A:** Agora que eles têm o seu preço, você tem razão em perguntar qual é o orçamento desejado. Você pode então oferecer a modificação do escopo do projeto para caber na faixa de preço-alvo.

**Extintor B:** Eduque o cliente. Muitas vezes, o cliente não tem uma compreensão real do que é necessário para executar sua solicitação. Algo muito complexo pode parecer muito simples aos olhos deles. Gaste alguns minutos para explicar os custos ao cliente; um breve artigo que detalha o tempo, as tarefas e os elementos técnicos envolvidos ajudará o cliente a compreender melhor o que é necessário para concluir seu projeto.

**Extintor C:** Tome uma decisão internamente se vale ou não a pena realizar o projeto a um custo menor. Alguns projetos têm mais do que apenas valor monetário em jogo. Talvez o projeto seja para uma causa de caridade. Ou talvez o produto final o ajude a entrar em um setor que você não atende atualmente, mas que está procurando entrar. Talvez o projeto dê um ótimo portfólio e potencialmente ganhe alguns prêmios. Estas são apenas algumas coisas a considerar antes de concordar em fazer um projeto a um custo reduzido.

---

---



#### **Bandeira vermelha: o cliente dá luz verde a um projeto e depois começa**

**falando sobre novos recursos e outros elementos que eles querem que você crie.**

Este é um sinal de um potencial cliente problemático. Se o escopo estiver mudando o tempo todo, você tentará atingir um alvo móvel durante todo o projeto.

**Extintor A:** Certifique-se de ter um escopo de trabalho detalhado listado em sua proposta. Se os recursos que o cliente está solicitando não estiverem incluídos no

o escopo do trabalho, lembre-os educadamente de que o escopo acordado estava na proposta. Se quiserem modificar esse âmbito de trabalho, terá de reavaliar os custos na estimativa original e apresentar uma proposta revista.

**Extintor B:** Os clientes que mudam de escopo geralmente ficam em melhor situação com uma estrutura de pagamento de “Retentor” ou “Recurso Dedicado”. Explique essas opções ao seu cliente e recomende que ele altere o contrato com você para refletir essa escala de pagamento.

---

---



**Bandeira Vermelha: Cliente quer adiar o primeiro pagamento em o projeto.**

Normalmente, você deve cobrar algum dinheiro adiantado para iniciar o projeto de um cliente. Se um cliente quiser adiar o primeiro pagamento e você começar a trabalhar no projeto dele, prepare-se para ser prejudicado no futuro.

**Extintor A:** Se o seu instinto lhe diz que você corre o risco de ficar paralisado, confie nele. Diga ao cliente que você precisa suspender o projeto até que o primeiro pagamento seja recebido.

**Extintor B:** Temos vários grandes clientes com recursos financeiros e, por qualquer motivo, geralmente leva um pouco de tempo para obter uma fatura por meio do sistema de Contas a Pagar. Se você está gastando muitas horas no projeto e parece haver um atraso injustificado, você tem todo o direito de verificar o status do pagamento. Seja cortês e gentil, fazendo perguntas como: “Cliente, eu só queria acompanhar o status do primeiro pagamento do nosso projeto que venceu”.

---

---



**Bandeira vermelha: o cliente não gosta de nenhuma das composições.**

Eles podem dizer algo como: “Tudo isso é terrível. Só não estou sentindo isso em nenhuma das composições.”

**Extintor A:** Lembre ao cliente que você tem várias rodadas de composições incluídas no projeto. As rodadas de comparação existem para que você possa obter feedback e fazer alterações para, eventualmente, chegar ao melhor design para o projeto. A melhor coisa que eles podem fazer é ajudar a orientá-lo

na direção que eles imaginam - mesmo algo tão pequeno como uma fonte usada que eles gostam ou um ângulo que chama a atenção deles pode ajudar muito a juntar algo que corresponda à visão deles para o projeto.

**Extintor B:** Não deixe o cliente escapar com declarações gerais como: "Não gosto de nada". Este tipo de feedback não é útil. Sente-se com o cliente e discuta detalhes. Faça perguntas específicas sobre o que eles não gostam: layout, cores, fontes e assim por diante. Quanto mais detalhado você for, melhor. Muitas vezes, você descobrirá que o cliente não odeia tudo (e isso também pode ser uma surpresa para ele).

**Extintor C:** Peça ao cliente exemplos do que ele *gosta*.

Quando eles mostrarem esses exemplos, faça perguntas específicas sobre o que eles gostam nos designs.

**Extintor D:** Por melhor que você seja, talvez não consiga agradar alguns clientes. Quando isso acontece, geralmente atribuo um problema a eles, não a mim. Se você não conseguiu acertar o alvo depois de utilizar esses extintores e passou por algumas rodadas de comparações com o cliente, eles podem ser "desagradáveis". Não tenha medo de romper o vínculo com o cliente e se separar; isso pode incluir a dolorosa devolução de dinheiro pago anteriormente e talvez até mesmo assumir uma perda no projeto, a fim de retirá-lo de maneira suave e bem-sucedida de seus livros e de seus cabelos.

---

---



**Sinal de alerta: o cliente deseja fazer alterações anteriormente  
itens aprovados.**

Imagine que você está projetando um site. Depois de receber a aprovação do projeto, você passa para a parte de construção do projeto. Ao revelar a primeira versão clicável do site, o cliente solicita a alteração do design. Esse tipo de comportamento de um cliente pode rapidamente fazer com que um projeto fique fora de controle. É fundamental lidar com isso de maneira adequada para garantir que um projeto lucrativo de um mês não se torne uma dor de cabeça não lucrativa de seis meses.

**Extintor A:** Explique ao cliente que as alterações de design nesta fase do projeto exigirão a reprogramação de certos itens. Isso exigirá que o prazo seja adiado, pois você precisará adicionar uma rodada adicional de composições e reprogramar todo o site. Cuidado para não

tornar-se argumentativo com o cliente, entretanto; seu tom deve continuar a ser voltado para o serviço e seu objetivo deve ser sempre um cliente satisfeito.

**Extintor B:** Em cada proposta você deve incluir uma linha que afirma:

“Alterações nos projetos aprovados durante a fase de produção do projeto (pré-impressão ou programação) podem exigir uma extensão do cronograma e um aumento no orçamento”. Ao incluir este texto na sua proposta, você terá mais poder para discutir as ramificações de uma mudança de design no final do ciclo de desenvolvimento de um projeto.

**Extintor C:** Caso sejam acordados custos adicionais com o cliente, certifique-se de enviar um “Ordem de Alteração” oficial por questão de formalidade.

Os custos adicionais devem sempre ser documentados para o cliente, para garantir que não haja mal-entendidos na hora de cobrar pela obra.

---

---



**Bandeira Vermelha: Cliente tem dinheiro pessoal ou familiar investido em o projeto.**

Um projeto que está sendo financiado com dinheiro pessoal ou familiar está sujeito a reações exageradas dramáticas e comportamento sensível do cliente. Cuidado!

Esses tipos de projetos costumam ser acompanhados dos esforços do cliente para extrair de você cada pedacinho de trabalho pelo menor preço possível.

**Extintor A:** Você deve definir um escopo de trabalho extremamente claro. Se um item não estiver claramente definido em sua proposta, o cliente poderá presumir que ele está incluído.

**Extintor B:** Todos os esforços devem ser feitos para superar as expectativas.

Quando um cliente com dinheiro pessoal em jogo fica frustrado com seu desempenho, é muito difícil restaurar um relacionamento forte e positivo.

---

---



**Sinal de alerta: o cliente não fornece ativos em tempo hábil.**

Freqüentemente, você precisará do logotipo, das fotos ou de uma cópia do cliente para concluir o projeto. Se o cliente não entregar esses ativos dentro do prazo, os prazos poderão ser prejudicados.

**Extintor A:** Estabeleça prazos claros para o cliente entregar os ativos que você precisa. Certifique-se de que o cliente entende e concorda com esses prazos. Se você precisar de uma cópia do folheto na quarta-feira, eles precisam saber que você depende do compromisso deles para cumprir esse prazo.

**Extintor B:** O cliente deve ser instruído sobre as consequências de perder o prazo de entrega de ativos. Cada dia de atraso geralmente significa que todos os marcos subsequentes também serão adiados pelo menos um dia.

**Extintor C:** Um telefonema funciona muito melhor que um e-mail. Não tenha medo de pegar o telefone e conversar com seu cliente para saber quando esperar os ativos e explicar a importância de atingir esse marco.

**Extintor D:** Incorpore todos os ativos enviados pelo cliente e deixe imagens “Somente para colocação” nas demais áreas do desenho. Ao enviar este projeto parcialmente finalizado ao cliente, ele verá com mais clareza a importância de conseguir os ativos restantes.

---

---



#### Bandeira Vermelha: O cliente não tem escritório.

Um cliente nos abordou sobre como fazer algum trabalho de branding e site para sua empresa. Visitamos o escritório deles e descobrimos que eles estavam dividindo espaço com outras quatro empresas. Eles falavam alto e agiam como se tivessem dinheiro. Quando analisamos o projeto, descobrimos que eles precisavam redesenhar nove marcas e nove sites que as acompanhavam. Esperávamos que eles tivessem um orçamento apertado, então definimos estrategicamente uma maneira de reutilizar a programação de sites para todos os nove sites para economizar dinheiro. Em vez de US\$ 10.000 por site mais o trabalho de branding, chegamos a um preço total de US\$ 36.000 para todas as nove marcas e nove sites. Enviamos nossa proposta de “ótimo negócio” ao cliente e ele respondeu dizendo: “Uau! Isso é muito caro! Você terá que diminuir o preço. Voltamos à prancheta e enviamos uma proposta revisada com escopo de trabalho reduzido. O novo preço foi de US\$ 25.000, ao que eles responderam: “Ainda é demais”. Não poderíamos baratear sem perder muito dinheiro no trabalho e decidimos nos separar. Perdemos muitas horas em reuniões e na elaboração de propostas porque não prestamos atenção à óbvia bandeira vermelha: “Se o cliente não tem escritório,

eles também podem não ter dinheiro."

**Extintor A:** Faça tudo o que puder para saber antecipadamente o orçamento do cliente (veja o capítulo "[Como liberar um orçamento](#)" na [Seção 5](#)).

---

**Extintor B:** Envie uma proposta com diversas opções de abrangência e preços. Crie um plano que ofereça uma solução de baixo custo, uma solução de médio porte e uma solução de alto custo.

---

---



#### **Bandeira vermelha: o cliente tem um prazo irrealista.**

O cliente deseja que seu projeto seja realizado em um prazo extremamente apertado ou mesmo impossível.

**Extintor A:** Explique claramente ao cliente tudo o que precisa ser feito para cumprir o cronograma. Se o projeto for potencialmente causar sofrimento a outros projetos ou criar trabalho noturno ou de fim de semana para sua equipe, a fim de realizar a tarefa no prazo, você pode considerar aumentar o custo do projeto incluindo taxas urgentes.

**Extintor B:** O cliente (e você) deve compreender que a qualidade do trabalho inevitavelmente sofre um certo grau em uma situação de projeto urgente.

**Extintor C:** Explique ao cliente que para cumprir o prazo, ele deve estar totalmente comprometido em fornecer feedback claro e aprovações rapidamente. Quaisquer atrasos por parte do cliente, sem dúvida, causarão perda de prazo.

---

---



#### **Bandeira vermelha: o cliente demitiu seu último designer.**

Esteja ciente de que muitas vezes você ouvirá apenas um lado da história. O cliente compartilhará histórias sobre o que o designer fez de errado. O que você não ouvirá do cliente é o quanto infeliz é trabalhar com ele. Até construir seu próprio relacionamento, desconfie de um cliente que demitiu seu último designer e pergunte: é possível que você seja o próximo?

**Extintor:** Discuta com o cliente o que deu errado com seu último projetista que resultou em sua demissão. Faça anotações detalhadas e estabeleça um plano para garantir que você não cometendo os mesmos erros que

seu antecessor.

---

---



## Bandeira Vermelha: O projeto que você está criando para o cliente é dele todo o negócio.

A maioria dos projetos de design gráfico está relacionada de alguma forma com marketing. O objetivo é “vender” um produto, serviço ou marca específico.

No entanto, às vezes você será abordado para criar algo para um cliente que seja o negócio dele. Por exemplo, um site de comércio eletrônico que não tem contrapartida física é um projeto de bandeira vermelha. Se o que você constrói não funcionar devido ao design ou à programação, o negócio do cliente não funcionará. Esses tipos de projetos são projetos de bandeira vermelha, não necessariamente pelos problemas que surgirão, mas porque exigem esforço e atenção extras de sua parte para garantir seu sucesso.

**Extintor A:** Você deve ter um conhecimento sólido do setor e do modelo de negócios do cliente. Várias reuniões com clientes podem garantir sua compreensão. Faça muitas pesquisas abrangentes para ter certeza de que o que você projeta e constrói funcionará no cenário competitivo.

**Extintor B:** Não subestime o projeto. Certifique-se de ter um orçamento suficiente para investir o tempo necessário para que o projeto seja bem-sucedido. A última coisa que você precisa é ficar confinado a um orçamento muito apertado em um projeto como este.

---

Preste muita atenção aos sinais de alerta em sua carreira como designer gráfico. Reconhecer e reagir aos sinais de alerta pode poupar uma enorme quantidade de dor e angústia no futuro.

Os sinais de alerta que discuto neste capítulo estão longe de ser os únicos que você encontrará durante sua carreira. Eu encorajo você a começar um caderno com suas próprias bandeiras vermelhas e extintores. Reagir à fumaça é a melhor maneira de prevenir um grande incêndio.

## 45. Brainstorms são 90% más ideias

O brainstorming com um grupo é uma forma eficaz de gerar ideias. John tem uma ideia de algo que Sally diz. George recebe uma ideia de John. Eventualmente, a equipe chega a algo realmente incrível. Quando nossa equipe criativa se reúne para iniciar o brainstorming de ideias, você frequentemente ouvirá o lembrete de que “brainstorms são 90% de ideias ruins”. A regra dos 90% de más ideias se aplica até mesmo às melhores mentes criativas com quem trabalhei ao longo dos anos. Para chegar aos 10% de boas ideias geradas em uma sessão de brainstorming, muitas vezes você precisa se atrapalhar com as ideias ruins. Imagine Indiana Jones cortando a densa vegetação da selva, em busca da única trilha que levará à ponte de corda e, em última análise, ao tesouro perdido.

Se você não entende esse ponto de vista, o brainstorming pode ser um deprimente emocional, onde você acaba sentindo que cada ideia que você tem é rejeitada por seus colegas. Na realidade, você deve ter a mentalidade de que cada ideia ruim que você joga fora é um trampolim para as boas ideias que estão esperando para serem descobertas. Esse ponto de vista manterá seu ego sob controle enquanto o joio que são as más ideias é separado do trigo dourado que é a próxima grande ideia.

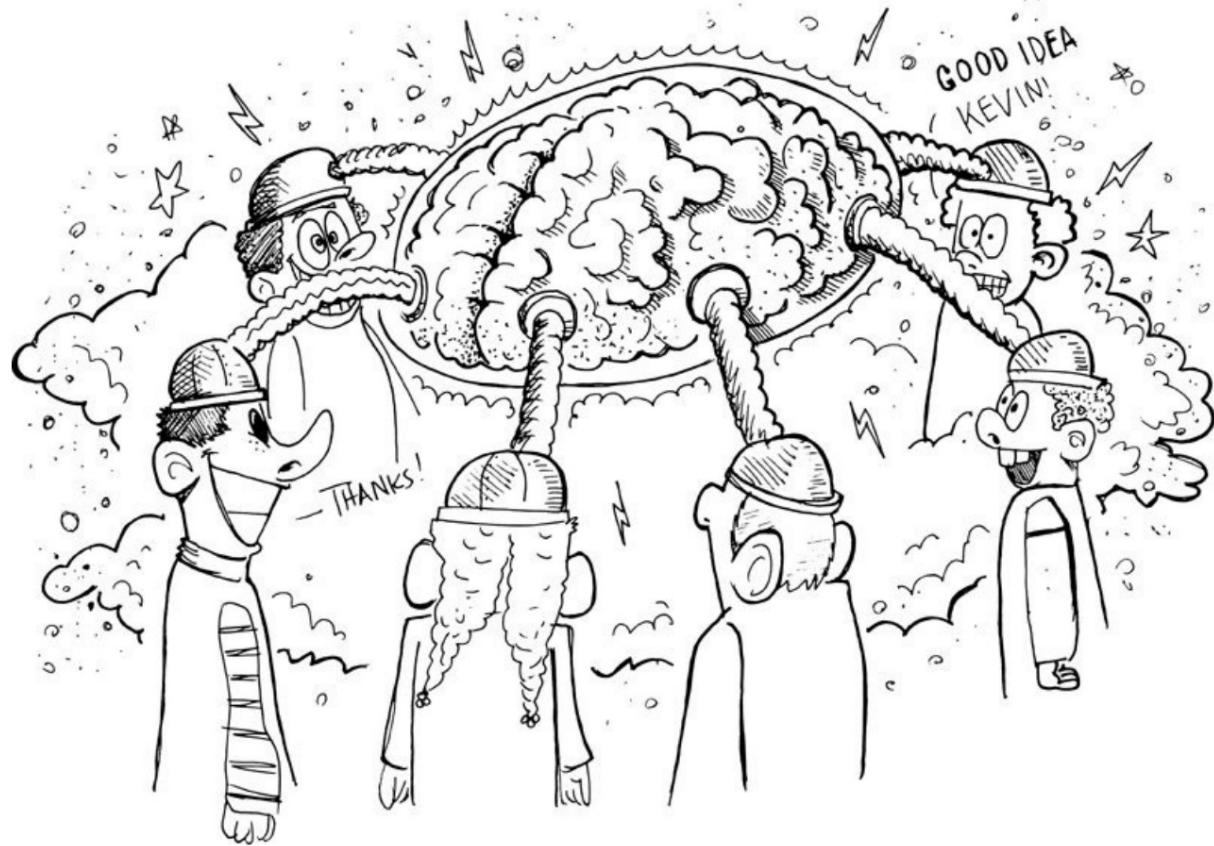


## 46. O Cérebro Comunal

Já participei de mais sessões de brainstorming de alta octanagem do que posso contar. Um em particular, porém, se destaca para mim. Enquanto eu trabalhava na Fox, nossos líderes de equipe de design tiveram uma reunião com o pessoal de marketing. Entre outras coisas discutidas estava um slogan a ser usado em uma de nossas propriedades. A confusão de ideias girou em torno de nós até que um dos membros da equipe de design pronunciou a frase que acabaria se tornando o slogan pelos próximos anos. O único problema foi que um dos membros da equipe de marketing recebeu o crédito por isso. A realidade é que provavelmente ninguém teria tido a ideia se não fosse por todos os outros participantes da reunião de brainstorming ajudando a direcionar a linha de pensamento em direção ao slogan vencedor final.

As ideias do brainstorming pertencem ao grupo. Quando as pessoas se reúnem para partilhar ideias, surge um “cérebro comunitário”. John tem uma ideia de algo que Sally diz. Sally tem uma ideia de algo que Tracy diz em tom de brincadeira. Tracy tem uma ideia a partir de algo que Jim rabisca em um bloco de rascunho. O “cérebro comunitário” é realmente o dono de todas as ideias do brainstorming, permitindo que todos no grupo compartilhem a satisfação por terem contribuído para as grandes ideias que foram geradas.

Sem essa mentalidade, podem surgir disputas potenciais em uma equipe sobre quem realmente tive uma grande ideia. Embora a mentalidade “o meu é maior que o seu” possa ser uma vantagem para algumas ocupações (talvez desportos profissionais e situações de combate), é melhor para todos os envolvidos num ambiente colaborativo e criativo saírem das suas caixas de sabão e engolirem o seu orgulho. No domínio do design, é melhor que cada designer, independentemente do seu estatuto ou capacidade, reconheça que as grandes ideias geradas numa reunião de brainstorming só acontecem devido à contribuição e colaboração com outros, quando todos exploram o poder do “cérebro comunitário”. ”



## **Seção 3: Duas Orelhas, Uma Boca**

ÀS VEZES UM PROFISSIONAL CRIATIVO TERÁ QUE TIRAR OS AUSCULTADORES E  
INTERAGIR COM OUTRO SER HUMANO.

## 47. A fórmula definitiva de e-mail

A maior parte do nosso trabalho vem de clientes que estão fora de nossa área local, e a maior parte do nosso crescimento vem de referências de clientes satisfeitos. É lógico, então, que a maior parte da nossa comunicação ocorre por e-mail e, portanto, e-mails elaborados com habilidade são essenciais para o sucesso do relacionamento.

Escrever e-mails é uma coisa perigosa. Pode ser tão fácil para o destinatário do e-mail interpretar mal o tom da sua mensagem, a menos que você faça um esforço claro para definir o tom. A melhor coisa a fazer é manter as coisas amigáveis e alegres e ir direto ao ponto.

**A fórmula definitiva do e-mail é simples...**

**(Assunto da mensagem)**

*Este é o campo “Assunto” no seu aplicativo de e-mail.*

**(Nome do Destinatário)**

*Este é “para quem” você está enviando.*

**(Um comentário amigável)**

*Esta é uma declaração de abertura amigável e não efusiva.*

**(Vá direto ao ponto)**

*Isso explica o propósito da sua correspondência.*

**(Um comentário amigável)**

*Esta é uma declaração final amigável e não efusiva.*

**(Nome do remetente)**

*É “de quem” vem.*

(arquivo de assinatura)

*Pelo amor de Deus, coloque seu arquivo de assinatura em seus e-mails! Fico louco quando não consigo encontrar facilmente as informações de contato de alguém. Não torne difícil para seus contatos entrarem em contato com você.*

Recebi um e-mail de alguém procurando emprego em nossa agência. Aqui está o e-mail dissecado na fórmula:

**(Assunto da mensagem)**

*Cargo de gerente de tráfego*

**(Nome do Destinatário)**

NENHUM

**(Um comentário amigável)**

NENHUM

**(Vá direto ao ponto)**

*Consulte o currículo em anexo em resposta ao seu anúncio de Gerente de Tráfego.*

**(Um comentário amigável)**

NENHUM

**(Nome do remetente)**

*John*

(arquivo de assinatura)

NENHUM

Os elementos faltantes fizeram o e-mail se perder na confusão... nada de interessante... nenhuma personalidade... nenhum arquivo de assinatura (então se eu quiser entrar em contato com essa pessoa, tenho que vasculhar o currículo em anexo).

Aqui está o mesmo e-mail com os elementos faltantes preenchidos (o conteúdo original permanece intacto):

**(Assunto da mensagem)**

*Cargo de gerente de tráfego*

**(Nome do Destinatário)**

*Prezado nome da empresa,*

**(Um comentário amigável)**

*Espero que você esteja tendo um ótimo dia! Fiquei impressionado com o seu site e espero um dia fazer parte da sua equipe!*

**(Vá direto ao ponto)**

*Consulte o currículo em anexo em resposta ao seu anúncio de Gerente de Tráfego.*

**(Um comentário amigável)**

*Parece uma excelente oportunidade com uma grande empresa. Eu estou muito interessado!*

**(Nome do remetente)**

*John*

(Arquivo de  
assinatura) (555) 867-5309  
[john@nomedeusuário.com](mailto:john@nomedeusuário.com)

Seguir a Ultimate Email Formula torna exatamente a mesma mensagem muito mais interessante. Esta fórmula é obrigatória em nossa empresa, até que os princípios e procedimentos que ela descreve se tornem uma forma natural de escrever correspondência por e-mail.

A melhor parte dessa fórmula é que ela pode ser usada para qualquer tipo de email. Aqui estão mais alguns exemplos:

**Exemplo 1: Não usando a fórmula**

**(Assunto da mensagem)**

*1ª Comp.*

**(Nome do Destinatário)**

*Sally,*

**(Um comentário amigável)**

*NENHUM*

**(Vá direto ao ponto)**

*Em anexo estão as composições para sua análise. Aguardamos seu feedback.*

**(Um comentário amigável)**

*NENHUM*

**(Nome do remetente)**

*Ralf*

(arquivo de assinatura)

*NENHUM*

**Exemplo 1: Usando a Fórmula**

**(Assunto da mensagem)**

*1ª Comp.*

**(Nome do Destinatário)**

*Querida Sally,*

(Um comentário amigável)

Nós nos divertimos muito trabalhando nos designs do seu novo site!

(Vá direto ao ponto)

Em anexo estão as composições para sua análise. Aguardamos seu feedback.

(Um comentário amigável)

Por favor, deixe-nos saber se você tiver alguma dúvida. Ficaríamos felizes em pegar o telefone e conversar sobre o assunto. Espero que você tenha um ótimo dia!

(Nome do remetente)

Melhores desejos,

Ralf Johnson

(arquivo de assinatura)

Nome da Agência

(555) 867-5309

[ralph@nomedeusuário.com](mailto:ralph@nomedeusuário.com)



**Exemplo 2: Não usando a fórmula**

(Assunto da mensagem)

Notas da reunião

(Nome do Destinatário)

Jane,

(Um comentário amigável)

NENHUM

(Vá direto ao ponto)

*Anexei nossas anotações de nossa reunião por telefone esta manhã.*

*Por favor, deixe-me saber se perdemos alguma coisa.*

(Um comentário amigável)

NENHUM

(Nome do remetente)

Jorge

(arquivo de assinatura)

NENHUM

### **Exemplo 2: Usando a Fórmula**

(Assunto da mensagem)

*Notas da reunião*

(Nome do Destinatário)

Jane,

(Um comentário amigável)

*Foi ótimo conversar com você esta manhã! Estamos ansiosos para trabalhar neste projeto com você.*

(Vá direto ao ponto)

*Anexei nossas anotações de nossa reunião por telefone esta manhã.*

*Por favor, deixe-me saber se perdemos alguma coisa.*

(Um comentário amigável)

*Tenha um ótimo fim de semana! Alguma coisa divertida planejada?*

(Nome do remetente)

Melhor,

Jorge

(arquivo de assinatura)

*Nome da empresa*

(555) 867-5309

[george@nomedeusuário.com](mailto:george@nomedeusuário.com)

Parece lógico, não é? “Nada revolucionário aqui”, você pode dizer. Se for esse o caso, então por que recebo tantas mensagens de e-mail idiotas, sem personalidade e sem arquivo de assinatura? Avalie cuidadosamente seus processos de e-mail pessoais para ter certeza de que você está fornecendo a seus funcionários, colegas e clientes as informações apropriadas e certifique-se de que qualquer um de seus funcionários faça o mesmo. Seus clientes podem não agradecer pessoalmente, mas certamente ficarão gratos, eu garanto.

## 48. Cuidado com o ponto vermelho

“Cuidado com o ponto vermelho” é uma maneira peculiar de dizer: “Certifique-se de responder rapidamente à correspondência por e-mail”. Tenho vivido esse mantra há anos e sei que ele teve um impacto positivo em muitas relações comerciais.



O ponto vermelho é o indicador do Mac Mail que aparece no ícone do dock do seu aplicativo Mail. O ponto vermelho desaparece quando você não tem mensagens não lidas. Obviamente, alguns de vocês são usuários de PC e podem não ter um ponto vermelho lembrando mensagens não lidas. Mas o mantra ainda é o mesmo: responda rapidamente à correspondência por e-mail. Isto cumpre alguns objetivos principais:

Os clientes se sentirão como se você estivesse no escritório ao lado, como parte de sua equipe. Eles receberão a mensagem de que você é acessível e que se preocupa com eles e com seu projeto.

- Os pedidos das pessoas não se acumulam, o que, de outra forma, causaria muito trabalho e estresse desnecessário mais tarde.

Se você for o destinatário “Para” de um e-mail, você é o “proprietário” das informações e é sua responsabilidade responder. Algumas solicitações podem ser atendidas imediatamente e outras podem levar algum tempo. De qualquer forma, é aconselhável uma resposta imediata. Se você puder atender a solicitação em poucos minutos, faça-o e avise ao cliente que ela foi concluída. Se a solicitação demorar, responda rapidamente ao cliente para avisar que você recebeu a solicitação e depois dê uma expectativa de quando ela será atendida.

Não importa qual seja sua resposta, o importante é que você reserve um tempo para manter seus clientes atualizados e a par de todo o funcionamento do projeto, incluindo quaisquer alterações em ordens de serviço anteriores ou solicitações de informações adicionais ou relatórios de progresso.

## 49. Buracos negros por e-mail

Eu estava voando pelo país a negócios. Antes de partir, enviei um e-mail para meu contato comercial com as informações do voo, pois eles estavam combinando de me buscar no aeroporto quando eu pousasse. Verifiquei meu e-mail antes de entrar no avião para ver se eles haviam respondido que meu itinerário de voo foi recebido. Sem resposta. Durante todo o meu voo de quatro horas, perdi um tempo valioso me perguntando e me preocupando se alguém estaria no aeroporto para me buscar ou não.

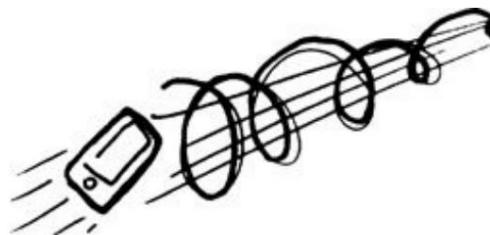
Uma simples resposta “Entendi seu itinerário, Mike” teria me pouparado muito desperdício de energia. Meu e-mail foi perdido em um “buraco negro de e-mail” e parte da minha confiança naquele contato se perdeu com ele. Felizmente, quando desembarquei, meu contato comercial estava no aeroporto esperando por mim e as coisas deram certo – no entanto, eu poderia ter sido pouparado da preocupação e da admiração com apenas uma simples resposta.



Se alguém estiver falando com você e você não responder, isso parecerá rude. Se alguém lhe envia um e-mail e você não responde, não é muito diferente. Quase todos os e-mails que você recebe devem ser respondidos (exceto spam, é claro). Muitas vezes deixamos de responder a um e-mail porque temos pouco tempo, porque presumimos que o cliente “sabe que o recebemos e o lemos”, ou porque não temos nada a dizer... talvez porque atualmente não temos as respostas às suas perguntas. Independentemente da situação, uma resposta rápida a cada e-mail é fundamental para construir relacionamentos sólidos com seus clientes e colegas de trabalho. A resposta não precisa ser (e muitas vezes não deveria ser) um discurso prolixo; respostas simples costumam ser muito apropriadas em correspondências por e-mail. Aqui estão alguns exemplos.

### Uso geral...

“Recebi seu e-mail. Obrigado!” (Uma simples confirmação como essa pode deixar o remetente do e-mail à vontade, sabendo que você recebeu as informações que ele enviou.)



Alguém lhe envia um e-mail com uma pergunta...

"Obrigado pelo email. Ainda não tenho uma resposta para suas perguntas; Estou verificando com John Doe e entrarei em contato com você às 16h " (Essa é uma ótima maneira de responder rapidamente quando você não tiver uma resposta para uma pergunta enviada a você.)

**Alguém lhe envia um e-mail com uma solicitação simples que merece uma resposta simples de uma palavra...**

"Feito." (Usamos isso frequentemente na comunicação entre escritórios em nossa empresa para informar a alguém que a solicitação feita por e-mail foi concluída.

Com um cliente, porém, você provavelmente deveria ser um pouco mais expressivo do que apenas dizer "Concluído", dependendo do seu nível de relacionamento.)

**Alguém lhe envia um e-mail com uma solicitação demorada...**

"Obrigado por seu pedido. Estou analisando quanto tempo isso vai demorar e entrarei em contato com você em breve." (Em seguida, descubra a estratégia e o prazo necessários para atender à solicitação e responda ao cliente o mais rápido possível.)

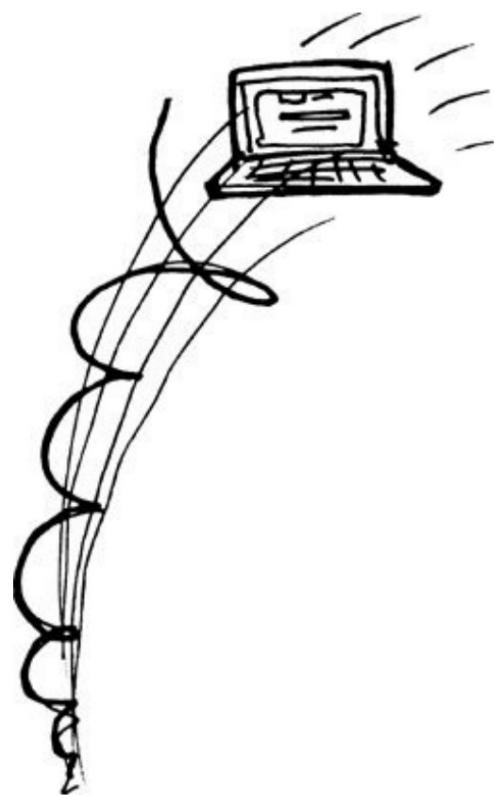
**Alguém te convida para almoçar e você está muito ocupado...**

"Obrigado pelo convite. Minha agenda está muito cheia de prazos agora. Você poderia me enviar um e-mail daqui a algumas semanas e tentaremos agendar algo? (Se você está realmente muito cansado para almoçar, não seja brega e deixe-os esperando sem resposta ao convite; a maioria das pessoas entenderá e apreciará que você estenda essa cortesia de qualquer maneira.)

**Alguém lhe envia um e-mail com um elogio...**

"Obrigado. Sempre apreciamos comentários como esse!" (Você pode até querer retribuir um elogio.)

Estes são apenas alguns exemplos. Use seu julgamento sobre como responder aos e-mails. Pessoalmente, nunca arquito um e-mail até saber que ele foi atendido por mim ou por alguém da minha equipe.





## 50. Até o Cavaleiro Solitário tinha Tonto

Lembro-me de quando criança assistia versões antigas em preto e branco de "Lone Ranger" na TV. Meu irmão mais velho e eu jogávamos Lone Ranger depois de assistir a um episódio. Ele sempre foi o Cavaleiro Solitário e eu sempre fui Tonto. Pensando nisso agora, me pergunto por que o personagem foi chamado de Ranger "Solitário" quando seu companheiro de confiança, Tonto, estava sempre por perto para ajudá-lo a sair de problemas. Ele nunca fez isso "sozinho". Por mais que pensemos que somos "cavaleiros solitários" em ambientes de negócios, a realidade é que geralmente temos alguém por perto para nos ajudar ao longo do caminho.

Informação é poder. Quando a informação é compartilhada, ela capacita outras pessoas. Há muito pouca informação na minha empresa que não seja compartilhada com outra pessoa. Meu gerente de escritório tem acesso a todas as informações que eu faço. Ela abre minha correspondência. Ela equilibra meu talão de cheques. Ela verifica meu correio de voz. E se a redundância das informações pelas quais sou responsável não cabe a ela, cabe a um dos meus dois vice-presidentes que gerencia toda a entrada e saída de trabalho em nosso negócio.

Manter as informações em segredo é como se algemar ao seu negócio. Isso faz com que você nunca possa realmente fazer uma pausa, pois sempre há um lugar onde o conhecimento dos outros para e você é o único que pode intervir e preencher essa lacuna.

Distribuímos informações em nossa empresa de várias maneiras. Temos um blog interno que pode ser acessado por todos da nossa equipe. Nossa ferramenta de gerenciamento de produção está online e acessível a todos em nossa empresa para que possam ver a situação de qualquer projeto a qualquer momento. Temos reuniões quinzenais de equipe onde provavelmente divulgo mais informações do que nossa equipe deseja saber. Embora talvez a melhor maneira de garantir que cada informação tenha redundância seja copiando carbono (Cc) de alguém da equipe em um e-mail. Há muito poucos e-mails que envio que não tenham pelo menos uma outra pessoa em Cc. Um e-mail para minha mãe é praticamente o único e-mail que enviarei sem copiar para outra pessoa... e até mesmo muitos deles foram copiados por meu pai.

Copiar outras pessoas em e-mails tem sido uma prática em nossa empresa há anos e provou realizar diversas coisas:

- Outra pessoa sempre tem

as informações que você possui. Dessa forma, se você estiver doente ou detido de alguma forma, outra pessoa da equipe poderá compensar.

- Apresenta uma frente unificada. Diz aos seus clientes que há mais

pessoas que os apoiam do que apenas uma, inspirando assim mais confiança.

- Muitas, muitas, muitas vezes conseguimos acessar as pastas de e-mail de outro membro da equipe e encontrar um e-mail perdido que salvou um projeto ou resolveu um problema.

É importante notar que existe um equilíbrio delicado entre copiar pessoas em e-mails para o bem de todos, e a alternativa – vista na [Seção 1](#), capítulo [“Drama é para novelas”](#). Certamente é verdade que quando você envia uma cópia para várias pessoas em um e-mail, pode parecer que a informação está sendo escalada e dramatizada demais. Para ajudar a evitar dramas desnecessários, inclua apenas as pessoas apropriadas na área Cc. Por exemplo, um designer pode enviar uma cópia ao diretor de arte em um e-mail para um cliente sobre alterações de design, ou o representante de vendas pode enviar uma mensagem ao presidente da empresa em um e-mail para um cliente com a data de entrega de uma grande proposta. Qualquer que seja o conteúdo do e-mail, provavelmente há uma pessoa apropriada para enviar Cc.

Depois de começar a utilizar essa estratégia, você perceberá rapidamente que muitas pessoas no mundo dos negócios ainda não aprenderam a importância de copiar e-mails de outras pessoas. Não caia na armadilha da correspondência singular. Se um cliente ou contato lhe enviar um e-mail com informações valiosas, certifique-se de encaminhá-las para a pessoa mais adequada de sua equipe, seguindo o mantra de que “Até o Cavaleiro Solitário Tinha Tonto”.



## 51. Comunicação enlatada

“Não há dúvida: nossa agência produz uma tonelada de projetos – mais de 1.500 projetos em nossos primeiros dez anos de atividade, para ser mais específico. Cada projeto tem em média cerca de oito marcos, e cada marco requer algum tipo de e-mail de entrega a ser enviado ao cliente. Isso soma aproximadamente 12.000 e-mails de entrega estruturada para nossos clientes em cerca de uma década. Se você calcular a média ao longo de dez anos, isso equivale a cerca de 4,6 entregas de e-mail para um cliente por dia, ou um e-mail a cada meia hora ou mais.

Depois de analisarmos mais isso, descobrimos rapidamente que estávamos escrevendo o mesmas coisas repetidamente. O e-mail de entrega das primeiras composições do design de um site para um cliente não mudou muito em relação ao e-mail que precisava ser enviado a outro cliente para um projeto semelhante. Para simplificar um pouco o nosso dia e garantir que nossas mensagens fossem consistentes entre todos os membros da equipe, decidimos criar o que chamamos de “Comunicação Predefinida”. Esta não é uma ideia revolucionária, mas suponho que o fato de eu não ter tido uma ferramenta como essa até cerca de dez anos de carreira significa que a maioria de vocês também não a tem.

A maneira mais fácil de começar a usar esse processo inestimável de economia de tempo é abrir um documento em branco em seu software de processamento de texto favorito, intitulá-lo “Comunicação predefinida” e começar a escrever as melhores mensagens possíveis para cada tipo de e-mail enviado aos seus clientes. . Essas mensagens de email se tornarão seu modelo para todos os emails futuros.

Por exemplo, você provavelmente terá mensagens prontas para “Entrega de primeiras composições do site”, “Entrega de primeiras composições do logotipo”, “Site clicável final” “Projeto concluído” e assim por diante. Se você trabalha com um grupo, é uma ótima ideia colocar as mensagens prontas em um servidor ao qual todos tenham acesso.

O truque para isso é que você não quer parecer um robô que copia e cola em seus e-mails. Embora C-3PO tenha sido uma figura fundamental na saga *Star Wars* , estou confiante em dizer que sua capacidade de atrair as pessoas e fazê-las se sentirem especiais e únicas não estava no topo de sua lista de habilidades especiais. Portanto, você precisará ter certas partes de suas mensagens que sempre serão personalizadas antes de enviá-las. É aqui que se torna ainda mais importante que você revise suas mensagens antes de enviá-las para o Velho Oeste que é o Ciberespaço – não há nada mais embaraçoso do que ter um cliente abrindo um e-mail apenas para descobrir que é um modelo e não há nada de errado. valor para eles.

Alguns funcionários enviaram “Comunicação Predefinida” para um cliente

sem preencher as áreas “Nome”. Isto é totalmente embaraçoso e, novamente, nunca aconteceria se as mensagens fossem realmente lidas antes de clicar em Enviar.

Nem todos trabalham da mesma maneira, então você desejará criar mensagens que correspondam ao seu tom e tipo de projeto. Aqui estão vários exemplos de nossa própria “Comunicação Predefinida” para ajudar a ilustrar como utilizamos este sistema.



### Mensagem de entrega da proposta

Prezado [Nome do Cliente],

*Eu espero que seu dia esteja indo bem!*

*Em anexo encontra-se a nossa proposta para sua análise. Fizemos todos os esforços para garantir que os objetivos do seu projeto sejam alcançados dentro do orçamento e do escopo detalhados nesta proposta. Informe-nos se tiver alguma dúvida ou precisar de mais detalhes enquanto estiver analisando a proposta.*

*Adoraríamos trabalhar com você neste projeto e estamos confiantes que faríamos um ótimo trabalho.*

*Obrigado!*

[Seu nome]

[Arquivo de assinatura]



### Mensagem de luz verde

Olá [Nome do Cliente],

*Obrigado por enviar este projeto para nossa equipe. Estamos entusiasmados por estar trabalhando com você e esperamos juntos um projeto de sucesso!*

*Gostaríamos de começar imediatamente, agendando um breve início reunião para discutir os muitos detalhes importantes deste projeto. Podemos fazer isso por telefone ou pessoalmente. Qual é um bom dia e horário para você passar 30 minutos conosco discutindo o projeto? Garantiremos que todas as pessoas apropriadas de nossa equipe estejam presentes na reunião para garantir que todos estaremos na mesma página daqui para frente.*

*Melhor,*

[Seu nome]

[Arquivo de assinatura]



### Mensagem de informações contábeis

Olá [Nome do Cliente],

*Espero que você esteja tendo um ótimo dia!*

*Estou lhe enviando um e-mail sobre os detalhes contábeis deste projeto.*

*Conforme detalhado na proposta enviada a você, os 50% iniciais do o custo total do projeto deve ser pago no início da produção. Em breve enviarei a fatura. Você exige um PO# em suas faturas? Além disso, você é o melhor contato para os aspectos contábeis deste projeto ou devo me corresponder com outra pessoa do seu escritório?*

*Obrigado pelo seu tempo; estamos ansiosos para trabalhar com você!*

Desde já, obrigado,

[Seu nome]

[Arquivo de assinatura]



### Mensagem inicial do design

[Nome do cliente],

*Meu nome é [Seu nome] e assumirei a liderança em nossa parte a criação do seu novo site.*

*Criamos um site FTP para você nos entregar ativos digitais. Envie-nos seu logotipo, fotos e outras imagens que precisaremos para garantir que o site seja consistente com seus outros materiais de marketing. Aqui estão as informações de acesso ao site FTP:*

*ftp.[TBD].com*

*Nome de usuário: [TBD]*

*Senha: [a definir]*

Assim que recebermos os ativos, começaremos a projetar as primeiras composições para o seu site. Comps são designs conceituais criados para estabelecer a aparência do site. De acordo com o cronograma, os primeiros comps serão enviados a você em [Data do Marco]. Após sua análise, integraremos as modificações solicitadas e enviaremos uma rodada adicional de comparações.

Se você tiver alguma dúvida durante todo o processo, entre em contato.

Estamos ansiosos para trabalhar com você!

Obrigado,

[Seu nome]

[Arquivo de assinatura]

---

---



### Mensagem de entrega da primeira compilação de sites

Olá [Nome do Cliente],

Gostamos de trabalhar nas composições iniciais do seu projeto!

Existem algumas coisas que você deve estar ciente ao revisar o compor:

- As composições são apenas imagens estáticas. Nada é clicável ou funciona ainda. O objetivo dessas composições é estabelecer a aparência que será incorporada em todas as páginas do site.

- Parte do conteúdo é FPO (somente para colocação). Você pode ver algum texto "Lorem Ipsum" e algumas fotos de espaço reservado; à medida que avançamos no processo de design, esses elementos serão trocados pelo conteúdo final.

- A partir de agora, criamos algumas composições diferentes para a página inicial. Assim que recebermos seu feedback sobre a direção geral que você gostaria de seguir, incorporaremos a aparência dessa composição nos designs de algumas subpáginas do site.

- Em nossa análise das composições, nossa equipe sentiu que [Número da Comp] era o design mais forte pelos seguintes motivos:

[Razão]

[Razão]

[Razão]

As composições podem ser revisadas clicando no link abaixo.

[http://www.\[URL\].com/preview/](http://www.[URL].com/preview/)

Aguardamos seu feedback.

Melhor,

[Seu nome]

[Arquivo de assinatura]



**Mensagem de entrega do primeiro logotipo Comp**

[Nome do cliente],

Concluímos as primeiras composições do seu novo logotipo. Nós estamos animados sobre a direção que isso está tomando!

Por favor, considere o seguinte ao revisar os designs: - Durante a primeira

rodada de composições, fizemos um esforço para fornecer uma ampla variedade de ideias. Algumas das ideias você pode gostar muito, outras você pode não gostar nada.

- Podemos sempre misturar e combinar. Por exemplo, você pode preferir a fonte usada em um logotipo e as cores e o ícone de outro; na próxima rodada de designs podemos brincar misturando esses tipos de elementos.

- Depois de recebermos seu feedback, criaremos uma segunda rodada de composições que se concentrará em um ou dois logotipos que você gostaria de ver mais adiante.

- Em nossa análise das composições, nossa equipe sentiu que [Número da Comp] era o design mais forte pelos seguintes motivos:

[Razão]

[Razão]

[Razão]

As composições podem ser revisadas clicando no link abaixo.

[http://www.\[URL\].com/preview/](http://www.[URL].com/preview/) Estamos  
ansiosos para saber sua opinião sobre esses primeiros designs.

Tenha um ótimo dia!

[Seu nome]

[Arquivo de assinatura]



### Mensagem revisada de entrega de compensação

Olá [Nome do Cliente],

Espero que você esteja tendo um ótimo dia!

Acabamos de concluir as revisões da última rodada de composições e temos  
carreguei-os para sua revisão.

Quando discutimos as composições juntos, você forneceu o seguinte  
pontos-chave em seu feedback:

[Ponto chave]

[Ponto chave]

[Ponto chave]

Como você verá nas composições, tudo isso foi abordado.

As composições podem ser revisadas clicando no link abaixo. [http://www.\[URL\].com/preview/](http://www.[URL].com/preview/)

Aguardamos seu feedback sobre os designs. De acordo com o cronograma, esperaremos seu  
feedback até [data do marco].

Tudo de bom,

[Seu nome]

[Arquivo de assinatura]



### Mensagem clicável de entrega de site

Olá [Nome do Cliente],

*Espero que você esteja bem!*

*Nossa equipe técnica concluiu a versão inicial clicável do seu novo site. Nesta fase de desenvolvimento, tenha em mente o seguinte ao revisar o arquivo clicável: - O site não está totalmente completo. Você pode encontrar*

*imagens de espaço reservado e texto em algumas das páginas do site. Tudo isso será preenchido com conteúdo final antes do lançamento.*

*- O site não passou por um teste completo de garantia de qualidade. Embora testemos as coisas à medida que avançamos, pode haver elementos com erros em alguns navegadores da web. Antes do lançamento, realizamos um extenso teste de garantia de qualidade em todos os elementos.*

*- O site ainda está em desenvolvimento. Ao revisar o site de visualização, saiba que nossos programadores ainda estão trabalhando. Você pode até ver as coisas mudarem de tempos em tempos enquanto você as visualiza.*

*O site clicável pode ser revisado clicando no link abaixo. [http://www.\[URL\].com/preview/](http://www.[URL].com/preview/) De acordo com o*

*cronograma, enviaremos a você a próxima versão do site clicável para análise em [Data do marco]. Enquanto isso, adoraríamos ouvir seus comentários sobre os elementos funcionais do site.*

*Tenha um ótimo dia!*

*[Seu nome]*

*[Arquivo de assinatura]*





### Mensagem de conclusão do projeto

[Nome do cliente],

*Muito obrigado por trabalhar conosco em seu [Nome do projeto].*

*Todos da nossa equipe gostaram do projeto e estamos extremamente felizes com os resultados.*

*Enviaremos a fatura final amanhã e também fecharemos o projeto em nosso cronograma.*

*Adoraríamos trabalhar com você novamente. Por favor, considere-nos para qualquer outros projetos que você possa ter no futuro.*

*Sinceramente,*

*[Seu nome]*

[Arquivo de assinatura]

---

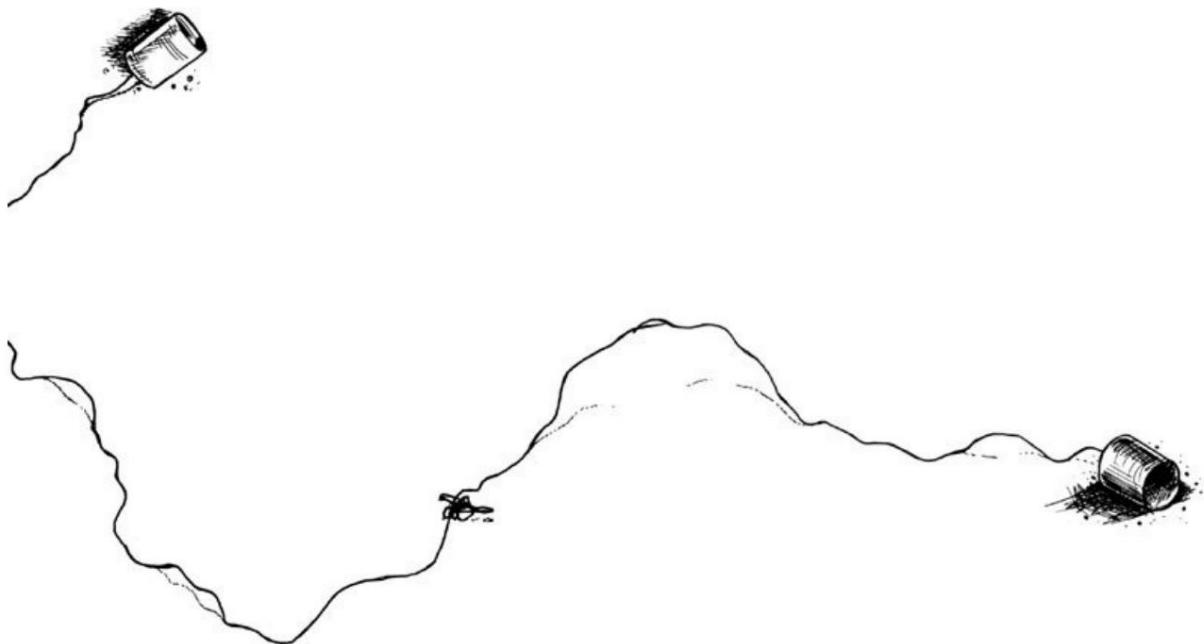
Estes são apenas alguns exemplos dos tipos de mensagens que você provavelmente escreve em uma base regular. Ao criar Comunicação Predefinida, você não apenas economizará um tempo significativo em seu dia de produção, mas também terá certeza de que não se esqueceu de incorporar itens importantes em suas mensagens.

## 52. Telefones de lata

Você já brincou com telefones de lata? Se sim, você sabe que o que é dito de um lado nem sempre é igual ao que é recebido do outro. Da mesma forma, quase todo mundo já jogou o jogo Telefone, onde você se senta em círculo e alguém sussurra algo no ouvido da pessoa ao lado dele, e então essa pessoa sussurra para a pessoa ao lado. E assim vai, até que a mensagem percorra o círculo; quando volta, a mensagem costuma ser muito diferente do significado original.

Com os avanços da tecnologia, reservar um tempo para conversar com as pessoas cara a cara é uma arte moribunda. Afinal, por que ter uma comunicação verbal desconfortável com alguém quando você poderia facilmente se esconder atrás de um e-mail ou mensagem de texto habilmente elaborado? Tudo bem, estou brincando um pouco sobre isso, embora haja alguma verdade nisso se realmente examinarmos a nossa sociedade.

Como designers, é extremamente importante que tenhamos uma comunicação interpessoal e telefônica bem-sucedida com os clientes. Na nossa agência, as competências de apresentação estão no topo da lista de atributos que procuramos quando entrevistamos candidatos para a nossa equipa. Por mais importante que seja a comunicação verbal, nunca devemos confiar que nossos clientes se lembrarão da conversa da mesma forma que nós.



Toda correspondência verbal com um cliente onde uma decisão é tomada deve ser acompanhado por um formulário de correspondência escrita para manutenção adequada de registros, bem como para garantir que estejamos na mesma página que o cliente. Aqui

Veja alguns exemplos:

- O representante de conta Z recebe um telefonema de um cliente solicitando uma alteração em uma proposta. Depois de desligar o telefone, ele envia uma mensagem de e-mail com a melodia: "Cliente X, foi um prazer conversar com você agora há pouco! De acordo com nossa conversa, enviarei a você a nova proposta até o final do horário comercial de amanhã. Tenha uma ótima noite!"
- O Gerente de Projeto X e os Designers Y e Z têm uma teleconferência com o Cliente Y e quatro de seus comparsas. Após a ligação, o Gerente de Projeto X envia um e-mail ao cliente dizendo: "Cliente Y, gostamos da teleconferência. Obrigado pelo seu tempo. Só queria enviar nossas anotações da reunião para sua revisão. Por favor, deixe-nos saber se perdemos alguma coisa! (seguido das notas da reunião).

Esta correspondência não precisa ser longa. Apenas uma linha rápida mensagem geralmente resolverá o problema. Nossos clientes costumam comentar sobre nossas habilidades de comunicação, que estão no topo da lista do que nossos clientes amam em nós. Ao acompanhar a comunicação verbal com a comunicação escrita, você pode eliminar muitos mal-entendidos imediatamente, por assim dizer, e pode manter os clientes satisfeitos de forma mais consistente.

Aproveitando o tempo para  
FALAR COM PESSOAS  
CARA A CARA  
É UMA ARTE MORRENDO.

## 53. Vernáculo Vicioso

Ontem mesmo, nosso diretor de criação veio ao meu escritório para discutir um desafio que estava enfrentando com um grande cliente da indústria do entretenimento. Estamos concluindo um projeto de design e programação de website com duração de dez meses e no valor de US\$ 400.000. Ao longo do projeto, nos esforçamos para satisfazer o que se tornou em grande parte um cliente insatisfatório. Estamos na lista final e nosso diretor de criação ligou para o cliente para revisar o status. Durante a ligação as coisas esquentaram um pouco e o cliente começou a se referir aos itens finais do soco de forma extrema. Seu vernáculo cruel (intencional ou não) estava fazendo um bom trabalho ao desligar nosso diretor de criação.

Ela se referiu aos itens da lista de pendências como “insetos enormes”, fazendo com que parecessem impossível de superar. Meu diretor criativo os considerou “pequenos ajustes”.

Felizmente para nossa empresa, durante nossa reunião de produção, meu diretor de criação usou um vernáculo menos cruel, referindo-se aos itens da lista de pendências como secundários. Pequenos ajustes são administráveis, possíveis de superar, não dolorosos. A equipe está de cabeça baixa e cheia de positividade enquanto trabalha nos itens finais. Esta é a décima primeira hora. O projeto tem que ser feito e as emoções já estão em alta. Eu só posso imaginar as repercussões em nosso ambiente de produção se ele tivesse repassado a frase de bug extremamente massiva. Teríamos tido uma revolta? As pessoas teriam ficado descontentes?

Desmoralizado? Até desistir?

Como o design gráfico às vezes é como uma cirurgia cardíaca aberta, precisamos ter cuidado ao formular as coisas. Imagine uma família estressada e preocupada na sala de espera. O ente querido deles está em cirurgia há horas a fio, sem fim à vista. Eles esperam e esperam e finalmente o cirurgião cardíaco aparece para lhes dar uma atualização...

“Bem, John está *bem*. Estamos tendo que correr para *consertar muitas coisas*.”

Este Vernáculo Vicioso não faz nada para ajudar a deixar a família à vontade.

*OK* implica que as coisas não estão bem.

*Rush* implica que há uma emergência.

*Consertar* implica que as coisas estão quebradas.

*Muito* implica que muitas coisas estão erradas.

Algumas mudanças sutis nas frases podem fazer maravilhas para ajudar a família a se sentir mais à vontade, como:

“Bem, John está *bem*. Estamos tendo que *ser proativos* para *ajustar* algumas coisas.”

*Tudo bem* implica que as coisas estão estáveis.

*Ser proativo* implica que os médicos estão trabalhando rapidamente, mas não há emergência.

*Ajustar* implica que há modificações sutis a serem feitas.

*Alguns* implicam que nem tudo está errado.

Aqui estão algumas palavras típicas a serem evitadas, bem como alguns substitutos excelentes:

- Em vez de *consertar*, use *ajustar* ou *ajustar*.
- Em vez de *alterações*, utilize *solicitações*, *ajustes*, *revisões* ou *modificações*.
- Em vez de *pressa*, trabalhe *rapidamente* ou *seja produtivo*.
- Em vez de *questões*, use *elementos*.
- Em vez de *problemas*, use *itens*.
- Em vez de *melhorar*, use *modificar*.

Em vez de *um cronograma apertado*, use *um cronograma agressivo*.

**Em vez de contar ao seu cliente...**

“Estamos fazendo suas *alterações*.”

**Diga a eles...**

“Estamos atendendo (ou atualizando) suas *solicitações*.”

**Em vez de contar ao seu cliente...**

“Estamos correndo para cumprir o prazo.”

**Diga a eles...**

“Estamos sendo *produtivos* para cumprir o prazo.”

**Em vez de contar ao seu cliente...**

“Estamos trabalhando em algumas *questões* que estão demorando mais.”

**Diga a eles...**

“Estamos trabalhando em alguns *elementos* que estão demorando *um pouco* mais.”

**Em vez de contar ao seu cliente...**

“A equipe está trabalhando para *resolver* todos os *problemas* na preparação para a entrega.”

**Diga a eles...**

“A equipe está trabalhando para ajustar todos os *itens* na preparação para entrega.”

Você entendeu a ideia. Tenha cuidado ao escrever e falar para usar palavras e frases não escalantes que manterão o nível de estresse do seu cliente o mais baixo possível.

## 54. Um Exército de Apoio

Passei meus primeiros anos no mundo dos negócios trabalhando como escravo em meu porão, como Gollum preso nas cavernas escuras do submundo. Mas mesmo quando trabalhei como freelancer independente, era preciso mais do que apenas eu para satisfazer meus clientes. Eu tinha um contador. Às vezes, eu vendia trabalho excedente para meus amigos designers gráficos. Minha esposa passou incontáveis horas me convencendo a desistir. “Eu”, mesmo quando tecnicamente estava voando sozinho, era na verdade “Nós”.

Mesmo assim, sempre fiz um esforço para expressar as coisas de uma forma que transmitisse a mensagem de várias pessoas apoiando o cliente. Substituí palavras como “eu” e “eu” por “nós” e “nós”. Eu não queria que a confiança do meu cliente fosse abalada ao pensar que ele só tinha o apoio de um cara em seu porão. Eu queria que eles sentissem que tinham um exército de apoio. Um exército pode vencer as guerras que um cara com uma arma de ar comprimido só sonha em travar.

À medida que minha empresa crescia, o estilo de equipe “nós” e “nós” soava cada vez mais verdadeiro; realmente tínhamos um exército ajudando nossos clientes e aproveitamos todas as oportunidades para lembrá-los desse fato importante. Nossa equipe é instruída a garantir que transmita essa atitude de equipe em todas as correspondências com os clientes. Com isso, nossos clientes ficam tranquilos em saber que seu projeto está sendo trabalhado e revisado por muitas pessoas, o que os faz sentir que estão valorizando muito seu dinheiro. Eles se preocupam menos com prazos e qualidade sabendo que várias pessoas estão zelando por eles e pela qualidade de seu projeto.

**Substituir...**

“Recebi seu feedback.”

**com...**

“Recebemos seu feedback.”

**Substituir...**

“Sou o designer que está trabalhando em suas composições.”

**com...**

“Sou *um* dos designers que trabalha em suas composições.”

**Substituir...**

“Devo conseguir terminar as alterações no design até o final do dia.”

**com...**

“Estou trabalhando com a equipe de design para concluir as alterações até o final do dia.”

**Diga coisas como...**

“Estamos perto de encerrar o projeto.”

“Todos gostaram de trabalhar neste projeto.”

“Realizamos uma revisão interna das composições.”

“Obrigado por enviar esses ativos para nós. Estamos começando a trabalhar em suas composições imediatamente.”

Você entendeu a ideia.

Se você realmente está trabalhando sozinho, não estou encorajando você a mentir. Estou apenas afirmado que você deve reconhecer que quase sempre há outra pessoa em seu exército, mesmo quando você é um freelancer independente. Falar dessa maneira ajuda o cliente a entender isso também. Quando o cliente entende que um exército o está apoiando, ele dorme um pouco mais tranquilo à noite. E no final, isso é tudo que o cliente realmente quer de você... a confiança de que você executará cada pequeno detalhe do projeto dele com sucesso e fabulosamente.



Quanto ao ambiente real da equipe, esse sentimento é fundamental para a coesão e a unidade. É fácil para os diretores de arte receberem crédito pelo trabalho de outras pessoas, o que inevitavelmente faz com que a frustração e o ressentimento cresçam dentro de sua equipe. Napoleon Hill, em sua obra-prima *Pense e Enriqueça*, citou esse comportamento como uma das dez principais causas do fracasso na liderança.

“O líder que reivindica toda a honra pelo trabalho de seus seguidores tem certeza

*ser enfrentado pelo ressentimento. O realmente grande líder NÃO REIVINDICA NENHUMA DAS HONRAS. Ele fica satisfeito em ver as honras, quando existem, irem para seus seguidores, porque sabe que a maioria dos homens trabalhará mais arduamente por elogios e reconhecimento do que apenas por dinheiro."*

—Pense e Enriqueça, 1937, 82

Talvez fosse melhor para todos nós apenas remover as palavras “eu”, “meu” e “meu” de nossos vocabulários. Os clientes se sentirão mais seguros sabendo que há muitas pessoas apoiando-os e os outros membros de sua equipe apreciarão e respeitarão sua abordagem humilde.

## 55. Atualizações amigáveis

Os médicos parecem entender algo que muitos designers gráficos não entendem: a necessidade de “atualizações amigáveis”.

Imagine, se quiser, uma linda família feliz: um pai, uma mãe e alguns filhos. Esta infeliz família descobre que o pai tem um problema cardíaco e precisa passar por uma grande cirurgia. Toda a família vai juntos para o hospital no dia da cirurgia. Eles se encontram com o médico que lhes garante que sua equipe sabe o que está fazendo; eles fizeram essa cirurgia milhares de vezes. A família suspira de alívio, sentindo que tudo vai ficar “OK”. Papai é levado para a sala de cirurgia e o resto da família se reúne na sala de espera. A observação do relógio começa.

De hora em hora, o médico manda uma enfermeira da sala de cirurgia para a sala de espera. “Seu marido está indo muito bem. A cirurgia está evoluindo conforme planejado, sem nenhuma intercorrência”, tranquiliza a enfermeira à família.

Essas atualizações amigáveis evitam que a família entre em pânico e eles continuam a esperar ansiosamente, mas com confiança, durante toda a longa cirurgia.

Agora imagine o mesmo cenário sem as mensagens tranquilizadoras enviadas regularmente pelo médico.

Durante a primeira hora, a mãe fica pensando na confiança do médico. Ela acredita que tudo vai ficar bem.

Durante a segunda hora, ela permanece confiante, mas a memória da confiança do médico começa a desaparecer. Borboletas começam a vibrar em sua barriga.

Durante a terceira hora, a mãe começa a olhar para cima toda vez que uma enfermeira entra. Ela está precisando de alguma garantia.

Durante a quarta hora, a mãe não consegue se lembrar de nada do que o médico disse. O pânico se instala. Ela começa a imaginar o marido deitado na mesa de operação.

Durante a quinta hora, a mãe fica em total estado de histeria. Ela tem certeza de que seu marido está morto. Sua histeria se espalha para seus filhos. Todo mundo está pirando.



“Atualizações amigáveis” poderiam ter mudado tudo para a família acima.

Costumo dizer que o design gráfico é como uma cirurgia cardíaca aberta. A área de atualizações amigáveis é um desses casos. Muitos clientes enlouquecem com seus projetos, como a família fez com a cirurgia do pai no exemplo acima. Quanto menos você se comunicar, mais seus clientes começarão a ficar nervosos, em pânico ou até mesmo surtar.

É fundamental manter o controle de seus projetos e fornecer “atualizações amigáveis” aos seus clientes para garantir-lhes que tudo ficará bem. Isto é especialmente verdadeiro se os marcos estiverem espalhados por longos períodos de tempo.

Atualizações rápidas e curtas por e-mail podem fazer toda a diferença no sucesso ou no fracasso de um projeto, especialmente quando se trata de novos clientes. Diga a seus clientes no que você está trabalhando e assegure-lhes que você tem o projeto deles em mente e na fila de projetos. Um ótimo exemplo de atualização de status amigável poderia ser tão simples quanto isto:

“Só queria enviar um e-mail rápido para avisar que começamos a projetar seus logotipos hoje. Temos ótimas ideias e esperamos enviá-las na terça-feira.”

Alternativamente, você poderia começar com algo assim: “A equipe começou a programar seu site hoje...”

“Provisionamos seu servidor esta tarde...”

“Fizemos um bom progresso em suas composições e planejamos enviá-las para você amanhã à tarde, de acordo com o cronograma...”

Estes são apenas alguns exemplos. Cada uma dessas atualizações ajudará seus clientes volte ao nível de confiança que eles tinham em você na primeira hora. Use seu bom senso e tente não sobrecarregá-los com detalhes ao enviar-lhes uma atualização amigável. Apenas assegure-lhes que você está no controle do projeto e que ele não é uma questão plana.

APENAS ASSEGURE-OS QUE  
VOCÊ ESTÁ NO CONTROLE  
DO SEU PROJETO  
E QUE NÃO É PLANO  
FORRO NA MESA.

## 56. Prazo Balé

Uma das maneiras mais rápidas de arruinar o relacionamento com o cliente é perder o prazo. Você deve fazer todos os esforços possíveis para cumprir o que comprometeu com seus clientes, chefes e colegas de trabalho. Às vezes, há circunstâncias razoáveis que criam a incapacidade de cumprir uma promessa. Embora essas circunstâncias precisem ser reduzidas ao mínimo, quando acontecem, existem estratégias para ajudá-lo a dançar graciosamente em uma situação desconfortável.

**Envolve outras pessoas.** Assim que você sentir que um prazo pode estar em risco, você deve subi-lo na cadeia de comando. Se você é designer, conte ao seu diretor de arte ou empresário. Você deve alertar as pessoas assim que souber que um prazo será perdido. Quanto mais tarde você notificar as pessoas apropriadas, maior será provavelmente a deceção delas. Ninguém gosta desse tipo de surpresa.

**Seja deliberado sobre a comunicação.** Um aumento no escopo de um projeto costuma ser o maior culpado pelo não cumprimento do prazo. Você estará em uma ligação com um cliente e ele pedirá algo novo; este é o momento de falar sobre o prazo, não poucos dias depois, quando o prazo estiver passando por você na velocidade da luz.

Não é incomum que um cliente perca um prazo. Eles podem atrasar o envio dos recursos necessários para o projeto. Assim que eles perderem o marco de entrega dos ativos, você deverá iniciar uma discussão com seu cliente e seu diretor de criação ou chefe sobre o prazo em questão.

Outra razão para prazos perdidos é uma falha imprevista de software ou talvez seu computador falhe com você. Talvez você esteja programando algo para um site e haja um bug no código. Esses tipos de problemas acontecem e podem causar atrasos extremos na produção. Quando coisas assim acontecem, é vital que você comunique o problema e assuma um papel ativo na busca de uma solução. Esteja avisado, entretanto, que os clientes não estão muito interessados em histórias “o cachorro comeu meu dever de casa”. Certifique-se de ter controles de versão no código e versões de backup dos arquivos para se proteger contra a possibilidade de problemas de software e computador.

**Coloque o rabo entre as pernas e confesse.** Quando um prazo estiver em risco, uma mensagem deverá ser enviada ao cliente. A mensagem deve ter tom de desculpas e indicar os motivos do descumprimento do prazo. Mesmo que haja uma morte na família, você deve reunir forças para se desculpar pelo prazo perdido.

Se o cliente for a causa do não cumprimento do prazo, tome cuidado para não jogar o

“jogo de culpa”. Explique os fatos e peça desculpas. Se você estiver em um ponto do projeto em que tem algo apropriado para enviar como está, envie-o para que o cliente possa pelo menos ver em que ponto o projeto está.

**Realinhe as expectativas.** Agora que o gato saiu da bolsa, você precisa estabelecer um novo conjunto de expectativas com o cliente. Certifique-se de que você e o cliente entendam os novos marcos e coloque-os por escrito. Se for uma conversa verbal, envie também um e-mail de acompanhamento.



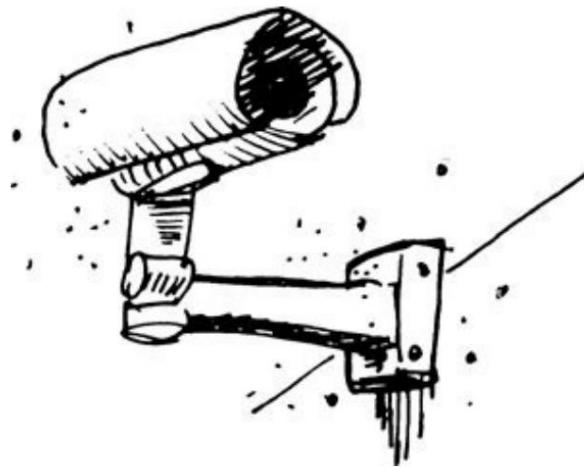
**Cumpra o próximo prazo e peça desculpas novamente.** Um prazo perdido e você poderá salvar o relacionamento com o cliente. Dois prazos perdidos e você provavelmente está condenado. Certifique-se de atingir os marcos realinhados e, quando isso acontecer, peça desculpas novamente por perder o prazo anterior.

**Reconstrua o relacionamento.** Depois de concluir o projeto com êxito, comece seus esforços para reconstruir a confiança do cliente. Não tenha medo de falar sobre o prazo perdido. Discuta com eles o que você mudou em seu processo para garantir que isso não aconteça novamente. Diga a eles o quanto eles são importantes para você e sua empresa. Agora é um bom momento para um convite para almoço ou outra experiência “fora do escritório” para ajudar a fortalecer o relacionamento.

Prazos perdidos acontecerão. A maioria de seus clientes sabe disso e já experimentou. Se você adotar o tom certo com o cliente, seu relacionamento poderá sobreviver ao revés e provavelmente mais projetos surgirão em seu caminho.

## 57. Irmão mais velho

Após cerca de um ano de carreira, recém-saído da escola, estava em uma teleconferência com um cliente. Da minha agência de marketing direto, eram dois membros da equipe e eu conversando com o cliente. Estávamos construindo um site e criando vários outros materiais de marketing para eles, e eles estavam tendo dificuldades para entender nossa explicação do projeto. Ficamos cada vez mais frustrados com a ignorância deles e, quando a ligação terminou, desligamos o telefone e começamos a reclamar da aparente idiotice desse cliente. Então olhei para o telefone e percebi que a luz indicava que a linha ainda estava ativa. Comecei a suar frio e rapidamente apertei o botão de desligar cerca de uma dúzia de vezes.



Eles ouviram todos os nomes que acabamos de chamá-los? Até hoje eu ainda não saber. E isso não importa de qualquer maneira; não há dúvida de que aprendi a lição: "É preciso presumir que alguém está sempre ouvindo". Pense sobre isso por um minuto. Há tantas maneiras de alguém ouvir você falando mal de seus clientes, colegas ou qualquer outra pessoa aparentemente inocente em sua vida.

A linha telefônica está realmente desconectada?

Tem certeza de que não há ninguém na outra sala? No final do corredor? Subir as escadas?

O botão mudo realmente funciona no seu telefone?

Seu colega de equipe está em uma ligação com um cliente que pode ouvi-lo em segundo plano?

As paredes são realmente tão à prova de som quanto você pensa?

Talvez você presumiu que estará seguro falando ao ar livre ou reclamando durante o almoço com seus colegas de trabalho. Você tem certeza de que as pessoas sentadas ao alcance da voz não

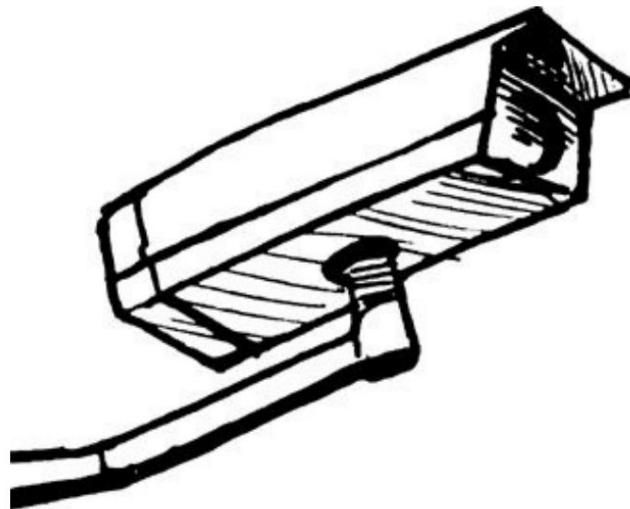
sabe quem você é ou sobre quem você está falando negativamente? Você não pode ter certeza.

Você deve ter um cuidado especial com esse problema online. Seu Twitter pessoal e as postagens no Facebook podem significar um desastre no relacionamento se usadas para desabafar sobre um cliente ou projeto frustrante. Depois que essa informação for lançada no buraco negro do ciberespaço, você nunca mais poderá retirá-la.

Tenho um conhecido que parece viciado em reclamar das pessoas. Cada vez que estou com essa pessoa, parece que ela tem uma nova pessoa para atacar. Eu relutantemente ouço e penso comigo mesmo: "Hmmm. Eu me pergunto o que dizem sobre mim quando não estou por perto." Se você reclamar com um cliente sobre outro cliente, ele poderá facilmente presumir que você faz a mesma coisa com ele. Esse tipo de comportamento corói rapidamente a confiança conquistada com dificuldade e pode manchar sua reputação como designer, bem como como pessoa de caráter e integridade.

OK, vamos ser honestos. Um pouco de desabafo pode ser uma maneira saudável de se livrar das frustrações da vida. E, é certo, alguns clientes certamente merecem cada grama de negatividade que você possa enviar telepaticamente (ou mesmo verbalmente) para eles. Mas é melhor você ter certeza absoluta de que seus comentários são confidenciais, ou eles podem destruir um relacionamento lucrativo para você ou para a empresa em que trabalha.

Talvez a melhor coisa a fazer seja seguir o velho conselho: "Se você não pode dizer nada de bom, não diga nada" e aplicá-lo à sua vida em casa, no trabalho e com seus amigos. Os teóricos da conspiração podem estar certos: o Big Brother pode estar ouvindo, afinal.



## 58. O Efeito Dominó

Minha luta infantil contra o tédio me levou a encontrar saídas criativas. Entre a construção do forte e a exploração da floresta, meus irmãos e eu passamos horas e horas brincando com Legos, Lincoln Logs, Erector Sets e dominós. Tenho boas lembranças de montar trilhas de dominó e derrubá-las.

Um toque no primeiro dominó desencadeia uma reação em cadeia que não pode ser interrompida até derrubar todos os outros dominós na trilha.

Poucas coisas dizem melhor ao seu cliente “nós ajudamos você” do que criar um reação em cadeia. Aqui está um exemplo de reação em cadeia em nosso negócio:

1. O cliente X liga ou envia e-mails para dar luz verde a um projeto.
2. Imediatamente: O responsável pelo desenvolvimento de negócios envia um e-mail ao cliente:

“Obrigado por enviar este projeto para nossa equipe. Todo mundo está animado para trabalhar nisso. Mandei uma cópia para nosso gerente de produção, John Doe, para incluí-lo no projeto para que ele pudesse dar andamento às coisas com sua equipe. Também gostaria de apresentar Jane Doe, que cuida da nossa contabilidade. Ela entrará em contato sobre os detalhes do faturamento.”
3. Imediatamente: O gerente de produção responde ao e-mail do responsável pelo desenvolvimento de negócios: “Cliente X, estamos realmente ansiosos para trabalhar com você neste projeto. Estaremos configurando o projeto em nosso software de gerenciamento de produção online. Ao fazer isso, você receberá um link com algumas instruções de como acessar o projeto nesse sistema.

Usamos este software para gerenciar marcos e comunicação em relação ao projeto. Nosso objetivo é garantir que você sempre saiba o que está acontecendo com seu projeto enquanto ele está em fase de desenvolvimento.”



4. Imediatamente: O gerente do escritório responde ao desenvolvimento de negócios e-mail da pessoa, “Cliente X, A equipe de produção está animada para começar. Serei o responsável por todos os procedimentos contábeis. Existe um número de Ordem de Compra que devemos incluir em nossas faturas? Além disso, você é o melhor contato para faturamento ou devemos entrar em contato com

alguém para esses detalhes?"

5. Dentro de uma hora: O gerente de produção configura o projeto no software de produção online e o Cliente X recebe um e-mail com instruções sobre como acessar essas informações. O gerente de produção também configura o acesso FTP para o cliente fazer upload de ativos para o servidor.
6. Dentro de 24 horas: O gerente de produção envia um e-mail para o Cliente X apresentando-os ao diretor de arte do projeto. O diretor de arte então solicita a marcação de uma reunião inicial com o cliente para discutir os detalhes do projeto e garantir que a equipe de design e o cliente estejam na mesma página.

Imagine como o Cliente X se sentirá à medida que essa sequência de eventos se desenrolar. Dentro de nas primeiras 24 horas após dar luz verde ao projeto, eles trocaram correspondência com quatro pessoas-chave da equipe, acessaram seu software de gerenciamento de produção, obtiveram acesso FTP aos seus servidores e agendaram uma reunião inicial com o diretor de arte e a equipe de design . Todas essas coisas foram instigadas com base em uma reação em cadeia que começou com o Cliente X dando luz verde a um projeto. A única reação que o cliente pode ter é: "Uau, essas pessoas estão no topo deste projeto!"

Cada negócio é único. Talvez sua empresa não tenha diretor de arte ou gerente de escritório. Quer sua empresa seja grande ou pequena, ou se você for apenas uma equipe de uma pessoa trabalhando em um canto mal iluminado de seu porão – não faz diferença; sistemas de reação em cadeia podem ser criados para qualquer tamanho ou tipo de negócio. Começar é fácil; simplesmente pegue um pedaço de papel e comece a anotar a sequência de eventos que seguem os momentos-chave de seus projetos.

Pode ser algo assim:

**Evento: Cliente dá sinal verde para uma proposta.**

Reação em cadeia: o que acontece a seguir?

- 
- 
- 

**Evento: o cliente envia feedback sobre composições de design.**

Reação em cadeia: o que acontece a seguir?

- 
-

•

**Evento: Projeto concluído e aprovado pelo cliente.**

Reação em cadeia: o que acontece a seguir?

•

•

•

Cada um dos eventos em sua lista de reações em cadeia deve ser projetado para surpreender seu cliente com suas habilidades organizacionais e atenção aos detalhes do projeto. Formalize e documente suas reações em cadeia para que possam ser utilizadas por todos os membros de sua equipe, garantindo assim uma experiência unificada do cliente com sua empresa.

Em contraste com tudo isso, poucas coisas gritam: “nós realmente não nos importamos com o seu projeto!” mais do que um cliente dando luz verde a um projeto e depois passando vários dias antes que qualquer comunicação ou progresso seja feito de sua parte.

Mesmo que o projeto não esteja programado para começar dentro de algumas semanas, ainda é importante manter a comunicação regular durante o período de inatividade. Um projeto com luz verde é um fogo que precisa ser aceso regularmente para manter acesas as chamas da satisfação e da confiança do cliente.

## 59. Evite a WWW

Evitar a WWW? Não, não estamos falando sobre a World Wide Web – estamos falando sobre o fato de que você nunca quer que seus clientes esperem, se preocupem ou se perguntam (a WWW). Todos os esforços devem ser feitos para evitar esses conceitos em suas relações com seus clientes e consumidores.



**Espere.** Os clientes nunca devem ficar “esperando” por você. Se você disser que enviará os comps às 15h , certifique-se de enviá-los às 15h. Se você não pretende cumprir esse prazo, o mais tardar às 15h, deverá entrar em contato com envie-os por e-mail ou telefone, informando que você está um pouco atrasado e não terá as composições prontas até as 16h ( ou em qualquer novo horário que você preveja ter as coisas prontas).

Se você tem uma reunião com o cliente agendada para as 10h , você deve aparecer às 9h55 . Se você não estiver lá às 10h05 , a confiança do cliente em você começa a despencar.

**Preocupar.** Os clientes nunca devem “se preocupar” com as responsabilidades que lhe atribuíram. Parte de sua responsabilidade é transmitir confiança em sua capacidade de executar o projeto. Ao comunicar claramente as expectativas e suas estratégias de desenvolvimento, você pode evitar que seus clientes “se preocupem” desnecessariamente.

**Maravilha.** “Gostaria de saber se alguém está trabalhando no meu projeto?” “Eu me pergunto o que vou ver a seguir?” “Eu me pergunto se esses caras entendem o que estou tentando realizar com meu projeto?” Esses e muito mais são os tipos de coisas que seus clientes não deveriam “se perguntar” sobre você.

Uma comunicação clara é a chave para evitar a WWW. Isto inclui comunicar claramente cronogramas, estratégias de desenvolvimento, contato

informações, compreensão conceitual do projeto e quaisquer outras informações pertinentes relacionadas ao sucesso do projeto que seu cliente lhe confiou.

COMUNICAÇÃO CLARA

É A CHAVE.

## 60. Tenha medo de clicar em “Enviar”

Quantas vezes você saiu do seu quarto pensando: “Droga, estou bem!” apenas para ouvir seu cônjuge dizer: “Você vai usar isso? Você realmente deveria mudar. Deixe-me escolher algo para você. O fato é que obter uma segunda opinião sobre o seu trabalho é fundamental para o sucesso em todas as áreas da vida.

Ao visualizar o seu próprio trabalho, é fácil ignorar pequenos detalhes e perder coisas devido à sua proximidade com o projeto.

A maioria das organizações de design gráfico é boa em designar pessoas para concluir tarefas de projetos. Quando um projeto recebe luz verde, um designer é designado para criar a aparência do design, um programador é designado para construir as páginas funcionais (para projetos relacionados à Web) e - em organizações maiores - um produtor é designado. designado para reunir todas as peças em uma unidade polida e coesa. Obviamente, embora todos devam verificar o seu próprio trabalho ao longo do caminho, você não será o melhor revisor do seu próprio trabalho. Acredito firmemente que pelo menos uma pessoa deve ser designada para ser o revisor de qualquer projeto; para ser honesto, quanto mais pessoas você tiver para revisar o trabalho, melhor.

Não quero ser arrogante, mas devo dizer que me tornei um revisor talentoso. Talvez todos aqueles anos enviando erros de digitação não intencionais aos meus clientes me levaram a um estado de paranóia perpétua. Para esclarecer ainda mais: a revisão vai além da consistência e precisão textual; ele se estende também aos elementos de layout e design. Não sigo um checklist ou estratégia específica para revisão de trabalhos de design gráfico, mas se você precisa aprimorar suas habilidades nessa área, aqui está o fluxo geral do que funciona para mim.

**Panorama geral (dê uma primeira olhada no projeto; depois dê alguns passos para trás e olhe novamente.)**

- O design combina com a marca do cliente? •

Como é a composição geral? O que melhoraria isso?

- Compare o design com outros projetos que o cliente possa ter mencionado ou que você tenha usado como inspiração (como exemplos de sites ou materiais impressos). O design atende ou excede o nível de qualidade dessas amostras?
- Qual é o objetivo do design? Está tentando vender alguma coisa? Contar uma história? Transmitir uma mensagem? Isso é realizado do ponto de vista geral?

- As dimensões do desenho são apropriadas para o projeto? • Algun

texto é o mesmo de área para área dentro do projeto e, em caso afirmativo, é

consistente em todos os sentidos?

**Traços amplos (comece a perfurar as principais áreas do projeto).**

- Como o olhar flui através do design? O olho está descansando e focando nos elementos certos na ordem certa?
- O peso visual dos elementos de design funciona? Existe algo muito pesado? Muito claro?
- A paleta de cores está funcionando? Existem cores que parecem não combinar com a marca ou design?
- Como são as escolhas de fontes? Há muitos sendo usados? Muito pouco? Eles funcionam bem no design?
- As fotos e imagens combinam e apoiam o design geral e a mensagem?
- A mensagem principal é clara? Existe um título ou outro texto que precisa transmitir uma mensagem diferente? As pessoas saberão facilmente o que estão vendo?

**Nitty Gritty (digitalize cada pixel do projeto em detalhes.)**

- Observe cada palavra e pontuação. Existem erros de digitação? • Os elementos de design estão estruturados adequadamente na grade? Existe algo que possa quebrar o plano na grade para adicionar mais interesse ao design?
- Há algo descentralizado ou fora de alinhamento? Os elementos de texto são os maiores culpados deste problema.
- As fotos foram tratadas adequadamente? Eles foram ajustados e aprimorados adequadamente? As fotos estão voltadas na direção certa? Eles foram cortados corretamente?
- O uso da fonte é consistente no design? O texto está espaçado corretamente (entrelinha e kerning)? Há alguma pontuação faltando? Alguma viúva ou órfã? Rios?
- Há alguma tangente de design estranha? Este é um problema de design muito comum. Atualize sua Teoria da Gestalt para procurar essas coisas.

*Como observação lateral, a verificação ortográfica não é infalível. São muitas vezes essas palavras podemos costurar duas abelhas corretas, quando na realidade, a VERSÃO ou SIGNIFICADO da palavra em questão alterou a essência do ponto que estamos tentando fazer. Isso pode tornar uma conversa muito embaraçosa com um cliente ou com seu chefe; Em alguns casos, pode até custar nosso trabalho futuro.*

Esta não é uma lista conclusiva, mas estes são alguns dos principais elementos a serem considerados.

procure antes de enviar qualquer coisa para revisão. A última coisa que você deseja é ser visto como tolo, precipitado ou, pior ainda, inadequado como designer, simplesmente porque não buscou a devida diligência nas áreas de revisão e edição de seu trabalho.



## 61. A tragédia dos fusos horários

Nos primeiros anos do meu negócio, a maioria dos nossos clientes estava em Los Angeles (horário padrão do Pacífico). Minha empresa estava localizada em Utah (horário padrão das montanhas), o que apresentava uma diferença horária de uma hora em relação à maior parte de nossos clientes. Na época, a maior parte de nossa equipe trabalhava no turno das 9h às 18h. Isso significava que nosso dia terminaria por volta das 17h em Los Angeles.

Muitos dias incluíram uma luta para cumprir nossos prazos. Lembro-me de vários dias em que clicamos em Enviar em um e-mail de entrega às 18h01 para cumprir o prazo. A diferença horária entre a nossa localização e a dos nossos clientes estava definitivamente trabalhando a nosso favor, já que 18h01 eram 17h01 em Hollywood.

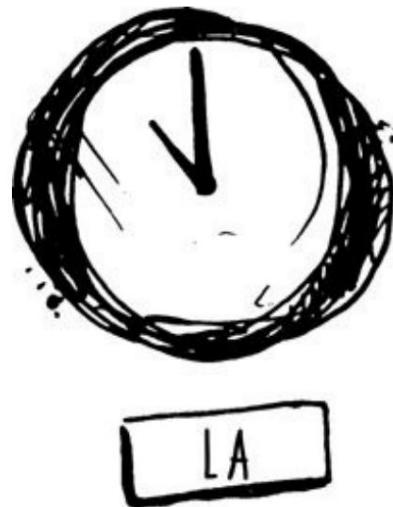


Embora essa estratégia aparentemente estivesse funcionando, muitas vezes nossos clientes respondiam para que fizéssemos algumas pequenas edições antes que pudesse enviar os projetos à cadeia de comando para aprovação. Essa resposta muitas vezes nos levou a precisar ficar mais tarde do que o esperado para implementar as mudanças do cliente.

Nossa solução para esse problema foi atrasar nosso prazo de entrega em algumas horas. Em vez de considerar 18h um horário de entrega aceitável, adiamos para 16h. Isso significava que poderíamos cumprir nosso prazo e ainda ter algumas horas restantes em nosso dia para fazer alterações de última hora no cliente.

O sucesso desta estratégia durou pouco, pois logo depois começamos a clientes seguros na costa leste – principalmente na cidade de Nova York e Washington DC. Esses clientes tiveram uma mudança de horário de duas horas que estava trabalhando contra nós. Nossa meta de entrega com prazo de 16h passou a ser 18h nas localidades desses clientes. Se esses clientes solicitassem alguns ajustes de última hora em seus

projetos, muitas vezes eles ficavam até tarde em seus escritórios enquanto esperavam que fizéssemos as alterações. (Fazer com que seu cliente fique até tarde no trabalho não é uma boa maneira de fazê-lo amar você.)



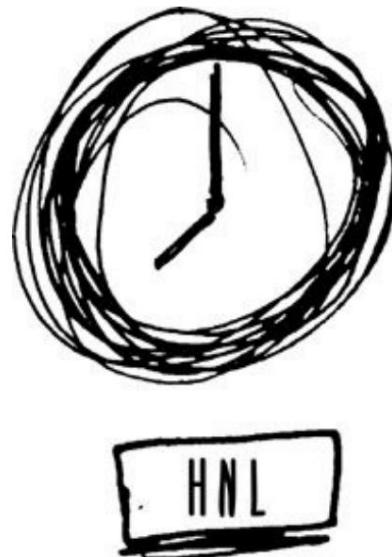
Tudo isso veio à tona quando estávamos criando um grande site interativo para uma grande empresa de produtos de consumo. O projeto foi famoso. O cliente ficou extasiado com o nosso trabalho e com a interação com a nossa equipe. Quase concluímos o projeto sem nenhum defeito até o dia do soft launch do projeto, quando recebemos este e-mail do nosso cliente:

“Never received a link today for the final review of the development site. Let's postpone the site launch until tomorrow.”

Eram apenas 15h30 do nosso horário quando esta correspondência chegou. Mas com a mudança de horário, eram 17h30 no local do nosso cliente. Embora ainda tivéssemos algumas horas restantes do dia, aos olhos deles o dia útil havia acabado e perdemos o prazo.

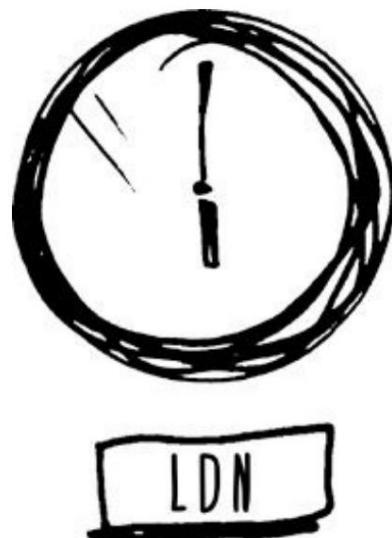
Eu me senti péssimo. Nossa relação perfeita agora foi prejudicada por um prazo atrasado. Imaginei o cliente verificando seu e-mail periodicamente ao longo do dia e sua decepção crescendo a cada verificação de e-mail que não resultava em nossa entrega. Eles falaram mal de nós para um colega de trabalho? O chefe do chefe deles estava se perguntando onde estava a entrega? Seríamos capazes de salvar a relação?

Felizmente para nós, construímos influência suficiente junto ao cliente para nos ajudar a superar esse incidente, mas uma lição valiosa foi aprendida. O design gráfico é uma indústria voltada para prazos. Os designers, em sua maioria, estão acostumados a trabalhar sob a pressão dos prazos. No entanto, esse prazo muitas vezes é erroneamente apenas uma “data” e não uma “hora”.



Para solucionar nossos problemas com fusos horários e clientes preocupantes, nos esforçamos para enviar as entregas do nosso dia pela manhã. A menos que você esteja trabalhando internacionalmente, seus clientes normalmente receberão sua entrega matinal com aplausos. Para nós, uma entrega matinal normalmente garante que nossos clientes da Costa Oeste recebam seus prazos de entrega antes de chegarem ao escritório, e nossos clientes da Costa Leste os recebam na hora do almoço.

Mesmo que você esteja trabalhando em apenas um fuso horário, cumprir os prazos antes do almoço é a melhor maneira de fazer negócios. Ao fazer isso, seus clientes terão uma janela de várias horas que garante que saberão que o prazo foi cumprido. E você poderá relaxar o dia todo sabendo que a pressão está baixa por enquanto.



A maioria de nós aprendeu a arte da procrastinação enquanto procurávamos na escola primária. Essa arte costuma ser aperfeiçoada nos primeiros anos de trabalho como designer gráfico profissional. A melhor forma de garantir que as entregas aconteçam pela manhã é se pressionar para ter tudo pronto

a noite anterior.



MSCW



DUBAI



TYO



TMBKTU



NYC

## **Seção 4: Chefes Felizes**

TODOS TEM QUE RESPONDER A ALGUÉM. PODE SER UM CHEFE.

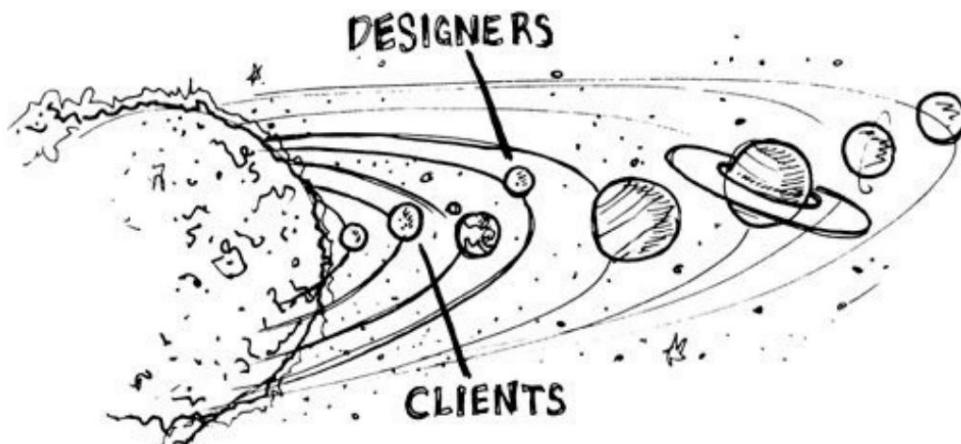
PODE SER UM CLIENTE. PODE ATÉ SER SUA MÃE.

APRENDER A LIDAR COM OS SUPERIORES COM TACTO ABRIRÁ AS PORTAS PARA O SUCESSO.

## 62. Os designers são de Marte, os clientes são de Vênus

Cerca de um ano depois de minha esposa e eu nos casarmos, fomos convidados a participar de um jantar noturno onde um conselheiro matrimonial profissional planejava falar sobre como fazer um ótimo casamento. Embora nosso casamento tenha sido (e seja) ótimo, decidimos comparecer à noite de encontro para “quebrar a norma”. O conselheiro fez um ótimo discurso – engracado e bem apresentado. Como um homem típico, não me lembro de tudo o que ele disse... apenas alguns destaques.

Ele explicou ao público jovem que homens e mulheres diferem em muitos aspectos. Por exemplo, quando confrontadas com as provações da vida, as mulheres procuram ser compreendidas e consoladas, enquanto os homens procuram soluções. Como resultado, ao ajudar alguém (como um cônjuge) nas provações da vida, as mulheres dão conforto e compreensão, e os homens dão soluções. Ele continuou a ilustrar o ponto de que os homens pensam de uma maneira e as mulheres pensam de outra.



Ironicamente, seu tempo acabou e ele não chegou ao trecho do discurso em que apresentava ao grupo “a solução” para o dilema. Minha amada noiva e eu fomos para casa e ela chorou por uma hora enquanto se perguntava como faríamos nosso casamento funcionar sendo tão naturalmente incompatíveis. Claro, apresentei a ela muitas soluções.

O relacionamento entre designer gráfico e cliente costuma ser como marido e mulher. Às vezes o amor está no ar. Às vezes surgem frustrações. E às vezes o divórcio é inevitável. A maioria desses divórcios resulta do fato de os designers pensarem e agirem de uma maneira e os clientes pensarem e agirem de outra.

Este capítulo pode soar como o discurso daquele conselheiro matrimonial. Pretendo ilustrar as diferenças na forma como designers e clientes pensam, mas não fornecer nenhuma solução. De certa forma, este livro em si é um esforço para ser uma solução para esse dilema. Mas a dura realidade pode ser que não há

solução cortada e seca. No entanto, o simples conhecimento das diferenças pode ser suficiente para ajudar a evitar as potenciais armadilhas encontradas nas incompatibilidades naturais entre designers e clientes.

Vamos começar com o que motiva os designers. Você provavelmente se tornou um designer porque a necessidade insaciável de criar coisas alimenta sua alma.

**Você quer criar coisas legais.** Esse é o item número um e não precisa de explicação.

**Você provavelmente deseja ganhar dinheiro enquanto cria coisas legais.** Caso contrário, você provavelmente teria escolhido uma forma de arte diferente.

Muito simples: os designers querem criar coisas legais e ganhar dinheiro. Como resultado, os designers gastam muito tempo tentando convencer as pessoas de que elas podem criar coisas legais. Eles criam sites de portfólio sofisticados. Eles criam livros mostrando seu trabalho. Caramba, na minha empresa até colocamos amostras de portfólio no verso de nossos cartões de visita enquanto procuramos todas as oportunidades para mostrar as coisas legais que podemos criar. Fazemos tudo isso na tentativa de ganhar dinheiro fazendo o que amamos.

Então, o que os clientes querem? Na minha experiência, os clientes estão em busca dos seguintes tipos de coisas.

**Um retorno sobre seu investimento.** Eles esperam gastar dinheiro para ganhar dinheiro. Os clientes normalmente esperam que a compra de seus serviços de design gráfico gere mais vendas e dinheiro para eles.

**Parecendo bem para seu chefe.** Muitas das pessoas para quem você trabalha têm um chefe ou outra parte interessada respirando fundo. O objetivo deles ao contratar você é ajudá-los a ter uma boa aparência.

**Alívio de estresse.** Os clientes muitas vezes ficam estressados, preocupados ou confusos com as necessidades de seus projetos de design gráfico. Eles estão esperando que você alivie sua carga. Eles só querem poder dormir à noite. Eles querem confiar e ter confiança em sua capacidade de executar seus projetos.

**Um bom acordo.** Os clientes estão comprando um bom negócio. Eles querem que você trabalhe o mais barato possível. Não, nem todo cliente planeja abusar financeiramente de você, mas muitos deles o fazem.

**Relacionamentos.** A maioria dos clientes procura alguém que possa resolver esses problemas regularmente. Eles querem construir um relacionamento com seu fornecedor para não terem que passar pelo trauma de procurar um fornecedor novamente.

**Bom design.** Em algumas raras circunstâncias, os clientes podem estar realmente procurando por um design incrível. Mas na maioria dos casos, os clientes só se preocupam com um bom design

um meio para alcançar os outros objetivos anteriormente observados.

Os designers se esforçam para vender design gráfico. O que eles realmente deveriam vender são as coisas que o cliente, chefe ou parte interessada realmente deseja. As pessoas compram confiança. As pessoas compram confiança. As pessoas compram relacionamentos. As pessoas compram alívio do estresse. As pessoas compram bons negócios. Se você puder atender a essas necessidades do cliente e tiver o privilégio de criar um design bacana, considere-se com sorte e não deixe de se beliscar no caminho para o banco.

**PESSOAS COMPRAM RELACIONAMENTOS.**

**AS PESSOAS COMPRAM ALÍVIO DE ESTRESSE.**

**AS PESSOAS COMPRAM BONS NEGÓCIOS.**

## 63. Deixe seu cliente deixar sua marca

A maioria de seus clientes deseja sentir que de alguma forma influenciaram o trabalho que você está criando para eles. Não só é sensato deixá-los pensar isso, mas também é uma boa prática aceitar às vezes graciosamente a sua influência. No entanto, muitos designers tendem a ser naturalmente defensivos em relação ao seu trabalho. Durante as apresentações aos clientes, esses tipos de designers entram com suas armaduras e escudos erguidos, prontos para defender seu projeto até a morte, se necessário. Quer o feedback de um cliente seja grande ou pequeno, uma batalha acontecerá onde o designer discutirá cada ponto do cliente para manter seu precioso design intacto. Essa atitude causa problemas em diversas áreas.

Primeiro, esta abordagem de defesa do projeto não reconhece que o cliente está pagando pelo trabalho. Se eles quiserem que você experimente algo em vermelho em vez de azul, eles têm o direito de ver essa comparação. Eles estão assinando o cheque. Ceder às solicitações dos clientes não mostra fraqueza, mas sim mostra que você respeita o cliente e entende seu relacionamento – eles estão pagando você para trabalhar para eles.

Em segundo lugar, lutar contra cada pequeno ponto de design apresentado por um cliente não faz nada além de criar conflito e transmitir um sentimento de orgulho e arrogância de sua parte. Seu trabalho como designer é tornar a vida do seu cliente mais fácil, e não mais difícil. Se eles sentirem que precisam discutir com você sobre cada pequeno detalhe, a tolerância deles em trabalhar com você se esgotará rapidamente. Esta é uma maneira infalível de perder um cliente.

Terceiro, permitir que o cliente faça alterações nos designs ajuda-o a sentir-se dono e orgulhoso do produto acabado. Não há melhor maneira de ajudar um cliente a se apaixonar pelo design do que perceber que algo é sua ideia e sua obra-prima. Quando amam o trabalho, eles exibem o design pelo escritório, dizendo a todos os colegas algo como: “Viu isso? Essa foi a minha ideia. Não é legal?! Além disso, quando o cliente adora um design, ele inevitavelmente ama a pessoa que o produziu. Essa é a forma de conquistar a fidelização de clientes de longo prazo.

É importante notar, entretanto, que não estou sugerindo que você role e concorde com todos os comentários que um cliente fizer sobre o seu trabalho. Há momentos em que as mudanças solicitadas precisam ser combatidas com muito tato. Estou apenas sugerindo que deixar o cliente deixar sua marca no design pode capacitá-lo a assumir a responsabilidade pelo projeto e continuar voltando para você para obter mais informações. mais.

A próxima vez que um cliente quiser mudar algo que parece insignificante

para você, não fique irritado. É importante que seus clientes deixem sua marca na obra para sentirem orgulho do projeto. Não tente dissuadi-los de todas as ideias que eles têm; em vez disso, encontre maneiras de deixá-los deixar sua marca, mantendo a integridade e o esplendor do design.

## 64. Pontos de “Perdão”

A cada novo emprego, novo chefe, novo cliente ou novo projeto, você tem um objetivo e apenas um objetivo: acumular “pontos de perdão”. A indústria do design gráfico está cheia de loucuras. Uma infinidade de variáveis inevitavelmente fará com que um projeto exploda em algum momento de sua carreira. Um erro de digitação pode ser impresso. Talvez um servidor seja hackeado e desative um site que você criou. Talvez você ou alguém da sua equipe perca um prazo importante. Em algum momento do ciclo de vida do seu relacionamento comercial com um cliente ou empresa, algo dará errado e o projeto será paralisado.

Se o seu relacionamento com o cliente ou empregador sobreviverá ao golpe depende de quantos pontos de perdão você acumulou.



Os pontos de perdão são o que considero a medida de quanto um cliente ignorará sua falha quando ela inevitavelmente surgir. Ao iniciar um novo emprego ou conquistar um novo cliente, você começa com zero pontos de perdão. Com o tempo, esses pontos são construídos através da execução perfeita do trabalho, como

- Produzir trabalhos de design de alta qualidade • Cumprir prazos
- Exceder as expectativas e ir além
- Não cometer erros no trabalho • Não perder as alterações solicitadas pelo cliente •

Construir um forte relacionamento com o cliente através de atividades extracurriculares Atividades

Agora, sabendo que você começa com zero pontos de perdão, se você perder o primeiro prazo do primeiro projeto com um novo cliente, o cliente pode ter a tendência de dizer: “Uau, eles perderam o primeiro prazo. Isso não está indo bem. Precisamos procurar outra pessoa. No entanto, se você tiver pontos de perdão acumulados depois de cumprir todos os prazos com aquele cliente no passado

doze projetos e você perder o prazo, o cliente pode ficar mais propenso a pensar: "Uau, isso é péssimo. Mas eles têm sido tão bons por tanto tempo. Eles nunca perderam um prazo antes. Sem dúvida, foi um acaso e eles estarão de volta ao topo em pouco tempo."

Os pontos de perdão são rapidamente perdidos quando algo dá errado a qualquer momento de um projeto, seja sua culpa ou não. Exemplos de coisas que podem diminuir seus pontos são

- Um servidor de site caindo
- Um fornecedor associado cometendo um erro (um trabalho de impressão ruim, por exemplo)
- Um erro desnecessário (erro de digitação, solicitação esquecida, etc.)
- Uma discussão com um cliente
- Prazo perdido

Com a maioria dos clientes, você perde pontos de perdão a uma taxa muito maior do que os ganha. Você pode ter que fazer três grandes coisas para ganhar pontos suficientes para compensar a perda de pontos causada por uma coisa ruim. Três grandes projetos com um cliente podem ajudar você a superar um projeto desastroso. E então você está de volta ao zero e seu cliente provavelmente está pensando: "Veremos como será o próximo projeto antes de contratá-lo novamente".

Como proprietário de uma agência de design, tenho visto os pontos de perdão usados sob uma luz diferente: à medida que salvam e perdem empregos individuais de meus funcionários. Em 2008, um programador que salvou o dia muitas vezes na nossa empresa durante os seus dois anos de emprego desempenhou um papel fundamental num projeto fracassado. Nunca pensei em deixá-lo ir. Ele tinha sido "tão bom por tanto tempo". Ele tinha muitos pontos de perdão acumulados para garantir meu perdão imediato e irrevogável por seu erro. Alternativamente, em 2010, um novo designer em nossa empresa teve dois erros que foram para impressão em seu primeiro mês de trabalho em nossa empresa. Tivemos que pagar pelas reimpressões de ambos os trabalhos. Este designer ainda não havia se provado. Ele não tinha nenhum ponto de perdão em seu arsenal e, portanto, tomamos a decisão de nos separar. Não podíamos nos dar ao luxo de continuar trabalhando com ele na esperança de que ele não continuasse a cometer erros.



Os pontos de perdão com novos clientes ou empregadores levam tempo para serem acumulados. Mantenha o foco e o controle do seu jogo no início de cada novo relacionamento. Entregue demais e surpreenda seu cliente ou empregador com um trabalho perfeito enquanto você puder sustentá-lo, porque inevitavelmente, algum dia, você estará no centro de um projeto desastroso, sem nada para ajudá-lo, exceto seus pontos de perdão.

## 65. Deixe seu cliente ser o gorila de 800 libras

Nunca subestime o poder da humildade ou a importância de manter o pé fora da boca. Embora isso possa ser difícil - especialmente se você for um designer com ideias arrasadoras e um portfólio matador - é vital para sua sobrevivência contínua dentro do grupo unido chamado de “grupo de clientes”.

A ABC Television é nossa cliente há anos. Adoramos trabalhar em seus projetos e nossos contatos são pessoas realmente divertidas e maravilhosas. Em uma de nossas muitas visitas com eles conversamos sobre os diferentes “estilos” de personalidade que as agências de design possuem. Conversamos com eles sobre como somos orientados para o serviço e sempre nos esforçamos para atender às necessidades de nossos clientes, aconteça o que acontecer.



Nosso contato na ABC começou a compartilhar algumas frustrações que teve com uma agência que eles contrataram recentemente para um grande projeto. Ele nos contou como eles tiveram uma reunião para discutir o projeto e o pessoal da agência acabou tendo a maior parte da conversa, embora a ABC tivesse ideias definidas em mente sobre o que pretendiam realizar. Os executivos da agência disseram à ABC o que precisavam e qual deveria ser o projeto, sem perder tempo para ouvir primeiro. Imaginei a trupe estereotipada da agência, entrando vestindo suéteres pretos de gola alta e óculos de aros de tartaruga, narizes pontudos para cima e smartphones brilhando sob as luzes fluorescentes. Também vi em minha mente o pessoal da agência saindo da reunião pensando que eram muito legais e, depois que saíram, o pessoal da ABC falando sobre “que bando de idiotas arrogantes eles realmente eram”.



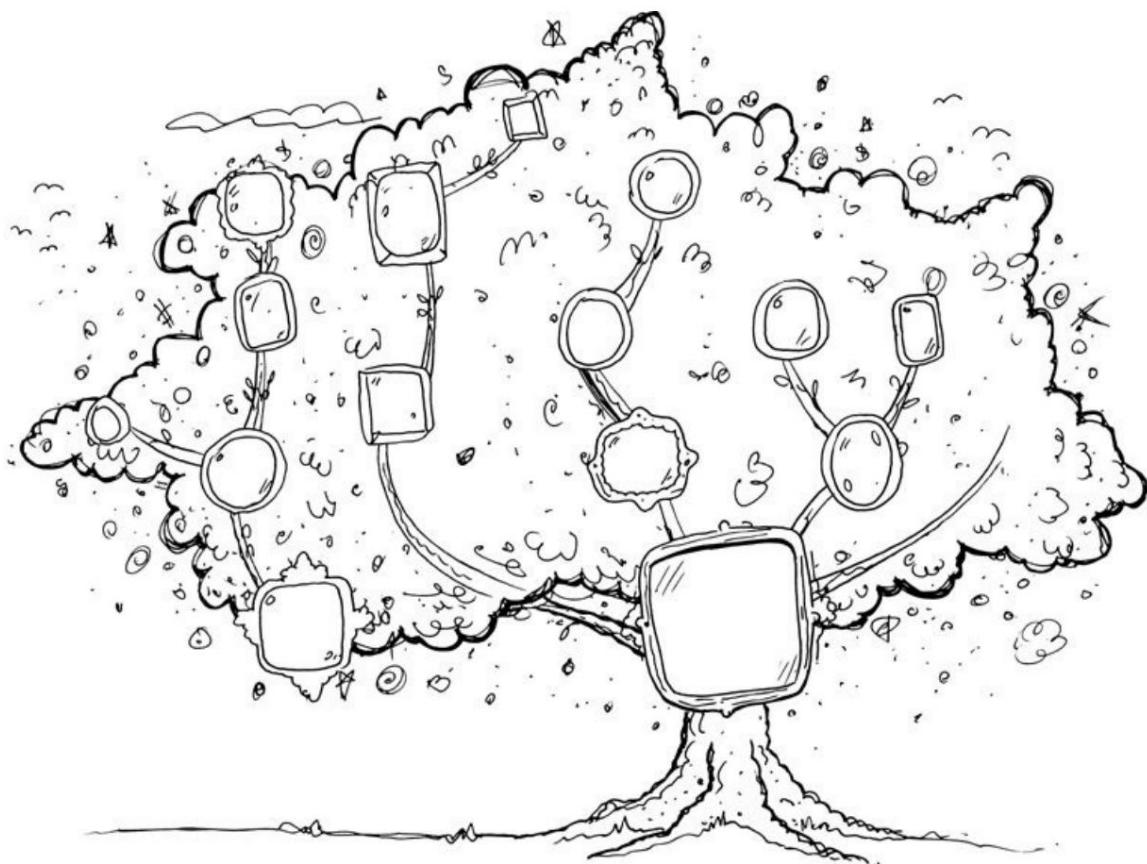
A lição que tirei dessa conversa foi a importância de “deixar seu cliente ser o gorila de 800 libras”. Bem, não estou dizendo que você não deveria oferecer recomendações e ideias. Definitivamente, você deve ter um ar de confiança e ambição ao apresentar a si mesmo, sua empresa e suas ideias a um cliente. No entanto, estou dizendo que você deve fazer isso com alguma humildade e respeito. Seus clientes são as pessoas que passam manteiga no seu pão. Em um bando de gorilas de dorso prateado, eles são o macho dominante, o chefe que dirige as atividades do dia-a-dia do grupo. Portanto, seja grato por seus clientes e, pelo amor de Deus, reserve um tempo para ouvir as ideias deles antes de apresentar as suas. Você tem dois ouvidos e uma boca por uma razão: para falar metade do que ouve. Faça anotações na reunião para mostrar interesse genuíno no que eles estão dizendo. Ao falar, faça-o sem a fachada elitista, arrogante ou humilhante pela qual os designers podem ser conhecidos (mesmo que suas ideias possam muito bem ser melhores do que as deles). Afinal, a empresa para a qual eles estão contratando você para projetar é seu orgulho e alegria; é o bebê deles. Faça um favor a si mesmo e ouça-os - você ficará surpreso com o que eles têm a dizer.



## 66. Faça sua genealogia

Os capítulos anteriores percorreram um longo caminho no sentido de estabelecer a importância dos seus relacionamentos para o sucesso ou o fracasso da sua carreira; agora é hora de descobrir quem coloca comida na sua mesa. Seus clientes e empregadores são as pessoas que são o Papai Noel do seu Natal, a moeda na sua caixa de doces e o banqueiro no seu jogo de Banco Imobiliário da vida real.

Há alguns anos, tive uma conversa profunda com um dos vice-presidentes de nossa agência. Quando começamos a discutir a história do nosso negócio e de onde vieram nossas valiosas referências, peguei um marcador - como sempre faço - e fui até o quadro branco. Comecei a traçar os contatos iniciais que tivemos nos primeiros dias de nosso negócio e, em seguida, comecei a traçar linhas conectando-os às pessoas a quem nos indicaram ao longo dos anos. Começou a se parecer com um organograma de uma empresa.



Ao dar uma outra olhada, percebi que era mais como uma árvore genealógica. Quem poderia imaginar que os conceitos de história da família poderiam ser aplicados aos negócios! No final, tivemos cinco anos de clientes indicados e contatos mapeados no quadro com linhas conectando-os como um projeto de artesanato de jardim de infância. O que essa genealogia nos revelou foi simplesmente incompreensível: um contato inicial desde os primeiros dias de nossa

os negócios foram a semente de cerca de 25% de todos os negócios totais que recebemos ao longo dos anos.

No geral, nossa empresa não gastou muito dinheiro em publicidade tradicional. O que fizemos foi gastar nosso dinheiro investindo em nossa árvore genealógica. Esta é a lista de pessoas que realmente nos deram trabalho e nos pagaram dinheiro! Regularmente levamos clientes para almoçar, convidamos-os para uma partida de golfe, enviamos-lhes cestas de presentes, reconhecemos seus aniversários e muitas outras coisas para manter essa lista de pessoas inestimáveis cientes de nós, bem como para que saibam que valorizamos e apreciá-los. Antes de gastar o dinheiro suado tentando comercializar seus serviços em uma revista ou outdoor, primeiro considere maneiras de gastar dinheiro na árvore genealógica de seu cliente.

Para aproveitar melhor seus relacionamentos, você deve entender a genealogia da sua empresa. Comece com o primeiro ou dois clientes que lhe deram trabalho. Coloque-os em um pedaço de papel, desenhe uma caixa ao redor de seus nomes e, em seguida, desenhe uma linha para alguém a quem eles indicaram você. Descubra a genealogia de seus clientes e certifique-se de manter essas pessoas felizes - afinal, há grandes chances de que eles sejam a fonte de suas maiores fontes de receita pessoal.

## 67. Nunca dê lição de casa ao seu cliente

Nos últimos anos, temos mantido contrato com o TV Guide. Nosso forte relacionamento tem sido definitivamente ganha-ganha; eles precisam de nós, e nós precisamos e os apreciamos como um de nossos clientes mais ativos e de longo prazo. Algumas semanas atrás, tivemos uma reunião presencial com eles na qual discutimos um dos grandes projetos que nossa equipe estava executando para eles.

Durante a reunião, eu disse aos executivos que precisaríamos dividir todos os detalhes do projeto em itens de tarefas pendentes, que adicionaríamos ao nosso software de gerenciamento de produção. Nossa equipe seria então capaz de trabalhar nesses itens pendentes para gerenciar com sucesso todos os detalhes do projeto. Por um segundo, o vice-presidente do grupo olhou para nós como um cervo diante dos faróis e percebi que ele pensava que estávamos pedindo à sua equipe que apresentasse todos os itens pendentes. Ele provavelmente estava pensando: "Como vamos encontrar tempo para dividir o projeto nesse nível de detalhe? E mesmo que tenhamos acesso ao seu software de gerenciamento de produção, não somos muito bons em usá-lo e não temos tempo no dia para descobri-lo."



Quase pude ouvir esses pensamentos saindo de sua cabeça e disse rapidamente: "Você nos dá as tarefas, as alterações, as informações, mas no formato que desejar. Quer seja um telefonema, um e-mail, uma mensagem de texto, uma mensagem instantânea... você pode escrever coisas em um guardanapo para todos nós. Converteremos cada solicitação em um item de tarefa, adicionaremos ao nosso software de gerenciamento de projetos e trabalharemos a partir dessa lista." Ele exclamou sem hesitação: "GRAÇAS A DEUS!" Percebi que acertei o acorde certo, então continuei dizendo: "Estamos aqui para tornar sua vida mais fácil. Nós cuidaremos de todos os detalhes. Basta alimentá-los para nós da maneira que for mais fácil, rápida e menos estressante para você."

Lembre-se sempre de que o design gráfico é um negócio baseado em serviços. Na maioria dos casos, seu cliente contratou você porque está estressado e precisa de sua ajuda; dar-lhes tarefas de “lição de casa” só aumenta o estresse e faz você parecer incompetente e despreparado para lidar com todos os aspectos do projeto.

Claro, haverá momentos em que você precisará pedir ao seu cliente para fazer coisas. Nesses casos, você pode tentar facilitar ao máximo a vida deles, reunindo ou preenchendo o máximo possível das informações necessárias. Aqui estão alguns exemplos.

**Conteúdo do projeto:** você está construindo um site para um cliente. Seu cliente precisa lhe enviar a cópia do projeto. Em vez de pedir ao cliente que envie a cópia para você por e-mail, pense em como você pode tornar isso mais fácil para ele. Talvez você possa preencher previamente um documento do Word com toda a cópia do site atual e enviar essa cópia por e-mail com uma mensagem como: “Estamos em um ponto do projeto em que precisamos da cópia para o seu novo site. Para tornar isso o mais fácil possível para você, pegamos a cópia do seu site atual e colamos no documento Word anexado. Sabemos que você está planejando alterar muito desse conteúdo em seu novo site, mas esperamos que isso ajude a tornar isso mais fácil para você. Por favor, deixe-nos saber como podemos ajudar.”

**Imagens do projeto:** É hora de adicionar fotos ao folheto que você está criando para o seu cliente. Você pode ficar tentado a enviar um e-mail ao cliente e pedir-lhe que envie as imagens que deseja incluir no folheto. Não caia nessa tentação. Em vez disso, pense em uma maneira que possa tornar tudo mais fácil para o cliente. Você poderia dizer: “Estamos prontos para que as imagens finais sejam escolhidas para o folheto. O design final tem espaço para sete fotos. Duas das fotos são as que você enviou no início do projeto, o que significa que precisaremos de algumas fotos para as outras cinco. Montamos uma mesa de luz no site de fotos que usamos e a preenchemos com cerca de uma dúzia de opções. Se você não encontrar cinco imagens que gostaria de usar, você pode facilmente adicionar fotos adicionais à mesa de luz e podemos conversar com elas. Aqui estão as informações necessárias para acessar a lightbox...”

**Filtro pré-preenchido de palavrões:** Recentemente, minha empresa criou um aplicativo on-line para uma empresa infantil. A candidatura possuía vários formulários de submissão e, por se tratar de um formulário destinado a crianças, foi necessário um filtro de palavrões. Em vez de dizer ao cliente: “Estamos prontos para que você nos envie os palavrões que deseja incluir no filtro”, dissemos algo como: “Estamos criando o filtro de palavrões para a aplicação. Temos uma lista de palavrões que usamos em projetos anteriores. Gostaria que usássemos nossa lista? Ou você tem uma lista que usou no passado para projetos semelhantes? Aqui está um link para a nossa lista...” Tal como acontece com os outros exemplos, isso mostra que você deve fazer tudo o que puder para facilitar a tarefa do cliente.

**Brief Criativo Pré-preenchido:** No início de cada projeto, preparamos um Brief Criativo para nossos clientes. O documento contém uma série de perguntas que nos ajudam a estar na mesma página do nosso cliente. Discutimos o Creative Brief com o cliente por telefone ou em reunião presencial. Antes da chamada preenchemos o documento com todas as informações que temos atualmente sobre o projeto. Muitas vezes, até colocamos nossas suposições sobre o projeto e pedimos confirmação ao cliente. Nunca enviamos o documento vazio ao cliente solicitando que o preencha.



Esses são apenas alguns exemplos dos tipos de coisas que vemos em nossos negócios. Os tipos de clientes e projetos em seu negócio provavelmente serão diferentes e, inevitavelmente, haverá momentos em que seu cliente precisará fornecer partes do projeto. Mas a mensagem é a mesma para todos: faça tudo o que puder para manter no mínimo as coisas que você precisa que seu cliente faça. Afinal, eles contrataram você para fazer o trabalho. Quanto mais você passar sem a ajuda deles, mais fácil tornará a vida deles.

## 68. Suponha que as pessoas não têm noção

Uma das melhores coisas que um designer pode fazer é presumir que as pessoas não têm noção. E na maior parte, neste contexto os sem noção são seus clientes.

Bem, não estou afirmando que seus clientes sejam literalmente idiotas estúpidos – é provável que sejam empresários muito inteligentes e bem-sucedidos.

No entanto, os designers gráficos muitas vezes erram ao presumir que seus clientes sabem muito mais do que eles sobre o que diabos está acontecendo em relação ao processo de design e seu papel nele. Freqüentemente, supõe-se que seus clientes entendem como dar feedback, o que estão vendo, o que vem a seguir no projeto e assim por diante; essas suposições geralmente estão muito erradas.

Na maioria das vezes, seu cliente não entende o que é necessário para executar seu projeto. Eles provavelmente não sabem dar um bom feedback. Seu cliente não sabe quais são os próximos passos. Freqüentemente, não há compreensão alguma do processo de design gráfico. E, infelizmente, a melhor chance de sucesso em cada projeto decorre de uma relação de trabalho onde o designer e o cliente trabalham juntos como parceiros. Você deve compreender as necessidades deles e eles devem compreender como você trabalhará para satisfazê-las. Em todas as fases do projeto, é mais seguro presumir que seu cliente não tem noção, portanto seu trabalho é ensiná-lo ao longo do caminho para que ele possa desempenhar com sucesso seu papel no projeto.

Existem três áreas principais nas quais seu cliente pode precisar de sua ajuda para compreender seu papel no que se refere ao projeto.

### **Seu cliente pode precisar de sua ajuda para entender o que está vendo.**

Você deve presumir que seus clientes têm conhecimentos básicos de informática e pouca compreensão dos elementos de design gráfico. Se você estiver se encontrando com um cliente cara a cara, ensiná-lo sobre o que ele está vendo é mais fácil do que ter que se explicar toda vez que conversar com ele sobre composições ou revisões. Se você estiver enviando elementos por e-mail para o seu cliente, você deve presumir que ele não tem noção e explicar o que está vendo. Aqui estão alguns exemplos para ajudá-lo a entender a essência dessa mentalidade e como implementá-la corretamente em suas práticas de negócios.

**(Ruim) Presumir demais:** “Em anexo estão as composições do logotipo para revisão.”

**(Bom) Supondo que eles não tenham noção:** “Em anexo está um PDF de dez páginas com seus logotipos. A primeira página contém todos os logotipos em uma página. As outras nove páginas do documento contêm cada logotipo colocado individualmente para que possa ser revisado separadamente dos demais. Recomendamos que você imprima todas as dez páginas e as pendure onde possavê-las.”

(Você ficaria surpreso com quantas vezes tivemos clientes que não sabiam como rolar um PDF de várias páginas. Esses clientes sem noção pensam que você lhes enviou apenas um logotipo e, portanto, presumirão que você é o sem noção.)

**(Ruim) Presumir demais:** “Aqui estão as composições do site para revisão.”

**(Bom) Supondo que eles não tenham noção:** “Concluímos a composição do site para sua análise. Clicar no link abaixo abrirá a janela do seu navegador para visualizar as composições. Lembre-se de que essas composições são apenas imagens que não funcionam. Isso significa que botões e outros elementos não funcionarão nesta fase do projeto.”

(Você ficaria surpreso com quantos clientes tentam clicar em composições porque não entendem a natureza estática de uma composição.)

**Seu cliente pode precisar de sua ajuda para entender o que você exige dele.** Depois de passarem o proverbial bastão do design para você, mesmo os clientes experientes podem não ter uma compreensão real do que seu papel envolve no projeto. Você tem a responsabilidade de educá-los sobre a melhor maneira de fornecer feedback e recursos e, então, deve aprender como gerenciar suas expectativas. Deixar de ajudá-los com essas coisas pode causar o fracasso dos projetos e até resultar na perda de negócios futuros desse cliente.

**(Ruim) Presumir demais:** “Aguardamos seu feedback sobre as composições do logotipo em anexo.”

**(Bom) Supondo que eles não tenham noção:** “Para nos ajudar a chegar ao melhor design de logotipo para sua empresa, considere o seguinte ao fornecer seu feedback. Quais logotipos você gosta e por quê? Quais logotipos você não gosta e por quê? Quais opções e combinações de cores você acha que estão mais próximas do que você deseja para o seu logotipo? Existem elementos em logotipos diferentes que você gostaria que misturássemos e combinássemos (talvez o tipo em um logotipo e a marca em outro)?”

(Esses tipos de perguntas ajudam a levar o cliente a fornecer o melhor feedback, e elimina o feedback geral e inútil que os designers de todo o mundo temem, como “Nós simplesmente não gostamos de nada disso”.)

**(Ruim) Presumir demais:** “Agora estamos prontos para começar a construir o seu site. Por favor, envie-nos recursos para que possamos integrá-los às páginas funcionais do site.”

**(Bom) Supondo que eles não tenham noção:** “Agora estamos prontos para começar a construir o seu site. Por favor, envie-nos ativos para integração. Para copiar ativos (corpo de texto e informações de cada página do site), basta enviá-los por e-mail ou enviar-nos um documento Word. Para ativos fotográficos, você pode nos enviar um CD e enviá-los para

nossa site FTP ou envie-os por e-mail (assumindo que não sejam muito grandes para e-mail), o que funcionar melhor para você. Fotos digitais (JPEG, TIF) são melhores para nós, mas se você tiver itens que precisam ser digitalizados, também podemos cuidar disso. Teremos o maior prazer em conversar por telefone para ajudar a orientá-lo em qualquer um desses processos.”

(Não presuma que eles sabem o que são os ativos, muito menos em que formato enviá-los. Você deve ensinar todas essas coisas ao cliente ao fazer sua solicitação.)

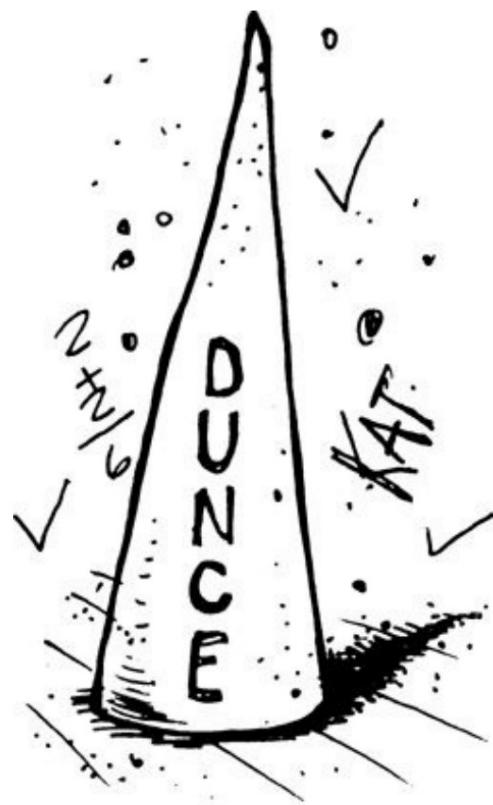
**Seu cliente pode precisar de sua ajuda para entender o que o processo de design exige.** Minha equipe resolve isso dando aos clientes uma visão geral do processo de design e produção quando iniciamos o projeto e, em seguida, ensinando-lhes o que devem esperar em cada fase do projeto.

**(Ruim) Presumir demais:** “Estamos entusiasmados com a aprovação das composições do site e estamos iniciando a próxima fase do projeto.”

**(Bom) Supondo que eles não tenham noção:** “Estamos entusiasmados com a aprovação das composições do site. A seguir vem a fase de programação do projeto. Pegaremos o design aprovado e o transformaremos em páginas funcionais do site. As páginas iniciais levam mais tempo, então você pode não receber muitas notícias nossas nos próximos dias. Mas tenha certeza de que estamos atentos ao seu projeto. Esperamos mostrar algumas páginas em funcionamento na sexta-feira, de acordo com o cronograma previamente combinado. Enquanto trabalhamos na programação, recomendamos que você comece a reunir seu exemplar e imagens para o site. Precisaremos integrar isso ao site depois que as páginas inicialmente construídas forem concluídas na sexta-feira.”

(Aproveite todas as oportunidades para gerenciar as expectativas do cliente, explicando-lhes cada fase do projeto. O cliente deve sempre saber o que você está fazendo e o que deveria fazer também.)

**Uma advertência:** tome cuidado com seu tom. A realidade é que muitos (se não a maioria) de seus clientes são indivíduos extremamente perspicazes, supertalentosos e bem-sucedidos (em suas respectivas áreas). Quando digo que você deve presumir que eles não têm noção, estou me referindo apenas ao conhecimento deles em sua respectiva área. Você nunca quer ser humilhante com seu cliente ao fornecer instruções e treinamento. Você deve presumir que eles não têm noção, mas não tratá-los como idiotas. Você tem a responsabilidade de ensinar e treinar seus clientes ingênuos durante todo o processo de design gráfico.



## 69. Valor do relacionamento de longo prazo versus lucro de transação única

Enquanto atuamos como diretor criativo das divisões online da Fox Kids e Fox Family no início dos anos 2000, contratamos uma agência externa para fazer alguns trabalhos de layout para nosso novo guia de estilo. A agência foi altamente recomendada por outro fornecedor confiável, por isso nem obtivemos uma estimativa competitiva. Eles enviaram o preço de US\$ 40.000 para o projeto e imediatamente demos luz verde ao projeto. Suas composições iniciais estavam corretas e estávamos entusiasmados com a direção que eles estavam tomando com o design. Ao longo de algumas semanas, minha equipe enviou o conteúdo que queríamos no guia de estilo e o encaminhou para os modelos que havíamos aprovado. Tudo estava indo bem. Quando chegamos ao final do projeto, o layout do guia de estilo estava lindo e ficamos todos felizes com o resultado.

Em seguida, a agência enviou sua fatura, que incluía uma surpresa “Troc Order” por US\$ 20.000 além do preço de US\$ 40.000 que havíamos combinado! A justificativa deles era que a estimativa original era para um determinado número de páginas e o conteúdo que enviamos excedeu o lance oferecido. É certo que a afirmação deles era verdadeira. O guia de estilo acabou tendo muitas páginas a mais do que qualquer um de nós havia previsto.

Minha frustração foi que eles nunca nos mencionaram que precisariam aumentar o orçamento para acomodar o aumento no escopo do trabalho. Eles sempre ficavam mais do que felizes em expor qualquer conteúdo que enviassemos a eles, sem sequer um sussurro para indicar que estávamos começando a exceder a quantidade de trabalho inicialmente proposta; partimos do pressuposto de que o orçamento ainda estava intacto.

Alguns de nós de nossa equipe tivemos uma teleconferência com o proprietário de sua agência e as pessoas designadas para nossa conta. Perguntei em que mundo eles vivem, onde acham que podem aumentar o custo do projeto em 50% sem nunca mencionar ao cliente que estavam incorrendo em taxas extras. O proprietário da agência disse que “mesmo custando US\$ 60 mil, o projeto ainda era um roubo de negócio por qualquer esforço de imaginação”. Contudo, ele não conseguiu compreender que a minha frustração estava enraizada no princípio da situação e não no custo.

Acabamos conseguindo a aprovação do aumento do orçamento e pagamos a fatura. Adivinha? Nunca pensei em usar essa agência novamente. Eles esgotaram a chance de receber qualquer trabalho futuro por míseros US\$ 20 mil. Passei os próximos dois anos trabalhando na Fox – onde nosso departamento

tinha um orçamento anual de milhões de dólares – nenhum dos quais foi para aquela agência. Então abri minha própria agência, que, com o tempo, tornou-se maior do que a agência que nos enviou o pedido de alteração ridículo. Minha agência enviou faturas no valor de milhões de dólares e terceirizou centenas de milhares de dólares ao longo de nossos anos de atividade. Nunca pensei em usar essa agência, embora o trabalho e o produto final fossem excelentes.

Esta situação pode parecer um pouco de vingança da minha parte, mas saiba que não sou uma pessoa rancorosa; foi a falta de tato comercial na entrega do pedido de alteração que não gostei. Parece que esta agência não entendeu que, nos negócios, um relacionamento de longo prazo normalmente tem mais valor do que quaisquer lucros que uma única transação possa gerar.

Recentemente, um novo cliente nos abordou para fazer algum trabalho. Este cliente compartilhou conosco algumas histórias sobre como ele foi prejudicado por pedidos de alteração de sua agência anterior. Sua maior reclamação era que nunca cobravam o que comprometeram na proposta. Cada fatura incluía taxas de alteração extras e encargos adicionais. É claro que prometemos que este não seria o nosso caso. Porém, para garantir que nossos clientes saibam que nunca serão surpreendidos por nossa agência, adicionamos o seguinte termo à nossa proposta.

*“O Cliente será responsável por fazer pagamentos adicionais por alterações solicitadas pelo Cliente que estejam fora da atribuição original. Uma estimativa para esses encargos adicionais será aprovada pelo Cliente antes de qualquer trabalho ser realizado. Nenhum pagamento adicional será feito por alterações necessárias para estar em conformidade com a descrição original da atribuição.”*

Infelizmente, o mundo do design gráfico e da publicidade está repleto de pessoas que cobram taxas extras que não foram acordadas pelo cliente. Essa prática prejudicial ao relacionamento prejudica o crescimento de sua carreira.

## 70. Estranhezas no início significam esquisitices no final

Alguns anos depois de iniciar minha empresa, um cliente nos procurou para criar um site de entretenimento interativo. O projeto era grande e estava no nosso caminho. Afinal, trabalhamos com clientes como Disney, Warner Bros., Fox, Sony e outros. Fomos uma ótima escolha para eles e toda a nossa equipe ficou entusiasmada com a perspectiva. Enviamos nossa primeira estimativa, pouco menos de US\$ 300 mil, para dar andamento às coisas. Embora tenham acabado dando luz verde a um preço muito mais baixo devido às revisões de escopo, não houve choque com a proposta inicial. Além disso, o cliente era uma agência de publicidade e estávamos convencidos de que seria um grande projeto. Como eles poderiam ser um mau cliente quando se colocam no nosso lugar todos os dias? Não esperávamos nada além de uma navegação tranquila e uma relação de trabalho bem-sucedida.

Então começaram as esquisitices. Pouco antes de assinarem oficialmente a proposta, a agência nos pediu para realizar um teste de personalidade para todos da nossa equipe. Eles alegaram que queriam saber com quem estavam trabalhando e — de maneira condescendente — nos fizeram sentir que isso era comum nas grandes “agências de publicidade”. Concordamos humildemente em completar o teste de personalidade e reconhecidamente nos sentimos como se estivéssemos fora do circuito. “Acho que todas as grandes agências de publicidade fazem com que seus fornecedores façam testes de personalidade antes de trabalharem juntos”, pensamos. Eles enviaram os testes em formato PDF e os membros da nossa equipe começaram a escolher adjetivos em uma série de linhas e colunas para definir sua personalidade no local de trabalho. Enviamos os testes concluídos de volta ao cliente e aguardamos ansiosamente os resultados.

Eles ficaram satisfeitos porque nossa agência tinha uma boa combinação de tipos de personalidade. Cada funcionário foi categorizado em quatro grupos de personalidade. Nos divertimos em nosso escritório descobrindo os resultados e provocando uns aos outros sobre nossas respectivas personalidades. O cliente começou a fazer perguntas sobre como o projeto seria executado em nossa oficina e quem estaria trabalhando do nosso lado. Queríamos uma equipe de estrelas no projeto e dissemos a eles que teríamos nosso diretor de arte como responsável. Ele foi nosso melhor gerente de projetos e todos os nossos clientes adoraram trabalhar com ele. Eles responderam que não queriam que ele trabalhasse no projeto porque ele não tinha o tipo certo de personalidade. (Lembre-se de que eles nunca o conheceram ou falaram com ele pessoalmente ou de outra forma.) Eles queriam que outra pessoa de nossa equipe gerenciasse o projeto do nosso lado. Isso deveria ter sido um *grande* sinal de que o relacionamento com o cliente seria um desastre.

COMPORTAMENTO ESTRANHO

NO INÍCIO DE UM PROJETO  
É QUASE SEMPRE  
VAI RENDER  
COMPORTAMENTO MAIS ESTRANHO  
DURANTE E NO FINAL  
DO PROJETO.

Vimos nosso diretor de arte gerenciar centenas de projetos durante seus poucos anos em nossa empresa. Sabíamos que ele era o homem certo para o trabalho. Mas nós cedemos. Deixamos que nos dissessem como administrar nossa empresa com base em uma pesquisa de personalidade de cinco minutos. Designamos a pessoa que eles escolheram para liderar o projeto. Ele não foi uma escolha horrível, mas não tinha o mesmo nível de habilidades de gerenciamento de projetos que nosso diretor de arte.

Iniciamos o projeto e começamos a trabalhar. Os oito meses seguintes foram cheios de nada além de turbulência. O cliente revisou o escopo três vezes após o início. Eles não estavam dispostos a nos pagar por partes do projeto que cancelaram depois que começamos a trabalhar neles. Recebíamos telefonemas semanais, principalmente pedindo bens que quase sempre atrasavam. E no final fizeram um pedido para cortar todo o projeto pela metade. Pulamos arco após arco em um esforço para acomodar esse cliente. Finalmente, estávamos fartos e tomamos a decisão de nos separar da forma mais amigável possível.

Em retrospecto, o comportamento estranho exibido no início do projeto deveria ter sido uma bola de cristal para nós. Deveríamos ter tido alguma firmeza e ter certeza de que administraríamos nossos negócios como sabíamos. Que tipo de cliente acha que pode lhe dizer como administrar seu negócio com base em um teste de personalidade de cinco minutos?

A moral desta história bizarra, mas verdadeira, é que muitas vezes nós, como designers, somos muito complacente para nossos clientes. O comportamento estranho no início de um projeto quase sempre resultará em comportamentos mais estranhos durante e no final do projeto. A melhor coisa a fazer é assumir o controle do projeto desde o início e não ter medo de rejeitá-lo se parecer que ele poderá ser uma dor de cabeça no futuro.

## 71. Não seja a namorada desesperada

Pense no ensino médio. Lembra da garota ou cara que parecia “inatingível”? Você sabe, aquele por quem todos pareciam ter uma queda? Estou disposto a apostar que nunca houve um momento em que essa pessoa parecesse “desesperada”. Pelo contrário, essa pessoa provavelmente parecia perfeitamente feliz e confiante com ou sem a sua adoração. Não sou psicólogo, mas talvez essa falta de desespero seja um dos atributos que tornou essa pessoa tão desejável.

Como freelancer ou proprietário de uma agência, manter o crescimento dos negócios é uma atividade contínua. Se você deseja ter sucesso, é fundamental que tenha pelo menos alguns clientes que forneçam trabalho regular para o seu negócio. “Vender” para esses clientes deve estar em primeiro lugar na sua lista de prioridades. O desafio é abordá-los com a mensagem certa.

Se você pedir trabalho diretamente, poderá parecer desesperado. Desci a esse nível apenas uma vez em minha carreira (até agora). Estávamos no auge da recessão em 2009. A NBC Universal foi nosso maior cliente no ano anterior e eles não nos enviaram nenhum projeto em 2009. Junto com o resto das empresas orientadas a serviços no mundo, estávamos nervoso e ficando desesperado. Enviei uma mensagem instantânea para meu contato mais próximo na NBC e disse: “Estou enviando uma mensagem descaradamente para você para tentar angariar trabalho. Tem alguma coisa? Eu não me importava de parecer desesperado com esse contato e sabia que nosso relacionamento poderia aguentar. Infelizmente não temos esse tipo de relacionamento aberto com todos os nossos clientes e aconselhamos um pouco mais de tato na hora de gerar negócios.

A maneira mais bem-sucedida que encontramos de solicitar trabalho sem realmente “pedir” trabalho é uma simples mensagem para um cliente:

“Estávamos revisando nosso cronograma de produção para o próximo trimestre. Gostamos muito de trabalhar em projetos com vocês e estamos curiosos para saber quais são seus planos para o próximo trimestre. Por favor, deixe-nos saber o que você vê no horizonte quando tiver um momento livre. Queremos ter certeza de que teremos largura de banda de produção disponível para você conforme a necessidade surgir.”

(Obviamente, esta mensagem deve ser personalizada para se adequar ao seu tom e momento. Em vez de “próximo trimestre”, você pode perguntar sobre a próxima “semana”, “mês” ou “ano”.)

O objetivo desta mensagem é ter uma ideia do que seu cliente pode estar esperando por você. Também serve como um lembrete amigável de que você existe e que está pronto e disposto a ajudá-los quando precisarem de você. Essencialmente, é um

uma boa maneira de tentar conseguir trabalho sem agir como um garoto desesperado de dezesseis anos procurando um par para o baile.



## 72. Fique em estrume, cheire a estrume

Inevitavelmente chegará o dia em que você se verá sobre uma pilha de esterco. Quanto mais tempo você ficar no estrume, mais começará a cheirar mal. Não faz diferença se é o seu esterco ou não; o fato é que você está mergulhado até os joelhos e começará a cheirar mal.

Às vezes, os projetos vão para o sul. Não importa quão bom gerente de projetos você seja, chegará um momento, ao longo de sua carreira de design gráfico, em que você se encontrará mergulhado até os joelhos em um projeto desastroso. Pode ser sua culpa. Pode ser culpa do seu cliente. Talvez seja até culpa de terceiros.

Não faz nenhuma diferença onde está a falha — o que importa é que o projeto está fora do caminho, seu cliente está frustrado e você é culpado por associação.

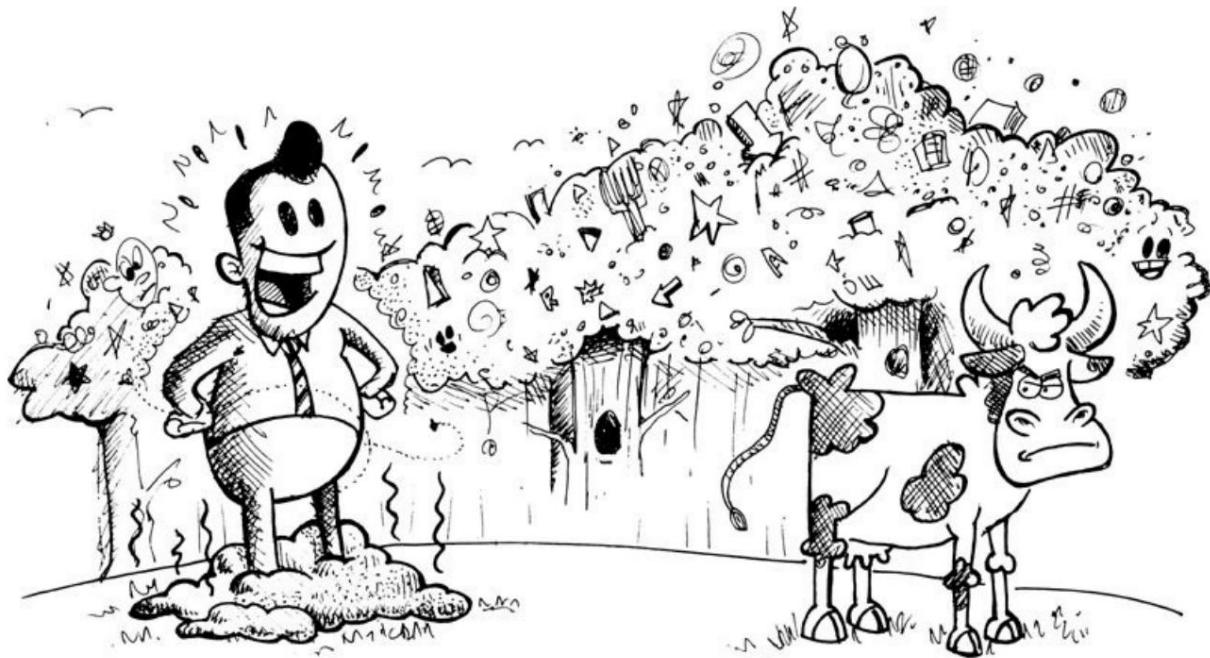
Como resultado, todos começam a cheirar mal. Para você, seu cliente cheira a esterco. Aos olhos do seu cliente, o seu fedor é insuportável. Todas as partes envolvidas estão frustradas umas com as outras e é difícil recuperar disso.

Um bom amigo meu dirige uma pequena agência de design no Tennessee. Parece que ele me liga uma vez por trimestre para me perguntar sobre um assunto com o qual está lidando. Em uma ocasião específica, ele estava até a cintura em uma pilha de esterco.

Sua empresa criou um jogo online para o programa de sucesso da Fox, "American Idol". O jogo estava funcionando muito bem e pronto para ir ao ar. O único problema foi a integração dos banners no jogo Flash: a empresa de banners forneceu o código do anúncio ao cliente. O cliente enviou o código aos programadores do meu amigo. Os programadores do meu amigo colocaram isso no jogo. Não funcionou. Meu amigo disse ao cliente que havia um problema com o código do banner.

A empresa de banners disse ao cliente que havia um problema com o jogo.

Tenho certeza de que o cliente não sabia em quem acreditar. E isso realmente não importava quem foi o culpado. Tanto a empresa do meu amigo quanto a empresa de anúncios em banner pareciam ruins. E ainda por cima, o cliente também parecia mal. Todos os envolvidos estavam no esterco. No final, a equipe do meu amigo descobriu o problema, fez tudo funcionar e salvou o dia, mas já era tarde demais. Eles estavam agora associados a um projeto de desastre; o cheiro de esterco penetrou em seus poros e, para o cliente, eles cheiravam pior do que uma fazenda de porcos em um dia quente de verão. Duvido que o cliente contrate um fornecedor fedorento tão cedo.



Aqui estão alguns segredos para manter você e sua empresa cheirando rosas.

**Evite estrume.** A comunicação é a chave para evitar o estrume. Certifique-se de que seu cliente sempre saiba sua posição nos projetos, quais desafios você está enfrentando, quando ele verá as coisas e assim por diante. Se houver terceiros envolvidos, certifique-se de ter suas informações de contato desde o início do projeto. Dessa forma, se algo der errado, você poderá se comunicar diretamente com o terceiro envolvido, em vez de usar o cliente como intermediário.

**Saia do estrume rapidamente.** Se você tem um projeto que dá errado, não demore para voltar aos trilhos. Veja o seu cliente como um parceiro no processo e entre em contato com ele assim que perceber que está no estrume. Explique a situação e pergunte-lhes: "O que podemos fazer para que as coisas voltem a funcionar bem?" A comunicação eficaz pode tirar você de uma pilha de estrume melhor do que qualquer outra coisa.

**Envie um sabonete para seu cliente.** Não precisei crescer em uma fazenda para saber que sabonete ajuda quando você cheira a esterco. Se você tem um projeto que deu errado e seu cliente está ficando fedorento, há uma boa chance de você também estar fedorento. O sabonete é a melhor forma de limpar o mau cheiro. O tipo de sabonete de que estou falando é algo que apresenta um benefício adicional para o cliente. Por exemplo, você poderia adicionar alguns novos recursos ao projeto.

Os preços com desconto também sempre ajudam a colocá-lo em uma boa posição. Você também pode enviar algum tipo de presente ao cliente. Seja criativo e faça o que for apropriado.

Saiba que quando um projeto dá errado, seja culpa sua ou não, você olha ruim e precisa tomar medidas drásticas, se necessário, para começar a cheirar docemente novamente.

VOCÊ ABSOLUTAMENTE  
TENHA DIREITO  
PARA DEMITIR SEU CLIENTE.

## 73. Nunca demite um cliente?

Começarei este capítulo dizendo que você tem todo o direito de demitir seu cliente.

Mas a lição que um dos meus primeiros chefes me ensinou merece alguma consideração.

Enquanto morava no Arizona, trabalhei em uma agência de marketing direto. A empresa enfrentava dificuldades financeiras e a liderança às vezes era questionável. Mas aprendi algumas lições enquanto suportava meu tempo lá. Numa discussão sobre como trabalhar com um cliente difícil, o presidente da empresa deu esse conselho.

*“Nunca demita um cliente. Basta aumentar o preço deles. Então, ou eles gastarão tanto com você que valerão a pena a dor que infligem a você, ou não concordarão em pagar os preços mais altos e partirão por conta própria.*

*De qualquer forma, você vence.”*

Certamente vale a pena considerar este conselho. Tentamos algumas vezes com resultados mistos. Em alguns casos, o cliente paga as taxas mais elevadas. Em outros casos, eles vão embora. E em outros casos, o cliente fica frustrado.

A maioria dos membros da nossa equipe de produção faz algum trabalho freelance e às vezes terceirizam o trabalho uns para os outros. Em um caso, um de nossos programadores atuais pediu a um de nossos ex-programadores uma cotação de preço para fazer algum trabalho para ele em um pequeno trabalho freelance. O ex-programador voltou com uma estimativa que, quando dividida em valor por hora, chegava a US\$ 1.000 por hora. Nosso atual programador que solicitou o orçamento ficou frustrado e exclamou: “Se você não quiser fazer o trabalho, é só dizer! Não envie um preço insultuoso.



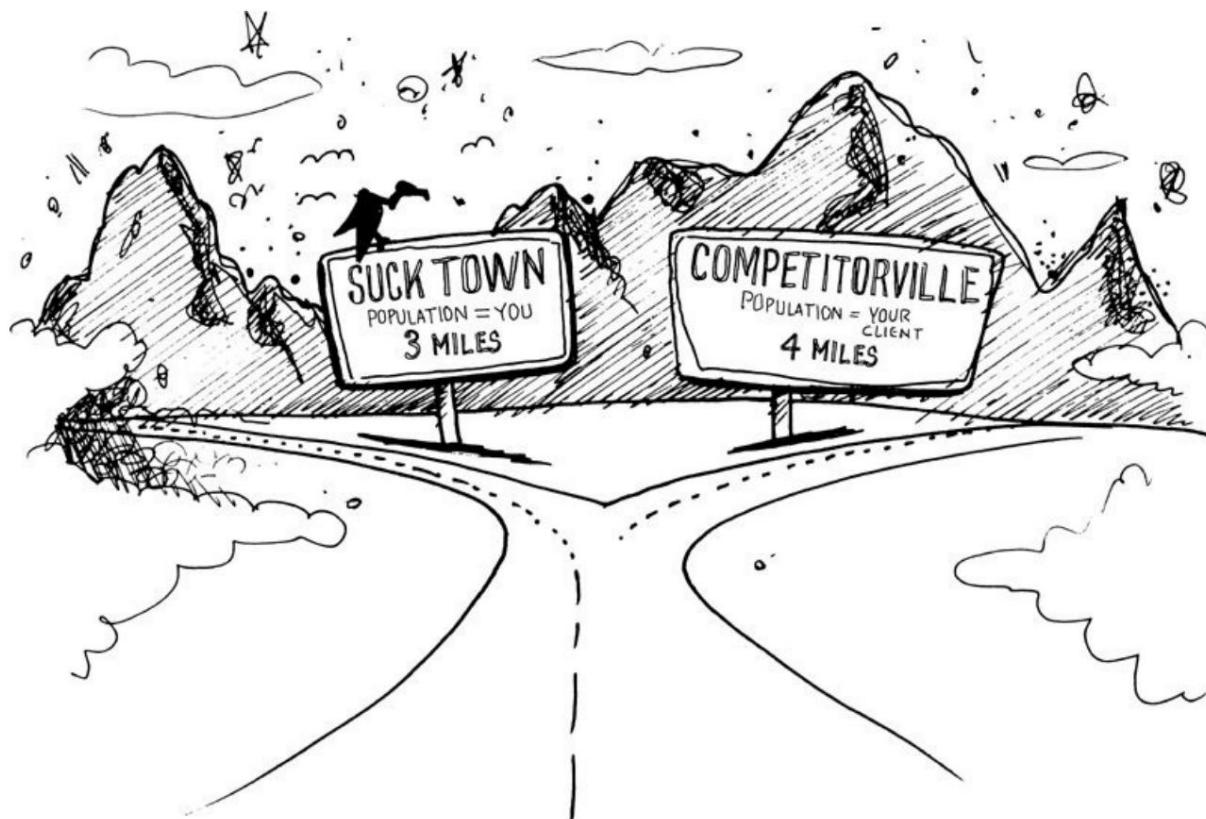
Esta é a única maneira pela qual o conselho “Nunca demita um cliente” pode sair pela culatra, então tome cuidado ao segui-lo. Definitivamente, não é aplicável a todos os cenários. Às vezes é melhor dizer “não, obrigado” a um cliente do que passar pela frustração e turbulência que podem surgir mais tarde. Se o cliente for um cliente que você já tem há algum tempo, você terá que levar esse relacionamento em consideração, pois é provável que esteja em jogo mais do que apenas o negócio atual com você (como referências potenciais ou empregos maiores e melhores no futuro). caminho que pode fazer com que trabalhar com eles valha mais a pena do que atualmente).



## 74. “Decidimos seguir outra direção” significa “Você é péssimo”

Você coloca seu coração e alma em uma proposta. Às vezes você até voa para ver o cliente e faz uma proposta sofisticada. No final, há momentos em que você não é selecionado para fazer o trabalho. O cliente tenta decepcioná-lo facilmente, dizendo: “Decidimos seguir em outra direção”. Se eu ganhasse um dólar cada vez que ouvisse essa frase, seria um homem rico. Aprendemos a interpretar o que o cliente realmente quer dizer quando diz: “Você é péssimo e estamos apenas tentando decepcioná-lo facilmente”.

No início do meu negócio, quando ouvíamos isso dos clientes, simplesmente diríamos: “Obrigado por nos considerar. Informe-nos se pudermos ajudá-lo no futuro. Depois sentávamos e especulávamos sobre por que não fomos escolhidos para fazer o trabalho.



A especulação é saudável e pode levar a melhorias. No entanto, nada o ajudará melhor a conseguir o próximo projeto com aquele cliente do que reagir aos fatos. E para saber os fatos, você precisa perguntar.

“Obrigado por nos considerar. Foi um prazer montar a proposta para você. Estamos sempre buscando aprimorar nossos negócios e curiosos para saber quais foram os fatores determinantes para sua escolha. Nossa preço foi muito alto?

A agência que você escolheu tem experiência mais aplicável? Qualquer feedback será muito apreciado para que possamos nos preparar para melhor atendê-lo no futuro. Obrigado!"

Você provavelmente gastou várias horas tentando concluir o projeto, então você tem um direito de saber por que você não foi escolhido. Se o cliente realmente considerar você um recurso viável para projetos futuros, ele responderá às suas perguntas. A sua vontade de melhorar o seu negócio e reagir positivamente aos seus comentários também será um destaque, pois o cliente verá a sua dedicação.

Estes são os motivos mais comuns pelos quais você não ganhará uma proposta: **Preço**. Muitas vezes, os clientes fazem suas escolhas com base totalmente no preço. Se você tem uma faixa de orçamento do cliente e sabe que ele está enviando o projeto para licitação, certifique-se de estar no limite inferior do orçamento para que esse fator não influencie na decisão dele. Se você não conhece uma faixa de orçamento, para obter algumas idéias, consulte o capítulo intitulado "[Como liberar um orçamento](#)" na [Seção 5](#).

---

**Confiança.** Outro fator determinante é a confiança. O cliente simplesmente acredita que outra pessoa está mais preparada para realizar o trabalho. Isso pode ser baseado no tamanho da empresa. Poderia ser baseado em experiências relacionadas. Também pode ser baseado em um pressentimento. Mas nada faz você se sentir pior do que outra pessoa sendo escolhida porque é considerada mais capaz.

**Relação.** Nossa foco na criação de relacionamentos nos rendeu inúmeros projetos. Por outro lado, também perdemos muitos projetos por não termos um relacionamento forte com o cliente. Há momentos em que uma solicitação de proposta é enviada com a única intenção de reforçar a decisão de optar pelo Fornecedor X pré-selecionado. Sua proposta é comparada com a do fornecedor pré-selecionado e todos na sala dizem: "Veja, é absolutamente necessário vá com o Fornecedor X." Nestes casos, o cliente pode nem responder à sua pergunta sobre o motivo pelo qual você não foi escolhido. (Pensando bem, na maioria desses casos o cliente nem mesmo responde à mensagem de entrega da sua proposta.) Você simplesmente foi um peão no joguinho deles. Quando todas as outras coisas forem iguais, o cliente escolherá quase sempre a pessoa com quem tem o melhor relacionamento.

**Nível de interesse.** Certa vez, quando perdemos um projeto para outra agência, perguntamos ao cliente por que ele decidiu seguir em outra direção. A resposta deles foi desanimadora para nós. "Vocês tinham um ótimo portfólio. Seu preço estava certo. Acontece que algumas outras agências demonstraram mais interesse em nosso projeto. Então decidimos ir com um deles." Em outras palavras, não conseguimos expressar entusiasmo suficiente para conquistar o cargo. Para conseguir trabalho, você deve demonstrar entusiasmo genuíno pelo projeto do cliente. Sua paixão será

contagioso e ajude o cliente a sentir sua disposição de fazer um esforço extra por ele.

Não se deixe levar e seja abusado por clientes em potencial que não escolhem você. Faça tudo ao seu alcance para melhorar seu processo de licitação, pedindo ao cliente um feedback simples sobre o motivo pelo qual você não foi selecionado. Eles lhe devem isso.

## 75. Existem perguntas estúpidas

Como a maioria dos clientes da minha empresa está localizada em um estado diferente daquele onde resido, faço um pouco mais do que o meu quinhão de viagens. Um dos meus lugares favoritos para visitar é a cidade de Nova York. Eu absolutamente amo a energia daquela grande cidade e adoro explorar todos os ótimos lugares para comer. Por outro lado, se você nunca esteve nos restaurantes Junior's da região de Nova York, faça um favor a si mesmo e adicione-os à sua lista de lugares "obrigatórios". Não há necessidade de olhar o cardápio do restaurante da Times Square; peça "Something Different" (apresentando uma pilha de peito suculento imprensado entre duas panquecas de batata cobertas com molho e purê de maçã... mmmmmmmmm...) e depois finalize com uma fatia do delicioso "Devil's Food Cheesecake".

Durante uma viagem recente, minha família e eu estávamos "desfrutando" de um serviço questionável em outro restaurante da Times Square (não o meu querido Junior's). Assim que percebi que nosso nível de serviço estava em questão, fiquei hipersensível ao desempenho do nosso servidor. Depois de uma longa espera, ela deixou nossa comida e passou pela mesa ao nosso lado. Surpreendentemente, ela percebeu que a Diet Coke desse convidado estava vazia. Ele ainda tinha mais da metade de sua comida para terminar, então ela perguntou: "Você gostaria de reabastecer?"



Talvez você possa considerar este serviço adequado. Eu, no entanto, considerei esta uma questão óbvia e uma oportunidade perdida. "É CLARO que ele gostaria de reabastecer!" Eu pensei. "Ele ainda tem metade da comida para comer e nada para engolir!" Se ela tivesse trazido para ele uma bebida nova sem perguntar primeiro, tenho certeza de que ele teria apreciado ainda mais o serviço dela. Ou pelo menos, para que ele tivesse a oportunidade de responder, ela poderia ter contado a ele seu plano de reabastecer seu refrigerante com antecedência, dizendo "Vou pegar mais uma dose de sua bebida, volto em um segundo . Precisa de mais alguma coisa?"

Ser designer gráfico, assim como ser garçom (e inúmeros outros serviços profissões orientadas), é um plano de carreira repleto de oportunidades para

antecipe as necessidades de seus clientes e atenda-as sem fazer perguntas óbvias.

Por exemplo, um cliente chega ao seu escritório e passa 45 minutos conversando com você sobre a empresa deles. Você pode dizer que a voz deles está ficando um pouco áspera. Não pergunte se eles querem um pouco de água; encontre um momento oportuno para intervir e dizer: "Só um minuto, deixe-me pegar uma água para você". (Temos um frigobar em nossa sala de conferências que está sempre abastecido com bebidas úteis por esse motivo.)

Ou talvez você esteja conversando com um novo cliente. Você está animado com o novo projeto e pronto para começar. Não faça perguntas como: "Você está com pressa para iniciar este projeto?" (Nove em cada dez vezes eles estão com pressa.)

Em vez disso, diga-lhes: "Tenho certeza de que vocês estão ansiosos para dar andamento a este projeto. Aqui é como será o cronograma de produção..."

Da mesma forma, imagine que você está no final da fase de design de um projeto de site e pronto para iniciar a programação, mas o cliente tem alguns ajustes finais. Não pergunte: "Você gostaria que fizéssemos alterações nas composições e lhe enviassemos uma versão revisada? Ou você gostaria que apenas implementássemos as mudanças quando construirmos o site?

Em vez disso, tome a iniciativa e diga: "Tomamos notas detalhadas dessas mudanças. Como são menores, planejaremos fazê-los quando construirmos as páginas funcionais do site."

É sempre melhor antecipar as necessidades do seu cliente e apresentar proativamente seu plano para satisfazer essas necessidades do que fazer perguntas estúpidas ao seu cliente. Isso não apenas evitara um possível constrangimento, mas também o preparará para ser um herói aos olhos do seu cliente.

## 76. Você não pode ficar bravo com matemática

Estamos chegando ao fim de uma reforma de dois meses no andar principal de nossa casa. Minha esposa puxou um fio que me levou a arrancar paredes, redirecionar o encanamento e refazer a parte elétrica. Destrução, poeira e detritos estão lentamente se manifestando em uma bela nova cozinha, hall de entrada e sala de família que nossa família está ansiosa para desfrutar. Aprendemos muitas lições ao longo do processo, uma delas é que você não pode ficar bravo com matemática. Dois mais dois é sempre quatro. Não há como negar. Não há como discutir isso.

Quando chegou a hora de renovar nossos pisos de madeira durante esse processo, nosso empreiteiro nos disse que precisaríamos ficar fora de casa por 24 horas enquanto o chão secava. Por mais que preferíssemos não ter a perturbação nas nossas vidas, não havia como negar o facto de que demora 24 horas para o acabamento curar. Os números são os números.

Ao final do processo, recebi a fatura final do empreiteiro. Foram vários milhares de dólares a mais do que o esperado. Eu sabia que havíamos feito muitos pedidos extras ao longo do caminho; Só não sabia quais seriam os custos finais dessas solicitações. Cada item foi detalhado em detalhes:

- Ventiladores de piso de madeira personalizados: US\$ 100 cada  $\times$  6 = US\$ 600
- Substituir dobradiças prateadas em todas as portas  $\$ 35 \times 5 = \$ 175$
- Adicionar sancas à sala de estar  $\$ 350$
- Auxiliar instaladores de armários de cozinha por 2 horas a US\$ 65/hora = US\$ 130
- Etc.

Ao revisar a lista detalhada de solicitações, serviços e horários, ficou claro que devíamos o valor total e meu choque inicial com o adesivo se dissipou. A matemática era a matemática. Não havia como discutir com isso. Não havia como ficar bravo com isso. Explicar a matemática por trás de uma solicitação de produção muitas vezes pode difundir uma situação que de outra forma seria emocional.

Há algum tempo, nossa agência tinha contrato com a TD Ameritrade. Tivemos criou alguns elementos de marca, materiais de marketing e apresentações durante o período de contratação. Nossa equipe de design criou um dos decks do PowerPoint que tinha 1.820 páginas surpreendentemente grandes. O ciclo de produção durou algumas semanas e a equipe estava a um dia da conclusão do documento final quando chegou uma solicitação indesejada do cliente. "Você pode mudar..." Eles pediram uma mudança global no estilo de design que exigiria modificações em todas as 1.820 páginas.

Carregado de emoção e medo, nosso designer-chefe veio até mim em pânico: "Isso vai levar uma eternidade! O que dizemos a eles? Não queremos que eles fiquem bravos se dissermos que não podemos fazer isso. Não queremos ficar acordados a noite toda nas próximas noites para terminar isso." Expliquei a ela esse princípio matemático e juntos elaboramos um e-mail "você não pode ficar bravo com matemática" para o cliente.

*Joe,*

*Estamos entusiasmados em encerrar este projeto. Estamos todos orgulhosos do trabalho concluído.*

*Obrigado pelo pedido de alteração. Entendemos que mudanças de design acontecem e sabemos que há muitos tomadores de decisão que você está se esforçando para agradar.*

*Escusado será dizer que este é um grande pedido e que nos resta muito pouco tempo. A alteração solicitada deverá ser feita em todos os 1.820 slides da apresentação.*

*Se trabalharmos o mais rápido possível e não tivermos falhas ao longo do caminho, poderemos concluir-lo em 30 segundos por slide. Isso totaliza 54.600 segundos (ou 910 minutos ou 15 horas). Temos apenas três horas úteis restantes antes do prazo. Simplesmente não vemos como podemos atender a essa solicitação e manter um alto nível de qualidade no processo. Esperamos que você entenda.*

*Aguardamos a sua resposta.*

*Obrigado!*

*Janete*

O e-mail foi enviado e aguardamos ansiosamente a reação dos clientes. Em apenas alguns minutos, eles responderam: "Entendemos que é um grande pedido e que o prazo é apertado. Obrigado pela sua explicação. Faz o que podes."

Não houve raiva. Eles não ficaram chateados conosco. A matemática era a matemática, e explicar isso para eles os ajudou a ver as coisas do nosso jeito. Fizemos todas as alterações que pudemos dentro do tempo disponível e o cliente ficou satisfeito com nossos esforços.

Muitas vezes, um cliente ou chefe não entende o que realmente acontece por trás as cenas de um projeto. Muitas pessoas parecem pensar que a Adobe criou um botão mágico "Criar Site" e surgiram composições incríveis. Quando chegam solicitações que parecem irracionais, experimente uma resposta matemática. Pode apenas difundir uma bomba-relógio emocional.

## 77. Você tem 65 segundos para conseguir um emprego

Certa vez, um estudante de design de uma universidade local me abordou e pediu algumas dicas. Este aluno estava se formando em breve e se preparando para começar a enviar currículos por spam. Recebemos uma enorme quantidade de currículos de pessoas que desejam trabalhar em nossa agência. Ofereci ao aluno um pequeno conselho sobre nosso processo não oficial: você tem cerca de 65 segundos para conseguir um emprego. **1º:**

Damos uma olhada na carta do e-mail; espero que seja escrito de forma personalizada para nossa agência. (Leva cerca de 5 segundos.)

*Se o candidato passar... 2º:* Olhamos

o currículo; esperamos encontrar um PDF anexado. É bem projetado? Existe um logotipo personalizado? Eles prestaram atenção à tipografia? (Leva cerca de 10 segundos.)

*Se o candidato for aprovado... 3º:* Na

verdade, lemos o currículo, procurando palavras-chave de habilidades e experiências que achamos que agregariam valor ao nosso negócio. (Leva cerca de 20 segundos.)

*Se o candidato passar...*

**4º:** Procuramos um link para um portfólio de site. Queremos ver amostras digitais online com um nome de domínio personalizado. Não somos fãs de amostras de anexos de e-mail ou modelos genéricos de galerias online. (Leva cerca de 30 segundos a 1 minuto.)

*Se o candidato passar...*



**5º:** Procuramos os requisitos salariais na carta de apresentação ou email. Caso não os encontremos, pedimos ao nosso gerente que envie um e-mail ao candidato solicitando a faixa salarial.

*Se o candidato passar... 6º:*

Pedimos ao nosso gerente de escritório para marcar uma entrevista e sinalizamos o e-mail do candidato para nos ajudar a lembrá-lo.

*Se o candidato passar...*

**7º:** Temos uma entrevista.

*Se o candidato passar...*

**8º:** O candidato consegue um emprego!

Presumo que a maneira como enfrentamos o ataque de currículos que chegam nossa agência não é diferente da maioria das outras agências. Portanto, tome cuidado ao escrever um e-mail personalizado, preparar seu currículo e criar um site de portfólio atraente. Você provavelmente terá apenas alguns segundos do tempo do gerente de contratação, então faça-os contar!

## 78. Como pedir um aumento sem pedir aumento

Só pedi um aumento uma vez na minha carreira e, pensando bem, fui um idiota ao fazê-lo. A empresa em que eu trabalhava estava passando por dificuldades. O conselho de administração acabara de destituir o CEO e um dos membros do conselho fora nomeado. Como um funcionário júnior e sem cérebro, decidi que deveria defender minha causa sobre por que achava que deveria ganhar mais dinheiro. O novo chefe da empresa ouviu meu caso e o levou em consideração. Poucas semanas depois, fui demitido junto com o resto da minha equipe de produção. Estou confiante de que minha demissão não teve nada a ver com o fato de eu ter pedido um aumento.

No entanto, pensando bem, tenho certeza de que pareci um idiota total só por perguntar. Por que não vi a escrita na parede? A empresa acaba de passar por uma reorganização total devido à má gestão anterior. Um pouco de paciência e disposição para esperar a proverbial poeira baixar teria sido uma jogada melhor da minha parte.

Certa vez, durante a Grande Recessão, um dos membros da nossa equipe veio peça por um aumento. Nossa empresa, como muitas outras, tinha fluxo de caixa, mas apenas o suficiente para manter as coisas funcionando. Aumentos e bônus não aconteceriam até que recuperássemos parte do dinheiro do pecúlio que usamos para manter todos empregados em primeiro lugar. Este funcionário tentou algumas abordagens diferentes. Primeiro foi a festa da pena: "Estou vivendo de macarrão ramen". Em segundo lugar veio a festa orgulhosa: "Posso codificar círculos em torno de todos no escritório". Nenhum destes esforços mudou o facto deste programador nos ter surpreendido com o seu pedido. E ao não nos preparar, ele imediatamente se colocou em uma relação antagônica. Ele estava esperando um aumento na hora. Não tínhamos aumentos em mente ou no orçamento para reagir positivamente ao pedido do funcionário. No final, o funcionário foi embora frustrado e ficamos pensando se o funcionário iria procurar outro emprego ou perderia a dedicação à nossa empresa.

Na verdade, quando você pede um aumento dessa maneira, quase sempre cria uma situação embaraçosa e um potencial relacionamento contencioso com seu chefe. Existe uma maneira, entretanto, de pedir um aumento sem pedir aumento. Imagine uma conversa como esta em uma breve reunião a portas fechadas.

**Funcionário:** "Só queria entrar e dizer que adoro trabalhar nesta empresa. A equipe é ótima. Eu amo o trabalho. Estou ansioso para vir todos os dias."

**Chefe:** "É ótimo ouvir isso. Você tem sido um grande contribuidor para nossos projetos aqui."

**Funcionário:** "Fico feliz em ouvir você dizer isso; Estou trabalhando duro. Gostaria de conversar com você por um minuto e informar que me vejo aqui há muito tempo e gostaria de saber quais etapas devo tomar para poder ganhar futuros aumentos e promoções. Não estou pedindo aumento agora; Quero ter certeza de que mereço isso. Eu só quero estar na mesma página que você sobre os tipos de coisas que você está procurando de mim, para que quando chegar a hora de aumentar, eu mereça um.

**Chefe:** "Ótimo. Agradeço por você ter tomado a iniciativa de perguntar isso. Aqui estão algumas coisas que eu adoraria ver de você..."

**Funcionário (faz anotações):** "Incrível. Vou trabalhar nessas coisas. Você se importa se nos encontrarmos novamente no próximo mês e conversarmos sobre como estou progredindo em relação às suas expectativas?"

**Chefe:** "Isso seria ótimo. Eu adoraria conversar novamente. Obrigado novamente por trazer isso à tona.

Esse tipo de conversa permite algumas coisas: primeiro, seu chefe agora sabe que você quer ganhar mais dinheiro. Mas você não pediu dinheiro, então eles ficaram com isso no radar. A maioria dos chefes leva um minuto para considerar seu salário atual e pode até olhar os números do orçamento para ver como seria um aumento para você (em preparação para a conversa futura).

PEDINDO UM AUMENTO  
É UM NEGÓCIO COMPLICADO.

O TEMPO E A TÉCNICA SÃO  
CRÍTICO PARA O SEU SUCESSO

AO RECEBER UM AUMENTO  
SEM DANIFICAR  
UM RELACIONAMENTO  
NO PROCESSO.

Em segundo lugar, você abriu caminho para futuras discussões salariais. Isso levará

o constrangimento da conversa sobre aumento que você terá com seu chefe no próximo mês. Seu chefe sabe que você trará ajustes salariais em um futuro próximo, então não haverá surpresas nisso.

Terceiro, você e seu chefe agora estão na mesma equipe trabalhando em prol de seu aumentar (em vez de estar em um relacionamento contencioso e defensivo onde seu chefe pode sentir que você está tentando extorquir mais dinheiro do orçamento da empresa). Você sabe o que o chefe está procurando e ele está orgulhoso de você estar trabalhando para ampliar suas contribuições para a empresa.

Pedir um aumento é um negócio complicado. O tempo e a técnica são fundamentais para seu sucesso em receber um aumento sem prejudicar um relacionamento no processo.

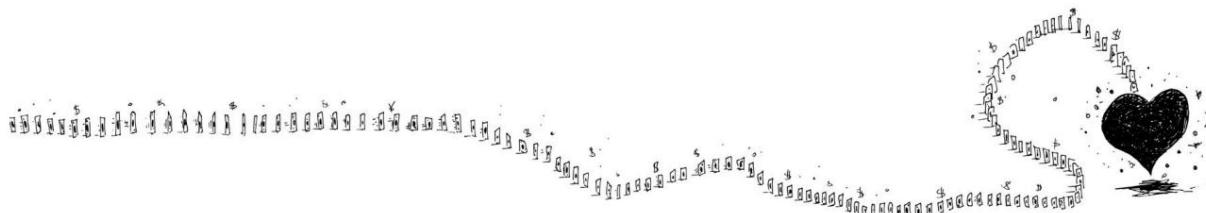
## **Seção 5: Cuide do seu negócio**

TRABALHAR COMO DESIGNER SEM NENHUMA FORMAÇÃO EM NEGÓCIOS É COMO SALTAR DE UM AVIÃO SEM TREINAMENTO DE PÁRA-QUEDAS. ALGO RUIM VAI ACONTECER.

## 79. Faça o que você ama; o dinheiro seguirá

Assim como muitos outros designers gráficos, eu era o garoto do ensino médio que sabia desenhar. Eu fui bem em todas as aulas de arte e gostei muito do processo criativo. Durante meu primeiro ano de faculdade, no entanto, eu ainda não tinha decidido qual curso. Frequentei a Universidade de Indiana, que é consistentemente uma das escolas de negócios mais bem avaliadas do país. Muitos de meus amigos planejavam se formar em administração. Como uma ovelha sem originalidade, segui em frente, deixando para trás meu plano anterior de estudar arte comercial (também conhecida como design gráfico). Minhas notas e meu interesse pela escola foram prejudicados à medida que eu segui um curso que pensei que me levaria a um futuro mais seguro financeiramente. Tenho certeza de que passei mais tempo brincando durante meu primeiro ano do que indo para a aula. Mas quem poderia me culpar? Algumas dessas aulas pré-negócios eram chatas o suficiente para fazer uma corrida de caracóis parecer semelhante à Daytona 500.

Depois de quase ser reprovado no meu primeiro ano, meus pais estavam, sem dúvida, preocupado com meu futuro. Eles perceberam que eu não estava entusiasmado com minha escolha de estudo e me incentivaram a reconsiderar a escolha da “arte” como carreira. Minha mãe trouxe para casa um livro para me ajudar a refletir sobre as coisas, intitulado *Faça o que você ama, o dinheiro virá: descobrindo seu meio de vida correto*, de Marsha Sinetar. Eu nunca li isso. Eu ainda não fiz isso. Mas o título de gênio foi suficiente para mudar o rumo da minha vida. Resolvi me formar em design gráfico. Sinceramente, pensei que um dia seria capaz de me tornar um diretor de criação e ter um salário máximo de US\$ 45 a US\$ 50 mil. Achei que teria que engolir meu orgulho ao ver meus amigos da escola de administração se formarem na faculdade com salários duas vezes maiores, e me consolei em saber que pelo menos estaria fazendo algo que amava para viver.



Não demorei muito para aprender que não faz absolutamente nenhuma diferença qual carreira você escolhe – você pode ganhar muito dinheiro em sua carreira se for realmente apaixonado por ela. Se você realmente ama o que faz, trabalhará duro para isso. Não vai parecer trabalho. Educar-se na profissão escolhida será um compromisso para toda a vida. Sua paixão o levará a crescer em suas habilidades. É essa paixão que o levará ao trabalho árduo e à persistência, e a combinação dessas coisas o levará ao sucesso.

O amor que você tem pela sua carreira irá capacitá-lo a se tornar o melhor em tudo o que estiver fazendo, e é provável que, se você for o melhor nisso, alguém provavelmente queira pagar muito dinheiro para fazer isso. Conheço alguns scrapbookers, dançarinos e músicos muito ricos que permaneceram fiéis a si mesmos e seguiram seus sonhos.

Uma das coisas bonitas de prosseguir pela vida dessa maneira é que se você realmente ama o que faz para viver, a questão do dinheiro importa muito menos. Quem se importa com quanto dinheiro você ganha se conseguir um emprego que lhe pague para fazer algo que faria de graça? É assim que vejo minha carreira em design gráfico. Eu amo isso. Eu trabalho duro nisso. Tenho sido persistente. Tenho estado numa busca incessante de auto-educação e – no final – o dinheiro veio em seguida. À medida que minhas habilidades cresciam, recebi novas ofertas de emprego. À medida que contribuí para o sucesso das empresas em que trabalhei, recebi aumentos. Quando eu tinha 28 anos, eu era diretor de criação da Fox, com um escritório envidraçado com vista para Beverly Hills e ganhava um salário três vezes maior do que pensei que seria meu máximo após décadas de trabalho. Comecei meu próprio negócio aos 30 anos, uma montanha-russa que definitivamente foi repleta de mais altos do que baixos, e com clientes notáveis que eu só sonhava querer servir.

Ironicamente, depois de evitar uma licenciatura em administração para seguir o meu coração e escolher uma carreira criativa, encontro-me agora na cadeira de um empresário apaixonado pela minha profissão. Admito que houve momentos durante a transição de designer para diretor de criação e para proprietário de empresa em que lamentei ter perdido a oportunidade de lidar com o Photoshop dia após dia. Eu senti como se tivesse me promovido de uma carreira que amava para um papel que me esforçava para evitar. E então veio a epifania: “Posso não criar mais sites e logotipos. Mas eu ainda crio. Agora estou criando um negócio, uma cultura, uma marca.” Esse pensamento me levou a investir minha energia criativa em algo novo. E o amor que uma vez tive pelo design foi totalmente transferido para o amor pela criação de um negócio. E, como diz a frase, o dinheiro também me seguiu até lá.

Certamente não posso prometer os mesmos resultados a todos que estão lendo isso. Percebo que tive muita sorte em minhas circunstâncias. Escolher uma carreira que adoro fez toda a diferença na minha vida. O dinheiro nunca poderia substituir a alegria de ganhar a vida fazendo algo que parece ser o hobby que você sempre sonhou em fazer.

**O DINHEIRO NUNCA PODERIA SUBSTITUIR  
A ALEGRIA DE FAZER**

VIVER FAZENDO ALGO  
ISSO PARECE O HOBBY  
VOCÊ SEMPRE SONHOU  
DE FAZER.

## 80. Um negócio que parece organizado

*“Uma empresa que parece organizada diz ao cliente que seu pessoal sabe o que está fazendo. Uma empresa que parece organizada diz ao seu pessoal que você sabe o que está fazendo. Uma empresa que parece organizada diz que embora o mundo possa não funcionar, algumas coisas podem. Uma empresa que parece organizada diz ao seu cliente que ele pode confiar no resultado entregue e garante ao seu pessoal que eles podem confiar no futuro com você. Uma empresa que parece organizada diz que a estrutura está instalada.”*

—O E-Mito Revisitado, 1995, 103

The *E-Myth Revisited* é um dos poucos livros de negócios que mudam de paradigma, pois há mais do que algumas frases no livro que têm a capacidade de mudar vidas, algumas das quais tiveram um enorme impacto na minha carreira. .

Eu tinha acabado de contratar meus primeiros funcionários e estava fazendo ajustes na forma como eles operavam e na forma como eu operava. Um funcionário gostava de fazer as coisas de uma maneira, enquanto eu gostava de fazer de outra. Depois de ler uma parte de *The E-Myth Revisited* que falava dos méritos de um negócio organizado e da sua impressão nos potenciais clientes, percebi que o que eu tinha não era um negócio organizado – era uma sala cheia de freelancers, e os nossos clientes podiam sentir isso. Comecei então a tentar apresentar uma mensagem unificada aos nossos clientes, com o objetivo de ser uma forma consistente e metódica de operar a nossa empresa.

Criei um pequeno site interno que documentava nossos “padrões ordenados”. Incluía tudo, desde como atender o telefone até como entregar um projeto. O site interno tornou-se “a lei” para todos seguirem. Como resultado, nossos clientes daquele dia em diante tiveram uma experiência consistente com nossa empresa. Seja trabalhando diretamente comigo ou com a pessoa que contratamos na semana passada, a experiência deles será a mesma.

O E-MITO REVISITADO por MICHAEL E. GERBER. Copyright (c) 1995, 2001 por Michael E. Gerber. Reimpresso com permissão da HarperCollins Publishers.

Mesmo que você ainda seja um programa individual, é vital para o seu sucesso futuro que você define seus métodos e “melhores práticas” agora, de modo que, no calor do momento, quando os negócios estão crescendo e você está profundamente envolvido, você tenha um sistema em funcionamento para levá-lo adiante e mostrar aos seus clientes isso pelo valor nominal - mesmo embora você possa ser como os pés de um pato abaixo da superfície – você tem tudo sob controle. Isso permitirá que eles tenham confiança em você, não importa o que aconteça. Também lhe dará confiança em si mesmo; se você executar repetidamente o seu

Para realizar os negócios do dia a dia de maneira precisa e ordenada, você logo descobrirá que pode se confortar com essas consistências, mesmo nos dias em que sua vida e seu trabalho parecem, na melhor das hipóteses, um mar tempestuoso.



## 81. Ganhando centavos com tudo

Com mais de 1.500 projetos em meu currículo como freelancer e proprietário de empresa, dizer que experimentei estruturas de preços pode ser o eufemismo do ano.

Nos meus primeiros anos, quase tudo se baseava numa proposta fixa. À medida que minha lista de clientes crescia, comecei a conseguir alguns trabalhos por hora, retentores e algumas estruturas de recursos dedicadas. Cada uma dessas estruturas de preços tem prós e contras, tanto para você como designer quanto para seu cliente.

Compreender essas estruturas de preços, explicá-las claramente aos seus clientes e escolher a estrutura certa para o trabalho pode fazer a diferença entre uma experiência feliz para o cliente e seu pior pesadelo.



Lance Fixo

O preço de lance fixo é um escopo de trabalho definido com um preço fixo. Você diz ao cliente exatamente o que vai fazer e exatamente quanto vai custar. Enquanto o cliente permanecer dentro do escopo do projeto, será cobrado o preço que você cotou. Na minha experiência, o preço de lance fixo é a opção mais comumente usada na indústria de design gráfico.

**Prós para você:**

você sabe exatamente o que vai fazer no projeto. Se o trabalho levar menos tempo do que o esperado, você terá mais lucro.

**Contras para**

**você:** como você está preso a um preço, se o trabalho levar mais tempo do que o esperado, você terá menos lucro (pode até perder dinheiro).

**Prós para o cliente:**

O cliente sabe exatamente quanto terá que pagar, desde que permaneça dentro do escopo do projeto. Eles podem razoavelmente presumir que conseguirão permanecer dentro do orçamento alocado para o projeto.

**Contras para o cliente:**

Devido à natureza complicada dos preços de lance fixo, você, como agência de design, muitas vezes precisará preencher sua estimativa para levar em conta quaisquer desafios imprevistos no projeto. Com isso, o cliente pode acabar pagando muito mais por um projeto do que se ele fosse precificado em uma estrutura diferente. Além disso, se o cliente sair do escopo a ponto de exigir que você envie pedidos de alteração, ele poderá ficar frustrado e sentir-se

como se você estivesse ganhando dinheiro com eles.

**Pontos a serem observados:**

Com preços de lance fixo, você deve definir claramente o escopo do projeto. Se você não tiver todos os pequenos detalhes (entregas, funcionalidade, rodadas de design, rodadas de mudanças e assim por diante) definidos em sua proposta, há uma grande probabilidade de você acabar sendo prejudicado por um projeto de lance fixo.

Você deve tentar ajudar o cliente a aderir ao escopo do projeto definido. Infelizmente, não importa o que você faça para detalhar claramente o projeto, há uma chance de o cliente sugerir algo que ele queira que você faça e que não esteja incluído no seu escopo. Mantê-los “dentro do escopo” pode ser uma tarefa desafiadora de gerenciamento de clientes.

**Quando usar:**

Estruturas de lance fixo são melhor utilizadas quando o cliente sabe exatamente o que deseja que você produza e exatamente quanto se sente confortável em gastar.



De hora em hora

Você e seu cliente concordam com uma taxa por hora. Você monitora seu horário e cobra seu cliente em intervalos regularmente acordados (como semanal ou mensal).

**Prós para**

**você:** para cada hora gasta em um projeto, você tem algo pelo que cobrar. Essa estrutura elimina o risco de perder dinheiro em um projeto.

**Contras para**

**você:** “preço de valor” não entra em jogo aqui. Se você criar um logotipo em uma hora, estará obrigado a cobrar do seu cliente a taxa horária acordada, mesmo que o “valor” do logotipo para o cliente exceda em muito o que ele pagou por ele.

**Prós para o cliente:**

O cliente não precisa de um escopo de projeto claramente definido para começar a trabalhar com você. Eles têm a flexibilidade de mudar de ideia e adicionar novos itens ao seu prato.

**Contras para o cliente:**

Pode ser difícil para o cliente saber quanto deve orçar pelos seus serviços se pagar por hora.

***Coisas a serem observadas:***

Para ajudar a manter o relacionamento com o cliente saudável, é recomendável que você comunique regularmente quantas horas está gastando nos projetos do cliente. Além disso, para cada solicitação feita, diga aproximadamente quantas horas isso levará. Ninguém gosta de ser surpreendido por uma conta gigante.

***Quando usar:***

As estruturas horárias são melhor utilizadas em situações de manutenção. Talvez você tenha concluído um projeto de site e o cliente queira que você faça atualizações ocasionais no site. Ou você fez um pacote de papelaria e o cliente gostaria que você criasse cartões de visita para um novo funcionário.



**Retentor**

Os retentores também são baseados nas horas gastas em um projeto. Normalmente, você dá ao cliente um desconto para garantir horas (geralmente por mês). Por exemplo, se sua taxa padrão é de US\$ 100 por hora e você está oferecendo ao seu cliente uma estrutura de retenção, você pode descontar a taxa com base no número de horas que eles retêm. (Se o cliente retém de 20 a 40 horas por mês, ele paga US\$ 90 por hora, de 41 a 60 horas por mês, paga US\$ 80 por hora, de 61 a 80 horas por mês, paga US\$ 70 por hora e assim por diante.) Os retentores estão comprando um intervalo de horas a ser usado para as solicitações do cliente. Essas horas geralmente são distribuídas entre os membros da equipe necessários para concluir a solicitação.

***Prós para você:***

você obtém faturamento mensal garantido. Isso pode lhe dar fluxo de caixa e confiança para permitir que você contrate novos funcionários ou expanda seu negócio de outras maneiras contra a retenção.

***Contras para***

**você:** ao reduzir sua taxa com base nas horas retidas, você também está reduzindo sua margem de lucro. Além disso, tal como acontece com a estrutura de preços por hora mencionada anteriormente, o “preço de valor” não se aplica.

***Prós para o cliente:***

Ao pagar uma tarifa reduzida por horas garantidas, o cliente ganha mais

trabalhar por menos dinheiro.

**Cliente contras:**

Nesta estrutura de preços, o cliente tem a responsabilidade de preencher as horas retidas ou perdê-las. Se retiverem 40 horas por mês e usarem apenas 38 horas, ainda assim pagarão pelas 40 horas.

**Coisas a serem observadas:**

Como o cliente está retendo horas, você deve estar extremamente atento às suas necessidades até que as horas se esgotem. Também é importante manter uma contabilidade precisa das horas para um faturamento adequado.

Muitas vezes, um cliente terá o desafio de entender que está comprando um bloco de horas de você e que, quer ele o use ou não, você tomou providências em seu negócio para ter esse horário disponível para ele. Caso o cliente utilize mais horas do que o contratado, deverá pagar pelas horas extras. Normalmente cobramos a taxa retida mais 10% por todas as horas extras além da retenção. (Por exemplo, se o cliente retém 80 horas por mês e usa 90 horas, ele paga US\$ 70 por hora pelas primeiras 80 horas e depois US\$ 77 por hora pelas 10 horas extras.) O motivo do aumento do custo associado ao extra horas é acomodar a carga de trabalho imprevista e não programada.

**Quando usar:**

Os retentores funcionam melhor quando o cliente sabe que tem uma grande quantidade de projetos que precisará que você conclua em um determinado período de tempo, mas ainda não tem certeza dos detalhes.



**Recursos Dedicados**

Um pouco diferente dos retentores, a estrutura de recursos dedicada aloca determinados funcionários a um cliente por um determinado período de tempo. Estruturas de retenção compram horas. Estruturas de recursos dedicadas compram pessoas. Essa estrutura geralmente é calculada em "homem-semanas". Você trabalha com o cliente para determinar quanto tempo espera que o projeto leve e dedicar funcionários específicos à tarefa. Quanto mais "homem semanas" o cliente comprar, menor será a taxa que ele paga. (Por exemplo, se o acordo dedicar um funcionário por 4 a 6 "semanas-homem", ele pagará US\$ 5.000 por semana, por 7 a 10 semanas ele pagará US\$ 4.500 por semana, por 11 a 10 semanas ele pagará US\$ 4.500 por semana, por 11 a 10 semanas

14 semanas eles pagam US\$ 4.000 por semana e assim por diante.)

**Prós para você:**

assim como os retentores, essa estrutura pode fornecer fluxo de caixa e confiança para expandir seus negócios.

**Contras para**

**você:** assim como os retentores, você está cobrando uma taxa reduzida, o que reduz sua margem de lucro. Você também pode precisar dedicar alguns dos seus melhores funcionários a um cliente, perdendo assim o envolvimento deles em outros projetos.

**Prós para o cliente:**

O cliente paga menos por mais trabalho e pode construir um forte relacionamento de trabalho com os membros da sua equipe à medida que colaboram estreitamente no projeto.

**Contras para o cliente:**

Pelo prazo definido no contrato, é essencialmente como se o cliente empregasse diretamente os membros da sua equipe. Eles têm a responsabilidade de mantê-los ocupados e aproveitar ao máximo o relacionamento.

**Coisas a serem observadas:**

Certifique-se de colocar uma cláusula legal em seu acordo com o cliente de que ele não contratará seu(s) funcionário(s). À medida que eles constroem uma relação de trabalho sólida com os membros da sua equipe, isso se torna um risco.

**Quando usar:**

Esta estrutura funciona melhor para compromissos de longo prazo onde o escopo e o conjunto de recursos do projeto são difíceis de determinar no início. É visto com mais frequência no desenvolvimento de software e, às vezes, exigirá que seus funcionários trabalhem nos escritórios do seu cliente.

ENTENDENDO ESTES

ESTRUTURAS DE PREÇOS,

EXPLICANDO-OS CLARAMENTE

AOS SEUS CLIENTES,

E ESCOLHER O CERTO

PARA O TRABALHO PODE FAZER O  
DIFERENÇA ENTRE  
UMA EXPERIÊNCIA DE CLIENTE FELIZ  
E SEU PIOR PESADELO.

## 82. Como calcular uma taxa de queima

Como você pode saber quanto cobrar se não sabe quanto custa? Passei muitos anos tirando preços do nada. Eu não tinha ideia de quanto deveria cobrar e, para ser sincero, estava disposto a trabalhar por qualquer coisa que alguém pagasse. À medida que minha empresa começou a crescer, aprendi rapidamente a importância de compreender os custos. Conhecer seus custos pode ajudá-lo a ajustar seus preços e conquistar novos clientes. Também pode ajudá-lo a saber quanto tempo alocar para cada projeto.

Certamente não afirmo ser um contador, e meu contador pode ler isso e acho que estou maluco. Mas aqui está uma fórmula simples para calcular sua taxa de consumo por hora (ou seja, quanto custa por hora seu negócio de design gráfico):

$$\text{Custo indireto anual} \div \text{Horas de produção anuais}$$

$$= \text{Taxa de queima horária}$$

Aqui estão alguns cenários:

### Cenário 1:

Você é um freelancer trabalhando em seu porão. Você decide que deveria ganhar \$ 60.000 por ano com seu salário. Seus serviços públicos (conexão à Internet, eletricidade, telefone celular, etc.) custam cerca de US\$ 300 por mês (ou US\$ 3.600 por ano). Seu equipamento (computador, impressora, atualizações de software, etc.) custa aproximadamente US\$ 5.000 por ano. Suas despesas comerciais (taxas anuais da indústria e do grupo empresarial, quilometragem do carro, papel, licenças comerciais, etc.) custam cerca de US\$ 2.000 por ano. Não se esqueça de levar em consideração as despesas do fornecedor (taxas de contador e assim por diante) a uma taxa típica de US\$ 1.500 por ano.  $\text{US\$ 60.000} + \text{US\$ 3.600}$

$$+ \text{US\$ 5.000} + \text{US\$ 2.000} + \text{US\$ 1.500}$$

$$= \$ 72.100 \text{ despesas gerais anuais totais}$$

O número médio de horas de trabalho em um ano civil para um funcionário em tempo integral varia de 2.080 a 2.096, dependendo dos feriados e das práticas comerciais específicas. Usamos 2.080 horas como nosso número. Agora, supondo que você trabalhe por conta própria, não se esqueça de que é preciso tempo administrativo para administrar seu negócio (você não pode cobrar diretamente de um cliente pelo saldo de seu talão de cheques ou pela participação em uma reunião da AIGA). Digamos que você gaste 10% do seu tempo realizando tarefas “não produtivas” para manter seu negócio funcionando. Isso deixa você com 1.872 horas de produção por ano que você pode cobrar se o pipeline do projeto estiver cheio. Agora você tem seus números. Execute-os através da fórmula para descobrir quanto você deve cobrar por hora para “empatar”.

$$\text{US\$ } 72.100 \div 1.872 = \text{US\$ } 38,51$$

Sua taxa de consumo por hora é de \$ 38,51. Agora você pode definir com segurança uma taxa para seus clientes e entender onde está sua margem de manobra. Mas você não pode ficar abaixo de US\$ 38,51 por hora sem perder dinheiro (ou pagar menos do que o salário desejado de US\$ 60.000). Você também pode decidir o que deseja fazer com seu tempo. A certa altura, fiquei muito louco e comecei a pensar: "Se levar três horas para cortar a grama, isso me custará US\$ 115,53! É melhor contratar o vizinho para fazer isso por US\$ 30... são US\$ 85,53 de volta no meu bolso!"

### Cenário 2:

Você é uma pequena empresa com, digamos, cinco funcionários (incluindo você). Seu salário é de \$ 70.000 por ano, seus três designers ganham \$ 40.000 cada e sua recepcionista ganha \$ 20.000 por ano (totalizando \$ 210.000 em custos salariais). Você está alugando um escritório que custa US\$ 2.000 por mês (US\$ 24.000 por ano). Suas despesas restantes custam cerca de US\$ 40.000 por ano.

$$\text{US\$ } 210.000 + \text{US\$ } 24.000 + \text{US\$ } 40.000$$

$$= \text{US\$ } 274.000 \text{ despesas gerais anuais totais}$$

O tempo da sua recepcionista não pode ser cobrado diretamente de um cliente, então essa pessoa não contabiliza horas de produção. Cada um dos seus designers é totalmente dedicado à produção, portanto cada um deles representa 2.080 (6.240 horas de produção). No entanto, você gasta apenas 20% do seu tempo realizando trabalhos de produção faturáveis (o restante é gasto em tarefas administrativas e vendas). Isso dá apenas 416 horas de produção por ano (20% de 2.080). Seu número total de horas de produção é 6.656 (6.240 + 416). Insira-os na fórmula.  $\text{US\$ } 274.000 \div 6.656 = \text{US\$ } 41,17$

Sua taxa de consumo por hora é de \$ 41,17. O que realmente vai te deixar maluco é calcular quanto custa o tempo ocioso dos funcionários. Quando seus três designers se empolgam jogando Call of Duty por uma hora à tarde, isso pode custar mais de US\$ 123,51!

### Como ser lucrativo:

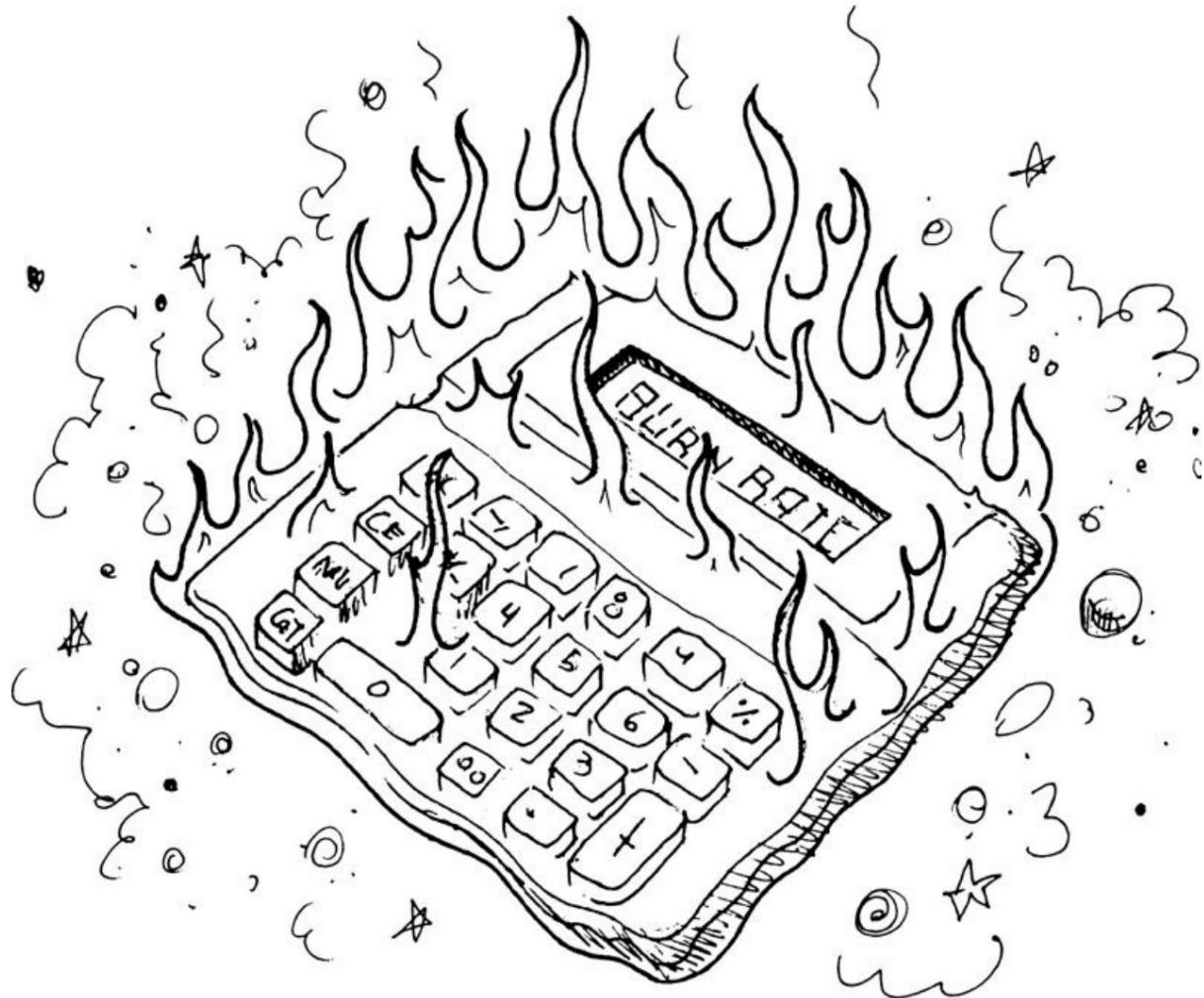
Agora que você tem uma taxa de consumo, o cálculo da lucratividade é fácil. Basta adicionar uma porcentagem de lucratividade à taxa de consumo por hora e você terá uma taxa por hora para cobrar de seus clientes. Se sua taxa de consumo for de US\$ 38,51 e você achar que uma margem de lucro de 20% é justa, você deve cobrar de seu cliente US\$ 46,21 por hora.  $\text{\$ } 38,51 + \text{\$ } 7,702 \text{ (20\% de \$ } 38,51) = \text{\$ } 46,21$

Se sua taxa de consumo por hora for \$ 41,17 e você se sentir confortável com 50

margem de lucro percentual e, em seguida, cobrar de seu cliente US\$ 61,76

por hora.  $\$ 41,17 + \$ 20,585 (20\% \text{ de } \$ 41,17) = \$ 61,76$

Esta não é uma ciência perfeita e seu contador provavelmente poderá ajudar você encontrar um número muito mais preciso. Mas esta fórmula simples nos ajuda imensamente em nosso processo de licitação e esperamos que ajude você em seus negócios freelance e outros.



## 83. O alvo de preços de lance fixo

Tentar descobrir como definir um preço justo para o seu trabalho pode ser uma tarefa difícil. Na minha experiência, a maioria dos clientes prefere trabalhar com preços de lance fixo; eles se confortam em saber exatamente o que vão conseguir e por qual preço.

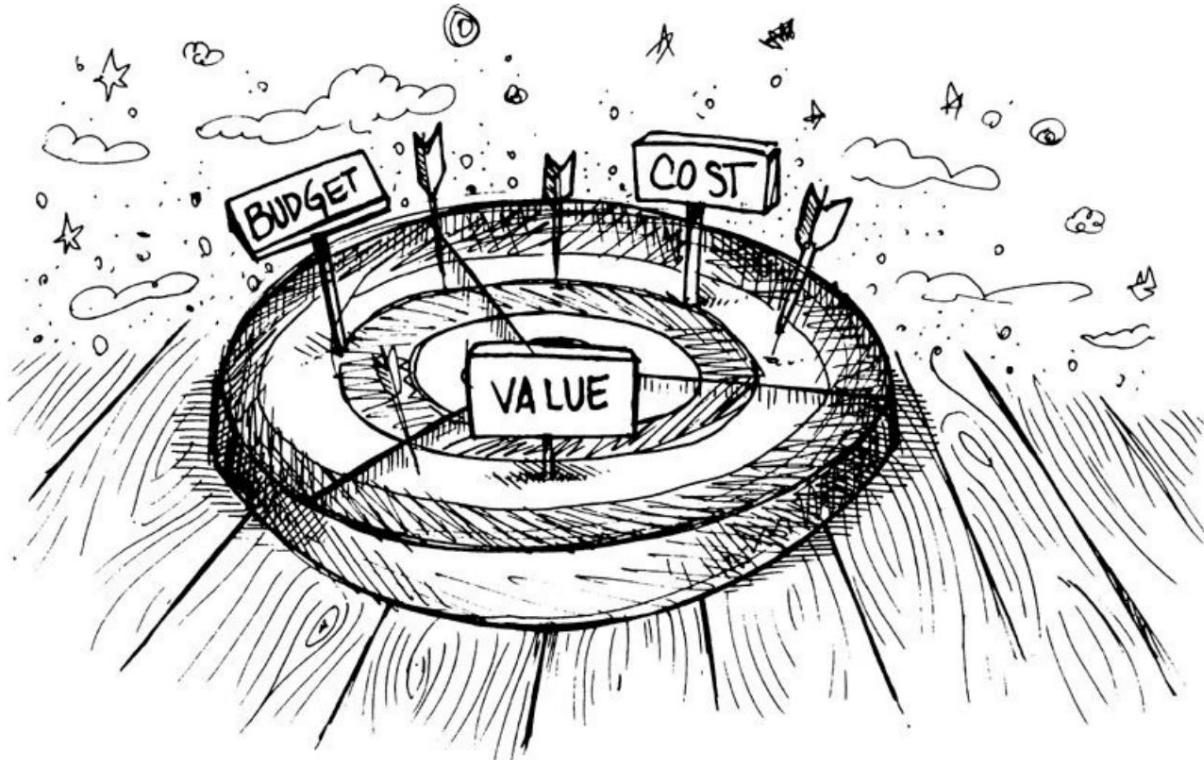
Do lado do designer, há conforto em saber exatamente quanto você vai cobrar pelo escopo da obra. O preço de lance fixo apresenta vários desafios, entre eles o fato de você ter que basear seu preço em algo. Quando comecei como freelancer, esse “algo” costumava durar horas.

Decidi cobrar cerca de US \$ 60 por hora pelo meu tempo, e então calcularia minhas horas e enviaria um orçamento ao meu cliente. O problema com isso é que sou um designer e artista de produção muito rápido. Então, ao cobrar com base em horas, eu estava cobrando muito pouco pela maior parte do trabalho que estava produzindo. Isso me deixou em uma situação em que precisava aumentar minha taxa horária ou descobrir uma nova maneira de especificar as coisas.



Comecei a tentar especificar as coisas com base nas entregas. Minhas estimativas incluiriam preços detalhados para cada um dos elementos produzidos. Veja um site, por exemplo. Eu cobraria US\$ 500 por uma página inicial e US\$ 150 por cada subpágina. Então eu somaria todas as páginas e chegaria a um preço. Não demorei muito para aprender (da maneira mais difícil) que essa estratégia estava repleta de problemas (veja o capítulo "[Cuidado com o preço de item de linha](#)", nesta seção, para obter mais detalhes).

Depois de experimentar outras estratégias, percebi que não existe uma ciência perfeita para estimar o seu trabalho. Freqüentemente parece que você está jogando um dardo em um tabuleiro e vendo onde ele cai. De certa forma, isso é verdade. Com preços de lance fixo, muitas vezes você lança um dardo e espera cair no tabuleiro em um quadrante que gerará lucro. Embora não exista um método perfeito para estimar o seu trabalho, existe uma estratégia para garantir que você está jogando o dardo na área certa do tabuleiro.



O preço de lance fixo é um equilíbrio cuidadoso entre três componentes: custo, valor e orçamento. Vamos examinar cada um.

**Custo:** O primeiro componente que deve ser considerado na hora de estimar sua obra é o custo. Você deve saber quanto custará seu tempo para criar o projeto. Isso pode ser feito determinando uma taxa horária justa e somando o número de horas que você espera que o projeto leve, ou descobrindo seu custo horário exato (divida suas despesas gerais anuais pela quantidade de horas de produção disponíveis no ano) e em seguida, adicionando uma porcentagem de margem de lucro.

**Valor:** O segundo elemento a considerar é o valor justo de mercado do projeto. Só porque você pode criar um logotipo em uma hora não significa que deva cobrar do cliente apenas US\$ 60. O valor do logotipo supera em muito US\$ 60. Todo designer deveria ter o livro *Graphic Artists Guild Handbook: Pricing & Ethical Guidelines*, da Graphic Artists Guild. Uma nova edição do livro é lançada a cada poucos anos e contém preços categorizados para cada tipo de serviço de design gráfico com base nas médias de pesquisas de profissionais de design em todo o país. Este é um ótimo lugar para ter uma ideia do valor justo de mercado para trabalhos de design. Ao analisar as médias da pesquisa, lembre-se de que o tamanho e a experiência dos profissionais de design não se refletem nos preços. Se a pesquisa disser que um folheto para uma empresa de médio porte deve custar US \$ 8.000 e você for um graduado universitário inexperiente, não espere poder dar luz verde a um folheto por esse preço. O objetivo é ter uma noção de quanto outras pessoas, semelhantes a você, cobram pelos mesmos tipos de projetos que você está tentando realizar.

**Orçamento:** Por fim, você deve ter uma noção de qual é o orçamento do cliente para o projeto. Se você presumir erroneamente que o orçamento é alto, poderá enviar uma estimativa que o impedirá de obter o projeto (quando você ficaria feliz em cobrar menos e conseguir o trabalho). Se você presumir erroneamente que o orçamento é baixo, poderá cobrar menos pelo trabalho e não conseguir obter lucro com o projeto. (Para obter ajuda na determinação do orçamento de um cliente, consulte o capítulo “[Como liberar um orçamento](#)”, nesta seção do livro.)

---



Agora que você tem esses três componentes para considerar, é hora do ato de equilíbrio. Vamos jogar alguns dardos no tabuleiro.

**Um cliente deseja que você conclua o “Projeto X”.**

Você espera que o projeto leve 10 horas com uma taxa horária de \$ 60 = \$ 600.

Você determina que o projeto tem um valor justo de mercado de US\$ 2.000 com base em médias da indústria.

E você sabe que o cliente tem um orçamento de R\$ 1.000 para concluir a obra.

Uma abordagem simples seria calcular a média desses três elementos e enviar seu cliente a estimativa ( $\text{US\$ } 600 + \text{US\$ } 2.000 + \text{US\$ } 1.000 = \text{US\$ } 3.600 \div 3 = \text{US\$ } 1.200$ ).

Infelizmente, nem sempre é tão simples como calcular a média dos números com base nas variáveis. Há momentos em que você deve se inclinar para um dos três componentes.

**Um cliente deseja que você conclua o “Projeto Y”.**

Você espera que o projeto leve 100 horas com uma taxa horária de US\$ 60 = US\$ 6.000.

Você determina que o projeto tem um valor justo de mercado de US\$ 15.000 com base em médias da indústria.

E você sabe que o cliente tem um orçamento de R\$ 7.000 para concluir a obra.

Neste caso, se você quiser conseguir a obra, deverá direcionar seu orçamento em direção ao orçamento do cliente. Minha recomendação seria equilibrá-lo em algum lugar entre o custo por hora e o orçamento do cliente, digamos US\$ 6.750 ou mais. Você ainda está muito abaixo do valor justo de mercado, mas ainda em uma zona onde pode lucrar com o projeto.

**Um cliente deseja que você conclua o “Projeto Z”.**

Você espera que o projeto leve 200 horas com uma taxa horária de US\$ 60 = US\$ 12.000.

Você determina que o projeto tem um valor justo de mercado de US\$ 18.000 com base em médias da indústria.

E você sabe que o cliente tem um orçamento de US\$ 25 mil para concluir a obra.

Nesse caso, você poderia estimar o projeto na faixa de US\$ 18.000. Então, dependendo do seu nível de conforto no relacionamento, você pode informar ao cliente que fez uma pesquisa de mercado e descobriu que esse tipo de projeto está custando menos do que o orçado e que você não achou justo cobrar. seu valor total orçado. Esse tipo de coisa geralmente funciona muito bem e pode ser uma ótima maneira de iniciar um projeto.



No final das contas, certamente parece haver um alvo de dardos envolvido nos preços de lance fixo. Use seu bom senso sobre qual componente você deve direcionar seu preço. Quanto melhor você entender o projeto, seu cliente e suas expectativas, mais fácil será.

## 84. Cuidado com os preços dos itens de linha

A maioria dos clientes será atraída por preços de lance fixo. Eles querem saber exatamente quanto custará o projeto e esperam que você cumpra o orçamento. Do lado do designer, o preço de lance fixo não é de todo ruim, pois você saberá exatamente quanto vai ganhar no projeto.

Quando comecei como freelancer, trabalhei exclusivamente com preços de lance fixo escalas. Um cliente me enviaria as especificações de um projeto e eu anexaria o preço ao projeto e obteria a aprovação do cliente para esse valor. Eu seria meticoloso nisso, detalhando cada item que o projeto envolveria nos mínimos detalhes.

Primeiro, eu descobriria quanto tempo todo o trabalho levaria e depois dividiria em preços detalhados. Por exemplo, se um cliente deseja um design de logotipo junto com um pacote de papelaria, eu estimaria que precisaria de cerca de dois dias de produção para concluir todo o projeto. Então, digamos que eu atribua um custo de US\$ 2.000 ao projeto. Então, para ajudar o cliente a ter uma ideia de onde estão os custos, eu distribuiria os US\$ 2.000 por todos os elementos do projeto.

### Opção A

Design de logotipo = \$

800 Design de cartão de visita = \$

400 Design de papel timbrado

= \$ 400 Design de envelope

= \$ 400 Total = \$ 2.000

Cada um desses itens seria explicado na proposta para que o cliente soubesse exatamente o que estava recebendo para cada elemento. Eu me senti bem. O preço desse item de linha parecia legítimo e organizado. Olhe para mim! Sou um designer gráfico que envia propostas sofisticadas.

AVISO: CUIDADO AO ESTIMAR AS COISAS ASSIM!

Já me queimei mais vezes do que gostaria de admitir com essa estratégia de preços. O cliente analisará esse detalhamento e decidirá que pode viver sem o papel timbrado e os envelopes e depois pedirá para retirar esses elementos do projeto, deixando-me com US\$ 1.200 para fazer um trabalho que provavelmente ainda vale mais perto da marca de US\$ 2.000 do que de US\$ 1.200. agora estarei fazendo.

A realidade deste projeto é que a maior parte do trabalho de design é feita no

Fase de “Design de Logotipo”. Você coloca o poder do cérebro nesta parte e, ao projetar os logotipos, faz considerações mentais sobre como os designs serão convertidos em outros elementos de papelaria. Além disso, depois de criar os cartões de visita, o papel timbrado e o envelope serão moleza. A verdade é que a repartição dos custos deste projeto seria algo mais próximo disso.

### **Opção B**

Design de logotipo = \$ 1.600

Design de cartão de visita = \$ 200

Design de papel timbrado = \$ 100

Design de envelope = \$ 100

Total = US\$ 2.000

No entanto, com esse preço de item de linha, o cliente irá olhar para ele e possivelmente recusar o preço do logotipo de US\$ 1.600. A maioria das pequenas empresas prefere que o irmão do amigo de seu primo desenhe seu logotipo na troca de um novo par de tênis do que pagar US\$ 1.600 pelo design de seu logotipo. Portanto, você também não deve enviar preços de itens de linha dessa forma.

No final das contas, enviar ao cliente um preço fixo como a Opção C é melhor do que as opções anteriores, mas também não é uma boa solução, pois dividir os custos ajuda o cliente a engolir uma conta grande com mais facilidade (mais ou menos como quando você vai consertar seu carro em uma oficina mecânica).

### **Opção C**

Logotipo, cartão de visita, papel timbrado e design de envelope = \$ 2.000 Total = \$

2.000



Então, o que um designer deve fazer? Você precisará detalhar os preços mais alinhados com a realidade do projeto. Detalhe exatamente o que o cliente receberá (entregas) e, em seguida, divida o preço desta forma.

#### Opção D

Gerenciamento de Projetos = US\$ 300

Projeto = US\$ 1.000

Produção = \$ 700

Total = US\$ 2.000

“Gerenciamento de Projetos” inclui entregas, telefonemas e tarefas administrativas elementos necessários para executar o projeto. “Design” cobre as tarefas criativas necessárias para ter sucesso no projeto. E “Produção” é para criação de arquivos prontos para impressão. Com essa estratégia, o preço é discriminado para que o cliente entenda como você chegou ao preço total. Mas nenhum dos elementos discriminados pode ser removido do projeto (como poderia na Opção A) sem exigir que você envie uma estimativa revisada ao cliente.

Haverá momentos em que um cliente irá forçá-lo a desmembrar um projeto como na Opção A; eles querem saber exatamente quanto custará cada item. Se você precisa fazer isso para ganhar o emprego, então você deve. Tenha cuidado ao detalhar o preço e pergunte-se o seguinte ao analisar seus números: “Se

o cliente retirar qualquer item dessa discriminação de custos, ainda ficarei satisfeito com o preço total do trabalho? Se eles retirarem um item, ainda poderei executar os outros elementos pelos preços individuais cotados?" Se você responder não a qualquer uma das perguntas, refaça os números até ficar satisfeito.

Quando um cliente força você a detalhar um projeto, você deve presumir que ele está pensando em retirar elementos. Prepare-se e pise com leveza.

Se você for forçado a adotar um tipo de estimativa da Opção A e estiver satisfeito com seus preços detalhados, certifique-se de se proteger mencionando que seus preços levam em consideração economias de escala. Para obter mais informações sobre isso, consulte o capítulo "[Twenty-Piece Chicken McNuggets](#)", nesta seção do livro.

---

## 85. “Sem custo” não significa “grátis”

No final de 2009, minha empresa deu luz verde ao nosso maior projeto de um único dólar de todos os tempos. Oito longos meses depois, estávamos lidando com o maior desastre de projeto da história da nossa empresa. Trabalhamos com o cliente mudando o escopo e mudando as ideias, acompanhando os golpes o tempo todo. Após receber o sinal verde, enviamos alterações e reiniciamos o projeto três vezes. Cada um desses momentos exigiu que reescrevêssemos a proposta e resultou na decisão de consumir o trabalho que havíamos concluído em elementos anteriormente aprovados que não faziam mais parte da estratégia do cliente no futuro.

Por fim, o cliente solicitou a quarta alteração de escopo, desta vez tentando cortar o projeto pela metade com base em um novo investidor que planejava completar alguns dos elementos sozinho. Em um telefonema acalorado e desconfortável com o cliente, dissemos a ele que o orçamento recém-proposto para a proposta nº 4, que era de 50% do orçamento original, não nos deixava espaço para absorver os custos relacionados aos itens anteriormente com luz verde em propostas nº 1, nº 2 e nº 3 que foram agora canceladas. O cliente disse: “Não vemos nenhuma listagem dos custos desses itens nas propostas nº 2 ou nº 3”. Eles estavam certos. Decidimos fazer essas mudanças para o bem do relacionamento com o cliente, mas nunca documentamos para conscientizá-lo. Estávamos fazendo uma boa ação pelo nosso relacionamento e eles não tinham ideia de que estávamos fazendo algum favor a eles; não recebíamos absolutamente nada pela nossa generosidade.

A maioria de nós já ouviu a frase: “Nada na vida é de graça”. Pesquisei um pouco e não consegui encontrar a origem desta frase, mas passei muito tempo ponderando sobre seu significado. No design gráfico, você pode fazer muito trabalho “gratuito”, mas isso não significa que seja “gratuito”. Você doa seu tempo e energia “sem nenhum custo” na esperançosa expectativa de alguma recompensa de seu cliente, como um relacionamento melhorado, favores futuros, referências e projetos adicionais, para citar apenas alguns.

Para garantir que seu cliente esteja ciente de suas generosas doações de tempo, você deve documentar todo o trabalho que realiza para o cliente, independentemente de cobrar por isso ou não. Essa estratégia pode ser realizada facilmente em suas propostas e faturas. Talvez um exemplo ajude a ilustrar este ponto.

Um cliente chega até você solicitando um design de logotipo. Você envia uma proposta simples para criar um logotipo para eles ao preço de US\$ 500. Durante o processo de design, você decide criar um design de cartão de visita para mostrar ao cliente o quanto legal o logotipo é. O cliente fica impressionado com suas habilidades de design matadoras e pede que você preencha os arquivos prontos para impressão dos cartões de visita. Como o projeto já está completo,

você decide jogá-lo de graça. Para garantir que seu cliente esteja ciente de sua generosidade, você pode adicionar uma linha à sua fatura como esta: Design de logotipo =

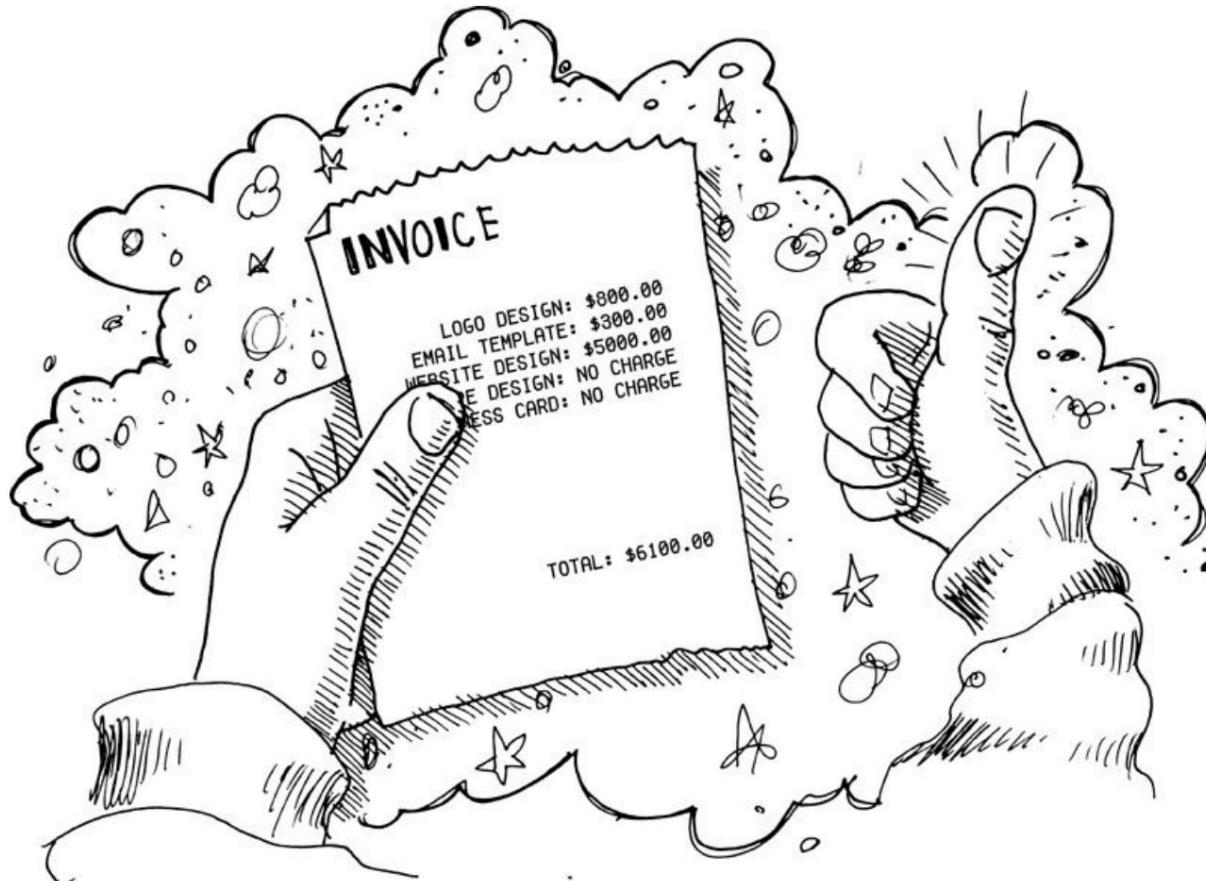
Design de cartão de

visita de \$ 500 (valor de \$ 300) = Sem custo

Valor total devido = \$ 500

Se você não tivesse destacado isso para o seu cliente, seria menos provável que você fosse compensado de forma não financeira por sua boa vontade.

Recentemente, um cliente assinou novamente um contrato de retenção conosco. Seu contrato de três meses comprou 80 horas por mês de design e produção a um preço de US\$ 8.000 por mês. No entanto, devido a restrições orçamentais no final do ano, pediram a redução das horas de retenção em 10 por cento. Como gesto de gentileza para com o cliente, decidimos manter o horário mensal igual e apenas descontar nossa tarifa. Eles ficaram gratos pela nossa generosidade. Mas não conseguimos documentar a nossa generosidade quando lhes enviamos a nova proposta.



Nossa proposta

afirmava: 80 horas por mês de design e produção = US\$ 7.200

No entanto, deveríamos ter escrito nossa proposta assim:

80 horas por mês de design e produção = US\$ 8.000

10% de desconto = -\$800

Taxa mensal total = \$ 7.200

Quando o contrato deste cliente expirou alguns meses depois, sua expectativa era assinar novamente por US\$ 7.200 por mês por 80 horas de trabalho, tendo esquecido há muito tempo que estavam recebendo um desconto. Para restabelecermos o nosso preço original de 8.000 dólares pela mesma quantidade de trabalho, pareceria que estávamos a aumentar os nossos preços, e a nossa generosidade não teria feito nada mais do que um tiro pela culatra para nós.

Além de incluir elementos de design gratuitos de vez em quando, você pode considerar oferecer descontos como estes:

**Desconto para amigos e familiares:** pode ser oferecido a alguns de seus amigos e parentes próximos.

**Desconto repetido para cliente:** talvez você ofereça uma taxa de desconto para devolução cliente.

**Descontos para educação:** fornecidos para instituições de ensino.

**Desconto para organizações de caridade:** Para organizações de caridade, trabalhamos para “sem fins lucrativos”, cobrando nossos custos do cliente. Por outras palavras, cobramos-lhes os nossos custos gerais para trabalhar para eles, em vez de lhes cobrarmos uma taxa que nos deixe lucro no final.

Não importa qual seja o seu sistema ou palavreado, o importante é que você crie propostas e faturas que documentem sua taxa total e, em seguida, reflitam o desconto em um item de linha separado.

## 86. Como liberar um orçamento

As propostas podem levar muito tempo para serem criadas e, se você não aprovar o projeto, nunca será reembolsado por esse tempo e esforço. Pedir um orçamento a um cliente às vezes é arriscado; eles podem pensar que, se lhe disserem o orçamento, você simplesmente cobrará esse preço, independentemente de o projeto custar tanto ou não. (E em alguns casos eles podem estar certos.)

O problema é que se você não tiver uma faixa de preço do cliente, você está licitação cega. Você não sabe se eles querem comprar uma refeição gourmet ou um hambúrguer fast-food. Muitas pessoas não têm ideia do tempo e custo do design gráfico. Eles podem estar pensando que o site que desejam criar custará cerca de US\$ 1.000, quando na realidade sua solicitação custará US\$ 10.000.

Aqui estão algumas técnicas para ajudá-lo a liberar um orçamento antes de ir para os custosos esforços para criar uma proposta formal e completa.

### A abordagem direta “OK,

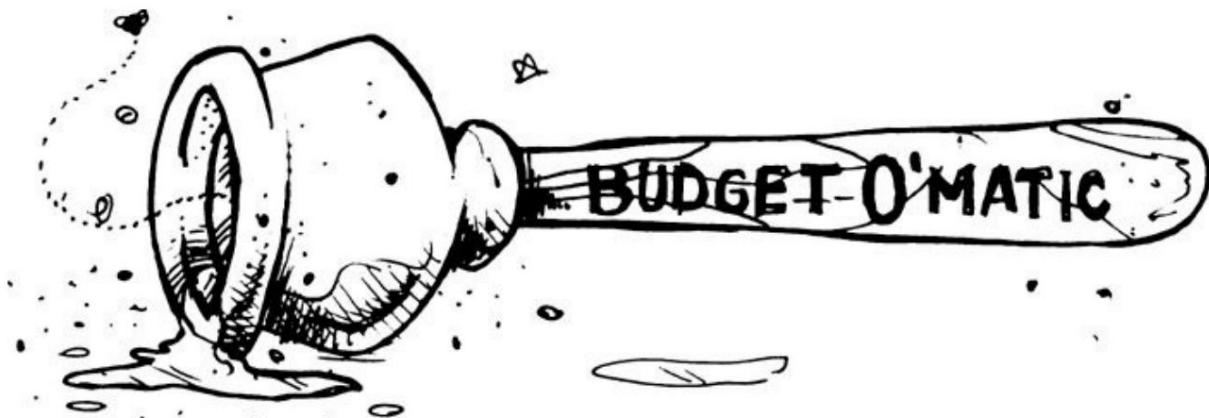
John, acho que tenho todas as especificações do projeto. Existe um número de orçamento que você está buscando?”

### Chuck a Range

“Projetos anteriores semelhantes que realizamos custaram entre US\$ 5.000 e US\$ 10.000. Onde seu orçamento se enquadra nessa faixa de preço?”

### Compare outro produto

“Sempre gostamos de perguntar sobre o orçamento do nosso cliente para saber quais características devemos incluir na proposta. Um Hyundai e uma Ferrari levarão você do ponto A ao ponto B. Você está querendo algo realmente sofisticado para o seu projeto? Ou você está comprando um modelo básico para começar, com o plano de adicionar recursos mais tarde?



### Dê um exemplo de projeto anterior

"Não tenho certeza de onde terminaremos em termos de preço na proposta porque preciso conversar com minha equipe de design para descobrir quanto tempo eles acham que as coisas levarão. Mas posso dizer que nosso último projeto como esse custou cerca de US\$ 5.000. Essa é uma faixa de preço aproximada com a qual você se sentiria confortável?"

### Planilha Rápida do Projeto

Se você está preocupado porque o cliente não tem orçamento suficiente para realizar o projeto, tente enviar-lhe uma Planilha Rápida do Projeto antes de criar uma grande proposta formal de várias páginas. A Planilha Rápida do Projeto é uma estimativa simples de uma página que inclui:

**Resumo do projeto** (algumas frases descrevendo o projeto)

**Estimativa de cronograma** (aproximadamente quanto tempo levará para concluir o projeto)

**Estimativa de custo** (preço estimado para o projeto)

Ao enviar isso ao cliente, você deve incluir uma linha como esta em seu e-mail:

*"Antes de detalhar o escopo completo do projeto, gostaríamos de lhe enviar uma estimativa aproximada para ter certeza de que estamos na mesma página. A Planilha Rápida do Projeto em anexo fornece um resumo do projeto, cronograma e custo do projeto conforme o entendemos. Informe-nos se esses três itens parecem estar de acordo com sua opinião e começaremos a trabalhar na proposta completa que detalha todo o projeto. Obrigado!"*

Essas técnicas fazem um ótimo trabalho tanto para assustar um cliente que não tem orçamento ou aumentar sua confiança no processo de licitação conhecendo a faixa de orçamento do seu cliente.

## 87. McNuggets de Frango de Vinte Peças

Serei o primeiro a admitir que tirei D em Economia 101 durante meu primeiro ano de faculdade. Mas garanto que não foi porque eu não entendo de economia.

Era simplesmente porque eu passava muito mais tempo brincando do que indo para a aula. Para ganhar meu D, aprendi apenas duas coisas.

A primeira foi “A Lei dos Retornos Decrescentes” (em termos leigos, você é mais produtivo durante a primeira hora do dia de trabalho em comparação com a hora 20, ou o primeiro pedaço de cheesecake é mais satisfatório do que o décimo pedaço de cheesecake quando comido em um sentado). A segunda coisa que aprendi foi “Economias de Escala”. Vamos dedicar um minuto para discutir o segundo.

Economias de escala basicamente significam que os custos unitários de um produto ou serviço diminuir à medida que o volume aumenta, como na produção em massa (ou seja, quanto maior o projeto, menor o custo associado por unidade).

Aqui estão alguns exemplos de como as economias de escala funcionam na indústria de design gráfico.

Um cliente aborda você para criar um site para seu negócio. Você conduz uma análise de suas necessidades e espera que o site tenha 10 páginas. Você determina que o preço do site de 10 páginas será de US\$ 10.000, representando 100 horas de trabalho.

Outro cliente aborda você para projetar seu site e, após uma análise de necessidades, você descobre que o site dele exigirá 15 páginas (50% maior que o site de 10 páginas). Depois de analisar os números com sua equipe, você descobre que o site de 15 páginas realmente levará apenas 10 horas a mais do que o site de 10 páginas, então você envia uma estimativa de US\$ 11.000 (apenas 10% a mais que o site de 10 páginas) .

Isto são economias de escala em ação. Cada site requer trabalho inicial de design para criar a aparência geral. Quando três a cinco páginas estão totalmente programadas, os programadores têm código suficiente para reutilizar, permitindo assim que as cinco páginas adicionais levem muito pouco tempo para serem concluídas. Na verdade, o design e a programação iniciais exigem tanto trabalho que um site de 3 a 5 páginas pode custar apenas um pouco menos do que um site de 10 páginas (dependendo da complexidade do design).

Como outro exemplo de economias de escala, talvez você esteja criando uma série de anúncios para revistas. Para criar o conceito inicial do primeiro anúncio, pode ser necessário 80% do poder criativo do cérebro e tempo de design para todo o projeto. Assim, os anúncios adicionais da série requerem apenas uma fração do tempo necessário para criar o anúncio original.

Como outro exemplo de impressão, o preço de impressão por unidade diminui quando o volume aumenta. Por exemplo, uma tiragem de 10.000 peças pode custar \$ 1,00 por unidade (\$ 10.000), e uma tiragem de 1.000 peças pode custar \$ 10,00 por unidade (\$ 10.000).

Isso se deve à mão de obra e ao tempo de configuração de cada projeto, grande ou pequeno, bem como ao custo dos materiais que diminui com o aumento do volume.

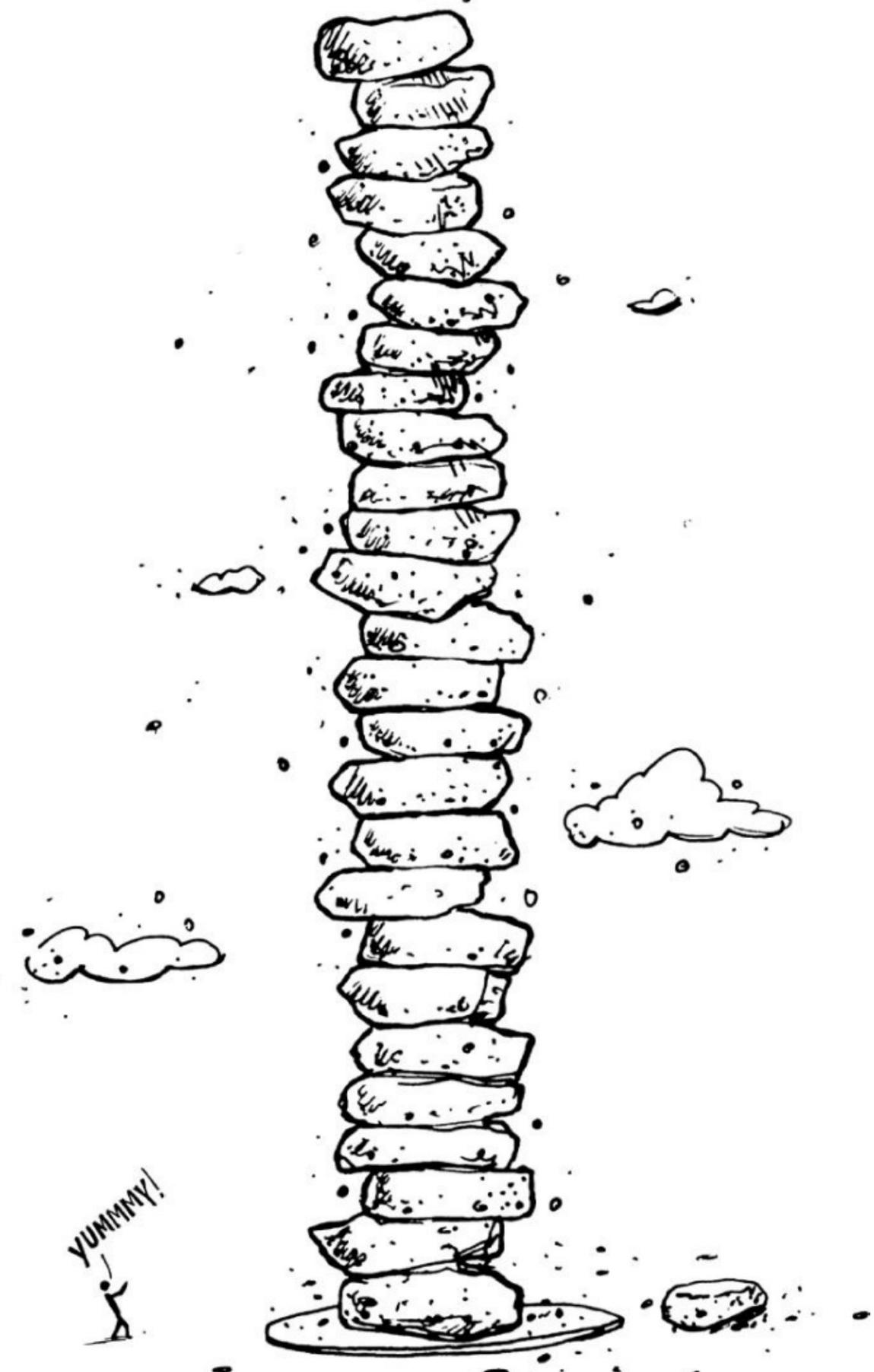
Até as cadeias de fast food oferecem economias de escala! Quando você compra uma refeição combinada, o preço unitário de sua bebida e batatas fritas cai devido aos descontos por volume. Meu exemplo favorito de economias de escala é encontrado em Chicken McNuggets. Enquanto um Chicken McNuggets de 10 peças custa US\$ 3,99 (ou 39 centavos por Nugget), a versão de 20 peças custa apenas US\$ 4,99. Isso equivale a apenas 25 centavos por Nugget! Economias de escala podem ser encontradas em todos os lugares.

Certa vez, minha empresa teve um cliente esquisito que ficava tentando reduzir o preço de seu projeto. (Na verdade, tivemos muitos clientes esquisitos nesse sentido.) Enviamos nossa proposta original ao cliente e ele solicitou que dividíssemos todos os nossos preços em itens de linha. Atendemos ao pedido deles, após o que eles começaram a cortar itens da lista com base no preço do item de linha. No final, o escopo do trabalho foi reduzido para caber no orçamento e ficamos com várias peças minimamente lucrativas. Depois de desenvolvermos os elementos iniciais, eles começaram a reduzir o projeto novamente. O que começou como um orçamento de US\$ 200 mil foi reduzido para US\$ 100 mil e depois reduzido para US\$ 50 mil. Tentámos explicar-lhes “economias de escala” e que o preço por unidade encontrado num orçamento de 200.000 dólares é inferior ao preço por unidade encontrado num orçamento de 50.000 dólares. Eles examinaram nossa proposta e disseram: “Sua proposta não diz nada sobre isso. Ele apenas mostra os preços dos itens de linha e esperamos que você cumpra sua proposta.” Ficamos sem nada a dizer.

Para evitar que isso aconteça novamente, adicionamos uma linha simples à nossa proposta.

*“Esta estimativa representa um ‘preço do pacote’ baseado em economias de escala. Se elementos forem adicionados ou removidos do escopo do trabalho, será necessária uma nova proposta, pois o preço de outros elementos poderá ser afetado.”*

Esta linha da sua proposta abre a sua capacidade de explicar ao seu cliente o conceito de economias de escala e permite-lhe renegociar preços quando o seu cliente tenta cortar itens do escopo do projeto.



## 88. Organizações sem fins lucrativos para organizações sem fins lucrativos

Não faltam pessoas no mundo que acham que você deveria fazer trabalhos de design gráfico de graça. Afinal, é apenas tempo gasto para projetar coisas, e você se diverte enquanto faz isso. Na verdade não “custa” nada, certo?

A maioria dos designers trabalha pro bono quase o tempo todo. Sempre há o logotipo do irmão ou o site do tio em construção pesada.

Cada um desses empregos pro bono parece levar a referências para mais empregos pro bono. Certamente fiz minha parte no trabalho de design gratuito e minha empresa parece ter um fluxo constante de organizações de caridade solicitando nossos serviços.

Muitas organizações de caridade funcionam com orçamentos muito apertados. Normalmente, o chefe dessas organizações é mestre em pedir favores e recebê-los. Esteja ciente de que um favor geralmente leva a dois. Dois favores geralmente resultam em três.

E antes que você perceba, você está fazendo muito trabalho gratuito para apoiar a organização deles. A maioria dessas organizações de caridade oferece serviços admiráveis e vale a pena considerar seu generoso apoio.

No entanto, você tem o direito de fornecer esses serviços de acordo com seus termos. Aqui estão algumas maneiras de considerar trabalhar com instituições de caridade.

### Serviço

Se você acredita na organização e tem tempo, fornecer serviços gratuitos de design gráfico pode ser a sua escolha. Vá em frente!

### Aumento de portfólio

Pode valer a pena fornecer serviços de design gráfico gratuitamente se o projeto for um grande aprimoramento para o seu portfólio. Às vezes, o trabalho de design gratuito permite que você seja mais criativo e controle mais facilmente o fluxo do projeto.

### Um por vez

Já ouvi falar de agências que limitam sua lista de clientes de caridade a no máximo um ou dois. Isso permite que você diga “não” facilmente quando estiver sendo encurralado por outra organização de caridade.

### Definir o escopo do

**trabalho** Em qualquer projeto, remunerado ou não, é fundamental definir claramente o escopo do trabalho. No entanto, com o trabalho de caridade isto torna-se ainda mais importante. Você ainda deve criar uma proposta, independentemente de o projeto ter pagamento ou não. Na proposta você deve definir claramente que trabalho fará de graça e

que trabalho exigirá pagamento. Por exemplo, se você concorda em projetar e construir um site de caridade gratuitamente, mas deseja evitar abusos no futuro, certifique-se de esclarecer que todas as alterações solicitadas após o lançamento do site serão cobradas em X\$ por hora. Você não precisa fazer tudo de graça.

Organizações sem fins lucrativos para organizações sem fins lucrativos

Um dos clientes mais valiosos da minha agência é uma organização sem fins lucrativos dirigida por um multibilionário. Eles são nossos clientes há muitos anos e cobramos nossos custos. Apoiamos seus esforços sem fins lucrativos, fornecendo serviços de design gráfico sem fins lucrativos para nós. Criamos e mantemos vários sites e iniciativas de branding para eles, e cobramos mensalmente por hora.

#### **Sem fins lucrativos Só**

porque uma empresa é sem fins lucrativos não significa que ela não tenha dinheiro. Algumas das maiores instituições de caridade têm, na verdade, orçamentos de marketing gigantescos. Não tenha medo de tratar uma organização sem fins lucrativos como qualquer outro cliente. Só porque o negócio deles não tem fins lucrativos não significa que o seu negócio deva ser.

Eu recomendo fortemente o fornecimento de serviços de design de caridade. Doações de caridade faz parte da nossa sociedade e o serviço está no cerne da profissão de design gráfico. Apenas certifique-se de permanecer sentado na cadeira do capitão se estiver fazendo o trabalho de graça.

NÃO HÁ ESCASSEZ  
DAS PESSOAS NO MUNDO  
QUEM ACHA QUE DEVE  
FAÇA DESIGN GRÁFICO  
TRABALHE DE GRAÇA.

## 89. O Código de Práticas Justas

Trabalhei por quase dez anos como designer gráfico profissional antes de conhecer o Código de Boas Práticas. Talvez você já saiba disso e eu seja o louco, mas por precaução, aqui estão as informações sempre importantes que você deve entender.

O Código de Práticas Justas foi originalmente escrito e publicado pelo Comitê Conjunto de Ética em 1948 para a indústria de comunicações gráficas. Foi revisado em 1989 e tem sido usado por milhares de artistas profissionais como um guia para criar relações comerciais equitativas com seus clientes.

Seguir os artigos do código o ajudará a criar relacionamentos “ganha-ganha” com seus clientes, pois ambos concordam em se envolver em um relacionamento ético e profissional.

A palavra “artista” deve ser aplicada a qualquer vendedor de “arte”, incluindo arte gráfica design, fotografia, ilustração e outras profissões relacionadas. Para nossos propósitos, a palavra “comprador” significa “cliente”.

### **O Código de Práticas Justas**

**ARTIGO 1:** As negociações entre um artista ou representante do artista e um cliente serão conduzidas somente através de um comprador autorizado.

**ARTIGO 2:** Pedidos ou acordos entre um artista ou representante do artista e o comprador deverão ser feitos por escrito e incluir os direitos específicos que estão sendo transferidos, o acordo específico de honorários acordado entre as partes, a data de entrega e uma descrição resumida da obra.

**ARTIGO 3:** Todas as alterações ou acréscimos não devidos à culpa do artista ou representante do artista deverá ser cobrado do comprador como um encargo adicional e separado.

**ARTIGO 4:** Não deverá haver cobrança para o comprador por revisões ou retomadas tornadas necessárias por erros por parte do artista ou de seu representante.

**ARTIGO 5:** Se o trabalho encomendado por um comprador for adiado ou cancelado, um A “taxa de eliminação” deve ser negociada com base no tempo alocado, no esforço despendido e nas despesas incorridas. Além disso, outros trabalhos perdidos serão considerados.

**ARTIGO 6:** O trabalho concluído será prontamente pago integralmente e a obra será devolvida prontamente ao artista. O pagamento devido ao artista não dependerá da aprovação ou pagamento de terceiros.

**ARTIGO 7:** Não serão feitas alterações sem consulta ao artista.

Quando forem necessárias alterações ou retomadas, o artista terá a oportunidade de fazer tais alterações.

**ARTIGO 8:** O artista deverá notificar o comprador de qualquer atraso previsto na entrega. Caso o artista não cumpra o contrato por atraso injustificado ou não conformidade com as especificações acordadas, isso será considerado uma quebra de contrato por parte do artista. Caso o cronograma acordado seja atrasado devido a falha do comprador, o artista deverá se esforçar para aderir o mais fielmente possível ao cronograma original, conforme outros compromissos permitirem.

**ARTIGO 9:** Sempre que possível, o comprador da obra de arte deverá fornecer ao artista amostras da obra reproduzida para fins de autopromoção.

**ARTIGO 10:** Não haverá abatimentos, descontos, presentes ou bônus solicitados ou dados aos compradores pelo artista ou representante.

**ARTIGO 11:** A propriedade da obra de arte e dos direitos autorais pertence às mãos do artista, a menos que acordado por escrito. Nenhuma obra poderá ser duplicada, arquivada ou digitalizada sem autorização prévia do artista.

**ARTIGO 12:** A obra de arte original e qualquer objeto material usado para armazenar um arquivo de computador contendo arte original permanece propriedade do artista, a menos que seja especificamente adquirido. É diferente da compra de quaisquer direitos de reprodução.  
(\*1) Todas as transações deverão ser feitas por escrito.

**ARTIGO 13:** No caso de transferência de direitos autorais, apenas direitos específicos são transferidos. Todos os direitos não especificados permanecem pertencentes ao artista. Todas as transações deverão ser feitas por escrito.

**ARTIGO 14:** As obras de arte encomendadas não devem ser consideradas como “trabalho contratado”, a menos que acordado por escrito antes do início do trabalho.

**ARTIGO 15:** Quando o preço da obra for baseado no uso limitado e posterior tal trabalho for utilizado de forma mais extensiva, o artista receberá um pagamento adicional.

**ARTIGO 16:** Arte ou fotografia não devem ser copiadas para qualquer uso, incluindo apresentação para cliente ou “comping”, sem autorização prévia do artista. Se trabalhos exploratórios, abrangentes ou fotografias preliminares de um trabalho forem posteriormente escolhidos para reprodução, a permissão do artista deverá ser garantida e o artista receberá um pagamento adicional justo.

**ARTIGO 17:** Se trabalhos exploratórios, abrangentes ou fotografias forem adquiridos de um artista com a intenção ou possibilidade de que outro artista seja designado para fazer o trabalho finalizado, isso deverá ser feito por escrito no momento da realização do pedido.

ARTIGO 18: Os direitos eletrônicos são separados dos meios de comunicação tradicionais e serão negociados separadamente. Na ausência de uma transferência total de direitos autorais ou de um contrato de trabalho contratado, o direito de reproduzir obras de arte em mídias ainda não descobertas está sujeito a negociação.

ARTIGO 19: Todas as ilustrações e fotografias publicadas deverão ser acompanhadas de uma linha que credite o nome do artista, salvo acordo em contrário por escrito.

ARTIGO 20: O direito do ilustrador de assinar o trabalho e de ter o a assinatura que aparece em todas as reproduções deve permanecer intacta.

ARTIGO 21: Não haverá plágio de nenhuma obra de arte.

ARTIGO 22: Se um artista for especificamente solicitado a produzir qualquer obra de arte durante horas de trabalho não razoáveis, será paga uma remuneração adicional justa.

ARTIGO 23: Todas as obras de arte ou fotografias enviadas como amostras a um comprador deverão conter o nome do artista ou artistas responsáveis pela obra. Um artista não pode reivindicar a autoria de obra de outrem.

ARTIGO 24: Todas as empresas que receberem portfólios de artistas, amostras, etc., serão responsáveis pela devolução do portfólio ao artista nas mesmas condições em que o recebeu.

ARTIGO 25: O artista que celebrar acordo com representante para representação exclusiva não aceitará encomenda nem permitirá que obra seja mostrada por qualquer outro representante. Qualquer acordo que não pretenda ser exclusivo deverá estabelecer as restrições exatas acordadas entre as partes.

ARTIGO 26: Ruptura da associação entre artista e representante deve ser acordado por escrito. O acordo deve levar em consideração o tempo que as partes trabalharam juntas, bem como a contribuição financeira do representante para qualquer publicidade ou promoção em curso. Nenhum representante deverá continuar a exibir amostras de um artista após o término de uma associação.

ARTIGO 27: Os exemplos de obras de um artista fornecidos a um representante ou submetidos a um potencial comprador permanecerão propriedade do artista, não deverão ser duplicados sem a autorização do artista e serão devolvidos imediatamente ao artista em boas condições.

ARTIGO 28:(\*) Interpretação do Código para fins de arbitragem estará nas mãos de um órgão designado para resolver a disputa e está sujeito a alterações e acréscimos a critério das organizações-mãe

através dos seus representantes nomeados no Comité. A arbitragem por órgão designado será vinculativa entre as partes, e as decisões poderão ser proferidas para julgamento e execução.

**ARTIGO 29:** Trabalho sobre especulação: Concursos. Artistas e designers que aceitam trabalhos especulativos (seja diretamente de um cliente ou participando de um concurso ou competição) correm o risco de perder honorários e despesas previstos e a oportunidade potencial de realizar outros trabalhos gratificantes. Cada artista decidirá individualmente se deseja participar em concursos de arte ou de design, prestar serviços gratuitos, trabalhar com base na especulação ou trabalhar numa base de contingência.

*(\*1) A propriedade das obras de arte, a propriedade dos direitos autorais e a propriedade e os direitos transferidos após 1º de janeiro de 1978 devem estar em conformidade com a Lei Federal de Revisão de Direitos Autorais de 1976.*

*(\*2) O artigo 28.º original foi suprimido e substituído pelo artigo 29.º.*

De acordo com os modelos de contrato no *Manual do Graphic Artists Guild: Preços e Diretrizes Éticas*, incluímos uma linha na seção Termos e Condições de nossas propostas para garantir que nós e nossos clientes concordemos em aderir a essas diretrizes padrão do setor. Uma linha simples como a seguinte geralmente será suficiente:

#### **Código de Práticas Justas**

*O Cliente e o Designer concordam em cumprir as disposições do Código de Práticas Justas publicado pelo Comitê Conjunto de Ética em 1948 e revisado em 1989.*

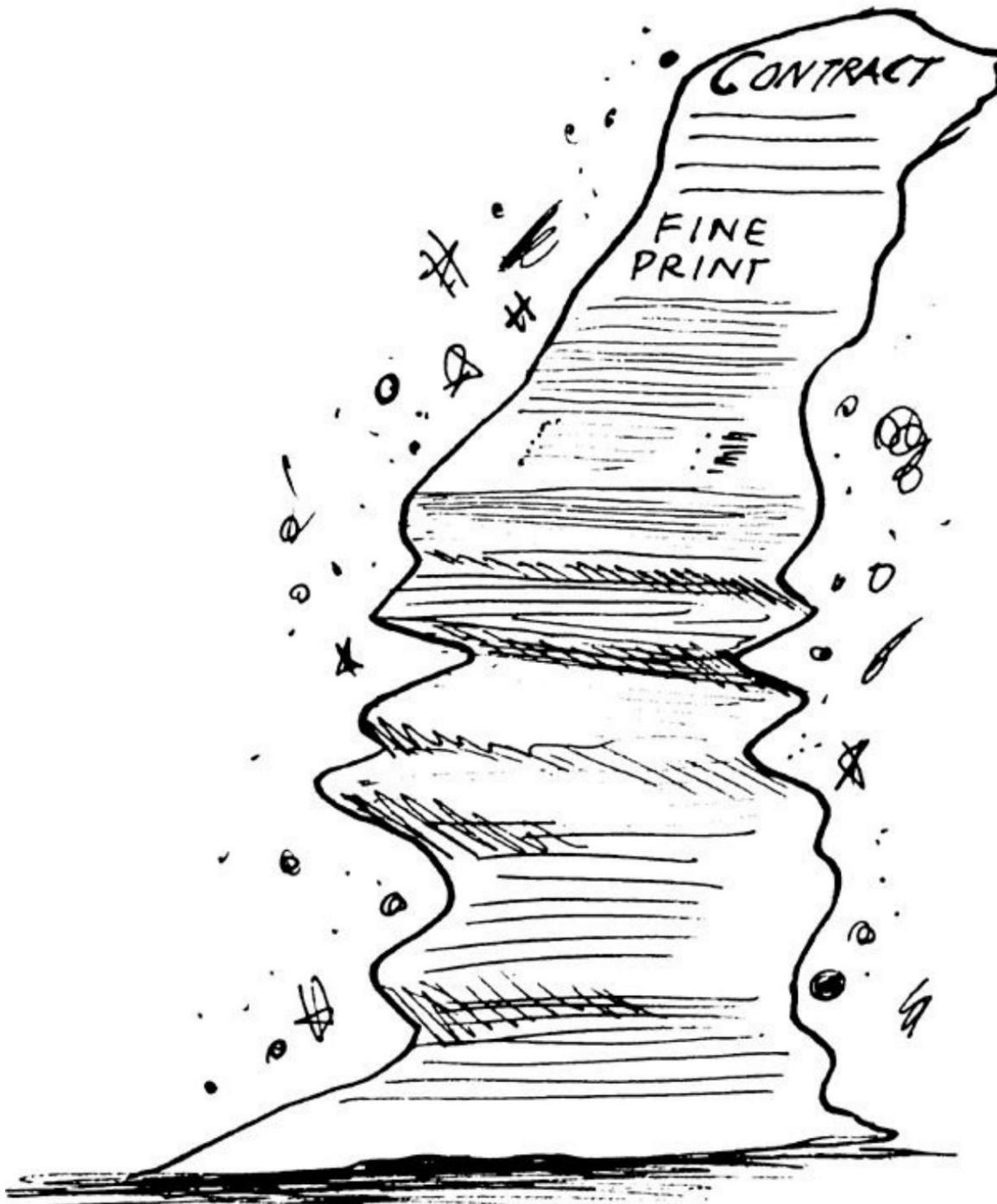
Uma das belezas de utilizar o Código de Boas Práticas em suas propostas é que não é o seu código. Estas são diretrizes padrão da indústria que existem desde 1948. Você não as inventou e seu advogado também não. Embora qualquer contrato possa ser modificado por escrito, e isso não é diferente, tome cuidado com qualquer cliente que solicite a alteração de algum desses artigos. Um cliente que não concorda em cumprir o Código de Práticas Justas pode ser um pesadelo em potencial no seu futuro. Se um cliente quiser alterar algum dos termos legais do seu contrato, consulte um advogado para garantir que os termos acordados com o seu cliente representem mutuamente os interesses de ambas as partes.

## 90. Mumbo Jumbo Contratual

Os designers gráficos, como raça coletiva, normalmente não gostam da legalidade do negócio. Tenho certeza de que todos nós admitiríamos que preferiríamos simplesmente criar algo realmente legal em vez da realidade da vida, que às vezes consiste em negociar com os clientes os pontos do contrato de um projeto. Infelizmente, quase todos os designers gráficos que conheci afirmam ser “freelancers” e, como resultado, devem ter algum conhecimento de como elaborar um contrato.

Durante os primeiros anos em que minha empresa esteve em atividade, nossas propostas não continham termos e condições. De alguma forma, passamos por centenas de projetos sem ter nenhum problema. Nossos clientes pagaram. Nunca tivemos que falar com um advogado. Tudo parecia muito fácil. Depois os projetos começaram a ficar maiores, as finanças aumentaram e os prazos foram mais longos. Tornou-se evidente que precisávamos nos tornar mais estruturados ou seríamos picados por um cliente enganador (o que inevitavelmente aconteceu, mais de uma vez).

Aqui está o seu primeiro passo para o sucesso: você deve possuir uma cópia do *Manual do Graphic Artists Guild: Preços e Diretrizes Éticas*. Compre a edição mais recente (uma nova é lançada a cada poucos anos). Se você não o possui, pare o que está fazendo agora e solicite uma cópia. O *Graphic Artists Guild Handbook* está repleto de informações para ajudar a cultivar e aprimorar seu conhecimento de negócios.



No final de cada edição do livro há uma seção chamada "Padrão Contratos e ferramentas de negócios. Esta seção discute detalhadamente os diferentes tipos de contrato, questões de pagamento, abordagens de negociação e questões jurídicas que os designers enfrentam hoje. Ele também contém vários contratos e formulários para você usar como trampolim para seu próprio negócio. Leia essa seção. A menos que você tenha seu próprio advogado e soluções customizadas para seus contratos, use essas diretrizes. Eu sei que pode ser chato no começo, mas você deve se informar sobre os pontos padrão do contrato para não se expor ao risco de ser enganado por um cliente mal-intencionado. Eles estão lá fora, como

Freddy Krueger, só esperando você adormecer.

## 91. “Etcetera” não tem nada a ver com o seu negócio

[Dicionário.com](#) nos diz que a palavra “etcetera” é usada para representar uma série de coisas ou pessoas não especificadas. Também pode se referir a extras ou artigos diversos. Em outras palavras, você pode usá-lo para evitar ser específico. Não é uma boa ideia para o seu negócio.

Qualquer advogado que leia isto provavelmente pensará: “Claro. Você nunca deve colocar “etc.” na documentação da sua empresa.” Infelizmente, a maioria de nós não tem advogados. Minha agência concluiu mais de 1.500 projetos em nossos primeiros dez anos. Acabei de realizar algumas pesquisas sobre propostas anteriores e encontrei a palavra “etc.” apareceu em 80% das propostas que enviamos nos primeiros cinco anos!

(Desde então abandonamos esse mau hábito.) Felizmente, nunca fomos atingidos por essa prática.

Aqui estão alguns exemplos embaraçosos retirados de sites e jogos propostas que enviamos aos nossos clientes:

*“A página incluirá recursos e links padrão do MySpace (Adicionar a amigos, Adicionar a favoritos, Fóruns, Comentários, etc.).”*

*“Os usuários poderão escolher moldura, fundo, skin, etc., para cada um de seus casos.”*

*“Vários níveis de jogo, cada um com seu próprio tema. Por exemplo, o usuário pode começar no camarim e progredir através dos níveis temáticos para eventualmente chegar ao palco central – os níveis progressivos podem incluir: bastidores, maquiagem, etc.”*

*“Você pode perder um se topar com um objeto assustador (aranha, caveira, etc.) ou uma armadilha.”*

*“Os minijogos e treinamentos poderiam ser representados graficamente por tendas, pistas de corrida, barracas de carnaval, etc.”*

O problema surge quando chega a hora de interpretar exatamente o que “etc.” significa. E se o cliente interpretar “etc.” significa “Criação de tecnologia de chat de vídeo para ser utilizada na distribuição do site ou jogo por meio de dispositivos móveis?” Se não foi isso que você quis dizer com a palavra “etc.”, então você está em apuros!

Ao redigir propostas, a palavra “etc.” não deve fazer parte do seu vocabulário. Você deve definir claramente e com detalhes exatos o que fará parte das expectativas do projeto e como as coisas serão criadas. Enquanto estiver fazendo isso, evite algumas palavras e frases como *e assim por diante, coisas, outras coisas, itens adicionais* e frases ambíguas semelhantes que irão

certamente causará problemas em algum momento do seu relacionamento com um cliente.



## 92. Você não precisa assinar isso

A maioria dos freelancers e proprietários de empresas de design gráfico que conheço não são formalmente treinados em práticas comerciais. Como resultado, ser aproveitado por clientes sorrateiros acontece com muita frequência. Tenho certeza de que isso aconteceu na minha empresa.

Após alguns anos de existência, nossa agência contratou um advogado para redigir um conjunto de Termos e Condições a serem incluídos em todas as nossas propostas. Custou-nos 500 dólares e sentíamos que estávamos a crescer. "Confira-nos! Contratamos um advogado para alguma coisa.

A maioria de nossos clientes em potencial não disse nada sobre essas novas adições às nossas propostas, e ficamos felizes por eles estarem lá "apenas no caso" de algo dar errado com um projeto. Sentimo-nos protegidos pelos nossos sofisticados Termos e Condições.

Nosso problema, e o problema da maioria das pequenas agências e freelancers, é que concordaríamos em descartar nossos Termos e Condições sempre que um cliente em potencial nos solicitasse. Sentimos que tínhamos que concordar com os termos que nosso cliente queria que fossem implementados para obter luz verde para o projeto. Estávamos famintos pelo trabalho e, francamente, dispostos a fazer qualquer coisa para consegui-lo – mesmo que isso significasse colocar-nos legalmente em perigo.

A realidade é que quando um cliente lhe envia novos Termos e Condições para inserir em sua proposta, VOCÊ NÃO PRECISA ASSINAR. E é melhor você não concordar com os termos às vezes desequilibrados do seu cliente do que faria se conseguisse o projeto e se preparasse para possíveis problemas no futuro.



Certa vez, um cliente nos abordou com um grande projeto. Estábamos realmente entusiasmados sobre o projeto e trabalhou duro para conquistá-lo. Foi um dia feliz quando nos deram luz verde verbal. O obstáculo final foi que eles queriam remover nossos Termos e Condições e inserir os seus próprios. Este projeto custou mais de US\$ 100.000

e nossa “mentalidade júnior” nos levou a dizer: “Sem problemas! Envie seus termos e nós os colocaremos na proposta para aprovação.” Quando seus termos chegaram, retiramos nossos 19 termos que preenchiam o espaço de uma página e inserimos seus termos personalizados que preenchiam três páginas inteiras de nossa proposta (em tipo 9 pontos!).



Meses depois, esse cliente revelou-se um lobo em pele de cordeiro, e nós precisávamos sair do projeto antes que ele destruísse toda a nossa cultura de escritório. Começamos a revisar seus termos mais de perto e percebemos que estávamos em apuros com a linguagem jurídica neles contida:

6) *O Fornecedor declara e garante que: (i)*

*executará os Serviços de maneira boa, profissional e profissional, consistente com os mais altos padrões do setor e com as leis e regulamentos aplicáveis;*

*(ii) Os serviços serão executados em estrita conformidade com os termos deste Acordo;*

*(iii) nem a execução dos Serviços nem o uso de qualquer Produto de Trabalho, conforme definido neste documento, violará ou infringirá de alguma forma quaisquer direitos de terceiros, incluindo direitos relativos à propriedade, segredos comerciais, marcas registradas, direitos autorais ou patentes; e*

*(iv) protegerá, promoverá e preservará a boa vontade associada ao Nome comercial da Empresa e qualquer relacionamento com clientes e/ou fornecedores da Empresa em conexão com o desempenho dos Serviços e/ou Novos Serviços aqui descritos.*

7) *No caso de violação da Seção 6, a Empresa, a seu exclusivo critério e às custas exclusivas do Fornecedor, pode exigir que o Fornecedor execute novamente os Serviços, o que pode incluir a modificação do Entregável, ou gerar um novo Entregável, ou reembolsar todos os valores pagos sob este Contrato.*

VOCÊ ESTÁ MELHOR NÃO  
TRABALHANDO COM O CLIENTE  
DO QUE ASSINAR UM ACORDO

## ISSO VIRA EM UM PESADELO.

Em termos leigos, o texto acima diz: "Se eles não gostarem do nosso trabalho, podem fazer com que o refaçamos ou pedir todo o seu dinheiro de volta!" Por que diabos alguém aprovaria isso? (Mesmo assim, fizemos. E muitos de vocês que estão lendo isto também teriam concordado. Afinal, sentimos que tínhamos que concordar com isso para conseguir o trabalho). Os seus termos foram preenchidos com linhas jurídicas distorcidas adicionais que os protegeram e nos colocaram numa posição completamente submissa.



Um acordo saudável protege os interesses de ambas as partes. Em algum momento de sua carreira, um cliente em potencial sem dúvida apresentará Termos e Condições com um cheiro um pouco estranho. Quando isso inevitavelmente acontecer, confie no seu instinto. Se parece torto, provavelmente está torto. Lembre-se, VOCÊ NÃO PRECISA ASSINAR NADA. Consulte um advogado.

É melhor não trabalhar com o cliente do que assinar um acordo que se transforma em um pesadelo. Depois de explicar esse princípio à nossa gerente de escritório, Rachel, ela exclamou: "Mantenha-se firme e tenha orgulho de sua empresa!"  
(Gostaria que esta opinião estivesse presente antes de assinarmos os termos daquele cliente pesadelo.)

## 93. Listas BAM

Agosto de 2006 foi um mês negro na história da nossa empresa. Nossa trabalho se acumulou mais rápido do que conseguimos reunir pessoal para isso. Nossa jovem equipe de designers e programadores estava experimentando algo em nossa empresa que ainda não havíamos experimentado: horas de trabalho brutalmente longas. A equipe apelidou este mês de “Agosto Negro”.

A maioria das agências de sucesso tem histórias de terror sobre noites frenéticas, corridas para cumprir prazos iminentes. Nossa agência tem travado uma batalha constante para resolver esse problema notório e seus problemas associados: como formar uma equipe com rapidez suficiente para gerenciar picos na carga de produção e como reduzir as despesas gerais quando o pico terminar?

Nossa solução é a lista BAM. BAM significa “Munições Negras de Agosto”. É simplesmente uma lista de freelancers categorizados por sua experiência. Quando decidimos que um freelancer tem as habilidades necessárias para ajudar nosso negócio, pedimos que ele passe por aqui e preencha toda a documentação necessária (W-9, Acordo de Confidencialidade e assim por diante, congruente com seu nível de envolvimento potencial com nossa empresa) . Ao fazer com que eles preencham a documentação necessária antes de precisarmos deles para a produção, não há nada que nos impeça quando chegar a hora de usá-los.

Cada vez que o trabalho começa a se acumular, determinamos se sentimos que é um pico ou se é um crescimento sustentável. Se for um pico, retiramos a lista BAM. Procuramos o freelancer adequado e depois o contratamos para ajudar a gerenciar a carga.

*Então, o que isso tem a ver com você?*

Se você é proprietário de uma empresa ou freelancer independente, faça uma lista BAM e distribua-a para todos na sua empresa. Muitas vezes, é um funcionário enterrado no trabalho que precisa ser lembrado de que existem recursos freelance disponíveis.

Se você é freelancer em busca de trabalho, entre na lista BAM de agências da sua região. Um simples e-mail contendo o seguinte deve ajudar a dar andamento às coisas:

*“Estou enviando um e-mail para você hoje porque sinto que seria uma ótima opção para ajudar a apoiar seu trabalho excedente. Fiquei curioso para saber se você tem uma lista de freelancers que usa para apoiar sua empresa; se sim, eu adoraria ser adicionado a essa lista. Ficarei feliz em passar pelo seu escritório, mostrar-lhe brevemente meu portfólio e assinar um acordo de confidencialidade ou qualquer outra coisa que você precise que eu faça para estar*

*considerado para trabalho de transbordamento. Parece que toda agência de sucesso passa por momentos em que a carga de trabalho fica pesada. Da próxima vez que isso acontecer com você, eu adoraria estar pronto para ajudar."*



## 94. Uma linha que mudou tudo nas coleções

Ser pago às vezes pode ser uma experiência traumática para um freelancer ou uma pequena empresa. Normalmente, enviamos faturas por e-mail para nossos clientes e eles as enviam por meio de seu sistema de contas a pagar. Se o seu cliente for uma pequena empresa, receber o pagamento em dia geralmente tem tudo a ver com o fato de ele ter dinheiro ou não. Se você trabalha para uma grande empresa, receber o pagamento em dia tem tudo a ver com suas práticas de contas a pagar.

Nos meus primeiros anos como freelancer, eu enviava uma fatura e esperava o cheque chegar aproximadamente 30 dias depois. Quando o pagamento não aparecia, eu educadamente enviava um e-mail ao cliente para perguntar sobre o atraso da fatura. O cliente então diria que precisava verificar com as contas a pagar o status do pagamento. Logo depois, receberia uma resposta informando quando esperar o pagamento. Nunca soube ao certo o que aconteceu depois que desliguei o telefone do meu contato. Eles realmente ligaram para contas a pagar?

Eles perceberam que nunca haviam enviado a fatura?

Houve alguns anos em que mais da metade de todas as faturas que enviamos não foram pagas dentro do prazo. Quando você está tentando administrar um negócio, o fluxo de caixa é fundamental. Quando os clientes pagam com atraso, isso prejudica o bolso. Um pagamento específico levou mais de seis meses para ser cobrado! Primeiro meu contato não conseguiu encontrar a fatura. Então a divisão de contas a pagar perdeu. Depois que a divisão de contas a pagar finalmente o encontrou, eles ficaram sentados nele por algumas semanas. Foi miserável.

Desde então, alteramos todo o nosso sistema de faturamento, o que, por sua vez, alterou o nosso coleções. Agora cobramos 90% dos nossos pagamentos dentro do prazo. A mágica aconteceu quando adicionamos uma linha simples ao nosso e-mail ao enviarmos a fatura ao cliente:

*“Por favor, confirme o recebimento desta fatura para que possamos rastreá-la adequadamente em nosso sistema de contabilidade.”*

Essa linha é dinheiro no banco, literalmente! Aguarde aproximadamente 24 horas e caso o cliente não tenha respondido ao seu e-mail confirmado o recebimento, envie-lhe um e-mail com esta linha:

*“Eu só queria acompanhar e ter certeza de que você recebeu a fatura que enviei ontem. Por favor, me avise quando tiver um momento.*

E se o cliente não responder a esse e-mail, será necessário um telefonema. O truque para cobrar no prazo é ver o envio da fatura todos os

através. Você deve enviar essa fatura no momento do envio, em vez de esperar até o vencimento final.

Ao fazer com que o cliente confirme o recebimento, isso o estimula a realmente reagir à fatura, imprimi-la se necessário e enviá-la à equipe de contas a pagar. A questão é que é mais provável que seus clientes respondam a você e se sintam na obrigação de tomar as medidas necessárias para que você seja pago.

Um bônus adicional é que você raramente precisa se sentir como o repo man tentando receber seu dinheiro atrasado. Você está simplesmente acompanhando seu e-mail amigável. É o sistema de contabilidade que você está usando que requer confirmação, não você.

Tente. Funciona!

## 95. Uma empresa é um organismo que quer morrer

Estou procurando um substituto para nosso diretor de arte... de novo. Embora a rotatividade de funcionários não seja muito comum em nossa empresa, ela acontece. Temos pessoas que vêm trabalhar para nós durante um ou dois anos; eles constroem seu portfólio, são notados por outras empresas e depois seguem em frente. Ao examinar currículos em busca de nosso novo diretor de arte, lembrei-me de que uma empresa é um organismo que quer morrer. Uma empresa muitas vezes parece um lemingue, fazendo tudo o que pode para pular do penhasco e acabar com sua vida.

Há momentos em que as coisas vão bem no negócio de design gráfico. O telefone está tocando. O trabalho está se acumulando. Você precisa de uma escavadeira para ajudar a separar as pilhas de dinheiro. Estes tempos também trazem desafios. A carga de trabalho começa a causar madrugadas para você e seus funcionários, e a produção acelerada faz com que as coisas passem despercebidas. Você perde um prazo. Sua qualidade cai em um ou dois projetos. Os clientes começam a ficar frustrados e, de repente, você tem funcionários mal-humorados que estão aprimorando seus currículos e em busca de novas oportunidades. Seu sucesso agora está matando seu negócio!

Outras vezes, as coisas são obviamente difíceis. O telefone não está tocando, fazendo com que você e seus funcionários passem o dia girando os polegares, esperando e às vezes rezando para conseguir algum trabalho. Você tenta alguma publicidade, mas nada parece funcionar. Sua falta de sucesso agora está matando seu negócio!

Bons ou maus momentos, não importa: sua empresa é um organismo que quer morrer. Isto pode parecer um ponto de vista negativo, e talvez seja, mas descobri que, uma vez chegado a este entendimento, o meu papel parecia mais claro. Meu trabalho como freelancer que se tornou proprietário de uma empresa era fornecer suporte de RCP 24 horas por dia, 7 dias por semana, para minha empresa. Depois que percebi que meu papel era manter meu negócio vivo, apesar do desejo de saltar de um penhasco, as coisas se tornaram consideravelmente menos estressantes.



Em vez de ficar chocado com o fato de um funcionário decidir mudar para outra empresa, penso: "Deve ser hora de fazer uma pequena reanimação cardiopulmonar". Em vez de ficar zangado porque um cliente não nos escolheu para um grande projeto, penso: "É hora de pegar o desfibrilador". Minha expectativa é que meu negócio exija um diagnóstico médico e um pouco de RCP todos os dias para mantê-lo vivo. Todos os dias parece que é necessário algum tipo de RCP: você precisa enviar outra proposta, encontrar um novo funcionário, ligar para um cliente frustrado, consertar um processo quebrado, dissuadir um funcionário, analisar os números financeiros, projetar um novo peça de marketing, substituir um computador quebrado, comprar algum software novo, aprender algo que você ainda não sabe... esta é a RCP diária que você fornece ao seu negócio para mantê-lo vivo. Seus braços podem ficar cansados, mas manter os lemingues no penhasco pode ser divertido se você fizer isso com uma atitude positiva e uma visão do sucesso que está por vir.

O verdadeiro truque nos negócios é fazer com que sua empresa permaneça viva sem a RCP diária. Isso requer processos, liderança e a equipe certa. Levei dez anos para levar minha empresa a este ponto e é realmente gratificante.

BONS TEMPOS MAUS TEMPOS,  
NÃO IMPORTA:  
SEU NEGÓCIO  
É UM ORGANISMO QUE  
QUER MORRER.

## 96. Se eu tenho um dólar, você tem um dólar, mas não tem parceiros

Cerca de um ano depois de começar a trabalhar como freelancer, os proprietários de uma agência de design local me convidaram para almoçar. Tivemos uma ótima conversa e saí surpreso com quantas semelhanças havia no que estávamos fazendo. Eles estavam no mercado há alguns anos, e nós dois tínhamos relacionamentos com clientes da indústria do entretenimento que foram cultivados por nós dois morarmos em Los Angeles durante os mesmos anos. Parecia que estávamos vivendo vidas paralelas.

Pouco depois do almoço, os proprietários desta agência adotaram uma abordagem agressiva para tentar fazer com que eu me fundisse com eles. Minha família foi convidada para a festa da empresa. Usávamos as camisetas da agência deles. Eles analisaram as finanças e explicaram tudo para que eu pudesse ver “quão ótimo” seria. A tentação foi grande. Na época, eu faturava pouco mais de US\$ 200 mil por ano como freelancer solo. Eu sabia que precisava crescer, mas não tinha ideia de como fazê-lo. A ideia de fazer parceria com eles resolveria muitos dos meus problemas futuros e faria com que eu não tivesse que passar pelo medo de contratar minha própria equipe e expandir meu negócio sozinho.

Passei algumas semanas refletindo sobre meu dilema. Em um encontro com família extensa de minha esposa, conversei com o avô de minha esposa sobre minha situação. Ele é o tipo de “avô sábio” que tem todas as respostas de uma vida inteira de sucesso nos negócios. Ele me ouviu e depois me contou uma história sobre quando ele era jovem em sua carreira.

Ele havia trabalhado até chegar onde administrava uma parte significativa do maior negócio de construção na área de Salt Lake City. Ele começou a achar que merecia uma parceria na empresa e procurou o dono da construtora com uma proposta justamente para isso. Ele então compartilhou comigo uma citação que foi a resposta à minha luta: “Bill, se eu tenho um dólar, você tem um dólar, mas não tem parceiros”. O proprietário da empresa estava mais do que disposto a tratar o avô de minha esposa como um sócio, mas não a conceder-lhe parceria legal. O avô da minha esposa acabou abrindo sua própria construtora, o que lhe rendeu milhões de dólares durante seus anos de trabalho.

Decidi que esta era a minha resposta. Eu continuaria com a mentalidade de que seria melhor me apegar a 100% das minhas próprias coisas, em vez de fazer parceria com outra agência e ter apenas uma pequena porcentagem de algo que poderia crescer potencialmente.

Fiquei de olho naquela agência ao longo dos anos e até fui almoçar com

algumas vezes para conversar sobre negócios. Parecia que eles estavam bem e nós também. Ambas as nossas agências cresceram para o mesmo tamanho, com cerca de 15 funcionários na época, e ambas fazendo um trabalho bacana para clientes bacanas.

Então, sete anos depois de esta agência ter me cortejado, almocei com eles novamente. Um dos proprietários havia saído da empresa para fazer outras coisas. O proprietário que ficou para trás começou a me contar toda a extensão de suas provações. Eles não tiveram um ano lucrativo desde a sua criação. Minha empresa, por outro lado, tinha sido lucrativa todos os anos. Eles estavam prestes a fechar as portas.

Mantínhamos a rentabilidade apesar de estarmos na pior economia desde a Grande Depressão. Fiquei dominado por um sentimento de gratidão por ter feito a escolha certa tantos anos antes. Acontece que esta agência fechou as portas, enquanto a minha agência ainda prospera.

Agora tenho pessoas na minha empresa que estão no mesmo lugar que o avô da minha esposa – merecendo uma parceria. Eu os trato como parceiros. Eles participam dos lucros e da tomada de decisões da empresa. Mas não existe parceria legal. Eles têm todas as vantagens da parceria, sem as responsabilidades. Se eu tenho um dólar, eles têm um dólar.

Com uma parceria é fácil obter contribuições desequilibradas. Um parceiro trabalha mais horas. Outro parceiro aparentemente traz mais para a mesa. Como você decide distribuir dividendos de forma justa? Quem ganha o debate quando se quer mudar de rumo na empresa? Não estou dizendo que as parcerias não possam funcionar; há inúmeros exemplos que mostram quando a parceria é a solução perfeita. Estou apenas alertando você para garantir que a fusão seja mutuamente benéfica e para resolver todos os detalhes com antecedência. Isso ajudará a evitar possíveis dores de cabeça e decepções no futuro.

Por outro lado, em 2011, fui abordado por Mark Long, proprietário de uma empresa de restauração de fotos de sucesso, sobre uma parceria.

Iniciamos uma pequena agência de design utilizando designers offshore para produzir serviços de design gráfico de baixo custo para pequenas empresas. Embora o negócio apresente desafios únicos, a parceria tem sido uma das relações comerciais mais gratificantes da minha carreira.

Certamente não estou tentando dizer que você nunca deve fazer parceria com ninguém. Eu sou simplesmente dizendo: "Tenha cuidado e escolha com sabedoria". O parceiro certo e a complementação de pontos fortes e fracos podem certamente levar você a grandes resultados. sucesso.

## 97. Se quiser ganhar o jogo, você precisa saber o placar

A primeira vez que ouvi falar do E-Mito foi direto da boca do cavalo. Eu trabalhava como freelancer há cerca de um ano quando o aclamado autor Michael Gerber veio ao nosso estado para falar em uma exposição de negócios da qual eu estava participando. Ele era enérgico e cheio de sabedoria. Fiquei intrigado. Pouco depois, peguei seu livro *The E-Myth Revisited*. Se você é proprietário de uma empresa e ainda não leu, que vergonha. Mesmo que você não possua uma empresa, os insights e conselhos do Sr. Gerber são de grande benefício para qualquer pessoa que trabalha.

Várias partes do livro tiveram um impacto profundo em mim. Uma delas é a instrução sobre a criação de “Sistemas de Informação” para o seu negócio. Em uma explicação muito concisa, os números que você acompanha contam a história do seu negócio.

*“Resumindo, o Sistema de Informação poderia lhe dizer o que você precisa saber! As coisas que você não sabe agora... Diz quando e por que você precisa mudar. Sem ele, você poderia muito bem colocar uma venda nos olhos, pedir a alguém que o vira três vezes e partir com um dardo na mão, esperando um sinal do céu para lançá-lo. Não é um jogo muito promissor. Mas parece que a maioria das pessoas nas pequenas empresas está determinada a jogar.”*

—O E-Mito Revisitado, 1995, 248–249

O E-MITO REVISITADO por MICHAEL E. GERBER. Copyright (c) 1995, 2001 por Michael E. Gerber. Reimpresso com permissão da HarperCollins Publishers.

Eu estava inspirado. Encontrei-me com minha nova gerente de escritório e li para ela alguns trechos do livro. Pegamos uma planilha e fizemos uma lista de coisas que começariam a monitorar. Lembro-me de dizer: “Algum dia, todos esses dados nos contarão uma história que nos ajudará a tomar decisões para o nosso negócio”. Vários anos depois, essa lista de dados tornou-se uma bola de cristal para o nosso negócio. Revisamos os dados mais recentes no início de cada mês e conseguimos fazer suposições precisas sobre o que o futuro nos reserva.

### Informações que rastreamos mensalmente

- Quanto faturamos (receita)?
- Quanto custamos (despesas)? • Quanto lucro (ou prejuízo) obtivemos? • Quantas estimativas enviamos?
- Qual foi o custo médio por estimativa?

• Quantas estimativas receberam luz verde?

• Qual foi o custo médio por estimativa que recebeu luz verde? • Quantas faturas enviamos?

• Qual foi o custo médio por fatura?

• Quanto dinheiro estamos esperando receber (contas a receber)? •

Quanto dinheiro está atrasado para pagamento? •

Quantas horas de trabalho foram necessárias para concluir nossos projetos este mês? • Quanto custamos por hora de produção (taxa de consumo por hora)?

• Quanto custou cada funcionário por hora/dia? • Quanto dinheiro há em cada conta no final do mês? • Quantos dias antes do primeiro dia do mês tínhamos dinheiro suficiente para cobrir os custos?

• Quantos projetos em funcionamento temos que ainda não foram faturados? • Quem foram nossos primeiros, segundos e terceiros maiores clientes no mês (com base nos dólares faturados)?

• Quanto gastamos em publicidade este mês?

• Quais foram os nossos custos com folha de pagamento? • Quanto foram os custos indiretos (excluindo folha de pagamento)? • Quando os funcionários receberam aumentos e quanto isso significou?

Muitos desses itens são plotados em um gráfico de linhas. Isso nos ajuda a reconhecer tendências nos dados. Ao longo de vários anos monitorando essas informações, agora sabemos coisas importantes sobre o nosso negócio, como

• Junho, julho, agosto e setembro são os meses mais movimentados.

• Um desses meses será 40 a 60 por cento mais elevado do que facturamos em Janeiro.

• Dezembro é sempre o nosso mês mais caro.

• Dezembro ou Janeiro é geralmente o mês de faturamento mais

baixo. • Existe uma correlação direta entre o número de propostas que enviamos e o montante que faturamos. (Nem é preciso dizer, mas vemos os números concretos e podemos então reagir de forma adequada.)

• O dinheiro gasto em publicidade não tem correlação direta com o valor que faturamos (no curto prazo).

Estas são apenas algumas das coisas que sabemos sobre o nosso negócio a partir dos dados que rastreamos. Essas informações ajudam a tomar decisões de negócios importantes. Se quiser ganhar o jogo, você precisa saber o placar.

## 98. Não existe “Meet and Greet”

Tivemos alguns momentos embaraçosos na história da nossa empresa. Há alguns anos, fomos convidados a participar de uma licitação para um grande projeto da Disney. Este foi um projeto emocionante com dólares de seis dígitos anexados. Finalmente estávamos começando a sentir que estávamos sendo convidados a brincar com os meninos grandes. Nossa equipe elaborou a proposta, o que despertou o interesse da Disney o suficiente para nos pedir que voássemos para Burbank para um “meet and greet”. Dois dos membros da nossa equipe foram designados para ir; imprimiram algumas cópias da proposta e embarcaram em um avião. Para sua surpresa, o que foi chamado de “meet and greet” pelo nosso contato na Disney acabou sendo, na verdade, uma sala de conferências cheia de executivos esperando para ouvir a proposta da nossa equipe. Os executivos da Disney esperavam ficar impressionados com a nossa organização e preparação. Em vez disso, eles provavelmente estavam brincando sobre nossa idiotice depois que nossa equipe saiu. Algumas cópias de uma proposta impressa e uma apresentação ad hoc sobre como nossa equipe executaria o projeto não foram suficientes para impressionar o animal de estimação de alguém, muito menos um grupo de executivos poderosos e inteligentes.



Esta experiência, combinada com algumas outras reuniões embaraçosas, ensinou-nos a valiosa lição de que não existe “conhecer e cumprimentar”. Cada reunião, cada interação, cada vez que você tiver uma audiência, você deve estar preparado para apresentar o que torna você e/ou sua empresa tão incríveis. Isso significa que você deve estar sempre preparado com algum, qualquer ou todos os seguintes itens: uma apresentação, uma galeria de fotos de amostras de portfólio, um livro de portfólio impresso (nem sempre presuma que você terá um computador ou acesso à Internet), um folheto sobre o seu negócio, uma lista de perguntas sobre a empresa do seu público ou talvez um diagrama de como você aborda um projeto típico. Até mesmo uma tábua de pedra com sonhos e objetivos esculpidos é melhor que nada. Seja o que for, a moral desta história é ESTAR SEMPRE PREPARADO.

CADA REUNIÃO,

CADA INTERAÇÃO,  
TODA VEZ  
VOCÊ TEM UM PÚBLICO,  
VOCÊ DEVE ESTAR PREPARADO  
APRESENTAR O QUE FAZ  
VOCÊ E/OU  
SUA EMPRESA  
TÃO LEGAL.

Na minha experiência, meet and greets simplesmente não existem. Mas se acontecer de você tenha aquela primeira reunião na história do design onde a única coisa que o cliente em potencial quer fazer é apertar sua mão e conversar sobre esportes, então pelo menos todas as ótimas ferramentas acabam embaixo da mesa na bolsa do seu laptop, prontas para ação, se necessário sobre.

## 99. Como fazer uma apresentação de capacidades

Apenas oito anos após a criação do meu negócio de design gráfico, senti que finalmente estávamos no caminho certo com o desenvolvimento do negócio. Como escrevi isso há alguns anos, eu estava sentado no aeroporto JFK voltando para casa depois de uma viagem bem-sucedida repleta de reuniões de negócios com executivos de empresas de entretenimento e agências de publicidade na cidade de Nova York. Até este ponto, tivemos a sorte de conseguir trabalho sem muito esforço.

Novos clientes seriam encaminhados para nossa empresa e, magicamente, obteríamos luz verde para os projetos. Infelizmente, devido à crise econômica de 2008 e 2009, tivemos agora de trabalhar arduamente para trabalhar. Nesta viagem estávamos prontos para dar o nosso melhor e mais polido pé em frente.

Algumas semanas antes de nossa viagem, fomos convidados pela NBC para fazer uma “apresentação de capacidades” para uma de suas equipes de marketing. Na época não tínhamos uma preparada, então passamos cerca de uma semana trabalhando em nossa apresentação. O fato de não termos uma apresentação de capacidades pronta em nossa empresa, depois de agitarmos projetos de sucesso por oito anos, me leva a acreditar que muitos dos freelancers e proprietários de pequenas empresas de design que estão lendo este livro também não têm uma.

O objetivo de uma apresentação de capacidades é dizer ao cliente potencial “Quem você é” e “O que você faz”. Portanto, não faça rodeios; venha direto e conte a eles. Construímos nossas apresentações no software Keynote da Apple, mas elas poderiam ser facilmente criadas no PowerPoint ou em qualquer outro software relacionado. O que importa é o fluxo de informações.

### **Slide 1: Quem Somos**

### **Slide 2: “Nossa Equipe”**

Mostramos uma foto peculiar da nossa equipe e compartilhamos com o cliente um breve histórico da nossa empresa e dos prêmios que conquistamos. Para freelancers, não aconselho colocar uma foto sua em um slide como este – pode ser meio estranho ficar sentado ali com um cliente em potencial exibindo uma foto sua. Nessa situação, você pode compartilhar informações sobre você no slide 1.

### **Slide 3: Logotipos de clientes**

Compartilhamos algumas frases sobre os clientes com quem trabalhamos e quantos projetos realizamos ao longo dos anos. Se você é freelancer e não tem nada “chique” para compartilhar, pode pular um slide como este. Os próximos slides foram elaborados para dar ao seu cliente potencial uma visão geral do que você tem a oferecer e mostrar exemplos de trabalho para apoiar suas capacidades.

#### **Slide 4: We Do Branding Nos**

slides We Do como este, compartilhamos uma visão geral dos serviços que prestamos.

Nesse caso, dizemos a eles que criamos logotipos e guias de estilo para criar uma “aparência” única para uma empresa.

#### **Slide 5: Exemplo de branding 1 Em**

nossa apresentação, este slide contém quatro capturas de tela de um guia de estilo que fizemos para uma propriedade da Fox. Em poucos segundos, explicamos as informações sobre o projeto e depois passamos para o próximo slide.

#### **Slide 6: Exemplo de marca 2**

#### **Slide 7: Exemplo de branding 3 Cada**

slide de exemplo contém algumas capturas de tela bem organizadas do projeto de exemplo no lado direito da tela. No lado esquerdo da tela há uma lista com marcadores de cinco ou seis pontos-chave sobre o projeto. Não aborreça seu cliente acumulando toneladas de slides e exemplos para apoiar cada seção de O que você faz; um casal é tudo que você realmente precisa. Sentimos que três é um bom número.

#### **Slide 8: Fazemos Design de Impressão**

#### **Slide 9: Imprimir Exemplo 1**

#### **Slide 10: Imprimir Exemplo 2**

#### **Slide 11: Imprimir Exemplo 3**

Tente selecionar exemplos que mostrem variedade no que você tem a oferecer. Por exemplo, na seção Design de Impressão você pode mostrar um projeto de brochura, por exemplo 1, um relatório anual, por exemplo 2, e um pacote de papelaria, por exemplo 3.

#### **Slide 12: Desenvolvemos Web**

#### **Slide 13: Exemplo 1 da Web**

#### **Slide 14: Exemplo 2 da Web**

#### **Slide 15: Exemplo 3 da Web**

Para nossa seção de Desenvolvimento Web, selecionamos projetos de alto perfil que criamos, tendo em mente algumas das diferentes linguagens de programação e ferramentas com as quais somos capazes de trabalhar. Você deseja que o cliente saia com uma boa noção de seu conjunto de habilidades essenciais.

#### **Slide 16: Fazemos jogos online**

#### **Slide 17: Exemplo de jogo 1**

### **Slide 18: Exemplo de Jogo 2**

### **Slide 19: Exemplo de Jogo 3**

Nesta seção, assim como no Desenvolvimento Web, também nos esforçamos para mostrar uma variedade de linguagens de programação e marcas com as quais trabalhamos.

### **Slide 20: Resumo Para**

finalizar a apresentação dos recursos, temos um slide que contém uma listagem de cada categoria que analisamos com o cliente, bem como alguns marcadores abaixo de cada item detalhando o que oferecemos. Examinamos brevemente alguns dos itens que consideramos de maior interesse para o cliente.

Aqui estão algumas coisas que você deve ter em mente ao fornecer suas capacidades apresentação a um cliente potencial.

**Respeite o tempo deles.** Pratique fazer a apresentação em versões de 3, 10 e 15 minutos. Quando você se sentar com o cliente potencial, pergunte quanto tempo ele tem e depois dê-lhe a versão apropriada da apresentação. Não seja muito prolixo. Mesmo que você esteja realmente entusiasmado com a quantidade e a qualidade do trabalho que tem para mostrar a eles, seu cliente potencial pode não compartilhar o mesmo entusiasmo.

#### **Seja breve e informativo ao discutir suas capacidades e projetos.**

Concentre-se nos resultados. É sempre divertido mostrar um bom design, mas a maioria dos clientes está interessada em resultados. Certifique-se de ter resultados quantificáveis para compartilhar sobre alguns dos trabalhos que você mostra. Frases como “Um ano depois de mudarmos a marca deste cliente, a empresa dele cresceu 30%” ou “Depois que lançamos este site, eles tiveram mais de um milhão de visitantes únicos só na primeira semana” são ótimas coisas para poder diga ao apresentar ao cliente. Observe sua linguagem corporal. Se eles estiverem ficando inquietos, sem fazer perguntas ou olhando para o relógio, você pode apressar as coisas. Uma ótima maneira de bombardear a apresentação de suas capacidades é entediar o cliente e desperdiçar seu tempo. É melhor você acelerar isso e acompanhá-los mais tarde. Dito isto, certifique-se de deixar para trás.

Costumamos deixar um folheto com nossos clientes que descreve alguns exemplos de projetos e oferece breves informações sobre nossa empresa. O seu pode ser apenas um folheto simples. Seja qual for a sua escolha, um sorteio criativo é sempre uma boa forma de deixar um impacto positivo. Certa vez, um freelancer nos deu um skate personalizado com o logotipo da nossa empresa; esse tipo de coisa é um ótimo lembrete de quem eles são e do trabalho que realizam, e não é jogado fora. Uma apresentação de recursos é uma maneira incrível de “vender” seus serviços.



## 100. Inundações acontecem

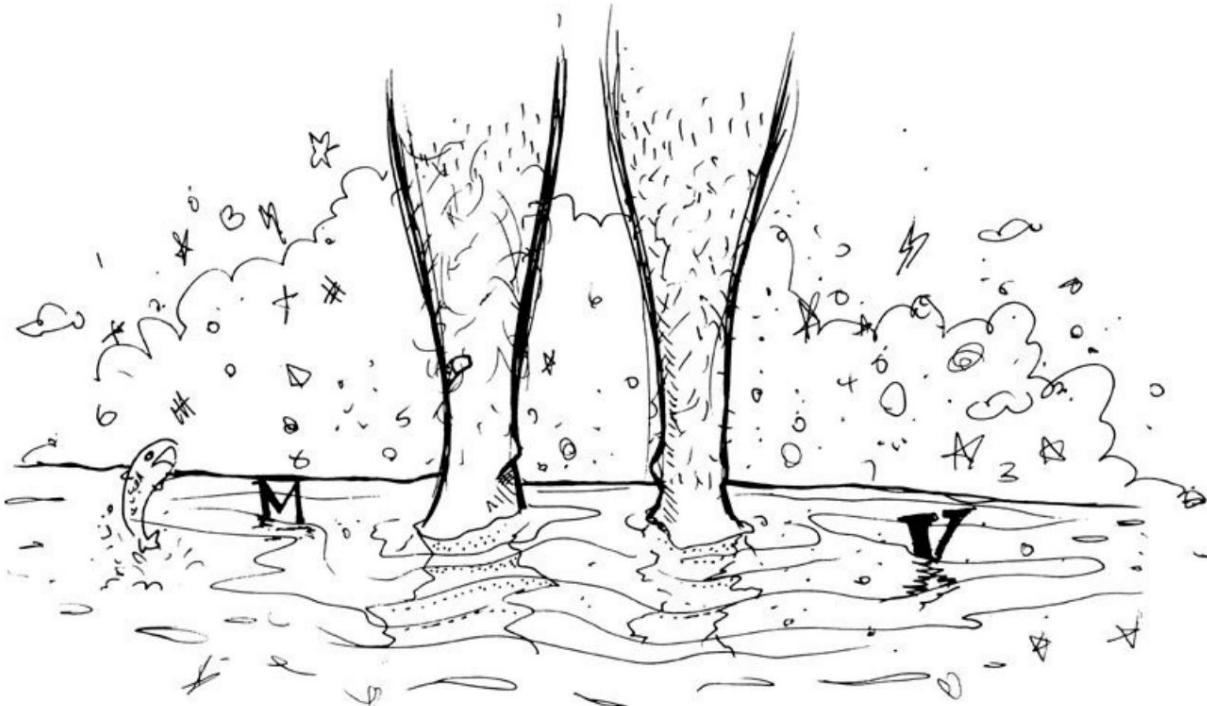
Os primeiros três dos meus quatro anos de trabalho autônomo consistiram em trabalhar como escravo no porão. Semanas de quarenta horas tornaram-se semanas de oitenta horas e meu nível de estresse estava às alturas. Minha esposa me encontrou e me convenceu a contratar meu primeiro funcionário, e minha sogra encontrou meu segundo funcionário. Era como se eles estivessem trazendo cachorrinhos vadios para eu adotar.

Meu escritório no subsolo estava lotado, com três estações de trabalho — uma em cada canto da sala — e uma pequena televisão no quarto canto para me fazer companhia tarde da noite. Não demorou muito para percebermos que precisávamos encontrar algum espaço para escritório. Minha natureza conservadora me levou a encontrar um espaço barato na mesma rua da minha casa. Assinamos um contrato de aluguel de um ano e começamos a fazer as malas.

Chegou o dia da mudança e levamos nossas mesas para o novo escritório. Por volta do meio da tarde estávamos prontos para transportar nosso equipamento. Com entusiasmo, corremos de volta ao meu escritório em casa para pegar nossos computadores e monitores. Por volta das 17h, terminamos . Nossas mesas foram montadas. Nossos computadores estavam conectados e prontos para um novo futuro brilhante na manhã de segunda-feira em nosso novo escritório.

Aproximadamente 12 horas depois, fui acordado por alguém batendo na porta da minha casa. Olhei para o relógio ao lado da minha cama: 5h , “O que está acontecendo?” Eu pensei. Corri para a porta da frente e reconheci meu vizinho do lado de fora. Abri a porta e ele gritou: “Seu porão está inundando, vou buscar ajuda!” enquanto ele corria pela rua. Naquele momento reconheci o som de água corrente. Desci até o porão e mergulhei em meio metro de água marrom que agora cobria cada centímetro do chão. Felizmente, meus maravilhosos vizinhos vieram em socorro e começaram a ajudar a transportar todos os móveis e pertences armazenados.

Na base da montanha perto da minha casa existe um reservatório de irrigação. Em algum momento da noite, uma corrente quebrou e um portão se abriu, o que permitiu que a água saísse do reservatório. A água corrente tornou-se um rio que flui através de ruas e canais em busca de terrenos mais baixos. O rio encontrou meu porão e a água entrou pela porta do porão.



Essa experiência me ensinou inúmeras lições de vida. Uma das mais importantes é: "INUNDAÇÕES ACONTECEM, VOCÊ DEVE TER BACKUPS DIÁRIOS DO SEU TRABALHO". Nós não fizemos isso. Na época, eu não tinha nenhum backup de arquivos. Ocionalmente, temia uma falha no disco rígido, mas nunca me preocupei o suficiente com isso para fazer backup dos meus arquivos regularmente. Se minha inundação tivesse acontecido 12 horas antes, eu teria perdido todo o trabalho armazenado em três estações de trabalho. Todos os nossos projetos atuais precisariam ter sido completamente refeitos. Todos os projetos anteriores teriam desaparecido para sempre. Teria sido um desastre e eu provavelmente teria jogado a toalha ao abrir um negócio e começado a procurar emprego. Sou muito grato por não ter aprendido essa lição da maneira mais difícil.

Na semana seguinte, implementamos uma estratégia regulamentada de backup de arquivos. Compramos vários discos rígidos externos e, desde aquele dia, mantenho unidades de backup no local e fora dele. Meu escritório e minha casa teriam que pegar fogo na mesma noite para que nossos dados fossem perdidos.

Existem muitas maneiras de fazer backup de seus dados e hoje em dia o software torna isso ridiculamente fácil. Não entrarei em detalhes sobre as opções de backup. Uma pequena pesquisa online pode revelar muitas estratégias diferentes. Escolha algo que funcione para você, mas ESCOLHA ALGO. Se você não fizer backup dos arquivos do seu computador regularmente, poderá enfrentar problemas sérios e irreversíveis.

Eu não moro em uma planície de inundação. Minha casa fica em um bairro dentro de uma área desenvolvida. Existem até várias casas abaixo da minha, em uma grande colina, que seriam inundadas antes da minha casa. Ninguém espera que uma inundação, incêndio ou outro desastre aconteça com eles, mas acredite, inundações acontecem e relâmpagos

greves. Você *deve* ter backups diários de seu trabalho para poder resistir à tempestade quando ela inevitavelmente surgir em seu caminho.

## 101. Flexibilidade, não liberdade

Eu sempre rio um pouco quando ouço as pessoas dizerem algo como: “Deve ser bom ter um negócio. Eu adoraria a liberdade que vem com isso.” Sempre penso comigo mesmo: “Liberdade! Esta é a coisa mais distante da liberdade. Eu sou um escravo! Se você está pensando em se aventurar por conta própria como freelancer ou iniciar um negócio, esteja preparado para desfrutar de “flexibilidade”... mas definitivamente não de “liberdade”. Este capítulo é dedicado àqueles que estão pensando em dar o salto e seguir por conta própria, como um esforço para prepará-los para a vida flexível, mas sem liberdade, na qual irão mergulhar.

Se você é um empresário ambicioso, o dia nunca acaba. Há sempre um incêndio para apagar ou uma área que pode encontrar para melhorar. Nos meus primeiros anos como freelancer, trabalhando 80 horas por semana, eu adorava o horário noturno, quando os clientes estavam fora do escritório. O telefone parava de tocar e os e-mails paravam de fluir, e eu poderia realmente me concentrar e trabalhar. Agora que tenho uma equipe no escritório, meu “horário de expediente” é bastante normal: 40 a 50 horas por semana (no escritório). Mas, como empresário ambicioso, tenho o privilégio de passar as noites lendo livros de negócios, discutindo questões de negócios com minha esposa e trabalhando em questões gerais de gerenciamento de estresse. Não consigo contar quantas horas da noite passo anotando soluções para meus problemas em um papel de rascunho ao lado da minha cama, por exemplo. (A propósito, muitas dessas soluções deram origem a este livro.)

Não me entenda mal. Quando você é ambicioso, esse tipo de vida na verdade “alimenta” você.

Os frutos de ser freelancer ou de possuir um negócio são muitos, um deles é a flexibilidade. Você tem o privilégio de decidir quais mais de 10 a 12 horas por dia deseja trabalhar. Se quiser realizar uma ou duas tarefas durante o dia sem pedir permissão de um chefe ou gerente da empresa, você pode. Se quiser levar os seus filhos à piscina numa tarde de verão, você pode. Você tem flexibilidade em sua programação para fazer isso. Saiba que provavelmente você trabalhará mais tarde naquele dia para compensar o tempo perdido. Quando você trabalha por conta própria, não há “salário” para cobrir as horas faturáveis perdidas – o que você faz é exatamente o que você receberá, seja para o bem ou para o mal.

Também é importante notar que para freelancers ou empresários, como para Homem-Aranha, “com grande poder vem uma grande responsabilidade”. Como o seu sucesso se baseia unicamente no quanto você investe nele, às vezes será difícil traçar a linha entre trabalhar duro e com inteligência e tornar-se um workaholic. Embora nada de grande tenha sido alcançado sem muito trabalho e entusiasmo, leve em consideração sua saúde e sua situação familiar.

trabalhar 22 horas por dia pode não ser a melhor coisa para você ou pode ser ótimo. O importante é pensar em todos os aspectos da ramificação por conta própria, para que você saiba onde planeja traçar o limite - tanto consigo mesmo quanto com seus clientes e sua carga de trabalho.

Não estou tentando pintar um quadro feio de freelancer ou dono de um negócio. Estou apenas tentando ajudá-lo a compreender a escolha de estilo de vida que está diante de você. Quanto a mim, escolherei a flexibilidade em vez da liberdade em qualquer dia da semana.

O QUE QUER QUE VOCÊ FAÇA,

JAMAIS

FAÇA TRABALHO NÃO DOCUMENTADO...

NUNCA NUNCA NUNCA.

## 102. Nunca faça trabalho não documentado

Esta lição aprendi muitas vezes em minha carreira de design gráfico. Não sei bem por que tenho que aprender isso repetidas vezes, já que as cicatrizes emocionais são muito dolorosas. Mas, faça o que fizer, nunca, jamais faça trabalho sem documentos... nunca, nunca, nunca.

Imagine o cenário. Você se senta em uma sala de conferências com seus clientes em potencial para discutir seu logotipo, site e projeto de brochura. Ao longo de uma hora você os surpreende com suas ideias, criatividade e personalidade. Você discute o orçamento e o escopo do projeto, e eles dão luz verde para você começar a trabalhar imediatamente. Uma semana depois, eles voltam ao seu escritório para ver suas comparações iniciais e entregar o pagamento inicial. Quando você começa a mostrar a eles as composições do logotipo, site e folheto, eles comentam: "Espere um minuto. Achamos que você faria apenas o logotipo. Decidimos adiar o site e o folheto." Um suor frio surge em sua testa úmida.

Você acabou de passar 20 horas da sua semana fazendo composições para um projeto que você achou que tinha luz verde.

Não estou dizendo que você precisa criar uma proposta formal ou ter um contrato de trabalho sólido antes de começar a trabalhar com um cliente ou em um novo emprego. Estou simplesmente dizendo que, por natureza, as pessoas tendem a ter problemas de perda de memória.

Na próxima vez que você receber uma solicitação de um cliente para realizar qualquer trabalho, reserve alguns minutos para enviar-lhe um e-mail detalhando o projeto como você o entende.

*Querida Lucy,*

*obrigado pela ligação. Estou pronto para entrar no projeto. Só para ter certeza de que estamos na mesma página, aqui estão os detalhes do projeto: (insira os detalhes aqui).*

*Espero que essas tarefas levem aproximadamente XX horas, o que equivale a cerca de US\$ XXX em taxas. Planejarei incluir as horas em minha próxima fatura para você. Se as coisas começarem a demorar mais do que o esperado, manterei você informado sobre a mudança em meu horário estimado. Por favor, deixe-me saber se isso funciona para você! Estou começando imediatamente.*

*Jorge*

Como se trata de aceitar um novo emprego, pode ser surpreendente quantas pequenas empresas os proprietários de empresas não passam pela formalidade de criar uma carta de oferta. (Acredito que recebi uma carta de oferta de apenas duas empresas durante minha carreira.)

Como muitos designers acabam trabalhando em agências pequenas, há uma boa

chance de que você receba uma oferta verbal em algum momento de sua carreira.

Não deixe seu futuro empregador escapar impune. Peça-lhes que lhe enviem uma carta ou e-mail detalhando a oferta ou faça isso por eles.

*Querido John,*

*Obrigado pela oferta de emprego. Estou animado para começar a trabalhar com você.*

*Só para termos algo por escrito, aqui estão os detalhes que discutimos: o salário inicial será de \$XX,XXX e os benefícios começarão em XX/XX/XXXX. Mal posso esperar para começarmos a trabalhar juntos!*

*Sally*

Trabalhar sem documentação é como entrar na via rápida do caminho para a casa pobre. E-mails rápidos como esses podem salvar sua vida enquanto você analisa o escopo do projeto e o faturamento com seus clientes ou assume um novo cargo em um empregador.

## 103. Próxima data de preocupação

Nenhuma surpresa: 2009 foi um ano económico desafiante. Um amigo designer cujo próprio negócio faliu me perguntou: "A que você atribui sua sobrevivência?" Imediatamente pensei nas coisas padrão: bom atendimento, dívida zero, trabalho duro, estresse, lágrimas, suor, esperança, sorte, fé... exercitamos todas elas durante aquele período desafiador. No entanto, uma das coisas que não me veio imediatamente à mente, mas que provavelmente teve um impacto igualmente grande, foi acompanhar os nossos números e reagir à "Próxima Data de Preocupação".

Sempre fui neurótico com minhas finanças. Caramba, sou neurótico com relação a um muitas coisas. Todos os dias, nosso gerente de escritório publica nossos dados financeiros em um site seguro para eu revisar. Os dados incluem coisas típicas, como

- Quanto dinheiro há em cada conta? • Quanto dinheiro iremos faturar em cada um dos próximos três meses? • Quanto dinheiro precisaremos para cobrir nossas despesas em cada um dos próximos três meses?
- Quanto dinheiro estamos esperando receber (contas a receber)?

Assistindo centenas de milhares de dólares entrando e saindo do nosso banco contas todos os meses é muito estressante. Esses números, junto com alguns outros, me fornecem munição para ajudar a controlar esse estresse.

Há alguns anos, percebi que estava fazendo cálculos de cabeça com base nos números, na tentativa de descobrir se deveria me preocupar com dinheiro. Então me dei conta! Por que não descobrir o cálculo que estava fazendo e rastrear a próxima data exata com a qual deveria me preocupar? Aqui está a **fórmula da próxima data de preocupação: (saldo inicial)**

*Total de dinheiro no banco*

- + *Total de contas a receber*
  - + *Total de faturamento restante do mês atual*
  - + *Total de faturamento restante para o próximo mês*
  - *Dinheiro de impostos (o dinheiro que reservamos para pagar nossos impostos trimestrais)*
  - *Fundo de emergência (o dinheiro que reservamos para emergências absolutas)*
- = *Fluxo de caixa total*

$\div$  Custo indireto mensal

= Número de meses de cobertura de fluxo de caixa

- Um mês

= Próxima data de preocupação (ou seja, um mês antes do dinheiro acabar)

Aqui está o **exemplo da fórmula da próxima data de preocupação (para um freelancer)** em ação - como os números podem parecer se você for um freelancer trabalhando em um escritório doméstico em, digamos, 1º de agosto: \$

**12.300**

Total de dinheiro no banco

**+ US\$ 6.400**

Total de contas a receber

**+ US\$ 5.200**

Total de faturamento restante do mês atual + **US\$ 3.500**

Total de faturamento restante para o próximo mês

**- US\$ 3.000**

Dinheiro de impostos - como é 1º de agosto, você tem dois pagamentos trimestrais de impostos restantes de US\$ 1.500 para o

ano - **US\$ 1.500**

Fundo de emergência

**= \$ 14.400**

Fluxo de caixa total

**$\div$  US\$ 6.000**

Custos indiretos mensais - digamos que você pague US\$ 5.000 por mês e tenha US\$ 1.000 em despesas comerciais adicionais

**= 2,4 meses - Um**

mês

Número de meses de cobertura de fluxo de caixa

**= 1,4 meses**

A próxima data de preocupação é um mês antes do dinheiro acabar

**= 30 de setembro**

Próxima data de preocupação



Como é 1º de agosto, sua próxima data de preocupação é aproximadamente 30 de setembro. Você notará que a próxima data de preocupação é um mês antes do dinheiro acabar. Você também notará que seu fundo de emergência não está incluído no fluxo de caixa daquele mês. Você não pode esperar até que todo o dinheiro acabe antes de tomar decisões difíceis. O mês de fluxo de caixa e o fundo de emergência lhe darão tempo se e quando as coisas inevitavelmente derem errado em algum momento de sua carreira como designer.

O próximo caso é como seria o seu **exemplo de fórmula para a próxima data de preocupação (para uma pequena agência de design)** se você fosse uma pequena agência de design com cerca de dez pessoas. Manteremos a data atual como 1º de agosto para simplificar:

**US\$ 87.300**

*Total de dinheiro no banco*

**+ US\$ 109.000**

*Total de contas a receber*

**+ US\$ 72.500**

*Total de faturamento restante do mês atual*

**+\$ 58.400**

*Total de faturamento restante para o próximo mês – US\$*

**12.000**

*Dinheiro de impostos – como é 1º de agosto, você tem dois pagamentos trimestrais de impostos de US\$ 6.000 restantes para o ano*

**- \$ 45.000**

*Fundo de emergência*

**= \$ 270.200**

*Fluxo de caixa total*

**÷ US\$ 65.000**

*Custo indireto mensal*

**= 4,16 meses - Um  
mês**

*Número de meses de cobertura de fluxo de caixa*

**= 3,16 meses**

*A próxima data de preocupação é um mês antes do dinheiro acabar*

**= 31 de outubro**

*Próxima data de preocupação*

Então, o que você faz se na próxima data de preocupação você realmente não tiver dinheiro conforme projetado? REAGIR! Você tem duas opções: dar luz verde a alguns projetos ou cortar custos hoje mesmo! Você não pode esperar mais. Leva um pouco de tempo para que as decisões financeiras sejam resolvidas, então, se você chegar à próxima data de preocupação sem dinheiro, tome decisões imediatas. Em seguida, continue uma avaliação constante de onde você está financeiramente para se manter ciente de onde estão as coisas. Isso permitirá que você enfrente cada dia com confiança e propósito, em vez de trabalhar no vácuo.

## 104. Níqueis e moedas de dez centavos são para barracas de limonada

Desde a formação da nossa empresa, enviamos apenas dois pedidos de alteração. Numa indústria repleta de aumento de escopo, esta é uma estatística sem precedentes.

É certo que esta estratégia nos fez perder dinheiro em alguns projetos.

No entanto, a quantidade de referências e clientes recorrentes que inundaram a nossa agência devido à nossa flexibilidade mais do que compensou estas pequenas perdas. Ninguém gosta de ganhar dinheiro, especialmente quando gasta grandes somas de dinheiro.

Há alguns anos, testamos um novo contador durante a temporada de impostos. Coisas parecia estar indo bem. Eles completaram nossos impostos e estavam encerrando tudo sem problemas. Nosso representante na empresa de contabilidade me ligou e disse que tudo estava finalizado e pronto para envio; ele se ofereceu para trazer os documentos ao meu escritório para que eu pudesse assinar tudo e eles pudessem despachá-los. Fiquei grato por esta oferta e ansioso para resolver nossos impostos.



Cerca de uma semana depois, recebemos a fatura da nossa nova empresa de contabilidade. Não só a conta do trabalho fiscal foi duas vezes maior do que eles me citaram,

mas eles incluíram uma taxa de milhagem de US\$ 25 por me trazer os documentos fiscais! Fiquei chocado por terem me cobrado por algo que parecia fazer parte do que eu consideraria um bom atendimento ao cliente. Chame-me de louco, mas uma cobrança de milhagem de US\$ 25 não deve aparecer em uma fatura de US\$ 3.500. Basta dizer que abandonamos a empresa de contabilidade como se fosse uma bomba cereja no dia 4 de julho.

Seus clientes também irão abandoná-lo se acharem que você os está enganando. Não há dúvida sobre isso. O truque é definir o preço certo em primeiro lugar. Certifique-se de que haja um pouco de preenchimento no custo do projeto proposto. Então, quando um cliente solicitar ajustes extras aqui e ali, você poderá atendê-los sem sentir que está perdendo dinheiro. Também é aconselhável que você saiba sua situação financeira em cada projeto. Acompanhe seus custos para que você possa ir além quando o orçamento permitir, sem ter que bombardear seu cliente com pedidos de alteração.

## 105. Somente terroristas gostam de situações com reféns

Tínhamos acabado de dar luz verde a um projeto para criar um aplicativo para iPhone para um grande estúdio de Hollywood. Ficamos entusiasmados com isso, pois era nosso primeiro aplicativo para iPhone. O único problema é que não tínhamos nenhum programador Objective-C na equipe. Felizmente para nós, tínhamos um ótimo relacionamento com uma agência especializada em desenvolvimento de aplicativos. Ligamos e eles ficaram mais do que felizes em nos ajudar com esse projeto legal. Recebemos deles um preço pelas peças com as quais precisávamos de ajuda e eles começaram.

Poucos dias depois, chegou o marco para o envio dos projetos ao cliente. Nossa agência terceirizada disse que tinha os comps prontos, mas não os entregaria até que pagássemos a primeira fatura – uma fatura que eles ainda nem haviam nos enviado! Para eles dissemos: “Tudo bem, envie-nos a fatura e nós pagaremos para que possamos receber os designs e cumprir o cronograma”. Dentro de nossos escritórios perguntávamos: “Eles acham que somos um bando de criminosos? É como se eles estivessem mantendo os designs como reféns até pagarmos o resgate! Somos uma agência de sucesso a alguns quilômetros daqui. Claro que vamos pagar! Essa experiência prejudicou nosso relacionamento e nos fez sentir como se nosso vendedor não confiasse em nós.

Como designer, você precisa dar um salto de fé ao iniciar muitos projetos. Mas a confiança é uma via de mão dupla. Você começa a trabalhar nos designs, confiando que o cliente pagará. Se você forçar o cliente a pagar primeiro, ele terá que confiar que ficará satisfeito com seu trabalho. Quando nosso fornecedor nos obrigou a pagar o resgate, nos tornamos a única parte do relacionamento que corria risco.

Na nossa agência, normalmente faturamos uma parte do projeto no início da produção (25 a 50 por cento dependendo do tamanho do projeto). Iniciamos o trabalho confiando que o cliente pagará a fatura. Houve momentos em que tivemos que interromper a produção após um atraso incomum no pagamento. Também houve algumas ocasiões em que um cliente nunca pagou a fatura inicial e calculamos nossos custos até aquele ponto do projeto.

Faça uma avaliação cuidadosa de um novo cliente. Se você tiver a sensação de que eles podem não ser confiáveis, então você está absolutamente justificado em reter o trabalho em troca de resgate – ou mesmo esperar para iniciar o projeto até receber o pagamento inicial. Saiba que às vezes um cliente bem-intencionado ficará ofendido pela sua falta de confiança nele.

Se você confia em seu cliente, não manche seu relacionamento com ele mantendo seu trabalho como refém até que o resgate seja pago. Se você não confia em seu

cliente, então talvez você deva analisar atentamente se deveria trabalhar com eles em primeiro lugar.



## 106. Oh, para onde, oh, para onde foram meus \$ 100 mil? Oh, onde, oh, onde pode estar?

Após cerca de dois anos de carreira, fui contratado por uma agência de marketing direto. Era meados da década de 1990 e eu era o único “web guy” da pequena empresa. Não existiam muitos “web guy” naquela época. A empresa era afiliada a um conglomerado escolar privado e muitos dos projetos que realizamos foram para essas instituições.



Eu sozinho gerenciei, projetei e programei muitos dos projetos sites que a agência acessou. Atuei como o que pensei ser um show de um homem só. Certa ocasião, descobri que a agência estava cobrando do cliente US\$ 22 mil pelo site que eu estava criando. O projeto durou cerca de quatro semanas e na época eu ganhava US\$ 28 mil por ano. Depois que o projeto foi concluído com sucesso, pensei: “Cara! Esta empresa está ganhando muito dinheiro comigo! Eu mereço um aumento! Ganhei \$ 22.000 para eles em quatro semanas! Isso quase cobre o que eles estão me pagando por um ano inteiro!”

O que aprendi depois de anos administrando meu próprio negócio é que isso não funciona dessa maneira, por mais que eu desejasse que funcionasse. Simplesmente não acontece. Quando esta empresa cobrou US\$ 22.000 do nosso cliente e eu subtraí meu custo de quatro semanas para fazer o trabalho, US\$ 2.153,84, não sobraram US\$ 19.846,16, embora na época eu pensasse que sim. E esse sentimento me fez desperdiçar minha energia em frustração pelo que estava sendo pago.

Uma empresa tem muitos custos que não são conhecidos pelos funcionários. Quando eu comecei a contratar outros designers para me ajudar com meu abundante trabalho freelance, muitas vezes me sentia sobrecarregado com o fluxo de entrada e saída de dinheiro. Ao longo dos anos, esse fluxo constante de dinheiro me ajudou a compreender melhor por que o site de US\$ 22.000 que construí não era tão lucrativo quanto eu pensava.

Aqui estão alguns cenários baseados em fases anteriores da minha pequena agência de design para ajudar a ilustrar para onde vai todo o dinheiro. Antes de entrarmos nisso, deixe-me definir cada uma das categorias de despesas. Agrupei muitos dos elementos individuais em categorias maiores para nos ajudar a digerir as informações com mais facilidade.

### **Projeto de**

**despesas:** esta categoria reflete coisas como fotos, hospedagem de sites e outros elementos necessários para concluir um projeto para um cliente.

**Geral:** Inclui material de escritório, taxas de grupo de networking, assinaturas, presentes para clientes, postagem e entrega e outros custos diversos que ocorrem a cada mês.

**Seguro:** Inclui os custos da empresa com seguro saúde, odontológico, responsabilidade civil e seguro contra erros e omissões (exigido por alguns de nossos clientes de maior perfil).

**Ocupação:** Esta categoria abrange todos os custos relativos a espaços de escritório, incluindo pagamento de aluguel, taxas de associação de construção para áreas comuns, sistema de segurança, zeladoria, telefone, conexão à Internet e outros tipos de serviços públicos.

**Folha de pagamento:** a folha de pagamento é o custo mais significativo para a maioria dos tipos de empresas de design gráfico. Nestes cenários, esta categoria reflete os salários levados para casa pelos empregados.

**Impostos e processamento sobre a folha de pagamento:** O empregador é obrigado a pagar um valor correspondente aos seus impostos de seguridade social e Medicare, bem como ao imposto de desemprego estadual e federal. Esta categoria também inclui os custos para um contador ou empresa de folha de pagamento para processar cheques de folha de pagamento e cuidar do pagamento de impostos estaduais e federais.



**Freelancer:** Parece que sempre utilizamos freelancers para alguns aspectos de nossos negócios. Esta categoria representa esses custos flutuantes.

**Viagens:** A maioria de nossos clientes está fora do estado, o que exige viagens. Para que nossos esforços de desenvolvimento de negócios sejam bem-sucedidos, circulamos com clientes de fora do estado a cada dois meses.

**Marketing e publicidade:** anúncios em revistas, mala direta, outdoors ou

tudo o que funcionar para o seu negócio será aplicado a esta categoria.

### **Cenário de despesas mensais 1**

**(agência de design com seis pessoas em um escritório de 2.000 pés quadrados).**

Projeto = US\$ 3.500

Geral = US\$ 1.500

Seguro = \$ 3.500

Ocupação = \$ 5.750

Folha de pagamento = \$ 19.750

Impostos e processamento sobre folha de pagamento = US\$ 4.500

Freelancer = \$ 2.500

Viagem = \$ 2.750

Marketing e Publicidade = \$ 750

Total = \$ 44.500

### **Cenário de despesas mensais 2**

**(agência de design com dez pessoas em um espaço de escritório de 2.000 pés quadrados).**

Projeto = \$ 2.750

Geral = \$ 2.750

Seguro = \$ 4.500

Ocupação = \$ 5.750

Folha de pagamento = \$ 34.000

Impostos e processamento sobre folha de pagamento = \$ 8.750

Freelancer = \$ 3.000

Viagem = \$ 1.500

Marketing e Publicidade = \$ 2.000

Total = \$ 65.000

### **Cenário de despesas mensais 3**

**(agência de design com quinze pessoas em um espaço de escritório de 3.000 pés quadrados).**

Projeto = \$ 5.500

Geral = \$ 3.250

Seguro = \$ 6.500

Ocupação = \$ 6.750

Folha de pagamento = \$ 51.750

Impostos e processamento sobre folha de pagamento = US\$ 18.000

Freelancer = \$ 4.500

Viagem = \$ 2.250

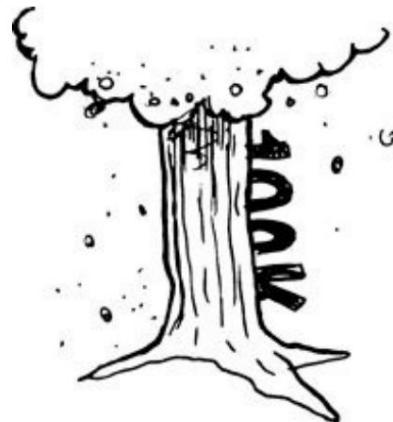
Marketing e Publicidade = \$ 2.500

Total = US\$ 101.000

Os cenários acima são custos precisos (com um pequeno arredondamento dos números para facilitar a matemática) de vários estágios de crescimento do meu negócio. Então, o que você faz com os lucros?

A primeira coisa a entender sobre os lucros são os impostos. Todo mundo está agrupado numa faixa de imposto baseada em sua renda. Se você tiver lucros pequenos, terá uma pequena faixa de impostos. Se você tiver muitos lucros, sua faixa de impostos será maior. As faixas de impostos variam de 10% a 39% de sua renda. Para uma empresa, tudo o que você fatura acima de suas despesas é tributado. Para o bem desses cenários, digamos que a empresa seja tributada em 30%. Uma empresa paga esses impostos trimestralmente.

A segunda coisa a entender sobre os lucros são os “pé-de-meia”. Para sobreviver, uma empresa deve ter algumas reservas de caixa. Várias pessoas recomendaram que uma empresa como a minha tivesse reservas de caixa no banco para três a seis meses. Isso significa que se custarmos US\$ 101.000 por mês (como o Cenário 3), deveríamos ter algo entre US\$ 303.000 e US\$ 606.000 no banco. O dinheiro do pecúlio permite que uma empresa enfrente coisas como atrasos nos pagamentos (um de nossos clientes da Fortune 10 paga em 120 dias, independentemente do que você solicitar em sua fatura), ser prejudicado (algum dia, alguém vai enganá-lo e não pagar pelo trabalho que você fez) e turbulência econômica (minha empresa teria morrido durante a recessão de 2009 se não tivéssemos um pecúlio sólido para nos ajudar a enfrentar os tempos difíceis).



Todos os meses, de nossos lucros retiramos 30% para impostos e 50% para adicionar ao nosso pé-de-meia. Isso deixa 20% para brincar. No passado, os 20% restantes iam para coisas como atualizações de computadores e software, atualizações de escritório, contratação de novos talentos para ajudar a expandir o negócio, festas de funcionários, presentes de funcionários e bônus.

Vamos dar uma olhada no Cenário 1 novamente e, desta vez, veremos como os lucros se desenrolam.

COMO PROPRIETÁRIO DE NEGÓCIOS,  
NADA AJUDA  
VOCÊ DORME MELHOR À NOITE  
DO QUE TER  
DINHEIRO NO BANCO.  
NADA.

No Cenário 1, tivemos uma despesa mensal de US\$ 44.500. Digamos que a empresa faturou US\$ 60.000 naquele mês. “Uau”, você pode pensar: “Vamos dividir os US\$ 15.500 restantes!” Boa ideia! Mas primeiro, vamos reservar 30% para impostos (US\$ 4.650) e 50% para adicionar ao pecúlio da empresa (US\$ 7.750). Retire esses valores dos US\$ 15.500 e você terá apenas US\$ 3.100 de lucros restantes para jogar. Mesmo que você estruture sua empresa para dividir esse lucro igualmente entre todas as seis pessoas, você levará para casa apenas cerca de US\$ 516 cada. Ninguém está ficando rico com isso. Então aquele trabalho que tive como “cara da web” há muitos anos se encaixava em um cenário como este.

Agora você pode estar pensando: “Como alguém fica rico possuindo um

negócios?" Boa pergunta. Faturei muito dinheiro durante anos e não sentia que tinha muito o que mostrar. Eu estava guardando muito dinheiro no pecúlio do meu negócio com base na paranóia de que precisaríamos dele para manter a empresa funcionando com esse pecúlio em algum momento no futuro. Então o dia mágico aconteceu. Olhei para as contas bancárias e tínhamos um pé-de-meia considerável. Eu havia acumulado vários meses de dinheiro para salvar vidas e estava tudo guardado em minhas contas comerciais. Tínhamos muito trabalho e muito dinheiro. Reservei 30% do lucro de cada mês para impostos e cada centavo que sobrou tornou-se "lucro extra". Foram dias divertidos em nosso negócio. Tínhamos um pé-de-meia considerável. Tivemos muito trabalho. E o "dinheiro extra" estava agora a acumular-se. Tínhamos muitos bônus, aumentos e vantagens para os funcionários. E consegui levar para casa muito dinheiro, além de tudo isso. Ficar "rico" nos negócios acontece. Leva tempo para colocar o dinheiro nos lugares certos antes que o "dinheiro extra" fique disponível.

Vários banqueiros e contadores investigaram as finanças da minha empresa e aplaudiram essa estratégia financeira. Eles costumam citar exemplos de outros proprietários de empresas que gastam seus lucros todos os meses em carros, caminhões e outros brinquedos caros, sem considerar a necessidade de um dia chuvoso, um pecúlio ou implicações fiscais futuras. Para mim, essas considerações fazem sentido.

Meu sogro costumava dizer: "Gaste um pouco, economize um pouco". Muitas pessoas esquecem a segunda parte dessa frase e seguem um estilo de vida do tipo "gaste muito, não economize nada". Como empresário, nada ajuda você a dormir melhor à noite do que ter dinheiro no banco. Nada.

## 107. Não faça nada que você possa pagar a alguém US\$ 10 por hora para fazer

Fiquei extremamente exausto ao final de um período de três anos de escravidão freelance. Eu tinha tanto trabalho de cliente empilhado sobre mim que não conseguia ver direito o suficiente para tentar descobrir como contratar alguém para ajudar. Passei todos os dias, desde o início da manhã até tarde da noite, com a cabeça baixa, apenas tentando fazer tudo. De vez em quando, eu saía da minha caverna para participar de algum tipo de grupo de networking. Certa ocasião, sentei-me com um pequeno grupo de quatro empresários. Estávamos conversando sobre os desafios que enfrentamos em nossos negócios e, quando chegou a minha vez, não precisei me aprofundar para saber qual era a minha luta. Eu disse a eles: "Estou enterrado no trabalho. Estou estressado demais. Não sei como vou fazer tudo. E, a propósito, tenho que sair daqui a três minutos e quarenta e sete segundos. Eu simplesmente tenho muito o que fazer. Um dos proprietários de empresas compartilhou este conselho transformador: "Não faça nada que possa pagar a alguém US\$ 10 por hora para fazer".



Gênio! Por que não pensei nisso antes? Bem, na verdade, eu tinha. Eu estava pensando nisso da maneira errada. Fiz o cálculo desta forma: um funcionário de US\$ 10 por hora me custará cerca de US\$ 25.000 por ano. Embora eu tivesse bastante dinheiro economizado, estava nervoso com o compromisso de US\$ 25 mil.

O que eu deveria estar pensando era: um funcionário de US\$ 10 por hora me custará US\$ 200 por semana se eu começar trabalhando 20 horas por semana. Eu passava 80 horas por semana trabalhando. E eu estava faturando de US\$ 5.000 a US\$ 6.000 por semana. Mesmo que o funcionário que ganha US\$ 10 por semana e 20 horas por semana tenha metade da produtividade que eu, ele me economizará 10 horas por semana. O que significa que trabalharei 70 horas por semana e ainda poderei ganhar de US\$ 4.800 a US\$ 5.800 por semana. E se não parecer estar funcionando, posso deixá-los ir depois de algumas semanas. Então, meu

o risco financeiro real é de cerca de US\$ 800 para testar esse conceito por um mês. NÃO é o compromisso de US\$ 25.000 que eu presumi que fosse.

Fiz uma lista de todas as coisas que tinha que fazer a cada semana e depois separei aquelas que um funcionário que ganhasse US\$ 10 por hora poderia realizar: • Atender telefones • Pagar

contas

- Acesse o correio
- Empacote as entregas do cliente • Faça as alterações solicitadas pelo cliente • Teste os projetos do site
- Projetos de impressão de prova
- Executar tarefas
- Arquivar documentação
- Enviar faturas
- Acompanhamento de pagamentos atrasados
- Faça depósitos bancários
- Equilibrar o talão de cheques
- Encomendar equipamentos
- Atualizar planilhas
- Reunir ativos de clientes
- Fazer backup de arquivos • Escrever postagens em blogs • Gerenciar mídias sociais

Depois de terminar a lista, percebi que estava gastando muito mais de 20 horas por semana fazendo todas essas coisas, às custas do trabalho de design e programação que eu realmente poderia cobrar. Eu decidi ir em frente. Como já disse, minha esposa encontrou meu primeiro funcionário e minha sogra encontrou meu segundo funcionário. Fiquei surpreso com a ajuda que esses primeiros funcionários deram. O problema era que esses funcionários estavam liberando meu tempo, e esse tempo liberado agora estava sendo preenchido com novos clientes e projetos pelos quais eu poderia cobrar. O próximo passo lógico foi contratar mais pessoas, o que desta vez foi uma decisão mais fácil. No final daquele ano, eu empregava seis pessoas e havia me mudado para um escritório perto de onde morava.

lar.

Em algum momento, como freelancer de sucesso em tempo integral, você terá que se arriscar e contratar alguém. Faça sua própria lista de coisas que você está fazendo e que podem ser feitas por um funcionário de menor custo. Seu objetivo deve ser fazer apenas as coisas que você pode fazer e delegar o resto. Nem todo funcionário vai dar certo. Observe cada nova contratação através das lentes de um simples compromisso de um mês. Certifique-se de ter dinheiro suficiente reservado para pagá-los naquele mês; se der certo, você provavelmente se apaixonará por eles durante esse mês e um compromisso de longo prazo com eles se tornará óbvio. Se não der certo, não tenha medo de soltá-los e tentar novamente.

## 108. “Skin in the Game” geralmente significa “grátis”

Todos os anos, várias pessoas chegam ao nosso escritório com uma “ideia” que querem que construamos. Geralmente essas ideias giram em torno de ser algo como “o próximo Facebook” ou “o próximo Club Penguin”. É claro que essas pessoas geralmente não têm dinheiro e querem que o construamos em troca de “skin in the game” (ou seja, uma participação percentual no novo negócio ou produto). Até agora, no meu próprio negócio de design gráfico, ainda não concordei em construir a ideia de alguém em troca de skin no jogo. Eu também ainda não vi nenhuma dessas ideias que nos foram apresentadas realmente ser construída (o que significa que essas mesmas pessoas não tiveram sucesso em conseguir que alguém construísse para elas). Não estou dizendo que você nunca deve puxar o gatilho para construir a ideia de alguém na negociação por ações; Sugiro apenas que você considere algumas coisas antes de aceitar um acordo “skin in the game”.

### **Tem alguma documentação?**

É um pouco engraçado para mim que a maioria das pessoas que nos apresentam sua “ideia” não tenha nenhuma documentação em vigor. Não há plano de negócios, nem solicitação de proposta, nem documento estratégico – nada. Esta é uma grande bandeira vermelha e significa que você está entrando no nível básico ou, mais provavelmente, a pessoa da ideia não tem ideia real do que está fazendo, e você deve esperar ter que criar toda a estratégia e execução sozinho .

Neste caso, você deve esperar por uma porcentagem maior da empresa se você concorda em construir o produto em troca de propriedade. É como se alguém dissesse: “Tenho uma ideia. Deveríamos construir um foguete que voe até a Lua, e eu lhe darei 10% se você construí-lo.” Claro, voar para a lua é uma ideia divertida. Mas a ideia por si só não vale 90% da propriedade, uma vez que há MUITO trabalho envolvido na sua execução. Certifique-se de fazer uma avaliação precisa da carga de trabalho e esperar uma porcentagem apropriada de propriedade.

### **“Skin in the game” geralmente significa “grátis”**

As estrelas precisam se alinhar para que algo como o Facebook decole do jeito que aconteceu. Faça sua devida diligência. Se você está convencido de que a ideia dessa pessoa vai decolar e ser ENORME, então vá em frente. Mas na maioria dos casos, provavelmente não haverá retorno do seu investimento. Na verdade, recomendo que você planeje retorno zero. Se a ideia é tão incrível e empolgante que você ainda quer trabalhar nela, mesmo que não receba nada em troca, vá em frente. Em certas circunstâncias, penso que é válido considerar a construção da ideia de alguém para potencial zero retornar.

## **Portfólio**

Se o projeto for uma estrela brilhante em seu portfólio, pode valer a pena considerar fazê-lo gratuitamente. Certos projetos de portfólio podem ajudá-lo a conseguir novos trabalhos ou até mesmo a entrar em novos setores.

## **Caridade**

Se o projeto for por uma boa causa, pode valer a pena considerá-lo. Definitivamente, há um valor intrínseco em fazer trabalho de caridade.

## **Relacionamento**

Se os relacionamentos que você constrói ao realizar o projeto têm valor potencial, então pode valer a pena considerar uma parceria. Talvez você sinta fortemente que esses relacionamentos levarão a oportunidades novas e estimulantes. No final, você deve presumir que não obterá nenhum retorno monetário sobre o seu investimento e, se concordar com isso, vá em frente.

## **Definir funções**

Se você decidir fazer parceria com alguém para construir uma ideia, defina claramente as funções. Numa boa parceria, essas funções serão fáceis de identificar.

Você, como designer gráfico ou programador, provavelmente cuidará dos aspectos de produção. Isso significa que seus parceiros devem supervisionar os elementos de negócios e marketing. Certifique-se de definir e documentar claramente essas funções antes de iniciar a parceria. Se houver muita sobreposição, provavelmente você estará enfrentando algumas lutas de poder frustrantes.

## **Será sempre “ideia deles”**

A maioria das pessoas que apresentam uma ideia a você está procurando uma maneira de construí-la gratuitamente. Eles não estão necessariamente procurando um parceiro no verdadeiro sentido da palavra. Eles simplesmente não têm dinheiro ou não estão dispostos a gastar seu próprio dinheiro na ideia. Você deve entender isso antes de se envolver na parceria. Depois de tudo dito e feito, do ponto de vista deles, a ideia será sempre a ideia deles e você é apenas um peão no jogo. Se você concorda com isso e ainda deseja construir o produto, vá em frente.

## **Uma estrutura melhor**

Gastar recursos internos custa dinheiro. Quer você seja um freelancer, uma equipe pequena ou uma grande agência, cada hora gasta por alguém em sua empresa custa dinheiro. Você deve saber qual é esse custo (divida sua sobrecarga anual total pelo número de horas-homem disponíveis e essa será sua taxa de consumo por hora). Então, digamos que seu custo indireto seja de US\$ 50 por hora. E você tem uma parceria bidirecional com alguém para construir um produto. Se for uma divisão igual, cada parceiro deverá investir US\$ 25 por cada hora gasta. Acompanhe todas as horas e

liquidar no final de cada mês. Se a pessoa da ideia estiver interessada apenas em que você pague todos os custos de desenvolvimento, mas quiser reter a maior parte da propriedade do produto, cuidado... águas tempestuosas podem estar à sua frente.

**Você recebe o que paga.** Esse

velho clichê é válido na maioria das circunstâncias. Se você se envolver em um projeto não remunerado, provavelmente será um problema para você quando o trabalho remunerado se acumular. Na maioria dos casos, o projeto não remunerado ficará em segundo plano em relação ao trabalho remunerado, e seu "parceiro" ficará frustrado com você à medida que você atrasar o desenvolvimento de "seu foguete para a lua".

**Sua melhor chance de sucesso é manter o foco.** Em alguns

anos, conseguimos obter uma margem de lucro de 40 a 50% em nossa agência. Cada vez que nos é apresentada uma ideia, temos de compará-la com os lucros potenciais do nosso negócio principal. Normalmente, uma pequena participação numa ideia que nos tira do foco do nosso negócio principal não faz sentido. Nossa agência já está ganhando dinheiro. Em vez de gastar nosso tempo e energia indo em outra direção para construir o projeto ideal de alguém, geralmente é melhor gastarmos nosso tempo e energia descobrindo maneiras de gerar mais trabalho para nossa agência e desfrutar de uma margem de lucro saudável. Seu potencial é provavelmente o

mesmo.



## 109. Garantia “vitalícia” de três meses

Venho de uma família onde vi meu pai trabalhar na mesma empresa por mais de duas décadas. Naturalmente, ao me formar na faculdade, eu esperava encontrar um emprego e ficar lá por um tempo. Adorei a ideia de melhorar minhas habilidades ao longo do tempo e crescer dentro de uma empresa.

Aprendi rapidamente que a segurança no emprego e a vida de um designer gráfico não andam exatamente de mãos dadas - isso percebi depois que superei meu primeiro emprego em cerca de cinco meses e meu segundo emprego em seis meses. Meu terceiro emprego durou cerca de um ano e, quando eu estava saindo, a equipe administrativa estava ocupada administrando a empresa. O trabalho depois disso durou quase dois anos antes de a empresa ficar tão de cabeça para baixo financeiramente que ganhei meu computador em vez do meu último contracheque.

Finalmente cheguei à Fox! Eu tinha um título de diretor de criação, um salário de seis dígitos, uma vitrine e trabalhava para uma empresa multibilionária. Durante minha primeira semana, lembro-me de ter pensado: “Oba! Finalmente pousei em algum lugar estável. Vou trabalhar aqui pelos próximos dez anos ou mais!” Mal sabia eu que os grupos Fox para os quais trabalhei - Fox Family e Fox Kids - seriam vendidos para a Disney seis meses depois, e eu passaria o próximo ano e meio assistindo a empresa ser desmantelada à medida que era absorvida pela organização Disney. .

Quando me aventurei no mundo do freelancer, continuei aprendendo que o futuro de um designer é quase sempre nebuloso. Meu primeiro ano começou forte e então cheguei a um momento em dezembro em que não tinha absolutamente nenhum trabalho. Entrei em pânico por algumas semanas e comecei a aprimorar meu currículo bem a tempo de as coisas começarem a melhorar cerca de um mês depois, seguido por mais alguns anos de freelancer de sucesso.

Mais tarde, à medida que minha agência crescia, eu esperava poder esperar um pouco mais de estabilidade. Eu havia economizado centenas de milhares de dólares e estava em melhor posição para enfrentar as tempestades da vida de designer gráfico. Mas depois veio a recessão em 2008 e vi várias centenas de milhares do meu património líquido desaparecer em poucos meses, enquanto subsidiava meses de cabeça para baixo e via os activos depreciarem-se.

Obrigado por ceder à minha viagem pela estrada da memória. Se você trabalha como designer gráfico há alguns anos, sua história provavelmente está repleta de histórias de perda e insegurança. O que aprendi é que a vida como designer gráfico tem garantia de apenas três meses. Isso ocorre porque a maioria dos negócios relacionados ao design tem cerca de três meses de futuro garantido. Eles sabem em quais projetos estão trabalhando. Eles TEM um

uma boa ideia de quais decisões corporativas estão sendo tomadas. Conseqüentemente, é seguro presumir que seu trabalho estará seguro por pelo menos três meses. Além disso, quem sabe?

A volatilidade econômica, as flutuações nos gastos dos clientes, as fusões e aquisições e a reestruturação corporativa podem significar o fim do seu confortável trabalho de design. Aproveite o trabalho enquanto você o tem.

Ao administrar meu negócio de design nos últimos anos, vi a regra dos três meses ser aplicada de algumas maneiras diferentes. Quando comecei a contratar pessoas, fiquei preocupado em aumentar minhas despesas gerais anuais a cada salário. Perdi o sono à noite me preocupando em como conseguiria pagar ao meu novo designer júnior US\$ 30 mil ao longo do ano. O que eu deveria estar pensando é que precisava ter certeza de que poderia pagar àquele funcionário US\$ 7.500 nos próximos três meses (na época, isso era uma fração do dinheiro que eu já tinha no banco). Desde então, aprendi, por experiência própria, que o segundo e o terceiro conjuntos de obstáculos de três meses sempre parecem resolver-se sozinhos ou, pelo menos, não faz sentido preocupar-se com eles antes do fato.



Com as flutuações do fluxo de caixa em nossa agência, também aprendemos a não contratar em alta e demitir em baixa. O que quero dizer é que contratar um novo funcionário durante um mês movimentado pode significar dispensá-lo quando o mês seguinte não for tão movimentado. Mas se você passar três meses agitados e o futuro parecer brilhante, é hora de considerar adicionar alguns chefes à equipe. E se você é um freelancer ou proprietário de uma pequena agência, prepare-se financeiramente para até três meses tranquilos antes de começar a decidir se é hora de deixar as pessoas irem ou de jogar a toalha (veja o capítulo “Próxima data de preocupação”, anteriormente nesta seção, [para exemplos de planejamento para tempos difíceis](#)).

Dito isso, tenho funcionários que trabalham para minha agência há mais de seis anos. Certamente há exceções para todas as regras. O que quero dizer é que, ao escolher ser designer gráfico, você provavelmente terá que aprender a conviver com alguma volatilidade ocupacional. Parece fazer parte do pacote.

AO ESCOLHER SER  
UM DESIGNER GRÁFICO,  
VOCÊ PROVAVELMENTE TERÁ QUE  
APRENDA A VIVER COM ALGUNS  
VOLATILIDADE OCUPACIONAL.  
PARECE FAZER PARTE  
DO PACOTE.

## 110. “Ser seu próprio chefe” seja lá o que isso signifique

Quem cunhou a frase “seja seu próprio patrão” provavelmente nunca foi um deles. Como freelancer ou empresário, você certamente não precisa pedir permissão para almoçar. Mas não se engane pensando que “você é seu próprio patrão”. Na verdade, como proprietário de uma empresa de design gráfico de sucesso, além de não ser meu próprio patrão, tenho cerca de 30 chefes! Cada cliente ativo que temos determina meu futuro profissional. Cada um desses chefes tem o direito de exigir coisas de mim e de minha equipe. Claro, você pode dizer “não” aos seus clientes – você também pode dizer “não” ao seu empregador. Mas se você disser “não” aos seus clientes ou ao seu empregador com muita frequência, eles certamente irão procurar outra pessoa que diga “sim”.



Além disso, como freelancer ou empresário, você tem o privilégio de “trabalho caçando” quase todas as semanas, em vez de a cada poucos anos, como uma pessoa normalmente empregada. Todos os projetos potenciais exigem um currículo (nós os formatamos como uma proposta de trabalho), uma exigência salarial (nos referimos a eles apenas como uma estimativa de custo) e uma entrevista (também conhecida como discurso de vendas).

Se você trabalha em uma pequena empresa de design gráfico, deve entender que todos (incluindo o proprietário da empresa) estão na mesma equipe: uma equipe dedicada a satisfazer as necessidades de todos os “chefes” e conseguir o maior número possível de “empregos”. A única diferença real são as funções que as pessoas desempenham na empresa. Normalmente é o proprietário da empresa quem trafica o dinheiro, mas todos na empresa estão à mercê dos clientes e do fluxo e refluxo do trabalho.

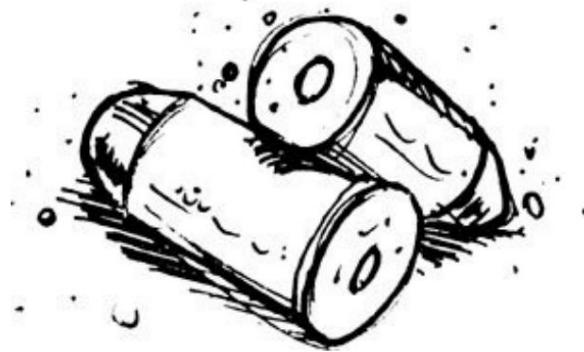
Não me interpretem mal; os benefícios de trabalhar como freelancer ou possuir um negócio podem fazer com que valha a pena. Apenas prepare-se para muitos chefes e muita procura de emprego.

## 111. Como morder a bala

Já me perguntaram várias vezes em minha carreira: "Estou começando a sentir que quero largar meu emprego e tentar trabalhar como freelancer em tempo integral. Como você sabe quando é hora de morder a bala e fazer isso?

Quando comecei minha carreira freelance, não tinha outras opções. Durante 2002, quando mordi a bala, a economia ainda lutava para sair da bomba pontual e dos problemas pós-11 de Setembro. Nossa grupo na Fox foi vendido para a Disney e centenas de pessoas foram demitidas na transição, inclusive eu.

Ser freelancer era minha única escolha real e, felizmente, tive alguns relacionamentos importantes com pessoas em posições de tomada de decisão que me davam trabalho suficiente para sobreviver.



Ao longo dos últimos anos, comecei a ver como tive a sorte de não "seguir o caminho do pássaro dodô", como tantos freelancers fazem enquanto o trabalho acaba. Felizmente, eu tinha algumas coisas em vigor que me ajudaram a sobreviver. Aqui estão alguns conselhos para ajudá-lo a saber se é o momento certo para você se arriscar.

A combinação certa desses elementos pode garantir sua sobrevivência como freelancer e talvez ajudá-lo a desenvolver sua própria agência de sucesso.

**Dinheiro no Banco:** Nada o ajudará a dormir melhor do que ter dinheiro no banco. Quando comecei, consegui economizar cerca de US\$ 60.000. Na época, senti que era pouco, mas, pensando bem, percebi que era suficiente. Eu não tinha nenhuma sobrecarga além de pagar as despesas de subsistência da minha família.

A falta de dinheiro mata a maioria dos freelancers. Você precisa ter dinheiro para poder enfrentar atrasos no pagamento e, ocasionalmente, o cliente que não paga nada.

Um de nossos maiores clientes da indústria do entretenimento paga suas contas em 120 dias. Isso é quatro meses depois de faturarmos! Podemos faturar 30 líquidos e não faz diferença. Eles pagam de acordo com seus padrões contábeis e não podemos fazer nada a respeito. Suponho que não poderíamos trabalhar para eles. Mas este é definitivamente o tipo de cliente para o qual você deseja trabalhar: eles nos fornecem

com projetos de alto perfil e alto valor. Sempre nos certificamos de que tínhamos dinheiro no banco para nos permitir a escolha de suportar os seus rigorosos padrões contabilísticos.

O valor de dinheiro de três a seis meses geralmente é uma boa quantia mínima ter em mãos. Descubra o seu negócio e o custo de vida mensal pessoal. Multiplique esse valor por três ou seis meses e comece a economizar. Além do dinheiro disponível para três a seis meses no banco, é aconselhável ter algumas linhas de crédito abertas para um dia chuvoso. No início, você pode querer apenas um ou dois cartões de crédito. Abrimos uma grande linha de crédito comercial com nosso banco há vários anos. Mantenha o saldo zero e veja essas linhas de crédito como opções “somente emergenciais”. Felizmente, nunca tivemos que recorrer ao nosso para manter nosso negócio funcionando. Se você chegar onde está administrando seu negócio freelance a crédito, talvez seja hora de considerar encontrar um emprego de tempo integral.

**Um Sugar Daddy:** Ter um contrato, contrato ou projeto de longo prazo com um cliente pode ser toda a munição que você precisa para se sentir seguro em se aventurar por conta própria. Uma agência próxima de nós tem um contrato de longo prazo com uma grande empresa de tecnologia em nossa área. Este contrato empregou mais de metade do seu pessoal durante vários anos e proporcionou-lhes o fluxo de caixa necessário para crescer e expandir a sua agência noutras áreas.

Na minha agência, nosso maior cliente anual mudou quatro vezes em nosso primeiro oito anos, porém, nos primeiros anos da minha carreira freelance, tive um cliente da indústria do entretenimento que não tinha uma equipe de produção interna. Eles terceirizaram todas as suas necessidades de mídia digital para mim e me forneceram um fluxo de caixa “sugar daddy”.

**Contatos:** Você não pode conhecer muitas pessoas. Se você está pensando em trabalhar como freelancer em tempo integral, observe atentamente seu conjunto de contatos. Aproveite a lei das médias. Quanto mais pessoas você conhecer, mais saberão que você é freelancer e mais pessoas lhe darão trabalho. Envolva-se em grupos de networking e não tenha vergonha de informar às pessoas que você está em busca de novos projetos.



Seja social on-line. Conecte-se com todos que você conhece em sites de mídia social empresariais e pessoais. Forneça atualizações de status nesses sites para ajudar a aumentar a conscientização sobre o que você está fazendo.

**Um plano de marketing:** descubra como você comercializará seus serviços.

Você anunciará em revistas? On-line? Através de mala direta? Apenas marketing de relacionamento? Seu plano de marketing será exclusivo para sua experiência específica, oferta de serviços e localização geográfica. Independentemente da sua situação, você vai querer reservar algum dinheiro para começar a árdua tarefa de experimentar diferentes estratégias até encontrar o que funciona para você.

**Opcões alternativas:** Tenho um ótimo relacionamento com todos os chefes que já tive. Infelizmente, para alguns dos meus ex-funcionários esse não é o caso. Fiquei chocado algumas vezes porque alguns dos meus funcionários não apenas queimaram a ponte ao sair pela porta, mas, mais precisamente, detonaram um míssil nuclear na ponte. Você nunca sabe quando vai precisar de relacionamentos anteriores. Você pode até precisar colocar o rabo entre as pernas e pedir para recuperar seu emprego se as coisas não derem certo com suas aspirações de freelancer.



Quando você deixar seu empregador atual para iniciar sua carreira freelance, esteja certifique-se de manter seu relacionamento com eles intacto. Não tenha medo de ter uma discussão franca com eles para que saibam que você acha que é hora de tentar trabalhar como freelancer e que, se as coisas não derem certo, você espera que eles considerem trazê-lo de volta. Se você é um trunfo para a organização deles, eles provavelmente ficarão gratos por tê-lo de volta. Alguns funcionários voltaram e trabalharam conosco várias vezes. Isso não é incomum no mundo dos negócios de hoje.

**Mãos que ajudam:** Ninguém é verdadeiramente um freelancer “solo”. Para ter sucesso, você precisa de relacionamentos com pessoas que possam ajudá-lo. Comece agora construindo relacionamentos com pessoas que o ajudarão a ter sucesso. Se você é designer, provavelmente precisará conhecer alguns programadores. Se você é um programador, precisará de alguns designers. Descubra onde estão suas deficiências e encontre pessoas que preencham as lacunas para você.

**Empresas parceiras:** Alguns de nossos relacionamentos mais importantes são com gráficas e empresas de hospedagem na web. Podemos criar projetos de impressão interessantes, mas se a impressora fizer um trabalho ruim, ficaremos mal. O mesmo acontece com a hospedagem na web. O design de site mais legal do mundo será um fracasso total se o servidor cair. Certifique-se de ter alguns parceiros de confiança para garantir que seus projetos alcancem todo o sucesso.

**Mentor:** Eu gostaria de ter tido um quando comecei – certamente teria me ajudado a evitar muitas lutas e lições difíceis ao longo do caminho. Se você conseguir encontrar alguém que você respeite, que tenha tido sucesso na carreira

você está se aventurando e que está disposto a responder a uma pergunta ocasional sua, então você está um passo à frente. Muitas pessoas de sucesso ficam felizes em transmitir sabedoria, mas respeite seu tempo. O sucesso traz consigo uma infinidade de responsabilidades e seu tempo pode ser muito limitado. Fui convidado para atuar como mentor de alguns proprietários de agências de design em ascensão que têm um ou dois funcionários. Ligações e e-mails semanais não apenas fornecem suporte, mas também me ajudam a obter novos insights sobre como administrar meu negócio, ajudando-os a superar seus desafios.

**Banqueiro:** Fale com um banqueiro e certifique-se de ter todas as suas contas financeiras configuradas da melhor maneira possível. Certifique-se de separar suas contas comerciais de suas contas pessoais, pois isso evitará a possibilidade de problemas contábeis no futuro. Seu banco também pode ajudá-lo a implementar a folha de pagamento assim que você começar a ter seus próprios funcionários.

**Contador:** Mudei de contador algumas vezes durante minha carreira. Peça referências aos seus contatos de confiança e encontre um bom contador ou você também mudará de contador. Você precisará de um contador para aconselhá-lo sobre o pagamento trimestral de impostos, bem como para trabalhar com você na apresentação de suas declarações fiscais anuais. Um bom contador é um ótimo recurso para responder a todas as suas questões financeiras. Eles também podem ajudar a aconselhá-lo e definir a estrutura jurídica do seu negócio. (Empresa individual? LLC? Corporação?). Gastar um pouco de dinheiro em uma consultoria no início da carreira freelance é um excelente investimento; começar as coisas corretamente desde o início pode ajudar a evitar dores de cabeça mais tarde.



**Agente de seguros:** Não custa muito fazer um pequeno seguro. Às vezes brinco que “coleciono seguros”. Mesmo uma apólice de seguro para uma pequena empresa é algo que todo freelancer ou proprietário de empresa faria bem em ter em seu arsenal inicial. Se você começar a expandir uma empresa, seu agente de seguros poderá ajudar com seguro saúde e outras necessidades.

**Consultor Financeiro:** Depois de começar a ter algum sucesso, você se beneficiará ao trabalhar com um consultor financeiro experiente e conhecedor. Esses relacionamentos confiáveis podem ajudá-lo a tomar decisões financeiras inteligentes e a colocar o dinheiro suado nos veículos de investimento certos. Muitas empresas de consultoria financeira também oferecem serviços de benefícios a funcionários; conforme você cresce, eles podem

ser um ótimo recurso para ajudá-lo a implementar planos de poupança para aposentadoria para você e seus funcionários.

**Relacionamentos na Indústria:** Adoro conhecer outras pessoas que estão fazendo coisas semelhantes às minhas. Já tive inúmeros almoços com outros proprietários de agências e freelancers independentes. Também tenho um grupo de empresários com quem me encontro semanalmente. Considero isso “alcoólatras anônimos” para empresários. Nestes almoços e reuniões apoiamo-nos mutuamente, partilhamos as melhores práticas e aconselhamo-nos mutuamente sobre os desafios empresariais que enfrentamos. Comece convidando para almoçar pessoas que usem sapatos semelhantes aos seus.

Você descobrirá rapidamente que enfrenta os mesmos desafios que muitas outras pessoas.

Você não precisa necessariamente que todas essas coisas estejam implementadas para começar por conta própria, embora, à medida que avança, você provavelmente descobrirá que todas elas se tornarão importantes. Dê uma olhada nesta lista e, se você sentir que tem o suficiente para reforçar sua coragem para dar o próximo passo, talvez seja hora de mergulhar e começar por conta própria.



## Índice

Modelagem 3D, 40  
Site da loja 3D, 6–8    —  
Regra dos 3 meses, 352–353  
US\$ 10 por hora, funcionários, 345–347

## A

Televisão ABC, 211–212    \_\_\_\_  
contadores, 335–336, 360–361    \_\_\_\_  
mensagem de informações contábeis, 166    \_\_\_\_  
publicidade, 214, 315, 341, 359    \_\_\_\_  
agenda, reunião inicial, 134–136    \_\_\_\_  
Allen, David, 94, 127    \_\_\_\_  
noites inteiras, 59–60, 302, 326, 345    \_\_\_\_  
AlphaGraphics, 44    \_\_\_\_  
“Ídolo Americano”, 230    \_\_\_\_  
relatórios anuais, 80  
Maçã, 80, 127, 319    \_\_\_\_  
arbitragem, 292    \_\_\_\_  
artistas, 289  
cursos de arte, 251  
obras de arte, 78, 290, 292  
prazos de entrega de ativos, 145  
ativos, solicitando, 220    \_\_\_\_  
atitude, 56    \_\_\_\_  
prêmios, 35–36

## B

cópias de segurança, 325  
maçãs podres, 24

filtros de palavrões, [217](#)  
Listas BAM, [302–303](#)  
banqueiros, [360](#)  
bandeiras, [71](#)  
barômetros, [103–104](#)  
Acampamento base, [110](#)  
Prêmio “Melhores do Estado”, [35](#)  
melhores práticas, [256, 361](#)  
exercício “melhor do que eu”, [57–58](#)  
Big Brother, [187–188](#)  
sistemas de cobrança, [305](#). Veja também [as faturas](#), listas de Munições do Agosto Negro, [302–303](#)  
buracos negros, e-mail, [159–160](#)  
blogs, [162](#)  
bônus, [246](#)  
site da estante, [6–8](#)  
chefe, sendo seu, [356](#)  
Lema dos escoteiros, [42](#)  
Programa escoteiro, [40, 42, 111](#)  
brainstorming, [52, 97, 104, 149, 150](#) pontos de  
ruptura, [25](#)  
pausas, [93](#)  
folhetos, [62, 79, 124–126, 316–318](#)  
links quebrados, [69](#)  
orçamento  
para preços de lance fixo, [269–270](#)  
eliminando a proposta do cliente, [279–281](#)  
perdendo proposta por causa de, [237](#) modificando, [140, 222](#)

trabalhando com aperto, 145–146, 148 —  
esgotamento, 345  
taxa de queima, 264–266  
livros de negócios, 44, 255, 313 —  
cartões de negócios  
cobrando taxa por hora para, 259 preços  
de lance fixo para, 272–274 como serviço  
“gratuito”, 277 —  
como parte do projeto de design de logotipo,  
76 apresentando designs, 79–80 —  
colocando amostras de portfólio, 203 —  
graus de negócios, 251, 253 —  
despesas comerciais, 339–344 —  
almoços de negócios, 361 —  
gestão empresarial, 41, 55–56 organizações —  
empresariais, 20 —  
parcerias comerciais, 310–312 — —  
escolas de negócios, 251 —  
Prêmios “Serviços Empresariais”, 35–36 — —  
ferramentas de negócios, 295  
meses ocupados, 315 —  
**C**  
cafeína, 27 —  
comunicação enlatada, 164–171 — —  
mensagem de informações contábeis, 166 —  
mensagem de entrega de site clicável, 170 —  
mensagem inicial de design, 167 —  
mensagem de luz verde, 166 —  
mensagem de entrega de logotipo, 168–169 —

mensagem de conclusão do projeto, [171](#)  
mensagem de entrega de proposta, [165](#)  
mensagem de entrega de comparação revisada, [169–170](#)  
mensagem de entrega de composições do site, [167–168](#)  
apresentação de capacidades, [319–322](#)  
cópia carbono, [162–163](#) [decisões](#)  
de carreira, [251–253](#)  
Carnegie, Dale, [2–4](#)  
Fundação Carnegie para o Avanço do Ensino, [1](#)  
Carnegie Institute of Technology, [1](#) fluxo de  
caixa, [304](#), [331](#), [354](#)  
reservas de caixa, [342](#)  
Cc'ing, [162–163](#)  
reações em cadeia, [189–191](#)  
Câmara de Comércio, [20](#)  
pedidos de alteração, [143–144](#), [206–207](#), [222–224](#), [241–243](#), [335](#)  
organizações de caridade, [278](#), [286–287](#), [349](#)  
Ursos de Chicago, [37](#)  
Chicken McNuggets, [283](#) [limpeza](#)  
de banheiros, [35](#), [36](#) [mensagens](#)  
de entrega de site clicáveis, [170](#)  
comunicações do cliente. Veja também [e-mail](#)  
atenção à escolha de palavras em, [175–180](#), [242–243](#)  
evitando drama em, [17–18](#) [sendo](#)  
claro/proativo em, [192–193](#)  
enlatado, [164–171](#)  
cara a cara vs. e-mail/texto, [172–173](#)  
acompanhamento, [138–139](#)  
obtenção de feedback, [52](#)

importância de, 3–4 para \_\_\_\_\_  
atualizações de projetos, 181–182 em \_\_\_\_\_  
relação a prazos perdidos, 184–186, 192 \_\_\_\_\_  
mensagens de exemplo, 165–171 \_\_\_\_\_  
fraseado em estilo de equipe, 178–180 \_\_\_\_\_  
ao iniciar um novo projeto, 189–191 \_\_\_\_\_  
árvore genealógica do cliente, 213–214 \_\_\_\_\_  
presentes do cliente, 75, 76, 77, 232 \_\_\_\_\_  
relacionamento cliente/designer gráfico, 202–204, 213–214, 218, 237–238 \_\_\_\_\_  
clientes  
como gorila de 800 libras, 211–212 \_\_\_\_\_  
aceitando feedback de, 66–68, 206–207 \_\_\_\_\_  
anticipando necessidades de, 240 \_\_\_\_\_  
discutindo com, 206 \_\_\_\_\_  
sendo rejeitado por, 236–238 \_\_\_\_\_  
construindo pontos de perdão com, 208–210 \_\_\_\_\_  
comunicando-se com (veja [comunicações do cliente](#))  
reclamando, 187–188 superando as \_\_\_\_\_  
expectativas de, 6–8, 47, 75, 77, 144, 210 disparando, 234–235 \_\_\_\_\_  
seguindo [instruções](#) \_\_\_\_\_  
textuais de, 71–72 \_\_\_\_\_  
fazendo amizade com, 19–20 \_\_\_\_\_  
dar tarefas de “lição de casa”, 216 lidar com \_\_\_\_\_  
solicitações irracionais de, 242–243 lidar com solicitações \_\_\_\_\_  
estranhas de, 225–227 \_\_\_\_\_  
níquel e diming, 335–336 preparando \_\_\_\_\_  
propostas para, 124–126, 137–138 apresentando \_\_\_\_\_  
composições de design para, 78–80 \_\_\_\_\_  
apresentando mensagem unificada para, 255 \_\_\_\_\_

solicitando recursos de, 220 —  
solicitando feedback de, 218–221 — —  
demonstrando gratidão por, 211–212 —  
solicitando novos negócios do atual, 228–229 — —  
confiando, 337–338  
no que querem dos designers, 204 trabalhando  
dentro dos parâmetros definidos por, 67–68 — —  
satisfação do cliente, 102 —  
sem noção, tratando os clientes como, 218–221  
desordem, 93  
Código de Práticas Justas, 289–293 —  
colaboração, 51, 54, 102, 110. Veja também trabalho em equipe  
coleções, 304–305, 331. Veja também faturas —  
uso de cores, 63 —  
Fonte Comic Sans, 66–68 —  
arte comercial, 251 —  
cérebro comunitário, 150  
comunicação, enlatado, 164–171 — —  
habilidades de comunicação, 3–4, 172  
reclamando, 22, 23 —  
elogios, 48 —  
compor  
mensagens de entrega para, 167–168, 169–170 lidar  
com a rejeição do cliente, 142–143 revisão/  
crítica interna de, 105 —  
suposições erradas sobre, 89–90 apresentando  
em reunião presencial, 78 fornecendo mais do  
que o esperado, 76 solicitando feedback —  
sobre, 220–221 — —

enviar pela Internet, 79

documentos conceituais, 116

confiança, 237

Acordo de Confidencialidade, 302

consistência, 63, 255

informações de contato, 153

contatos, 358–359

conteúdo, projeto, 216

concursos, 292

contratos, 294–295

modelos de contrato, 293, 295

design interessante, 203–204

cópia, preenchimento, 83–85

direitos autorais, 290, 291, 292

direitos autorais, 126, 216

Aliança Corporativa, 15

brochuras corporativas, 124–126. *Veja também folhetos*

corporações, 361

estimativas de custos, 140–141, 222, 267, 269, 281. *Ver também orçamento; preços estruturas*

custo vs. contribuição, 56

resumos criativos, 136, 217

diretores criativos, 251–252, 253, 352

brindes criativos, 322

visão geral criativa, 135

criatividade, 71–72

cartões de crédito, 358

créditos, 291

críticas, 11, 43, 65, 105. *Veja também feedback*

ajuste cultural, 56

Modo Cylon Raider, 26 —

## D

prazos

manuseio perdido, 184–186, 208–209 —  
manipulação irrealista, 23, 146–147 —  
definindo claramente,  
145 estratégias para lidar com, 26–28, 70, 81–82, 93–94 — — —  
considerações de fuso horário, 198–200 —  
recursos dedicados, 141, 261–262 — —  
delegação, 122–123, 347 —  
resultados, 135 —  
e-mails de entrega, 164, 165, 167–170 —  
agência de design. Veja também [designers gráficos](#)  
acumulando pontos de perdão para 208–210 [calculando a](#)  
taxa de consumo para 265–266 [clientes \(ver](#)  
[clientes\)](#) —  
garantindo a sobrevivência de, 357–361  
estabelecendo melhores práticas para, 256 —  
despesas, 339–344 [lista](#)  
crescente de clientes, 213–214 [contratação](#)  
de funcionários para, 122, 244–245, 353 — —  
importância do trabalho em equipe em, 55  
conseguir emprego com, 244–245  
questões legais, 294–295  
longas horas para o proprietário de, 326–327  
Fórmula da próxima data de preocupação para, 334  
como organismo que quer morrer, 306–308 [parceria](#)  
com outro, 310–312 estilos de [personalidade](#),  
211–212 — —

estruturas de preços para, 257–262, 267–275 fornecendo \_\_\_\_\_  
CPR diário para, 306–308 como negócios \_\_\_\_\_  
baseados em serviços, 216, 228, 240 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
mudanças de design, 143–144. Consulte também [pedidos de alteração](#)  
concursos de design, 292 \_\_\_\_\_  
composições de design  
mensagens de entrega para, 167–168, 169–170 tratamento \_\_\_\_\_  
da rejeição do cliente de, 142–143 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
revisão/crítica interna de, 105 \_\_\_\_\_  
suposições erradas sobre, 89–90 apresentando em \_\_\_\_\_  
reunião presencial, 78 fornecendo mais do que o \_\_\_\_\_  
esperado, 76 \_\_\_\_\_  
solicitando feedback sobre, 220–221 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
enviar pela Internet, 79 \_\_\_\_\_  
críticas de design, 11, 43, 65 [designers](#).  
Veja [designers gráficos](#) \_\_\_\_\_  
indústria de design  
Código de Práticas Justas, 289–293 \_\_\_\_\_  
natureza orientada para prazos de, 94, 199. Veja também [prazos](#) \_\_\_\_\_  
ganhando/perdendo pontos de perdão em, 208–210 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
economias de escala em, 282–284 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
expandindo o conhecimento de, 44–45 \_\_\_\_\_  
recebendo conselhos sobre, 9 \_\_\_\_\_  
trabalhadores mal-humorados, \_\_\_\_\_  
22 noites obrigatórias em, 59, 302 \_\_\_\_\_  
significado de composições em, 89–90 \_\_\_\_\_  
estruturas de preços em, 257–262 \_\_\_\_\_  
reconhecendo sinais de alerta em, 137–148 \_\_\_\_\_  
natureza baseada em serviços de, 36 \_\_\_\_\_

fatores de sucesso para, 2, [11](#) [—](#)

trabalhando dentro dos parâmetros do cliente, [68](#) [—](#)

mensagem inicial de design, [167](#) [—](#)

portfólios de design, [203](#), [244](#) [—](#)

habilidades de design, [1](#), [2](#), [11–12](#)

tendências de design, [—](#)

[44](#) analogia da “namorada desesperada”, [228–229](#) [—](#)

ferramentas digitais de gerenciamento de projetos, [110](#)

mala direta, [359](#) [—](#)

planejamento de desastres, [—](#)

[325](#) projetos de desastres

analisando na conclusão, [130–133](#) [—](#) [—](#)

voltando aos trilhos, [232](#) [—](#)

perder “pontos de perdão” por causa de, [208–210](#) [sinais de alerta](#) [—](#)

para identificação, [137–148](#) [estratégias para](#) [—](#)

prevenção, [124–126](#), [232](#) [—](#) [—](#) [—](#)

descontos, [75](#), [232](#), [278](#), [283](#) [—](#)

Disney, [316](#), [352](#) [—](#)

documentação, [348](#) [—](#)

efeito dominó, [189–191](#) [—](#)

regra do espaço duplo, [87–88](#) [—](#)

*Faça o que você ama, o dinheiro virá* (Sinetar), [251](#) tempo de inatividade, [—](#)

fazendo bom uso, [44–45](#) dramaturgia, local de [—](#)

trabalho, [17–18](#), [163](#) habilidade de [desenho](#), [—](#)

[251](#) [—](#)

ferramentas de desenho, [128](#) [—](#)

quadros brancos, [97](#), [108](#), [109](#), [213](#) [—](#) [—](#)

**E**

recessão econômica, [56](#), [228](#), [246](#), [319](#), [342](#), [353](#) [—](#) [—](#)

economias de escala, 282-284 \_\_\_\_\_

descontos para educação, 278 \_\_\_\_\_

temporizadores de ovo, 94

direitos eletrônicos, 291 \_\_\_\_\_

e-mail

- buracos negros, 159-160 \_\_\_\_\_
- verificando tom/erros de digitação, \_\_\_\_\_
- 52 circulando gratuitamente, 48 \_\_\_\_\_
- confirmando ofertas de emprego via, 330
- copiando outros, 163 criando \_\_\_\_\_
- modelos para, 164–165 \_\_\_\_\_
- personalização, 165 \_\_\_\_\_
- documentando detalhes do projeto via, 329–330 \_\_\_\_\_
- encontrar perdido, 163
- gerenciamento, 26
- pré-escrita, 122-123 \_\_\_\_\_
- respondendo prontamente a, 158, 159–160 \_\_\_\_\_
- enviando composições de design via, 79
- enviando atualizações do projeto via, 182
- gerenciamento de tarefas via, 108
- fórmula final para, 153-157 \_\_\_\_\_
- fundos de emergência, 358
- serviços de benefícios a funcionários, 361
- rotatividade de funcionários, 306

*E-Mito Revisitado* (Gerber), 255, 313 \_\_\_\_\_

correria do fim do dia, 122-123 \_\_\_\_\_

experiência do usuário final, 80

erros, 62–65, 70 \_\_\_\_\_

estimativas, 140–141, 222, 267, 281. Consulte também [estruturas de preços](#) \_\_\_\_\_

etc., 296-297 \_\_\_\_  
diretrizes éticas, 269, 293, 294 problema  
de horas excessivas, 59–60 \_\_\_\_  
exercício, 27 \_\_\_\_  
expectativas, excedendo, 6–8, 47, 75, 77, 144, 210 \_\_\_\_  
trabalho exploratório, 291 \_\_\_\_  
Reuniões “Exponha-se sexta-feira”, 48 extintores, \_\_\_\_  
137–148 \_\_\_\_

## F

Facebook, 20, 188, 348, 349 \_\_\_\_  
valor justo de mercado, 269  
Prática Justa, Código de, 289–293 \_\_\_\_  
impostos federais, 340  
feedback, 11–12, 51–52, 206. Consulte também backups de arquivos de \_\_\_\_  
críticas de design , 325  
texto de preenchimento, 83–85  
filtros, palavrão, 217 \_\_\_\_  
finanças, 27, 251–253, 331. Ver também consultores \_\_\_\_  
financeiros orçamentários , 361  
sucesso financeiro, 2 \_\_\_\_  
demitindo clientes, 234–235  
preços de lance fixo, 257–258, 267–271, 272 \_\_\_\_  
Flash, 6, 40 \_\_\_\_  
flexibilidade versus liberdade, 326-327, 356 \_\_\_\_  
inundações, 323-325  
pastas, 109 \_\_\_\_  
fontes, 66–68, 87, 197 \_\_\_\_  
futebol, 37-38 \_\_\_\_  
pontos de perdão, 208–210 \_\_\_\_

Para elementos somente de posicionamento, [83–85, 145](#)

Raposa, [150, 251, 352](#)

Família Raposa, [222, 352](#)

Raposa Crianças, [53, 222, 352](#)

Elementos FPO, [83–85, 145](#)

quadros, [78](#)

liberdade versus flexibilidade, [326–327, 356](#)

freelancers

cálculo da taxa de consumo por hora para, [264–265](#)

compilação de lista de, [302–303](#)

contratação de funcionário de US\$ 10 por hora para ajudar, [345–](#)

347 e segurança no emprego, [352](#)

e questões legais, [294–295](#)

longas horas exigidas de, [326–327, 345](#) reuniões

com outros, [361](#)

Fórmula da próxima data de preocupação para, [332–333](#)

parceria com agência de design, [310–312](#)

conselhos de inicialização para, [357–](#)

361 sistema de gerenciamento de tarefas para,

108 fraseado em estilo de equipe para, [178–](#)

180 transição para proprietário de agência, [107](#)

serviços gratuitos, [276, 286, 349](#)

atualizações amigáveis, [181–182](#)

amigos, transformando clientes em, desconto de

19–20 “amigos e familiares”, [278](#)

Processo de forno, [109–110](#)

## G

jogos, [97](#)

árvore genealógica, [213–214](#)

Gerber, Michael E., 255, 313

Fazendo as coisas (Allen), 94 presentes, 75,

76, 77, 232

Regra de Ouro, 13–14

história de “tipos de vovô”, 30–32

*Graphic Artists Guild Handbook*, 269, 293, 294

indústria de comunicação gráfica, 289 agência de design gráfico.

Veja também designers gráficos

acumulando pontos de perdão para, 208–210

calculando a taxa de consumo para, 265–266

clientes (ver clientes)

sobrevivência de, 357–361

estabelecendo melhores práticas para, 256

despesas, 339–344

lista crescente de clientes, 213–214

contratação de funcionários para, 122, 244–245, 353

importância do trabalho em equipe em, 55

trabalho de pouso com, 244–245

questões legais, 294–295

longas horas para o proprietário de, 326–327

Fórmula da próxima data de preocupação para, 334

como organismo que quer morrer, 306–308

parceria com outro, 310–312

estilos de personalidade, 211–212

estruturas de preços para, 257–262, 267–275

fornecendo RCP diária para, 306–308

como negócio baseado em serviços, 216, 228, 240

prêmios de design gráfico, 35–36

relacionamento designer gráfico/cliente, 202–204, 213–214, 218, 237–238

designers gráficos. Veja também [agência de design gráfico](#)

natureza defensiva de, [206](#)

recebendo conselhos de outros, [9, 11–12](#)

mau humor de, [22](#)

e segurança no emprego, [352–354](#)

múltiplos papéis desempenhados por,

[47](#) fazendo networking com outros, [19–](#)

20 oferecendo conselhos a outros, [43](#)

participando de reuniões com, [42–43](#) [problemas](#)

enfrentados por, [26, 30](#)

considerações salariais, [251–253](#)

natureza sensível de, [11](#)

fatores de sucesso para, [2–4, 36](#)

o que os clientes desejam, [204](#)

o que os motiva, [203](#)

indústria de design gráfico

Código de Práticas Justas, [289–293](#)

natureza orientada para prazos de, [94, 199](#). Veja também [prazos](#)

ganhar/perder pontos de perdão em, [208–210](#) [economias de](#)

escala em, [282–284](#)

expandindo o conhecimento de, [44–45](#)

recebendo conselhos sobre, [9](#)

trabalhadores mal-humorados

em, [22](#) noites exigidas em, [59, 302](#)

significado de compensações em, [89–90](#)

estruturas de preços em, [257–262](#)

reconhecendo sinais de alerta em, [137–148](#)

natureza baseada em serviços de, [36](#)

fatores de sucesso para, [2, 11](#)

trabalhando dentro dos parâmetros do cliente, 68 \_\_\_\_\_

Conceito “Graphic Design Megazord”, 53–54 projetos [de design](#) \_\_\_\_\_

gráfico  
permitindo que os clientes influenciem, 206–207 \_\_\_\_\_

aplicando o princípio de Choque e Pavor a, 74–77 \_\_\_\_\_

atenção aos detalhes em, 70 \_\_\_\_\_

definindo claramente, 126, 134 , \_\_\_\_\_

lidando com comportamento estranho do cliente em, 225–227 \_\_\_\_\_

injetando criatividade em, agenda da \_\_\_\_\_

reunião inicial 71–72 para, 135–136 gerenciando \_\_\_\_\_

grandes, 97–101 polimento, 66– \_\_\_\_\_

68 \_\_\_\_\_

revisões post-mortem de, 130–133 \_\_\_\_\_

estruturas de preços para, 257–262, 267–271 revisão/  
edição, 195–197 fornecendo atualizações \_\_\_\_\_

sobre, 181–182 \_\_\_\_\_

bandeiras vermelhas em, 137–148, 227 \_\_\_\_\_

revisando/criticando, 62–65, 105 \_\_\_\_\_

Listas de tarefas para 114–121 \_\_\_\_\_

usando elementos de espaço reservado em, 83–85 \_\_\_\_\_

equipes de design gráfico, 3, 38, 53–54 \_\_\_\_\_

gráficos, 315 \_\_\_\_\_

gratidão, 15 \_\_\_\_\_

caixas cinzas, 85 \_\_\_\_\_

Grande Recessão, 56, 228, 246, 319, 342, 353 \_\_\_\_\_

mensagem de luz verde, 115, 166 \_\_\_\_\_

reclamação, 22–24 \_\_\_\_\_

crescimento, gerenciamento, 59 \_\_\_\_\_

mau humor, 31, 32 \_\_\_\_\_

## H

toupeiras peludas, [69-70](#)

fones de ouvido, [93](#)

alimentação saudável, [28](#)

Hester, Devin, [37-38](#)

estratégias de caminhada, ambiente de produção e, [111-113](#)

Colina, Napoleão, [179](#)

escritórios domésticos, [323](#)

analogia com reforma de casa, [241-242](#) lição

de casa, cliente, [216](#)

refém, segurando desenhos, [337-338](#)

taxa de queima horária, [264-266](#)

taxas horárias, [259, 267, 270](#)

*Como fazer amigos e influenciar pessoas* (Carnegie), 2, [3](#)

HTML, [40, 79](#)

humildade, [36, 58, 211](#)

EU

imagens, [63, 71, 84](#). Veja também [fotos](#)

Universidade de Indiana, [251](#)

grupos industriais, [20](#)

relações industriais, [361](#)

redundância de informações, [162-163](#)

sistemas de informação, [313-315](#)

seguro, [340, 361](#)

elementos interativos, [76](#)

mundos interativos, [97](#)

blogs internos, [162](#)

habilidades interpessoais, [1, 4, 172](#)

faturas

verificar o status de, 142 —  
garantindo o pagamento dentro do prazo, 304–305 —  
incluindo encargos extras em, 223–224, 241–242 — —  
e princípio de Choque e Pavor, 77 —  
iniciar o trabalho antes do pagamento de, 337–338, 357 para —  
projetos abaixo do orçamento, 77 iPhone,  
127. Veja também aplicativos para smartphones

e iPhone, 337 —  
estimativas detalhadas, 267. Consulte também preços de itens de linha

## J.

pastas de empregos,  
109 procura de emprego, 244–245, 356  
ofertas de emprego, 330  
segurança no emprego, 352  
Comitê Conjunto de Ética, 289, 293 —  
JPEGs, 78, 79–80 —  
funcionários juniores, 122 —  
Restaurantes Junior, 239 —

## K

atalhos de teclado, 91, 96 — —  
Software Keynote, 319 reuniões  
iniciais, 103, 115–116, 134–136 — — — — —  
mensagem inicial, 167 —  
taxas de morte, 289–290

Kroc, Ray, 34 —

## eu

tarde da noite, 59–60, 302, 326, 345 —  
Lei dos Retornos Decrescentes, 282 —  
layouts, 63 —

liderança, 40–41, 179–180, 308 questões \_\_\_\_\_  
jurídicas, 294–295, 360–361 papel timbrado,  
80 \_\_\_\_\_  
mesas de luz, 123, 216 \_\_\_\_\_  
gráficos de linha, 315  
preços de itens de linha, 267, 272–275, 283 linhas  
de crédito, 358 \_\_\_\_\_  
LinkedIn, 20 \_\_\_\_\_  
LLCs, 361 \_\_\_\_\_  
PDAs Lo-Fi, 127–128 \_\_\_\_\_  
design de  
logotipo evitando “manchas peludas” em, 69  
decidir quanto cobrar, 269 \_\_\_\_\_  
incorporando solicitações de clientes, 66–68 \_\_\_\_\_  
fornecendo PDFs individuais de, 80 solicitando  
feedback do cliente, 220 \_\_\_\_\_  
exemplos de mensagens de entrega de comparação para, 168–170  
e princípio de Choque e Pavor, 76 mostrando  
maneiras de usar o cliente, 76, 80 \_\_\_\_\_  
Longo, Mark, 312 \_\_\_\_\_  
projetos de longo prazo, 262, 358 \_\_\_\_\_  
Texto de Lorem Ipsum, 84 \_\_\_\_\_  
**M**  
anúncios em revistas, 283, 359  
habilidades de gerenciamento, 41, 122  
analogia com estrume, 230–232 \_\_\_\_\_  
homem semanas, 261–262 \_\_\_\_\_  
marketing, 214, 341, 359 analogia  
do casamento, 202–203 \_\_\_\_\_

produção em massa, [282](#)

princípio matemático, [241-243](#)

McDonald's, [34](#)

Medicamentos, [340](#)

conhecer e cumprimentar, [316-318](#)

documentação de reuniões, [173](#)

Exponha-se sexta-feira, [48](#)

início, [103](#), [115-116](#), [134-136](#)

post mortem, [130-133](#)

preparação para, [42-43](#)

para apresentação de composições de design, [78](#)

Polegar para cima, [104](#)

Uau, [105-106](#)

mentores, [9](#), [360](#)

taxas de quilometragem, [336](#)

marcos, [101](#), [164](#), [186](#). *Veja também prazos*

prazos perdidos, [184-186](#), [208-209](#)

maquetes, [76](#), [89](#)

Cadernos Moleskine, [42](#), [127](#)

fontes monoespaçadas, [87](#)

problemas morais, [59](#)

## N

NBC, [319](#)

NBCUniversal, [228](#)

negatividade, [22-24](#), [57](#), [188](#)

negociações, [289](#), [295](#)

ninhos de ovos,

342 grupos de networking, [19-20](#), [358](#)

Cidade de Nova York, [239](#)

Fórmula da próxima data de preocupação, [331–334](#)

NFL, [37–38](#)

serviços “gratuitos”, [276–278](#)

Acordo de confidencialidade, [303](#)

organizações sem fins lucrativos, [286–287](#). Veja também [cadernos de organizações](#)

de caridade, [42](#), [127–128](#)

anotações, [128](#), [212](#)

## Ó

Transtorno Obsessivo Compulsivo, [62–65](#)

volatilidade ocupacional, [354](#)

TOC, [62–65](#)

cartas de oferta, [330](#)

gerentes de escritório, [162](#)

negatividade de escritório,

22 espaço de escritório, [323](#), [340](#)

projetistas offshore, [312](#)

oKID.com, [7–8](#)

oKID Mundo, [7](#)

Site infantil on-line, [7–8](#)

redes on-line, [20](#)

negócios ordenados, [255](#)

habilidades organizacionais, [75](#), [93](#), [191](#)

obras de arte originais, [290](#)

trabalho de transbordamento, [178](#), [303](#)

custos indiretos, [264](#), [350](#)

horas extras, [60](#)

## P

empresas parceiras, [360](#)

parcerias, 310-312 \_\_\_\_\_

questões de pagamento, [295](#) \_\_\_\_\_

folha de pagamento, [340](#), [360](#)

PDAs, 127–128 \_\_\_\_\_

PDFs, [79](#), [80](#), [219](#) \_\_\_\_\_

habilidades de gestão de pessoas, [41](#) \_\_\_\_\_

habilidades pessoais, [1](#), [4](#)

Pepsi, [97](#) \_\_\_\_\_

pontos, espaçamento após, [87](#)-[88](#) \_\_\_\_\_

estilos de personalidade, [211](#)–[212](#)

testes de personalidade, [225](#)–[227](#)

preço por unidade, [283](#) \_\_\_\_\_

empresa de restauração de fotos, [312](#) \_\_\_\_\_

otos, [63](#), [72](#), [78](#), [123](#), [126](#), [216](#). *Veja também imagens* \_\_\_\_\_

Photoshop, [80](#) \_\_\_\_\_

elementos de espaço reservado, [83](#)–[85](#)

plágio, [291](#) \_\_\_\_\_

polir cocô, 66–68 carteiras, \_\_\_\_\_

[203](#), [244](#), [316](#), [349](#) \_\_\_\_\_

positividade, [22](#), [49](#)

reuniões post-mortem, 130-133 \_\_\_\_\_

Apresentações em PowerPoint, [242](#), [319](#). *Veja também apresentações* \_\_\_\_\_

Power Rangers, [53](#) \_\_\_\_\_

apresentações, [242](#), [316](#), [319](#)–[322](#) \_\_\_\_\_

habilidades de apresentação, [42](#), [78](#), [172](#)

cheques de imprensa, [62](#)

pressão, [100](#) \_\_\_\_\_

diretrizes de preços, [269](#), [293](#), [294](#) \_\_\_\_\_

estruturas de preços, [257](#)–[262](#), [267](#)–[271](#) \_\_\_\_\_

maquetes impressas, 76 \_\_\_\_\_  
impressoras, 360  
imprimir projetos, 79, 126, 283 \_\_\_\_\_  
trabalho pro bono, 286 \_\_\_\_\_  
procrastinação, 101 \_\_\_\_\_  
ambientes de produção, ferramenta de \_\_\_\_\_  
gerenciamento de produção 111–114 , \_\_\_\_\_  
velocidade de produção 162 , 96  
melhorias de produtividade, 91–94, 127 designers \_\_\_\_\_  
gráficos profissionais, 200, 289. Veja também lucratividade dos designers gráficos , 102, 266  
lucros, 342–344, 350 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
cartões de projeto, 110  
mensagem de conclusão do projeto, 171 \_\_\_\_\_  
conteúdo do projeto, 216 \_\_\_\_\_  
prazos de projeto. Ver prazos \_\_\_\_\_  
desastres do projeto  
analisando na conclusão, 130-133 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
voltando ao caminho certo, 232 \_\_\_\_\_  
perdendo “pontos de perdão” por causa de, 208–210 sinais de \_\_\_\_\_  
alerta para identificação, 137–148 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
estratégias para prevenção, 124-126, 232 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
gerenciamento de projetos, 41, 97–101, 107–110, 275 marcos \_\_\_\_\_  
do projeto, 101, 164 \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
visão geral do projeto, 135 \_\_\_\_\_  
Folha Rápida do Projeto, 281 \_\_\_\_\_  
cronogramas do projeto, 52, 75, 101, 281 \_\_\_\_\_  
resumos de projetos, 281 \_\_\_\_\_  
atualizações de projetos, 181–182

promoções, 247 —  
revisão, 62–63, 70, 195 fontes —  
proporcionais, 87 —  
mensagem de entrega de proposta, 165 —  
propostas  
razões comuns para não vencer, 237–238 entregar antes  
do prazo, 75 esgotar orçamento para, 279–  
281 — —  
acompanhamento, 140 —  
obtenção de feedback, 52 —  
incluindo cláusula do Código de Práticas Justas, 293 incluindo  
Termos e Condições em, 298–301 — —  
fornecendo detalhes suficientes em, 124–125, 137–138, 141 — —  
revisão do orçamento para, 140–141 —  
usando etcétera em, 296–297 —  
palavras/frases a serem evitadas em, 296, 297 —  
RAM psíquica, 127, 128 —  
habilidades de falar em público, 42 —  
pontuação, 63, 87, 196 —

## QR

qualidade do trabalho, 102, 106 —  
questionários, 97 —  
aumenta, 246–249 —  
RAM, 127 —  
atos aleatórios de bondade, 15 —  
domínio rápido, 74 —  
*Pronto para qualquer coisa* (Allen), 127 —  
contas a receber, 331 —  
recessão, 56, 228, 246, 319, 342, 353 — —

ponto vermelho, [158](#)

bandeiras vermelhas, [137–](#)

[148, 227](#) demissões, [56, 162–163](#)

referências, [153, 213–214](#)

relacionamento, cliente/designer, [202–204, 213–214, 218, 237–238](#) [—](#) [—](#)

arrogância de relacionamento,

15 descontos para “clientes recorrentes”,

[278](#) direitos de reprodução, [290](#)

banheiros, limpeza, [35, 36](#) [—](#)

currículos, [244–245, 356](#)

retentores, [141, 260–261, 277, 358](#) [—](#)

planos de poupança para aposentadoria, [361](#)

desconto para “cliente recorrente”, [278](#)

retorno do investimento, [204, 349](#) [—](#)

fluxos de receita, [214](#) [—](#)

RFPs, [137, 138.](#) *Veja também propostas*

rios, [88](#) [—](#)

Rockefeller, John D., [2](#) [—](#)

ROI, [204, 349](#)

trabalhos urgentes, [122–123](#)

## S

considerações salariais, [251–252](#) [—](#)

*Salvando o Soldado Ryan*, [23](#)

poupança, [357](#)

escala, economias de, [282–284](#) [—](#)

horários

horas extras, [60](#)

projeto, [52, 75, 101, 281.](#) *Veja também prazos*

aumento de escopo, [335](#)

escopo de trabalho

- para projetos de licitação fixa, [257](#), [258](#), [267](#)
- para serviços gratuitos, [287](#)
- lidando com alterações em [141](#), [144](#), [222](#), [283](#), [284](#)
- importância de definir claramente, [287](#)
- itens a serem incluídos, [124](#)–[126](#)
- segundas opiniões, [195](#)
- trabalho autônomo, [323](#). *Veja também freelancers*
- livros de autoajuda, [9](#)
- frases, espaços entre, [87](#)–[88](#)
- indústria
- baseada em serviços, design gráfico como, [36](#)
- acordos de indenização, [292](#)
- compartilhando informações, [162](#)–[163](#)
- Princípio do Choque e Pavor, [74](#)–[77](#)
- sistemas de carrinho de compras,
- [7](#) timidez, [42](#)
- arquivos sig., [153](#)
- Sinétar, Marsha, [251](#)
- regra do espaço único, [87](#)–[88](#)
- mapas do site, [126](#)
- esboços, [66](#), [128](#), [133](#)
- Projetos “skin in the game”, [348](#)–[350](#)
- dormir, [28](#)
- smartphones, [127](#), [128](#)
- sorrindo, [15](#)
- novelas, [17](#)–[18](#)
- mídia social, [20](#), [188](#), [359](#)
- Segurança Social, [340](#)
- empresas individuais, [361](#)

espaços, 87–88 —  
regras de espaçamento, 87—  
88 atribuições especulativas, 292 —  
erros ortográficos, 63, 197 —  
eventos esportivos, 20 —  
contratos padrão, 295 —  
impostos estaduais, 340  
atualizações de status, 359  
banco de fotos, 123, 126, 216 —  
storyboards, 98, 100, 128 documentos  
de estratégia, 348 —  
baldes de estresse, 25–28 —  
técnicas de redução de estresse, 26–28 — —  
alívio do estresse, 204  
perguntas estúpidas, 239–240 sugar  
daddys, 358 —

## T

gerenciamento de tarefas, 26–27, 93, 100, 108, 122–123 — —  
faixas de impostos, 342  
impostos, 335–336, 342, 360 —  
TD Ameritrade, 242 —  
fraseado em estilo de equipe, 178–180 —  
trabalho em equipe, 3, 38, 53–54, 97 —  
visão geral técnica, 136 —  
habilidades técnicas, 1 —  
tecnologia, 127, 128 —  
Jogo por telefone, 172 termos  
e condições, 293, 298–301 — — —  
texto, preenchimento, 83–85

notas de agradecimento,[27](#)

Pense e Enriqueça (Hill), regra de três [meses](#) [179–](#)

180 , 352–353 [—](#) [—](#)

esboços em miniatura, [104](#) [—](#)

Reuniões positivas, [104](#) [—](#)

estimativas de cronograma, [281](#). Veja também [horários](#)

gerenciamento de tempo, [59–60](#), [91–94](#) [—](#)

fusos horários, [198–200](#)

telefones em lata, [172](#)–[173](#) [—](#)

Listas de tarefas, [108](#), [114–121](#), [215](#) [—](#)

banheiros, limpeza, [35](#), [36](#) [—](#)

tocando sua própria buzina, [48–49](#) [—](#)

monitorando

informações comerciais, [313–315](#), [331](#) [—](#) [—](#)

projetos, [107–110](#). Veja também [gerenciamento de projetos](#)

treinamento de funcionários, [122](#)

clientes falando mal, [187](#) [—](#)

despesas de viagem, [341](#)

testes de curiosidades, [97](#)

confiança, [204](#), [337–338](#)

cocô, polimento, [66](#)–[68](#) [—](#) [—](#)

Guia de TV, [215](#)

Twitter, [188](#)

velocidade de digitação,

96 tipografia, [63](#), [70](#) [—](#)

erros de digitação, [62](#)–[63](#), [65](#), [70](#), [195](#)

você

Ullman, Harlan K., [74](#) [—](#)

trabalho não documentado, [329](#)–[330](#) [—](#)

imposto de desemprego, [340](#)

Prêmio “Melhor do Estado” de Utah, [35](#)

## V

vácuo, trabalhando, 51–52 [—](#) [—](#)

preço de valor, [259](#)

Iniciativa Vênus, 102–[106](#) [—](#)

Mentalidade de Verbatimville, [71](#)–[72](#)

vernáculo vicioso, 175–[177](#) [—](#) [—](#)

site da loja virtual, 7–8 [—](#) [—](#)

mundos virtuais, [7](#) [—](#)

descontos por volume, [283](#)

## C

Wade, James P., [74](#) [—](#)

flores de parede, [42](#)

Warner Bros., [71](#), [81](#) [—](#)

sinais de alerta, [148](#). *Veja também bandeiras vermelhas*

perdendo tempo, [44](#)–[45](#), [93](#) [—](#)

marcas d’água, [85](#)

empresas de hospedagem web, [360](#)

projetos de sites

  aplicando o princípio de Choque e Pavor a, [76](#) [—](#)

  mensagens de entrega para, [167](#)–[168](#), [170](#)

  economias de escala em, [282](#)–[283](#) [—](#)

  apresentando composições de design para, [79](#)

Perguntas “E se”, [105](#) [—](#)

Wikipédia, [88](#) [—](#)

wireframes, [126](#), [128](#) [—](#)

viciados em trabalho, [27](#), [327](#)

ética de trabalho, [36](#)

trabalhar por conta de outrem, [290](#)

trabalhando no vácuo, 51–52 [dramas](#)

no local de trabalho, [17–18](#), [163](#)

histórias de “pior trabalho”, [33](#)

fator “uau”, [80](#)

Uau, reuniões, [105–106](#)

escritores, [47](#)

acordos escritos, [289](#)

Conceito WWW, [192–193](#)

## Sobre o autor



Ao longo de sua carreira, Michael Janda trabalhou para empresas de design gráfico, agências de marketing direto e departamentos de arte internos como designer, diretor de arte, diretor criativo e freelancer em tempo integral.

Ele é o fundador e proprietário da aclamada agência de design Riser. Desde a sua criação em 2002, a Riser fornece serviços de design e programação para seus clientes de primeira linha, incluindo Disney, Google, NBC, ABC, Warner Bros., Sony, National Geographic, Fox, TV Guide e muitos outros.

Michael aproveita o tempo com sua esposa, Jodi, e seus três filhos, Max, Mason e Miles.

*Para mais informações, visite: [www.michaeljanda.com](http://www.michaeljanda.com).*

O FIM





**WATCH  
READ  
CREATE**

Unlimited online access to all Peachpit, Adobe Press, Apple Training, and New Riders videos and books, as well as content from other leading publishers including: O'Reilly Media, Focal Press, Sams, Que, Total Training, John Wiley & Sons, Course Technology PTR, Class on Demand, VTC, and more.

No time commitment or contract required!  
Sign up for one month or a year.  
All for \$19.99 a month

**SIGN UP TODAY**  
**[peachpit.com/creativeedge](http://peachpit.com/creativeedge)**

**creative**  
**edge**