

Texto Integral do livro
“Os Pecados de Marketing na Engenharia e na Arquitetura”
Ênio Padilha



(Para imprimir este documento em folhas do formato A4
escolha a opção “duas páginas por folha”)

Créditos

título: Os Pecados de Marketing na Engenharia e na Arquitetura

texto: Ênio Padilha

ilustrações: Zito Ferreira

apresentação: Francisco Maia Neto

prefácio: Osvaldo Pontalti

capa: Ênio Padilha

Márcio Shalinski

foto na 2ª orelha: Maria Helena Elepê

produção executiva: Áurea Loch

Karin Juliana

Ana Clara

projeto gráfico: Márcio Shalinski

revisão gramatical

e ortográfica: Simoni Casimiro de Oliveira

editoração eletrônica: Márcio Schalinski

revisão editorial: Márcio Schalinski

fotolitos, impressão

e acabamentos: Gráfica Editora PaIlotti - Santa Maria-RS.

© **copyright 2002:** direitos autorais reservados na forma da lei para Ênio Padilha

Catálogo na Fonte Simoni Casimira de Oliveira Bibliotecária - CRB-14/258

Padilha, Ênio, 1958

P123 Os pecados de marketing na engenharia e na arquitetura / Ênio Padilha.

Balneário Camboriú, SC : EPPE, 2002.

128 p.: il.

Inclui bibliografia

1. Marketing. 2. Marketing em serviços (Engenharia). 2. Marketing em serviços (Arquitetura). 3. Sistema de Informação Gerencial. I. Título.

Este livro é dedicado ao engenheiro e grande amigo
Mauro Faccioni Filho, cuja inteligência e generosidade
sempre me serviram de guia e referência.

Apresentação

Por **Francisco Maia Neto**¹

Posso dizer que Ênio Padilha foi o meu primeiro amigo virtual, pois o conheci como aluno em um curso via Internet, promovido pelo CREA-MG.

Naquela oportunidade, fui surpreendido com a existência de um profissional, neste universo cartesiano em que nós engenheiros estamos acostumados, se preocupando com assunto tão importante, que eu procurava descobrir, o marketing para engenharia, arquitetura e agronomia.

Além dos sábios conhecimentos transmitidos, de forma clara e direta, constatei que estava diante de alguém que conseguia efetivamente instituir uma ferramenta eficaz de conquista da tão almejada valorização profissional.

Neste momento, nos presenteia com seu excelente "Os Pecados de Marketing na Engenharia e na Arquitetura", que segue na esteira do festejado artigo "Por que a gente é assim", que vieram para nos ajudar a quebrar os paradigmas que nos afligem, levando a refletir sobre as sábias palavras do poeta inglês John Donne, "Nenhum homem é uma ilha", especialmente os engenheiros, arquitetos e agrônomos.

¹ Francisco Maia Neto Engenheiro e Advogado Vice-Presidente de Comunicação e Valorização Profissional do IBAPE Nacional

Prefácio

Arquiteto Osvaldo Pontalti

Há anos, quando conheci o engenheiro Ênio Padilha, numa ensolarada tarde de sábado de setembro na quentíssima Rio do Sul-SC, então assistentes das palestras sobre tabela de honorários profissionais, contratos, e apêndices administrativos necessários as nossas atividades de autônomos, comentávamos sobre a dificuldade do profissional engenheiro e arquiteto em entender estas questões nos nossos escritórios.

Ênio percebeu o quanto seria importante para milhares de profissionais uma matéria focada neste assunto. Escreveu um primeiro livro, "Marketing para Engenharia Arquitetura e Agronomia". Foi um sucesso. Profissionais de 90 cidades de 27 estados brasileiros devoraram os ensinamentos e o livro - já em sua quarta edição - alcançou a expressiva marca de 18 mil exemplares vendidos, além de ser considerado como bibliografia recomendada em escolas de Engenharia, Arquitetura, Agronomia e também em escolas de Economia, Administração de Empresas e Marketing.

Agora nos apresenta seu quarto livro "Os Pecados de Marketing na Engenharia e na Arquitetura". Com linguagem apropriada, textos curtos e objetividade, o autor apresenta um conjunto de aplicações técnicas e conceitos fundamentais, propiciando e ampliando as condições para o desenvolvimento de uma Mentalidade Profissional da Gestão Empresarial nas atividades de Engenharia e Arquitetura.

Com muita propriedade, ensina sobre relações comerciais, pesquisas de mercado, campanha publicitária, clientes, fornecedores e uma série de outros tópicos que ainda não fazem parte das grades curriculares dos cursos de graduação das nossas atividades.

Necessário, "Os Pecados de Marketing na Engenharia e na Arquitetura" e seu autor, estão à frente do tempo. Um tempo especial para o Brasil que aprende a vencer preconceitos, a agregar e a ter coragem de enfrentar novos desafios.

OS PECADOS DE MARKETING NA ENGENHARIA E NA ARQUITETURA

Sumário

Pergunta que não quer calar.

O que eu faria diferente agora, se a minha carreira profissional de engenheiro estivesse começando

Os 10 Mandamentos de Marketing para Engenheiros e Arquitetos.

Dez REFERÊNCIAS de "certo" e "errado"

O Marketing mal-visto.

Haverá compatibilidade entre marketing profissional e ética profissional? É possível ter um bom marketing e, ao mesmo tempo, ter um bom produto ? Ter um bom marketing não seria um indicativo de que o produto tem algum defeito (que precisa ser maquiado) ?

Fazer Consulta Grátis.

Consulta é uma INFORMAÇÃO que um especialista fornece a alguém que precisa dela (da informação) para resolver um problema qualquer. Uma consulta tem VALOR para quem recebe a informação. Portanto, precisa ter PREÇO

Fazer Estudo Preliminar ou Consulta Prévia antes de ser Contratado.

Muitos profissionais submetem-se a esse tipo de exigência do cliente por não conhecer a eficiência de outros mecanismos de convencimento...

Aceitar COMISSÃO (ou qualquer outro benefício) dos fornecedores do Cliente (muito comum entre decoradores e administradores de obra...).

Nunca é demais lembrar que CREDIBILIDADE é o principal patrimônio de um profissional de Engenharia ou Arquitetura

Repassar tarefas e custos para os clientes.

Cópias, Taxas de ART e Aprovação na Prefeitura.

Não cumprir os prazos combinados com o cliente.

Cumprir prazos e horários confere ao Engenheiro ou Arquiteto

Uma aura de profissionalismo que desestimula o cliente para barganhas e exigências descabidas

Considerar cada projeto como um filho.

O profissional precisa desenvolver uma visão mais realista sobre a Visão que as outras pessoas (especificamente os clientes) tem do seu produto e da sua carreira

Não se atualizar.

Não existe nada mais mortal para a reputação profissional de um Engenheiro ou Arquiteto

Do que saber de alguma novidade tecnológica através de seu cliente.

Não estar preparado para DEFENDER as suas decisões técnicas.

Muitas decisões técnicas precisam de um certo PREPARO para serem apresentadas e definidas. Um engenheiro ou Arquiteto não pode ser pego desprevinido.

Não fazer pesquisas de mercado.

As pesquisas de mercado são a forma científica de tomar consciência dos FATOS. Quem não faz pesquisa fica por conta do “Eu acho que...” “Na minha opinião...” “todo mundo acha que...”

Não ter um política de Negociação de preços.

O ganho obtido na negociação (sem dar descontos) acaba saindo Mais caro alia diante. Negociar faz parte da política de preços. E a política de preços é uma política de marketing.

Não estar preparado para pequenos atrasos do cliente nos pagamentos.

"Desespero" para cobrar é sinal de pouca estrutura profissional

Não ser Acessível. Disponível para o Cliente.

Se o cliente passar um fax, acuse o recebimento. Se o cliente deixar um recado na secretária eletrônica, dê retorno. Se o cliente mandar um e-mail, responda. Ou tire o fax da sua empresa, desative a secretária eletrônica e saia da internet

Não Documentar as diversas etapas do serviço. (Orçamento, Negociação, Contrato...).

Serviços de Engenharia e Arquitetura costumam ser trabalhos de LONGA DURAÇÃO. Terreno fértil para "esquecimentos" e outros tipos de mal-entendidos

Usar a mídia errada.

Usar a mídia errada (mídia tradicional- TV; Rádio, Jornal, Revista) configura desperdício de recursos (tempo, dinheiro, energia).

Não ter sempre à mão o seu Cartão de Visitas.

Ter cartão de visitas e não estar com ele quando o cliente aparece é um sinal de desorganização. Tira pontos do profissional.

Dizer que "isto é fácil de resolver" diante do problema apresentado pelo cliente.

Existem coisas que não devem ser ditas para um cliente durante a negociação de um serviço. A menos, é claro, que você esteja querendo fazer um mau negócio.

Permitir que o Cliente tenha expectativas irreais quanto aos resultados do seu serviço.

A satisfação do cliente é inversamente proporcional à sua expectativa em relação ao produto.

Vender a coisa errada.

Os profissionais querem vender coisas que os clientes não sabem que precisam e os clientes querem coisas que os profissionais não consideram importantes e, portanto, não disponibilizam

Tranqüilizar o Cliente (antes da assinatura do contrato).

A principal motivação do cliente (para fechar o negócio) é justamente a sua angústia diante de algum problema. Tranqüilizar o cliente significa abrir mão da vantagem na negociação

Falar sem pensar.

O cliente nos paga para pensar. Ele quer nos ver PENSANDO.

Dar a resposta antes de ouvir completamente a pergunta.

Quanto mais ouvir a pergunta, mais preparado para a resposta você estará.

Separar a imagem Pessoal da Imagem Profissional.

A melhor alternativa é investir na administração inteligente da sua Imagem Pública e associá-la sempre à sua imagem profissional.

Acreditar que todo cliente satisfeito vai falar bem do serviço recebido e gerar novos clientes.

Nem todo o cliente que fica satisfeito com o seu produto falará isso para outros potenciais clientes. Nem todo cliente satisfeito, que fala bem do seu serviço, é um bom formador de opinião.

1

Uma Pergunta que não quer calar:

O que eu faria diferente agora, se a minha carreira profissional de engenheiro estivesse começando ?

O que eu poderia ter feito para chegar mais rapidamente aos resultados que eu queria ?

Que pecados eu poderia **não ter** cometido ?

Quantas vezes eu já me fiz estas perguntas ?

Quantas vezes você já se fez perguntas semelhantes ?

O livro “**Os Pecados de Marketing na Engenharia e na Arquitetura**” pretende buscar as melhores respostas para essas perguntas. Não que isso resolva o passado. Sabemos que não é possível modificá-lo. Mas, pelo menos, podemos mudar a rota do futuro.

Se não cometermos **hoje** os pecados de **ontem**, teremos menos coisas de que nos arrependemos **amanhã**.

E, como sabemos, *um dia sem arrependimentos é sempre um dia melhor.*

O que fazer para obter o sucesso profissional

John F. Kennedy, presidente dos Estados Unidos, tinha uma frase que ficou famosa: “**O segredo do Sucesso eu não sei qual é. O segredo do fracasso eu sei: é tentar agradar a todo mundo**”.

Rolim Adolfo Amaro, saudoso “Comandante”, tinha outra frase interessante, incluída nos 7 mandamentos da TAM: “**A melhor maneira de ganhar dinheiro é parar de perder**”.

Além de seus significados, altamente instrutivos, essas duas frases têm em comum outra coisa importante: a sua estrutura.

Na estrutura as duas frases dizem a mesma a mesma coisa: **Nem sempre você precisa saber a maneira correta de fazer alguma coisa. Se você consegue identificar qual é maneira errada, você já está a meio caminho do sucesso**”.

Parar de cometer erros pode ser a maneira mais fácil de acertar.

Esta é a premissa deste livro

Problemas locais. Angústias pessoais....

Durante estes últimos 4 anos tenho apresentado cursos de marketing para profissionais de Engenharia e de Arquitetura em várias partes do país (*mais de 7.400 profissionais, em cerca de 90 cidades de 27 estados brasileiros*)

Uma coisa sempre me chama atenção nas intervenções dos participantes durante os cursos, nos intervalos, nas conversas depois dos cursos e mesmo nos e-mails que eu recebo. É que a maioria dos profissionais acredita que os problemas que ele enfrenta, na sua cidade, têm alguma coisa a ver com as características particulares da sua cidade ou da sua região.

Ele pensa que os seus problemas são **só dele**. Pensa que o que acontece na sua cidade é muito diferente do que acontece no resto do país. Pensa que as angústias, suas dúvidas e seus medos são só seus.

Nada mais falso.

Pelo menos no que diz respeito aos problemas enfrentados por engenheiros e arquitetos na região dos seus negócios, posso afirmar, sem medo de errar, que o Brasil é muito mais IGUAL do que DIFERENTE.

Problemas encontrados em Belém, no Pará, são idênticos aos enfrentados pelos colegas em Santa Catarina ou no Rio Grande do Sul.

Dificuldades que os nordestinos pensam que são “privilégios” locais são, na verdade, problemas presentes no dia-a-dia de goianos e amazonenses.

Os exemplos apresentados neste livro foram buscados em toda parte e eu tenho certeza que você irá identificar muitos deles (senão com o seu próprio comportamento, mas com o comportamento de algum colega da sua cidade).

Acredite, em alguma cidade, a três ou cinco mil quilômetros daí, essas mesmas coisas estão acontecendo com outras pessoas.

Por que cometemos esses pecados ?

Muitos dos pecados tratados neste livro já são do conhecimento do leitor.

Isso eu já sabia, dirá ele (você).

Ainda assim, esses pecados têm sido reincidentemente cometidos ao longo dos anos, comprometendo a qualidade do seu serviço, a conquista e manutenção de clientes e, conseqüentemente, os resultados positivos esperados no negócio.

Por quê ?

Por que estamos repetindo erros cujas soluções já foram encontradas. Por que continuamos a errar, mesmo tendo informações sobre a natureza do erro ?

Por várias razões. Eis algumas:

1. Nunca nos damos conta de que os pequenos pecados, quando consideramos no conjunto (que é a visão inconsciente do cliente), formam um grande problema.

Sempre que alguém nos diz “tal coisa você tem feito de forma errada...” você, mesmo concordando com a pessoa, acaba pensando “tudo bem, mas isso não é o fim do mundo. O cliente não vai me abandonar só por causa disso”.

2. Muitos colegas fazem a mesma coisa. Por que é que eu não posso fazer ?

Este é um erro muito comum. E reflete a falta de percepção da oportunidade. Se tem muita gente cometendo um erro no mercado, em vez de contribuir para a cristalização do erro, podemos (e devemos) ver a situação como uma **oportunidade** de diferenciar nossa performance e estabelecer um produto com um potencial competitivo mais evidente.

Seguir o rebanho, definitivamente, não é uma estratégia recomendada para quem quer vencer. Essa é a estratégia de quem não quer aparecer...

3. Achamos que o cliente não está percebendo o problema.

Muitos clientes são educados. Ou não querem se incomodar. Fingem que não estão vendo certas coisas.

Mas estão vendo sim. E essas observações vão ser utilizadas na hora de fazer uma avaliação geral do nosso desempenho.

4. Acreditamos que a qualidade técnica do nosso trabalho compensa qualquer aborrecimento ou transtorno que o cliente tenha que enfrentar ou suportar.

Falso. Se a qualidade técnica do trabalho fosse a chave para o sucesso profissional de engenheiros e arquitetos, livros e cursos como esses que eu escrevo e apresento seriam totalmente desnecessários.

A verdade é que não existe o Segredo do Sucesso. Nem uma fórmula mágica. O sucesso se constrói com pequenas coisas aparentemente sem importância e que todo mundo sabe muito bem o que é. O que precisamos ter é a consciência de que é necessário juntar as peças desse jogo e assumir as dificuldades que são reais e que precisam ser enfrentadas.

Este livro tem a pretensão de ser uma ferramenta para a obtenção deste objetivo.

Boa leitura. E, não peque mais!

2

Os 10 Mandamentos de Marketing para Engenheiros e Arquitetos

Este livro fala de “pecados”. Portanto, “erros”.

Se nos atrevemos a falar de “certo” e “errado”, precisamos estabelecer uma REFERÊNCIA de coisas certas.

Por isso escrevemos aqui esses “**10 Mandamentos de Marketing para Engenheiros e Arquitetos**”, que servirão de base para “enquadrar” cada um dos pecados mencionados ao longo do livro.

Vamos a eles:

1. Definir claramente uma LINHA DE PRODUTOS.

(Política de Produto)

Engenheiros e Arquitetos, pela formação e pelo registro profissional, estão habilitados para atuar em serviços muito diferentes. Um engenheiro civil, por exemplo, pode fazer desde projetos de construção civil para residências de pequeno porte até consultoria técnica especializada para obras pesadas como pontes e viadutos...

Muita gente, por falta de orientação, permanece por muitos anos como um “faz tudo” (faz tudo mais ou menos). Nunca consegue fixar uma imagem clara no mercado e, portanto, reduz as chances de sucesso profissional.

2. Produzir serviços de qualidade compatível com o nível de necessidades, exigências, desejos e disponibilidades dos clientes.

(Política de Produto)

“A regra é Clara”: sem um produto de boa qualidade não existe marketing de bons resultados.

Fazer um trabalho “mais ou menos” e achar que ninguém vai notar é muita ingenuidade. Os nossos serviços devem ser bem feitos e completos (com começo, meio e fim). Precisamos nos apresentar ao mercado como uma opção de SOLUÇÃO COMPLETA e não apenas como PARTE DO PROBLEMA.

Também é importante observar que a qualidade do produto não é uma coisa sem limite. Esse limite está determinado, entre outras coisas, pela disposição que o cliente tem para pagar pelo que está demandando.

3. Atualizar-se permanentemente *(Política de Produto)*

Você conhece um bom atleta que não invista muito do seu tempo em treinamento. Para arquitetos e engenheiros treinamento significa atualizar-se permanentemente. Participar de cursos, palestras, seminários, congressos, feiras, convenções. Ler livros técnicos e gerenciais. Assinar as revistas técnicas da sua área de atuação. Fazer pesquisas de Mercado. E, se tiver talento e disposição, fazer experiências. Desenvolver teses profissionais. Ousar, criar e fazer registro de resultados.

Essas práticas de “treinamento” é que vão deixar o profissional de Engenharia ou de Arquitetura em “boa forma”. E sempre mais competitivo.

4. Definir preços compatíveis com o mercado a que o produto se destina; Ter uma política de negociação de preços. *(Política de Preço)*

Preço é um problema que precisa ser enfrentado com profissionalismo. As dificuldades naturais da precificação de serviços tornam essa tarefa ainda mais complicada. É preciso ajustar o preço do produto (e, muitas vezes, isso implica fazer ajustes no próprio produto) ao tipo de mercado que se quer conquistar.

Também é absolutamente fundamental ter uma política de negociação de preços, definindo claramente a flexibilidade possível para descontos, isenções, formas de pagamento e coisas assim.

5. Ser Disponível. Acessível

(Política de Ponto Comercial - Disponibilidade)

Engenharia e Arquitetura são duas profissões essencialmente MÓVEIS. Isto significa que engenheiros e arquitetos não exercem seu ofício em um ponto fixo (como normalmente acontece com um dentista, um médico, um mecânico de automóveis ou um cabeleireiro)

Isso dá uma dimensão diferenciada à noção de PONTO COMERCIAL quando aplicada ao nosso caso. Vai além do endereço físico do nosso escritório. Inclui, certamente, todos os CANAIS DE COMUNICAÇÃO que nos permitem manter os contatos com os clientes.

Ser disponível e acessível significa ter uma política inteligente de utilização para cada um desses recursos como o telefone, o fax, o celular, a internet, a secretária eletrônica, a caixa postal de correio...

Entender cada um desses equipamentos como uma PORTA aberta para o mercado nos dá a visão correta dos objetivos mercadológicos (marketing) de cada um deles.

6. Escolher com critérios profissionais os auxiliares; Dar treinamento adequado às pessoas que fazem parte da empresa

(Política de Pessoal)

Na Engenharia e na Arquitetura, pessoas são elementos vitais. Prestar serviços implica relacionamentos pessoais e o cliente avalia um engenheiro ou um arquiteto de forma muito subjetiva.

Muitas vezes, se ele não é bem atendido pela secretária ou por um assistente, ele transfere esse DEMÉRITO diretamente para o profissional. Então é preciso observar duas coisas: 1) Não se pode construir uma organização de serviços vencedora sem treinamento constante das pessoas; 2) Não adianta investir em treinamento se as pessoas que fazem parte da organização foram mal selecionadas e não apresentam qualidades mínimas necessárias.

7. Sistematizar os processos. Organizar a empresa. Valorizar a Disciplina.

(Política de Procedimentos)

Engana-se quem imagina a Arquitetura ou a Engenharia como atividades em que a criatividade é tudo.

Criatividade é apenas um dos recursos necessários (fundamentais) para o exercício dessas profissões. Grandes artistas e grandes cientistas são muito criativos. Mas são também, via de regra, muito organizados e disciplinados.

Um escritório de Engenharia ou de Arquitetura precisa ser EXATO. As coisas precisam estar sempre no lugar. As informações precisam ser acessíveis quando necessárias. As tarefas precisam ser cumpridas no tempo e os resultados não podem ser aleatórios.

Portanto, investimentos em Organização e Disciplina são fundamentais para o marketing de uma empresa de Engenharia ou de Arquitetura.

8. Fugir das Parcerias Inúteis. Fazer Parcerias Produtivas.

(Política de Parcerias)

A frase “diga-me com quem andas e eu te direi quem és” define bem a importância da política de parcerias para o marketing de uma empresa. Mas não diz tudo.

Por trás de uma boa política de parcerias, muito mais do que construir uma boa imagem no mercado está também a possibilidade de unir forças, compensar deficiências, reduzir custos, expandir horizontes de atuação comercial... Benefícios e vantagens nada desprezíveis.

9. Divulgar a sua empresa e seu produto. Ter uma política eficaz de vendas

(Política de Promoção)

Serviços de Engenharia e de Arquitetura são produtos de consumo restrito (não são produtos de consumo de massa). Isto significa que as práticas e os recursos de promoção (publicidade e propagan-

da) válidos para a maioria dos produtos podem não ser eficientes quando aplicados ao nosso ramo de negócios.

Determinar uma política inteligente de promoção da empresa ou do produto passa, necessariamente, por uma análise muito criteriosa da relação custo/benefícios. O uso da mídia aberta (jornal, rádio, TV, Revistas...) pode não ser a opção mais interessante.

Mídias alternativas precisam ser exploradas, como a mala direta, os jornais corporativos, as revistas especializadas, a participação em eventos, feiras e congressos, a atuação em Entidades de Classe e outros recursos.

O processo de VENDA dos serviços também precisa ser desenvolvido e aprimorado continuamente. Serviços de Engenharia e de Arquitetura são produtos importantíssimos e de extrema utilidade, agregando valor ao produto final e produzindo lucros para quem os compra. Mas costumam ser produtos terrivelmente mal-vendidos.

10. Usar o Pós-Venda para provocar a propaganda boca-a-boca

(Política de Promoção e de Pós Venda)

A tal da “propaganda boca-a-boca” (na verdade, comunicação interclientes) é, REALMENTE, a melhor e mais eficiente forma de divulgação de produtos como serviços de Engenharia e Arquitetura. Mas é preciso provocar o comentário positivo e é preciso, fundamentalmente, fazer com que o tal elogio seja efetivo. Alcance resultados. Em outras palavras: é preciso estimular o cliente satisfeito para que ele, efetivamente, fale bem do nosso produto. E é preciso garantir que ele fale as coisas certas, que possam convencer outras pessoas a procurar pelos nossos serviços.

Isso, definitivamente, não é uma tarefa fácil. Porém, o profissional de Engenharia ou de Arquitetura que desenvolver essas habilidades, obterá resultados fantásticos, com grande economia de investimentos em propaganda e publicidade.

3

O Marketing mal-visto

Haverá compatibilidade entre marketing profissional e ética profissional ?

É possível ter um bom marketing e, ao mesmo tempo, ter um bom produto ?

Ter um bom marketing não seria um indicativo de que o produto tem algum defeito (que precisa ser maquiado) ?

As perguntas são tolas. Desculpe, leitor, se elas fizeram algum sentido pra você. São tolas ! Não resistem à leitura de um manual básico de marketing. Estão reproduzidas aqui apenas porque são muito comuns.

Uma das principais dificuldades para convencer um engenheiro ou um arquiteto de que ele deve lançar mão das práticas (conceitos e técnicas) de marketing para melhorar o seu desempenho no mercado é justamente o fato de que a maioria dos profissionais entende que não existe compatibilidade entre marketing e ética.

Muitos ainda consideram que o marketing é um recurso desonroso. Algo utilizado por quem tem um produto sem qualidade.

Há um conceito que, infelizmente, ainda é dominante: "quem produz com eficiência e qualidade não precisa de marketing. O marketing serve apenas para dourar pílulas, esconder defeitos do produto... enganar os clientes !".

Esta linha de pensamento, que produz resultados desastrosos, decorre de dois fatores:

1. O desconhecimento do verdadeiro significado do marketing (O que é? Como se aplica? Para o que serve?);

2. A visão da Engenharia e da Arquitetura (por seus praticantes) apenas como "uma atividade profissional" e não como "um negócio".

O Desconhecimento do Marketing

A maioria dos profissionais entende o marketing apenas como “um conjunto de técnicas, dicas e truques para transformar um produto (qualquer produto) em um sucesso de VENDAS”. Pensa no marketing como algo que faz um produto ser mais VENDIDO.

Eu costumo dizer que o melhor marketing não é o que faz o produto ser o mais VENDIDO e sim o que faz o seu produto ser o mais COMPRADO. (há uma sutil, porém dramática, diferença entre essas duas coisas)

As técnicas de promoção (que envolvem a propaganda, a publicidade e o merchandising, entre outras coisas) que, geralmente são confundidas com o marketing, sozinhas, não garantem o sucesso de nenhum produto ou empreendimento. Para que uma organização possa usufruir os benefícios do marketing, é preciso que ela desenvolva estratégias e ações em muitas outras políticas (DE MARKETING) como, por exemplo, a política de **Produto** (*o que vai ser vendido, com que nível de qualidade...*), a política de **Preços** (*quanto vai custar, se existe ou não negociação de preços, critérios para descontos, condições de pagamento...*), a política de **Ponto Comercial** (*região geográfica a ser atendida, forma de distribuição do produto, canais de acesso do cliente à empresa...*), a política de **Pessoal** (*treinamento, autonomia, cargos e funções, horários de trabalho...*), a política de **Procedimentos** (*como as coisas são feitas, sistematização para a qualidade permanente, manuais internos...*), a política de **Parcerias** (*com quem, pra quê, o que buscar nos parceiros, o que oferecer aos parceiros...*) e muitas outras políticas que têm como objetivos viabilizar a relação produtiva (leia-se "resultados") entre a organização e seu mercado.

O marketing, portanto, não deve ser encarado como um atalho para o sucesso. Um caminho fácil. Pelo contrário, o marketing é um caminho sério, científico, que incorpora conhecimentos, estratégias e muito, muito trabalho. Trabalho honesto, diga-se de passagem.

Portanto, não há incompatibilidade entre marketing e ética.

Engenharia e Arquitetura. Um NEGÓCIO.

Engenharia e Arquitetura são atividades profissionais muito nobres. Mas não é só isso. É preciso (aos profissionais de engenharia e arquitetura) ver nessas atividades um NEGÓCIO.

A atividade profissional segue regras estabelecidas nas técnicas e nas normas. O negócio segue as leis do mercado. As Leis do Marketing (leia o livro “As 22 Consagradas Leis do Marketing” de All Ries & Jack Trout). Um negócio precisa ser lucrativo. Um negócio precisa progredir.

Não há nenhuma desonra em ter lucro e progredir. E é possível alcançar esses resultados com marketing.

Sem mentiras, sem omissões, sem exageros, sem, enfim, nada que tire da Engenharia e da Arquitetura sua aura de grandeza e dignidade.

4

A Consulta Grátis

Você já parou para se perguntar "Qual é o seu produto" ? O que é que você vende para o mercado. O que é que os clientes procuram quando buscam a sua empresa ?

Já tentou encontrar uma resposta objetiva para esta questão ?

Você pode dizer que vende "projetos", "consultorias", assessoramento técnico", "administração ou acompanhamento de obras"... Mas, seja qual for a sua resposta ela pode ser reduzida a uma única palavra: **INFORMAÇÃO**.

Empresas de engenharia ou arquitetura, sejam elas do tamanho que forem, são, essencialmente, Usinas de Processamento de Informação.

O que nós vendemos para o mercado é Informação. O que os clientes querem de nós é Informação. Esse é o nosso produto. Este é o "X" da nossa questão: não podemos DAR a única coisa que temos para VENDER.

Não poderíamos deixar de incluir neste livro este pecado (na verdade, um sacrilégio) cometido (muitas vezes por semana) por muitos de nós: "dar" consulta técnica.

A maioria dos profissionais de Engenharia ou de Arquitetura comete o pecado da **Consulta Grátis**, entre outras coisas por não sabe o que está fazendo.

Isto mesmo. Nós não nos damos conta de que estamos dando de graça exatamente aquilo que temos para vender: **INFORMAÇÃO**.

O que nos leva a não cobrar por consultas ?

1. Medo da rejeição

Muitos profissionais acham que se cobrarem (ou ameçaarem cobrar) por consulta técnica serão rejeitados pelos clientes.

Isto é um problema de Auto-estima. De autoconfiança. Em outras palavras, o profissional não tem certeza de que o que ele tem a dizer é realmente importante e tem valor comercial

2. Excesso de Zelo

Além disso, temos as travas deixadas em nosso subconsciente pela nossa formação (pela faculdade). Estamos sempre em busca da perfeição, da exatidão, da definição perfeita.

Com isso, muitas vezes não nos damos conta de que um simples "**SIM** ou **NÃO**" podem ser muito importantes para o cliente e podem ser vendidos por um bom preço

3. Dificuldade para a precificação

A prestação de serviços apresenta uma natural dificuldade para a precificação. As consultas técnicas têm, ainda, o agravante de serem produtos novos, sem tradição. Isto significa o seguinte: não temos referências de como cobrar por isto.

Como começar a cobrar consulta ?

1. Comece por uma ATITUDE importante: **falar menos**. Isso vai valorizar as suas conversas. Não fale mais do que o necessário. Deixe que as pessoas (os clientes) queiram ouvir o que você tem a dizer.

2. Deixe claro, desde o início da relação com o cliente, que o seu produto é **INFORMAÇÃO** (e não projeto, acompanhamento de obra, responsabilidade técnica, etc). Isso já muda a referência psicológica do cliente e prepara terreno para uma negociação mais produtiva.

3. Desenvolva o hábito de avaliar o valor que as suas informações terão para quem as recebe (o cliente). O que ele fará com elas (as informações) ? Que lucros obterá ? Que prejuízos poderá ter em caso de não receber suas informações ? Que prejuízos poderá ter se seguir outras informações (erradas) ?

4. Tente observar qual é o nível de consciência do cliente sobre o que foi visto no item 3. Caso o cliente não tenha esta consciência, converse com ele a respeito. Faça-o ver que ele está querendo/precisando de alguma coisa (que você tem, para vender) que é importante para ele. Pedreiros, carpinteiros, azulejistas eletricitistas e

encanadores vendem potencial de mão de obra (força física, habilidades específicas...). Você vende informações.

5. Não entregue o ouro. Seja inteligente. Avalie a situação com os olhos do cliente. Se você fosse ele, quais informações seriam as mais importantes ? No que você estaria, realmente, interessado ? Quanto valeria a pena pagar por isso ?

Sempre devemos levar em conta que **Consulta** é uma **Informação** que um especialista fornece a alguém, que, por sua vez, precisa dela (da informação) para resolver um problema qualquer.

Uma consulta tem **valor** para quem recebe a informação.

Portanto, precisa ter **preço**.

5

Fazer o Estudo Preliminar (ou a Consulta Prévia) antes de ser Contratado.

A cena se repete do Rio Grande do Sul ao Amapá. Do Pernambuco ao Acre: o cliente quer (ou precisa) contratar um arquiteto. Encontra um e pede um “rascunho”, um “croquis”, enfim, uma “idéia” do que vai ser projetado para que ele possa decidir se contrata ou não o profissional.

Trata-se do famoso “**Estudo Preliminar**”, descrito no DICIONÁRIO DO ENGENHEIRO, de Antônio Filho Neto, como a “*definição das alternativas viáveis de solução arquitetônica para estabelecimento de objetivos por parte responsável pelo empreendimento*”

Trata-se de um profissional trabalhando (prestando um serviço fundamental ao seu cliente) antes de ter sido contratado para isso. E com o risco (real) de não vir a ser contratado. Arriscando-se a perder o tempo e a energia consumidos na tarefa.

Trata-se, antes de tudo, de uma das práticas mais comuns no exercício da arquitetura e da engenharia no Brasil.

No Brasil inteiro, repito, para que o leitor não fique aí pensando que este é um problema regional, apenas no seu estado ou na sua cidade.

Por absurdo que seja, essa prática se estabeleceu e se espalhou por toda parte, com toda força. Isto aconteceu por uma soma de motivações e comportamentos:

Primeiro, o cliente, quando pede o Estudo Preliminar ao arquiteto, não sabe o que está fazendo. Ele não percebe que está solicitando uma coisa que é a essência do trabalho a ser comprado. Ele não percebeu onde está o “x” do problema e em que, exatamente, o arquiteto é indispensável.

Portanto, de uma maneira geral, o cliente não faz por mal. Ele não está querendo, deliberadamente, explorar o profissional, levar vantagem ou coisa parecida. Ele apenas quer resolver o problema dele (cliente), da melhor maneira possível. E da maneira mais barata também, por que não ?

É claro que existem os exploradores e os mal intencionados, mas isto, felizmente, é um número muito pequeno. Realmente desprezível.

Na maioria dos casos, na cabeça dele, cliente, não existe absurdo nenhum no pedido. Porque não existe má-fé. O cliente deseja, realmente, contratar o arquiteto, depois de ver o estudo preliminar (se gostar do trabalho, evidentemente);

Segundo, o arquiteto (ou engenheiro) diante do pedido do cliente, geralmente está num momento de extrema fragilidade. Está em um ponto da negociação em que ele (profissional) é a parte fraca. Naquele momento o cliente é quem está com o controle da situação. O cliente pode, a qualquer momento, dizer que não está mais interessado pelo produto oferecido e ir procurar outro profissional. E o arquiteto sabe que existem muitos “colegas” que aceitam fazer o que o cliente está pedindo. Não parece ser a hora mais apropriada para rompantes de auto-suficiência.

Terceiro, o Arquiteto tem contas para pagar. Aluguel, água, luz, telefone do escritório, salários dos funcionários, prestações do carro, do computador... enfim, aquele dinheiro, daquele contrato que está bem ali, ao alcance das mãos, será muito bem-vindo.

Quarto, o arquiteto se sente seguro e confiante de que “vai dar tudo certo”. O cliente vai gostar da solução que será apresentada e ira contratar o serviço, com certeza. Não tem erro!

Tem erro, sim. E dos grandes !!!

Se não tivesse erro, este não seria apontado como um dos principais problemas enfrentados por arquitetos, do norte ao sul do país.

O primeiro grande erro que existe é o **erro de avaliação**: Quando decide entrar “na do cliente” e fazer o Estudo Preliminar, “no risco” o arquiteto não vê (não quer ver) que “gostar ou não gostar

da solução apresentada” não é a única condição para o cliente fechar o negócio. Existem outras variáveis que estão no jogo. Entre o pedido do Estudo Preliminar e o fechamento do contrato, a vida do cliente segue. Vão ocorrer coisas, negócios novos, novas oportunidades, brigas na família, na empresa, novos interesses podem surgir...Qualquer uma dessas coisas pode ser um fator importante para inviabilizar o negócio. Ainda que o cliente goste, realmente, do estudo preliminar apresentado.

O segundo grande erro é de determinação do produto que está sendo negociado. Quando eu disse, lá no início deste texto, que o cliente “não sabe o que está fazendo” é bom que se diga também, por justiça, que, na maioria das vezes, o arquiteto também não sabe.

Não está claro, para nenhuma das partes, o que está sendo vendido e o que (realmente) está sendo comprado.

Muitas vezes nós vendemos uma coisa mas os clientes compram outras. É o caso (que eu já explorei em outro artigo) do vendedor de brocas que pensa que o cliente compra brocas.

O cliente não compra BROCA. Ele compra o FURO que a broca vai fazer. É isso que interessa a ele.

Aliás, nem isso, como disse o engenheiro Marcos Vallim, professor do CEFET, no Paraná: o cliente compra é a solução de um problema que passa pelo furo que vai ser feito pela broca. Ou seja: o que ele quer mesmo é pendurar um quadro na parede. Qualquer solução para esse problema (pendurar o quadro na parede) substitui a broca.

Isto significa que precisamos identificar o problema do cliente e avaliar qual parte dos nossos produtos resolve esse problema. Aí (nessa intersecção) está o PRODUTO que está sendo negociado.

Um projeto arquitetônico, para o arquiteto, pode ser um pacote de papéis com 9 pranchas, 35 páginas de memória descritiva, 55 páginas do memorial de cálculo... tudo de acordo com a melhor técnica, de acordo com as normas e com as vontades do cliente.

Para o cliente, naquele momento (no início da negociação) um projeto arquitetônico é um croquis, com uma SOLUÇÃO. Uma informação de quantos metros quadrados vai ter, quanto vai custar,

quanto tempo leva par fazer... Tudo isso aceitando, sem problemas uma generosa margem de erro.

O arquiteto pode fazer isto (e bem feito) em uma hora. O cliente levaria três, talvez quatro... Anos.

Por isso aquela solução (que parece tão simples para o arquiteto) é tão importante para o cliente.

Trata-se de **INFORMAÇÃO**. E informação não se mede pelo tamanho nem pela quantidade e sim pela precisão e pela utilidade.

Trata-se de conhecimentos e habilidades que arquitetos têm e não exploram (comercialmente falando): a enorme capacidade de visão espacial, o senso de organização, o dimensionamento racional e a capacidade de pensar o futuro.

Trata-se, e isto é importante, de que os arquitetos não se dão conta de que isto (essas habilidades e conhecimento) foi desenvolvido por anos de estudo e de experiência profissional. Não se dão conta (e aí é que está o problema) do abismo de percepção que existe entre o cliente (uma pessoa comum) e ele (o arquiteto).

O terceiro grande erro é que o arquiteto está tentando vender um **SERVIÇO** tratando-o como se fosse uma **MERCADORIA**.

O “x” do problema (e, talvez, boa parte da solução) está bem aí, neste “detalhezinho”.

Projeto Arquitetônico, Consulta Técnica, Estudo Preliminar qualquer uma dessas coisas é, antes de tudo, **PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**.

A prestação de serviço está submetida a um conjunto de características muito próprias.

Serviços são produtos muito diferentes de mercadorias. Serviços são **intangíveis** (não podem ser experimentados antes da compra), são **inseparáveis** (requerem a participação de quem produz e de quem consome, durante o processo de produção), são **variáveis** (devido à participação de pessoas “nos dois lados do balcão” é muito mais difícil – embora não seja impossível – padronizar o processo produtivo), são **inarmazenáveis** (não podem ser estocados nem produzidos antecipadamente), são **improtegíveis** (os processos de pro-

dução podem ser copiados livremente pela concorrência) e têm uma **precificação diferenciada** (em um mesmo mercado, serviços semelhantes apresentam variações de preços impensáveis para mercadorias semelhantes).

Além de todas essas características (que valem para todos os tipos de serviços), os serviços de engenharia e de arquitetura ainda apresentam outras duas muito particulares e importantes:

Os serviços de engenharia e arquitetura são **produtos de consumo restrito**. Isto é, não são produtos de consumo de massa. Seu processo de negociação não pode seguir os padrões dos produtos de consumo de massa;

Os serviços de engenharia e arquitetura são **produtos com alta componente intelectual agregada**, o que explica o que já foi dito em outro ponto deste artigo: existe um abismo de entendimento, de percepção do produto, entre a visão do cliente e do arquiteto (ou engenheiro)

Do que foi visto acima devemos concluir uma coisa importante: não se pode produzir, divulgar, negociar e vender SERVIÇOS utilizando os mesmos conhecimentos e as mesmas técnicas e práticas que funcionam para produzir, divulgar, negociar e vender MERCADORIAS.

Nós precisamos desenvolver este novo ESTADO DE CONSCIÊNCIA. Não podemos fazer e entregar o ESTUDO PRELIMINAR ao cliente apenas porque

1. O cliente quer (e o cliente sempre tem razão);
2. Se eu não fizer ele não tem como saber qual é a qualidade do meu trabalho;
3. Se eu não fizer outro colega o fará, o que será muito ruim para mim;
4. É assim que o mercado funciona. O que é que eu posso fazer?

As quatro premissas acima são falsas. Vamos avaliá-las, uma a uma.

A **premissa um**: O cliente sempre tem razão!

Nada mais falso. O cliente nem sempre tem razão. O cliente tem interesses. Muitas vezes os interesses do cliente não são compatíveis com os interesses do fornecedor. E, quando o assunto é **gestão empresarial**, os interesses do fornecedor estão sempre em primeiro lugar. Acredite ou não, isso é verdade.

Se o cliente quer uma coisa que compromete o futuro do meu negócio ou inviabiliza os meus planos de crescimento e progresso profissional e pessoal é claro que eu não devo atender.

Imagine você chegar em um bar e dizer: “garçom, traga uma cerveja gelada para eu experimentar e ver se está boa. Se estiver eu pago. Se não estiver, vou para outro bar ver se lá eles têm melhor...” Antes de terminar a frase você já estará no olho da rua, sob a severa vigilância de um segurança com ares de poucos amigos. É ou não é ?

Onde é que fica a vontade do cliente ? Afinal o cliente não tem razão sempre ?

Não meu amigo. Seja bem-vindo ao mundo real! Esse negócio de que o cliente sempre tem razão é só discurso. É só da boca pra fora.

Na verdade, em qualquer negócio, as vontades dos clientes sempre têm limites. E esse limite se chama “os interesses do proprietário”.

Em outras palavras, você tem toda a razão, enquanto estiver pagando o que está sendo cobrado e enquanto estiver fazendo tudo de acordo com as regras da casa. Ponto final.

E porque, então, quando a coisa chega a um escritório de engenharia (ou arquitetura) essa regra tem de mudar ?

Não tem. Você sabe. No nosso mercado mandamos nós (engenheiros e arquitetos). Isso já neutraliza a **premissa quatro**. O mercado não é assim porque o cliente impõe. O mercado é assim porque nós permitimos que ele seja assim.

O que é que eu posso fazer ?

Assumir outra postura. Outro comportamento.

Conversar com o cliente. Explicar a ele o processo. Fazê-lo ver que o meu escritório é um empreendimento **COMERCIAL** e não

uma entidade filantrópica sem fins lucrativos. Convencê-lo de que eu estou preparado para resolver o problema dele. Mas isso vai ter custo. E custo precisa ser transformado em preço.

Esta última parte (“convencê-lo de que eu estou preparado para resolver o problema dele...”) é, geralmente, a que representa maior dificuldade, justamente porque estamos querendo vender SERVIÇO como se fosse MERCADORIA.

A mercadoria permite a experimentação antes da compra, porque é um produto tangível. Os serviços não permitem experimentação anterior. É preciso **comprar** antes de “**ver como é que fica**”

Então é preciso uma arma nova para essa batalha. Essa arma se chama CREDIBILIDADE.

Quando um cliente compra um serviço ele está comprando uma coisa que não existe ainda. Está comprando uma coisa que será produzida depois de concluída a negociação. O fornecedor está vendendo uma promessa de fazer de acordo com o combinado. O fornecedor está vendendo Esperança !

É fundamental (vital) que o cliente acredite no fornecedor. Sem essa credibilidade não tem negócio

O fornecedor de serviços, portanto (e engenheiros e arquitetos são fornecedores de serviços) precisam investir em credibilidade. Mais do que isso. Precisam eleger a credibilidade como seu patrimônio fundamental.

Porque é para esse elemento (a credibilidade) que o cliente vai olhar, quando o mosquito da dúvida passar pela sua cabeça.

Mais que isso, o profissional de engenharia e arquitetura precisa desenvolver mecanismos de exposição dessa credibilidade. Precisa desenvolver uma coisa que eu chamo de “Caixa de Ferramentas” que precisa estar sempre à mão para demonstrar (ou provar) que ele é CAPAZ de resolver o problema a que se propõe enfrentar.

Nessa “caixa de ferramentas” (que, na verdade, é uma pasta, em forma de catálogo, portfólio, book...) devem estar documentos, listas de clientes atendidos, relação de serviços já executados, fotografias de obras, instalações e serviços, croquis, desenhos, listas de materi-

al... Enfim, tudo o que pode impressionar positivamente um cliente potencial.

Lá se vai a **premissa dois** (“se eu não fizer o estudo preliminar o cliente não tem como saber qual é a qualidade do meu trabalho”). Com toda essa demonstração de qualidade em eventos anteriores. Com toda essa lista de clientes atendidos e de trabalhos realizados, não há como o cliente ter dúvidas. Na prestação de serviço não existe o “Ver para Crer”.

É “Crer para Ver”

Ou ir procurar outro, e correr o risco por sua própria conta.

Aí entra a **premissa três** (“se eu não fizer haverá outro colega disposto a fazer, o que é muito ruim para mim”).

Que nada !!! A ciência comportamental já demonstrou que os clientes não gostam de correr riscos. Eles só procuram outro profissional quando não conseguem perceber diferenças nas propostas apresentadas ou nas perspectivas de cumprimento dessas propostas. Quando você demonstra ao cliente que é capaz, que já atendeu clientes mais importantes ou mais exigentes do que ele, que já resolveu problemas mais “cabeludos”, que já fez muitas vezes coisas semelhantes ao que ele está pedindo, você está plantando na cabeça dele a semente da **SEGURANÇA**. Ele não vai querer trocar isso por uma aventura qualquer. Mesmo por um preço mais baixo.

E, se mesmo assim, ele for... não fique triste. Esse cliente corresponde ao cliente que chega em um bar e pede aquela cerveja gelada, por conta da casa, só pra ver se gosta...

Você já conhece esta história.

6

Conflitos de Interesses

Responda rápido: quem é o cliente de um comandante de polícia que é, ao mesmo tempo, proprietário de uma empresa de segurança privada?

Para quem trabalha um arquiteto, secretário de planejamento de uma cidade, chefe da secretaria responsável pela aprovação dos projetos, e que, simultaneamente, faz projetos para clientes particulares?

Um eletricista cujo cargo, na concessionária de energia elétrica, é responsável pela fiscalização e vistoria das instalações elétricas executadas pelos clientes e que, paralelamente, mantém no mercado uma instaladora elétrica fazendo justamente esse tipo de instalação?

Um engenheiro que faz um projeto industrial para um determinado cliente mas que recebe comissão dos fornecedores de material pela indicação (especificação) de certas marcas e modelos nos projetos elaborados?

O médico oftalmologista que é sócio de uma ótica?

E, finalmente, responda, para quem trabalhavam os auditores da Andersen, que faziam auditoria nos balanços da Enron?

Êpa ! Com essa carga de perguntas aí de cima, acaba de soar uma sirene forte, um alarme e muitas luzes amarelas e vermelhas indicando que estamos entrando em um terreno minado. Um território de escorregões éticos, corrupção, desvios de conduta e outros pecados. Portanto, cuidado: estamos lidando com gente rica e poderosa !

Vejam só o caso da Enron, que está em maior evidência (os outros exemplos, eu nem precisaria dizer, mas também são tirados de casos reais e presentes): as empresas com ações na bolsa são obrigadas, por lei, a contratar auditores independentes para auditar seus balanços. Com isso os acionistas e o mercado, de uma maneira geral, ficam garantido contra fraudes, maquiagem contábil e outras falcatruas.

Ou seja: os auditores independentes, embora sejam pagos pelo cliente “X”, trabalham para o público em geral. Seu verdadeiro cliente é o mercado, os acionistas, as pessoas de fora.

A Arthur Andersen é uma dessas empresas de auditoria independente. Foi ela que fez auditoria nos balanços da Enron nos últimos 10 anos. Só que seus auditores não eram assim tão “independentes”. Sabe por quê ? A resposta é em dólar, tem 6 zeros e o número 27 à esquerda. Isso mesmo: 27 milhões de dólares. Este era o tamanho do faturamento da Arthur Andersen com a Enron por serviços de consultoria contábil, consultoria legal e outros serviços (a fonte é a revista Exame desta semana).

Fala sério: que “independência” pode ter uma empresa de auditoria que precisa defender um faturamento anual de 27 milhões de dólares na relação com um determinado cliente. Só tinha que dar no que deu: ninguém viu o que deveria ter visto e o mercado tomou o maior prejuízo da história.

Na prática havia raposas cuidando do galinheiro.

O mesmo se pode dizer de um policial proprietário de uma empresa de segurança. Do que é que ele vive ? Resposta: vive da insegurança pública. Fatura quando alguém acredita que a polícia não vai ser eficiente em garantir segurança para sua empresa, sua casa, seu evento...

E quem é que produz a insegurança pública? São os bandidos?

Não! Quem produz a insegurança é a polícia insuficiente, inoperante ou corrupta.

Somando dois mais dois, o mercado da empresa desse policial vai crescer e melhorar se o trabalho da polícia piorar. Se a polícia for ruim o faturamento da empresa dele vai ser cada vez maior.

E aí, leitor. Como é que fica ?

7

Serviço 100%

Quem está construindo, ou já passou por isso, sabe bem como é: é um inferno !!! É um período da sua vida em que você convive com o que há de pior na prestação de serviços e no comércio em geral.

Construir é pagar pecados, um-a-um, todos os dias.

Dito isto, passemos ao fato: pedi um orçamento de instalação de janelas de alumínio para minha casa. Dois dias depois o orçamento ficou pronto. O preço até que era razoável. O material utilizado, de primeira. Tudo certo. As janelas seriam entregues instaladas e funcionando...

Apenas um “detalhe”: a instalação do contramarco (*moldura metálica instalada nas aberturas sobre as quais serão fixadas as janelas. Espécie de “base” para instalação das janelas*) seria por minha conta.

--- Como assim ? Porque é que eu tenho que instalar os contramarcos ?

--- O senhor, não. Um pedreiro. O senhor contrata um pedreiro, nós fornecemos a peça (o contramarco) e ele deixa instalado para quando a gente for instalar as janelas.

--- E por que é que vocês mesmos não instalam os tais contramarcos?

--- É que nós não temos pedreiro trabalhando conosco. Nós só trabalhamos com ferro, alumínio. O senhor entende. Isso aqui é uma serralharia.

--- OK, eu já percebi que isto aqui é uma serralharia. Mas, me responda uma pergunta: é possível instalar as janelas sem os contramarcos?

--- Não, não. De jeito nenhum.

--- Quer dizer, então, que o tal contramarco é uma peça fundamental da janela ?

--- É isso.

--- E está escrito aqui que a janela será entregue “instalada e funcionando”...

--- Perfeitamente

--- Mas, sem o contramarco ela não funciona

--- É. Não funciona.

--- E, se o contramarco não for instalado corretamente a janela também não vai funcionar direito

--- Isso !

--- Então vocês querem que eu ajude vocês a instalar a janela (já que estão querendo transferir para mim uma parte do trabalho e da responsabilidade)

--- Não é bem isso. É que nós não fazemos serviço de pedreiro. Nós só trabalhamos com a parte do alumínio...

--- Meu amigo, eu também não faço trabalho de pedreiro, nem tenho pedreiros na minha folha de pagamento. Eu trabalho com computadores, livros, cursos, palestras...

--- Sim, mas...

--- O que está sendo dito aqui é que, para que a janela seja instalada (e funcione) é preciso que alguém encontre um pedreiro (um que saiba instalar contramarcos) contrate-o e gerencie a relação entre ele e vocês (uma vez que o trabalho que ele vai começar será finalizado por vocês). É isso ?

--- ...

Era isso mesmo ! Argumentei que não seria problema pagar um adicional pela mão-de-obra de instalação dos contramarcos. O que eu queria era uma solução 100 %. Um serviço completo. Nada.

Procurei outros fornecedores mas todos eles seguem o mesmo padrão. Não teve jeito. Tive de instalar os tais contramarco (eu não, um pedreiro que eu contratei). Deu um trabalho danado. Incomodei-me um monte, muita coisa teve de ser refeita... E o mais interessante: o custo de instalar o contramarco (a mão-de-obra do pedreiro) corresponde a 2 ou 3 % do custo das janelas. Uma ninharia !

Conclusão: ou eu sou muito ingênuo ou essa gente não entende nada de marketing. Não percebe o imenso espaço de mercado que está disponível. O mercado de serviço 100 %.

Tudo o que foi dito acima pode ser transcrito para outras situações semelhantes, ainda que o produto seja outro

O fornecedor de portão automático deslizante não instala o trilho sobre o qual o portão vai correr. É preciso, novamente, recorrer ao pedreiro;

O fornecedor de barro para aterro não espalha o barro no terreno nem faz o nivelamento;

O fornecedor das portas não instala o caixilho. Só a porta propriamente dita;

Se você adquire um porteiro eletrônico, por exemplo, eles garantem que a instalação do produto já está incluída no preço. Só que (ai, ai, ai !!!) você precisa providenciar que os eletrodutos sejam instalados antecipadamente.

Porque não fazem o serviço completo ?

É porque “cada caso é um caso”, me disse o sujeito das portas. Cada instalação é diferente da outra. Alguns casos são fáceis, outros são complicados. Não dá para prometer que faz e depois não conseguir fazer. E se complicar ? Como é que fica?

Em outras palavras, ninguém está disposto a fornecer a infraestrutura (que é, na maioria desses casos, o “x” do problema). Mesmo que o proprietário esteja disposto (e geralmente está) a pagar um adicional por isto.

Este é um dos principais vícios das relações comerciais na construção civil.

Para a engenharia e arquitetura isto deveria ser um grande negócio. Uma porta aberta para um diferencial competitivo.

Mas, curiosamente, engenheiros e arquitetos, de uma maneira geral, incorporaram o comportamento coletivo e mantém a terrível prática profissional de repassar ao cliente custos e tarefas que deveriam ser absorvidas pelo preço cobrado. Que deveriam estar no escopo do produto oferecido.

Quando um cliente contrata um profissional de engenharia ou arquitetura ele está esperando uma **Solução Completa**. Ele quer um **Serviço 100 %**.

Mas o que ele recebe, muitas vezes, é uma **Solução mais-ou-menos**. Um **serviço 99, 95 ou 90 %**

PRODUTO NATURAL

O conceito de PRODUTO NATURAL, que eu estou tentando desenvolver, diz respeito a tudo o que faz parte do PRODUTO MÍNIMO. Por exemplo: se você compra um automóvel novo, o rádio/cd player não é um produto natural. Nem as calotas ou os tapetes. Sem essas coisas você pode perfeitamente andar com o carro, sem problemas.

Mas não é admissível que uma concessionária queira cobrar “por fora” o valor correspondente ao cinto de segurança, ou pelo extintor de incêndio, o pneu de reserva...

São produtos naturais. Fazem parte do PRINCIPAL. Um automóvel não está completo sem isso.

Muitas vezes, quando um profissional de engenharia ou arquitetura tenta cobrar “por fora” ou como “extra” por certos serviços ele está agindo como se uma concessionária tentasse cobrar “por fora” pelo cinto de segurança.

É preciso avaliar, com cuidado e muita atenção, o que é produto natural e o que passa disso e é acessório.

Produto natural deve ser totalmente coberto pelo PREÇO GLOBAL DO PRODUTO. E deve ser objeto da responsabilidade do fornecedor quando à qualidade, durabilidade, funcionalidade...

Nos exemplos mostrados no início deste texto, tratava-se de **produtos naturais**. O contramarco, no caso das janelas. Os caixilhos, no caso das portas. O espalhamento do barro e o nivelamento do terreno...

Estou chamando de produto natural a tudo que faz parte da natureza do produto principal.

Se você contrata, por exemplo, um assentador de pisos para fazer o piso de um apartamento. O valor do metro quadrado do piso

colocado deve incluir, além do assentamento do piso propriamente dito, o rejuntamento das fugas. Isso é **produto natural**. Não pode ser cobrado "por fora".

O material (o piso, a argamassa e o rejunte) é, realmente, um produto acessório que precisa ser fornecido à parte (já que o produto em questão é “mão de obra para instalação de pisos”). Mas o desgaste do disco de corte utilizado para o serviço não pode ser cobrado "à parte". O desgaste das ferramentas utilizadas em qualquer serviço é subentendido como "produto natural", cujos custos já estão embutidos no preço do produto principal.

Muitos profissionais de engenharia e arquitetura não têm uma definição muito justa do que é **acessório** e o que é **produto natural**. E também não se dão conta de o quanto essa questão afeta a visão que o cliente terá do produto e os efeitos disso para o marketing da sua carreira.

Para simplificar, vamos definir uma regra básica: produto natural é tudo o que não é opcional. A coisa não funciona sem aquilo. Se o fornecedor não fizer, alguém terá de fazê-lo. Sem contramarco é impossível instalar as janelas.

Quando você contrata uma empresa de mudanças para transportar suas coisas de uma cidade para outra, o trabalho de desmontar os móveis no local de saída e tornar a montá-los no local de destino é um **produto natural**. Não pode ser considerado um serviço acessório pelo simples fato de que não é opcional. Se a empresa de mudança não fizer, alguém terá de fazê-lo. Talvez o próprio cliente.

É claro que tem empresas de mudanças que cobram um “extra” para desmontar e montar a mudança. Mas isso não quer dizer que o cliente acha justo ou fica satisfeito.

Você contrata um médico para fazer uma cirurgia. Naturalmente que esta cirurgia será feita com o paciente (você) devidamente anestesiado. A anestesia, portanto, é um produto natural. Mas, na maioria dos casos, o médico contratado para a cirurgia não resolve esse problema. Você precisa pagar “por fora” para que outro profissional faça isso.

Da mesma forma, quando você contrata um arquiteto para fazer um projeto, a entrega desse projeto com o número de cópias suficientes para aprovação na prefeitura é **produto natural**, embora muita gente cobre **por fora** como se fosse opcional ao cliente fazer ou não fazer as tais cópias.

Os principais **produtos naturais** dos serviços de engenharia e arquitetura são os seguintes:

Cópias - O profissional deve fornecer, sempre o número de cópias suficiente para a execução da obra e aprovação pelo órgão competente. Deve incluir isso no preço global do serviço. Nunca cobrar "por fora"

Taxas de ART - A Anotação de Responsabilidade Técnica é uma taxa devida pelo profissional ao seu sistema profissional (no caso, o CREA). É uma obrigação do profissional. Não deve ser repassada ao cliente. O cliente não tem nada a ver com o CREA. Nem quer ter.

Tramitação Burocrática de Documentos - Não é raro a cena: o pobre cliente, com uma pasta cheia de papéis (guias, formulários, cópias de projetos e de outros documentos) peregrinando por bancos, órgãos públicos, cartórios e outros lugares para despachar a tramitação burocrática de regularização da sua obra. É uma lástima, pois o cliente tem outras coisas pra fazer. Deveria estar se ocupando delas, pois é daí que vem o seu dinheiro, com o qual ele paga o profissional que deveria estar resolvendo essas "pequenas" encrencas burocráticas.

Não é preciso ser gênio para saber que esse trabalho (que, para o cliente é um martírio) é corriqueiro para o profissional engenheiro ou arquiteto. Ele faz isso sempre, já sabe os caminhos, já conhece as pessoas certas, tem noção dos melhores horários, enfim, conhece os atalhos.

Este trabalho deve ser fornecido ao cliente e incluído no custo do serviço.

O pagamento do valor das taxas e impostos como Alvará de Construção, Taxa de Habite-se, INSS, e outras taxas, pode (e deve)

ser cobrado ao cliente (menos a taxa da ART, como já foi visto antes). Mas o trabalho de preencher as guias, calcular os valores, ir ao banco e apresentar aos órgãos competentes deve ser assumido pelo profissional e sua equipe.

8

Não Cumprir Prazos

Você deve conhecer a expressão "Preço combinado não é caro!"

Com relação ao prazo, pode-se dizer a mesma coisa: um prazo combinado para a realização de um serviço não é tempo curto (nem longo) demais. Se foi combinado é porque as duas partes concordaram, não é mesmo?

Ainda assim, a queixa mais freqüente apresentada pelos clientes de engenheiros e arquitetos é, seguramente, relativa ao não cumprimento dos prazos estabelecidos. E os engenheiros e arquitetos, por sua vez, reclamam que os prazos são sempre curtos demais...

O brasileiro, por natureza, não é adepto do cumprimento de prazos. Os serviços de Engenharia e de Arquitetura, além disso, costumam atrasar por muitos outros motivos. Mas o principal deles é que engenheiros e arquitetos acreditam que ISSO É NORMAL. Acreditam que não existem meios e maneiras de enfrentar essa questão. Que as demandas de criatividade e de relacionamento com os clientes são explicações mais do que suficientes para esses atrasos costumeiros.

Pura desculpa barata. Puro bla-bla-blá !

O cumprimento de prazos na prestação de serviços de Engenharia e de Arquitetura não só é possível como altamente desejável.

Uma atividade produtiva (a prestação de serviços de Engenharia e Arquitetura é uma atividade produtiva) só é economicamente interessante se apresentar um bom nível de produtividade. Produtividade se obtém com Sistematização de Processos. Essa sistematização nada mais é do que a racionalização de processos, a organização do tempo e o estabelecimento de regras claras de procedimentos por parte do cliente.

Para vencer o problema dos atrasos a primeira barreira a ser enfrentada é a da convicção: o engenheiro ou o arquiteto precisa ACREDITAR que é possível concluir TODOS os serviços no prazo combinado com o cliente, desde que os processos sejam sistematiza-

dos e que o tempo a ser gasto com cada tarefa seja melhor dimensionado.

Isso requer uma certa dose de experiência profissional, uma boa capacidade de organização e uma equipe disciplinada. Lembrando sempre que a organização de um escritório ou de uma empresa consiste, simplesmente, em definir o lugar, o tempo e a maneira de fazer ou guardar coisas. O processo de organização define um lugar para cada coisa. Mas é a disciplina interna da empresa que faz com que cada coisa esteja sempre no seu devido lugar e cada tarefa realizada a seu tempo.

Sistematizar uma empresa de engenharia ou de arquitetura , nada mais é do que organizar as tarefas que podem ser rotinizadas e estabelecer melhores critérios para promessas de desempenho aos clientes.

Cumprir prazo e horários estabelecidos confere ao profissional engenheiro ou arquiteto uma desejável aura de profissionalismo que desestimula o cliente para barganhas e exigências descabidas.

9

Considerar cada projeto como um filho

Essa coisa eu ouço aqui e ali... em todo o Brasil, dita por colegas engenheiros e arquitetos: “Cada projeto meu é um filho. Eu cuido dele como a um filho... Tenho ciúmes...”

Muitas vezes esses profissionais dizem isso, mas não estão se dando conta, exatamente, do que estão dizendo.

Meu amigo leitor (ou leitora). Eu tenho filhos. Duas filhas, para ser mais exato (você, talvez, também tenha os seus). Então eu sei (e você talvez saiba) como é o sentimento que se tem por um filho. Não dá pra comparar com o sentimento que se tem, ou se pode ter, por um trabalho feito. São coisas muito distintas.

O profissional precisa desenvolver uma visão mais realista sobre a visão que as outras pessoas (especialmente os clientes) têm do seu produto e da sua carreira.

O apego exagerado ao seu produto pode turvar a sua visão e desviar a sua atenção daquilo que é, realmente, útil para a construção ou a consolidação da sua carreira.

Seu trabalho feito está feito. Não é mais seu. É do seu cliente agora.

Estabeleça claramente os pontos em que a questão da autoria interfere na sua visão profissional do produto. Registre isso e deixe isso claro na relação com o cliente. E deixe a vida seguir o seu curso.

10

Não se Atualizar

Não existe nada mais mortal para a reputação profissional de um engenheiro ou arquiteto do que saber de alguma novidade tecnológica através de seu cliente.

A cena aconteceu com um colega meu (cujo nome, obviamente, será poupado) em meados da década de 1990. Ele e o cliente conversavam sobre as opções de solução do problema da instalação de água quente. Ele dizia ao cliente que os canos de cobre deveriam ser instalados desta ou daquela maneira... e o cliente sugeriu que, em vez de cobre, os canos fossem de PVC.

O engenheiro, então, explicou ao cliente que não poderia ser, porque o PVC (cloreto de polivinila) não é material resistente às altas temperaturas da água quente. Teria de ser cano de cobre mesmo.

O cliente insistiu na idéia de instalar canos de PVC e acabou tirando da pasta catálogos de um fabricante que tinha o tal cano, de PVC, em linha de produção. Testado e aprovado pelas normas correspondentes. Tudo certinho. Um produto novo no mercado. Uma alternativa que o cliente conhecia e o meu colega (que tinha obrigação de conhecer) nem sabia da existência...

Um vexame !

Nem é preciso ser especialista em marketing ou em ciência comportamental para concluir que a credibilidade do profissional (no quesito conhecimentos técnicos) desceu muitos pontos na avaliação do cliente. O cliente ficou, certamente, com aquela sensação de que precisava ensinar o Padre Nosso ao Vigário.

Isso não pode acontecer com você. Um Profissional (com “P” maiúsculo) não pode ser pego de “calças curtas”.

Novidades tecnológicas, normas, leis... tudo o que diz respeito ao seu ofício deve ser monitorado permanentemente

É difícil ? É, sim. Claro que é !

Mas *quem disse que ser um ótimo profissional, um profissional respeitado e requisitado, é fácil ?*

É claro que você precisa fazer INVESTIMENTOS. Cursos, palestras, participação em feiras, congressos, fóruns, seminários. Assinar revistas especializadas, ler os livros recentes sobre os assuntos

Você precisa agir, no mínimo, numa faixa de atualização acima da que é acessível facilmente por um leigo qualquer.

Isto significa o seguinte: *se você só sabe o que deu no jornal, no rádio ou na TV, você só sabe o que todo mundo sabe*. Prepare-se para ser surpreendido pelo cliente com alguma novidade que ele leu num livro, viu numa feira ou ouviu de um outro profissional, colega seu, melhor informado...

Mexa-se

11

Não Estar Preparado para Defender as suas Decisões Técnicas

Muitas vezes as decisões tecnicamente corretas não são óbvias. Muitas vezes até as decisões tecnicamente corretas parecem ser as decisões mais erradas.

Certa vez eu cheguei a uma obra cujo projeto elétrico havia sido feito pelo meu escritório. O cliente havia sido convencido pelo eletricista a substituir os eletrodutos (especificados) por tradicionais mangueiras, que eram mais baratas.

Perguntei por que havia sido feita a substituição e o cliente se antecipou, justificando que as mangueiras eram muito mais baratas e que o resultado era o mesmo.

--- Quem disse isso ?

--- Como assim ? Quem disse o quê ?

--- Quem disse que mangueira substitui eletroduto com os mesmos resultados ?

--- Ele ! (o cliente apontou o eletricista)

O eletricista então se aproximou, já cheio de si, sem esconder uma pontinha de orgulho, e foi completando a informação. Disse que a mangueira substitui bem os tais eletrodutos porque, além de ser mais barata, era também mais flexível, mais fácil de trabalhar. Não sem antes enunciar a famosa lei do eletricista (do pedreiro, do carpinteiro...), que é a seguinte “você sabem da coisa lá no papel, mas aqui, na prática, a coisa é outra, Dotô”

Eu falei então que a vantagem do eletroduto sobre a mangueira é que ele não é combustível. Não pega fogo. Por isso deve ser utilizado em instalações elétricas. Por segurança.

“Isso não é problema”, disse o eletricista. “A mangueira também não pega fogo.”. Disse isso e já foi pegando o liquinho com um maçarico ligado e apontou para uma ponta de mangueira. E não aconteceu nada, conforme a previsão dele. “Além do mais, a man-

gueira vai ficar embutida na parede. Como é que ela vai pegar fogo dentro da parede, se já não pega fogo aqui fora” ?

Estava feita a minha cama. O cliente assistia tudo e (naturalmente) torcia para que o electricista tivesse razão. Afinal, ele já havia investido dinheiro na opinião do electricista.

Aí eu perguntei: “Você acha mesmo que essa mangueira não pega fogo se houver um curto circuito dentro dela? Você sabe qual é a temperatura na chama desse seu maçarico ? Sabe qual é a temperatura de um curto-circuito ?”

Silêncio (mas ainda era um silêncio desdenhoso. Não um silêncio respeitoso, como eu gostaria.)

“Deixe-me mostrar uma coisa”, eu disse.

Lembrei dos tempos (no final da faculdade) em que eu trabalhei como iluminador de shows para bandas de rock. Eu era responsável por efeitos especiais. Explosões, relâmpagos... coisas que a gente conseguia com curtos-circuitos cuidadosamente planejados.

Preparei, rapidamente um curto-circuito conectado a um disjuntor. Coloquei o dispositivo dentro de uma mangueira, já instalada, dentro de uma parede. Mandei as pessoas se afastarem e bati o disjuntor. Houve uma pequena explosão. A parede rachou e a mangueira ficou exposta, com uma linda labareda amarelo-esverdeada. Linda para os meus olhos, evidentemente. O cliente ficou atônito e o electricista procurava um buraco onde pudesse se enfiar.

Hora de pisar no pescoço do inimigo. Perguntei ao cliente: “E se a casa já estivesse pronta. E se, junto dessa parede, houvesse uma cortina? Como é que fica a economia feita na compra das mangueiras em vez de eletrodutos? O senhor sabia que, segundo os bombeiros, 95 por cento dos incêndios residenciais começam com um curto-circuito, uma mangueira e outras coisas por perto para propagar o fogo”

Silêncio... (agora sim, respeitoso !)

Hora de ser complacente e desarmar os ânimos. Hora de mudar de assunto. Fazer de conta que aquilo não é tão importante assim. Deixar que o cliente se entenda com o electricista, mais tarde.

Só sei que, na visita seguinte as mangueiras não estavam mais lá.

Nem o eletricista !

Nem sempre é necessário um efeito pirotécnico para defender uma decisão técnica. Mas é sempre bom ter em mente os principais argumentos contrários às coisas que são tecnicamente corretas

Um mestre de obra pode, por exemplo, dizer que uma coluna ou uma viga está muito fraca, que não vai agüentar.

O cliente tende a acreditar nele, pois a tal viga ou coluna parece mesmo muito fina.

Como é que faz para provar ? Não adianta mostrar tabelas, fórmulas, gráficos, normas... O cliente não entende esta linguagem. A única coisa que pode salvar você, nessa hora, é encontrar exemplos. Outra obra semelhante em que vigas ou colunas com essas mesmas dimensões tenham sido usadas para suportar cargas semelhantes. Mostrar isso ao cliente resolve o problema.

Então, quando fizer o projeto, tenha em mente esses exemplos, para não estar desarmado quando o bicho pegar.

12

Não Fazer Pesquisas no Mercado

Você sabe: o marketing é uma ciência muito nova. Existe há pouco mais de 50 anos (o que representa praticamente nada para a história econômica da humanidade).

Antes de 1950 (época em que surgiu o marketing) as relações comerciais, e o que determinava se uma empresa ou um produto teria sucesso de mercado, era a sua força de vendas.

O desenvolvimento das técnicas de venda (as mil e uma maneiras de empurrar o produto para o mercado) foi uma tendência que se estabeleceu a partir da segunda metade da década de 1920. Pode ser tratado como precursor do marketing. Mas não pode ser confundido com o marketing.

Entre a Força de Vendas e o Marketing existe uma diferença fundamental: um negócio baseado na força de vendas parte do pressuposto de que o produto é perfeito. Só falta alguém (o vendedor) que convença o cliente dessa “verdade”;

Um negócio baseado no marketing parte do princípio de que o cliente decide se o produto é perfeito ou tem defeitos. Neste caso, alguém (o profissional de marketing) precisa ver, ouvir e entender os clientes para saber como eles estão vendo (percebendo) o produto e o que precisa ser feito para ajustar o produto à melhor percepção possível por parte dos clientes.

Um bom marketing não é aquilo que faz o produto ser VENDIDO. Um bom marketing é o que faz o produto ser COMPRADO.

Existe uma sutil, porém dramática diferença entre essas duas coisas.

As pesquisas de mercado entram na história exatamente aí.

Pesquisa e Marketing são coisas intimamente ligadas. Não faz sentido falar de marketing sem falar em pesquisa. Porque o marketing consiste, essencialmente, em satisfazer as necessidades, os desejos e (sobretudo) as disponibilidades dos clientes. E, para conhecer essas necessidades, desejos e disponibilidades são necessárias as pes-

quisas. São elas que dão ao empresário um entendimento REAL do mercado. As pesquisas de mercado são a forma científica de tomar consciência dos FATOS.

Quem não faz pesquisa fica por conta do “Eu acho que...”, “Na minha opinião...”, “Todo mundo acha que...”

Existem muitos tipos de pesquisas ligadas às atividades de marketing: pesquisa através de observação, pesquisa casual, pesquisa de comunicação, pesquisa de mídia, pesquisa descritiva, experimental, exploratória, motivacional, operacional, qualitativa, quantitativa... Pesquisa é uma das mais extensas áreas de estudo para o marketing. Não vamos aqui sequer tentar o aprofundamento do tema. Nosso objetivo é alertar o leitor (como já o fizemos no livro “Marketing para Engenharia, Arquitetura e Agronomia”) para duas coisas:

1. Nem tudo o que parece pesquisa ou é apresentado como se fosse pesquisa é, realmente, uma pesquisa. Pesquisa é uma atividade científica. Tem leis, regras, métodos. Não se pode entrevistar cinco ou seis pessoas na rua e concluir que o resultado desta enquete possa ser atribuído ao universo de estudo. Por outro lado, não é necessário entrevistar todos os integrantes de um universo de estudo para se obter uma resposta correta, com uma margem de erro desprezível. A matemática fornece um número ideal de elementos da amostra para cada tamanho de universo pesquisado.

2. Existem empresas especializadas em projetar e executar pesquisas de marketing. Dado o grau de complexidade da tarefa e, levando-se em conta que o pequeno empresário provedor de serviços tem outras atividades que são prioritárias, recomenda-se que essas empresas sejam contratadas para realizar esse serviço, quando ele for necessário. As informações colocadas aqui servem apenas como uma referência para melhorar nossa capacidade de julgamento do trabalho a ser solicitado, bem como do resultado que seja apresentado.

Existem, porém, dois tipos de pesquisa que devem ser destacadas, devido a sua importância e sua aplicação para empresas fornecedoras de serviço em geral (e para empresas de Engenharia e Arquite-

tura em particular): **Pesquisa de Origem e Pesquisa de Satisfação de Cliente.**

Um profissional de Engenharia ou de Arquitetura que faça, pelo menos, esses dois tipos de pesquisa estará alguns passos à frente, no mercado.

Neste capítulo vamos ver, sumariamente, um pouco sobre cada uma delas.

Pesquisa de Origem

A pesquisa de origem é aquela que permite ao empresário identificar “de onde estão vindo os seus clientes”. Permite saber quais são os canais de comunicação que estão funcionando direito.

É a pesquisa que mostra qual é a “mídia” mais eficiente.

É uma pesquisa simples: consiste, basicamente, em perguntar ao cliente (na verdade, a qualquer um que procure pela empresa, seja para contratar um serviço, pedir um orçamento, pedir uma informação ou qualquer coisa assim) onde ele obteve informação sobre a existência da sua empresa ou do seu produto. As respostas devem ser registradas (TODAS). E, depois de algum tempo, precisam ser tabuladas para gerar os resultados.

Prepare-se para surpresas. São muito comuns erros de avaliação nesse campo, quando não é feito uma pesquisa séria.

Logo que eu abri meu escritório de Engenharia Elétrica (nos idos de 1986), as pessoas sugeriram que eu “investisse” nas boas relações com eletricitistas, instaladoras elétricas e com os donos de lojas de material elétrico. Entendiam eles (e eu concordava plenamente) que esses “canais” me levariam muito facilmente ao meu cliente potencial.

Desde os meus primeiros contatos comerciais eu fazia registros. Anotava, em folhas de papel (computador é coisa mais recente) diversas informações a respeito de cada novo cliente ou perspectiva de negócios. Uma das coisas que eu sempre perguntava (e anotava) era justamente “onde ele havia tomado conhecimento da minha existência”; “quem havia indicado o meu serviço”.

Depois de uns dois ou três anos, quando eu fiz uma tabulação dos resultados, evidentemente que eu já tinha uma percepção das respostas, mas, mesmo assim, me surpreendi com os números: apesar de eu me dar muito bem com eles e de eles, sinceramente, gostarem de mim e recomendarem o meu trabalho, “eletricistas”, “instaladoras elétricas” e “donos de lojas de material elétrico” representavam apenas 2 ou 3 por cento dos clientes que me procuravam.

O percentual considerável (entre 50 e 60%) dos clientes que me procuravam chegavam até a mim por recomendação de colegas engenheiros civis e arquitetos. Outros 20 ou 30% através de recomendação de clientes já atendidos.

Desnecessário dizer como essa “grade” de resultados altera a percepção do mercado e exige o estabelecimento de mecanismos de sustentação. Não se pode gastar os recursos (tempo, dinheiro e energia) com canais de comunicação que não produzam resultados minimamente satisfatório.

Mas é importante observar que é a pesquisa (por mais simples que pareça) que nos dá essa informação de forma definitiva.

Pesquisa de Satisfação de Clientes

As pesquisas têm uma característica muito interessante: é muito comum os empresários acreditarem muito nas pesquisas de prospecção de mercado, especialmente se elas trouxerem perspectivas alvissareiras, e não acreditarem nas pesquisas de satisfação de cliente, especialmente se elas trouxerem resultados negativos.

Uma pesquisa de satisfação de cliente quando feita pela primeira vez, sempre vai trazer algumas surpresas. Quem está prestando um serviço sempre toma o silêncio do cliente como aprovação do desempenho. Pensa que o cliente está 100% satisfeito, simplesmente porque o cliente não está reclamando.

Quando resolve fazer uma pesquisa de satisfação do cliente, o empresário tem, via de regra, certeza quase absoluta do conteúdo esperado nas respostas. Quando o resultado aparece vem a frustração. Depois vem a tentativa de justificar as respostas do cliente como produto da sua (dele) ignorância. Segue-se a revolta com a incompre-

ensão e ingratidão do cliente, a desconsideração pelas dificuldades enfrentadas... enfim, bobagens desse tipo.

Poucos, raríssimos mesmo, são os fornecedores que utilizam as respostas da pesquisa de satisfação de cliente como ferramentas corretas, portadoras de informações verdadeiras e úteis.

As pesquisas de satisfação de cliente são, com certeza, as pesquisas mais simples e baratas que uma empresa pode fazer.

Um simples questionário entregue para o cliente ao final do processo de produção e consumo já é suficiente para trazer informações fundamentais para o sistema operacional.

Alguns detalhes, no entanto, precisam ser observados para a elaboração e aplicação de uma pesquisa de satisfação de cliente:

- Deve-se fazer uma abordagem que estimule o cliente a ser sincero nas suas respostas. Ele precisa sentir que as respostas terão um destino nobre. Que os elogios serão tomados por incentivo para continuar fazendo bem-feito o que está bom e que as críticas serão consideradas construtivas, na medida em que orientarão o processo de correção daqueles pontos que ainda apresentam problemas.

- As perguntas devem sugerir respostas muito objetivas. Evitar, por exemplo, perguntas do tipo: “O que você achou do nosso atendimento?” a menos que ela venha acompanhada de três ou cinco alternativas como “Péssimo”, “Ruim”, “Satisfatório”, “Bom” e “Ótimo”.

- Deixar o cliente à vontade para responder. Permitir que ele leve o questionário para casa ou sugerir um ambiente tranquilo e reservado dentro da própria empresa. Não ficar junto com ele, olhando o que ele escreve. Isto é muito constrangedor.

13

Um Desconto no Preço

Durante os primeiros oito anos da minha carreira de engenheiro (à frente de um escritório de projetos e consultoria) a minha política de negociação de preços era simples, curta e grossa: "NÃO HÁ NEGOCIAÇÃO NO PREÇO !"

Eu me aborrecia com clientes que pediam descontos. Achava que eles estavam desvalorizando o meu produto.

Dar um desconto significava (no meu entendimento) admitir que o produto não valia tanto quanto havia sido pedido originalmente.

Por isso desenvolvi algumas linhas de argumentação para enfrentar as negociações. Analisava cada ponto do problema. Avaliava (e quantificava) todas as vantagens e benefícios que o cliente teria. Juntava tudo isso à minha natural capacidade de convencimento (minha boa conversa) e o resultado era que, muitas vezes, eu conseguia fechar o negócio , mesmo sem dar um único centavo de desconto.

Os meus colegas (engenheiros e arquitetos) ficavam impressionados.

--- Nenhum desconto?!

--- Isso mesmo. Nada de Desconto.

--- Mas o Fulano de Tal sempre consegue descontos com todo mundo...

--- É, mas dessa vez não conseguiu. Eu venci esta parada.

--- Parabéns. Você é um excelente negociador. Fez um ótimo negócio.

E eu ficava todo convencido, achando mesmo que havia feito um ótimo negócio.

Tinha feito nada! Tinha arrumado uma pilha de problemas que poderiam ter sido evitados.

Pois, afinal, eu não vendia mercadorias e sim serviços. Isso fazia (e faz) toda a diferença!

Quando você vende mercadoria, (produto físico, concreto, tangível) o fechamento do negócio representa (quase sempre) o encerramento da relação comercial das partes (quem vende e quem compra). Depois de fechado o negócio, quem vendeu vai contar o seu dinheiro e quem comprou vai utilizar o seu produto. Cada um pro seu lado.

Quando você vende serviços, ao contrário, o momento do fechamento do negócio está situado no início da relação entre quem vende e quem compra. Depois do fechamento do negócio ainda tem muito relacionamento pela frente. E esse relacionamento **é parte do produto**. A qualidade desse relacionamento determina, em boa medida, a qualidade do produto.

O cliente que não foi atendido na sua aspiração de obter um desconto, ainda que, no nível racional, tenha sido convencido pelos seus argumentos, inconscientemente se julga insatisfeito. Derrotado. Com uma "diferença" a ser recuperada.

Afinal, não dar descontos, na negociação de serviços, não é tão difícil assim. Basta uma boa preparação, bons argumentos e uma boa articulação verbal.

Mas nós precisamos observar que os clientes pedem descontos, em geral, não é porque não tenham capacidade financeira, para pagar o preço pedido. Pedem desconto porque isso faz parte do "jogo". E ninguém gosta de jogar para perder.

Um cliente que pediu um desconto, negociou, insistiu, e teve que pagar o preço original... se julga um perdedor. E está doido para recuperar o equilíbrio na relação. Ou seja: é alguém insatisfeito e que vai buscar qualquer detalhe no produto para achar um defeito e reclamar, questionar, criar problemas.

Quem quer um cliente assim durante o processo de produção e consumo de serviço?

A Política de Negociação de Preços, portanto, precisa ser estabelecida levando-se em conta o tipo de produto negociado e a intensidade da relação com o cliente depois de fechado o negócio.

Isso não significa, obviamente, ceder a toda a gula do cliente, ou dar descontos de 10, 20 ou 30% sem nenhuma justificativa.

Dar descontos, muitas vezes, é apenas arredondar um número, dispensar um juro, uma taxa, enfim, dar ao cliente a sensação que está no jogo. E está ganhando.

Acredite. O ganho obtido na negociação (sem dar descontos) acaba saindo mais caro ali adiante. Negociar descontos faz parte da política de preços. E a política de preços é uma Política de Marketing. Pense nisso na próxima vez que o seu cliente pedir um desconto.

14

Não Estar Preparado para Pequenos Atrasos nos Pagamentos

Evidentemente, quem trabalha precisa receber pelo trabalho feito. Quem foi contratado precisa ser remunerado, conforme foi previamente combinado.

Um pagamento que não é feito na data combinada é sempre uma coisa desagradável, pois contamos com aquele dinheiro, temos compromissos, nossas próprias contas a pagar, negócios para serem concretizados...

Muitas vezes, porém, eventuais atrasos nos pagamentos previstos não ocorrem por maldade, má-fé ou má-vontade de quem deveria nos pagar.

Pequenos atrasos de um, dois dias ou até mesmo de uma semana, algumas vezes acontecem por uma viagem imprevista, um cheque depositado na conta bancária e que ainda não tenha sido compensado, um pequeno atraso em um recebimento por parte do cliente...

E não existe nada mais chato (imagine-se na condição do cliente) do que ter um fornecedor de serviços desesperado para receber. Criando caso, tendo xilique, ficando de cara amarrada porque vai receber na segunda-feira o que havia sido combinado para sexta-feira.

(Observe que estamos falando de atrasos EVENTUAIS. Evidentemente que clientes que atrasam pagamentos sempre e por muito tempo precisam de tratamento “especial”).

Conheço algumas pessoas – bons pagadores, por sinal que recusam-se a contratar determinados fornecedores justamente pela sua ferocidade e inflexibilidade no momento da cobrança. Eles não querem ser pressionados por uma coisa tão “sem importância”.

A relação entre um cliente e um fornecedor é uma relação de poder. O cliente gosta da sensação de que está no comando da situação. Pressioná-lo ou provocar constrangimento, na hora da cobrança é uma tremenda “cortada de onda”.

Por isso, esteja sempre preparado para esses pequenos atrasos. Se você tem um recebimento previsto para sexta-feira, não assuma compromissos para sexta-feira. Programe-se para segunda ou terça.

Tente trabalhar com alguma folga. Considere isso um mecanismo profissional.

E é bom para os negócios.

15

Não ser acessível. Disponível para o cliente.

Engenheiros e Arquitetos não vendem produtos de compra por impulso. Nem produtos de consumo de massa. Nem gêneros de primeira necessidade.

Mesmo que você não saiba, exatamente, o que isto significa, é bom saber o seguinte: precisamos entender o que passa na cabeça do cliente durante o processo de decisão de compra.

Como é que ele toma consciência da necessidade do serviço?

Onde é que ele busca informações sobre os fornecedores disponíveis ?

Como é que ele avalia as alternativas ?

Como é que ele, finalmente, decide a compra ?

Para o marketing de um engenheiro ou de um arquiteto ser eficiente (e eficaz) é preciso que ele tenha especial atenção sobre a acessibilidade dele (fornecedor) em relação ao cliente.

Em outras palavras, o cliente, quando estiver procurando pelo engenheiro ou arquitetos, precisa ter caminhos simples e que funcionam.

É o tal do PONTO COMERCIAL.

O marketing como é conhecido hoje (um conjunto de conhecimentos e técnicas de relação com o mercado), é uma ciência recente. Vem da segunda metade do século. Foi concebido, originalmente para estudar e resolver problemas do comércio de mercadorias.

O desenvolvimento de áreas específicas do marketing, como o marketing pessoal, o marketing de serviços ou o marketing institucional são coisas muito recentes (vinte cinco a trinta anos) e ainda sofre forte influência das práticas e técnicas originalmente desenvolvidas para mercadorias como panelas, eletrodomésticos ou roupas.

Por isso é normal que muita gente entenda o conceito de PONTO COMERCIAL como sendo apenas o espaço físico onde o produ-

to é comercializado: a sala onde a loja está instalada, o lugar onde funciona o restaurante, o galpão onde está a oficina...

Porém, para um fornecedor de serviços, é importante entender que o conceito de ponto comercial é muito mais amplo: ponto comercial é o lugar onde o cliente faz negócios com o fornecedor. Isto significa o seguinte: se você tem um bar, todas as pessoas que querem beber alguma coisa (consumir os seus produtos) precisam ter contato com o espaço físico onde o seu bar está instalado. O ambiente físico do bar é o seu ponto comercial. Porém, se você tem uma instaladora elétrica ou uma construtora, é muito comum um cliente fazer negócios com você e consumir os seus produtos sem nunca conhecer o seu escritório de trabalho.

Onde fica, então, o seu ponto comercial ? Resposta: nos canais de comunicação que permitem ao seu cliente ter acesso à você ou à sua empresa. O telefone, o fax, o site na Internet, o e-mail, o telefone celular, a secretária eletrônica, o bip, o correio... todos esses elementos funcionam exatamente como a porta do bar.

É por aí que o cliente entra. Quando ele liga para você ele está batendo à sua porta. Se você atende o telefone, você está abrindo a porta da sua empresa e o cliente entra. Tudo o que se passa, daí em diante, acontece no ponto comercial.

Para incrementar o seu PUNTO COMERCIAL existem duas coisas importantes a fazer: a primeira delas é abrir o maior número possível dessas “portas”. Uma empresa que tem um telefone, tem uma porta aberta para o mercado. Se, além do telefone, tem também um fax, já são duas portas. Internet? Mais outra porta. Secretária Eletrônica? Outra. Bip, correio... Quanto mais canais de comunicação sua empresa estabelecer, maior será o número de portas abertas para o mercado. Maior será a quantidade de acessos disponíveis para que o cliente entre no seu ponto comercial;

A segunda coisa importante é “tratar de forma eficiente e eficaz o cliente que bate a essas portas?”.

Não adianta ter um telefone e não ter ninguém para atendê-lo. Ou tê-lo sempre ocupado. *Se um cliente liga para você com o obje-*

tivo de pedir um orçamento, e o seu telefone está ocupado ou ninguém atende, talvez ele tente novamente mais tarde. Mas é muito provável que, entre uma tentativa e outra, ele tente o número do seu concorrente.

Se o cliente passar um fax, acuse o recebimento. Se o cliente deixar um recado na secretária eletrônica, dê retorno. Se o cliente mandar um e-mail, responda. Ou tire o fax da sua empresa, desative a secretária eletrônica e saia da internet.

Se você abriu uma porta para o mercado você precisa se dar conta de que é uma PORTA e não uma JANELA. É um canal de relacionamento e não um lugar de onde você apenas vai ficar olhando. ***Você não pode considerar esses instrumentos apenas como uma grande rede de pesca onde você escolhe quais são os peixes que você vai pegar, se quiser.***

Mais do que abrir essas portas para o mercado, você precisa definir políticas de mercado para elas. Precisa decidir como vai se relacionar com os seus clientes através desses canais. Porque os clientes vão construir uma IMAGEM da sua empresa baseados em toda a relação que eles tem com ela. E essa imagem é que vai tem peso determinante neste e nos futuros negócios.

16

Não Documentar as diversas etapas do serviço. (Orçamento, Negociação, Contrato...)

Serviços de Engenharia e Arquitetura costumam ser trabalhos de LONGA DURAÇÃO. Terreno fértil para “esquecimentos” e outros tipos de mal-entendidos.

Fornecedores de serviços, de uma maneira geral (e engenheiros e arquitetos, em particular), não são muito afeitos a formalidades comerciais. Orçamentos escritos, contratos, documentos, definitivamente não fazem parte das preferências desse pessoal.

Mas isso precisa mudar. O mundo está cada vez mais documentado. De onde menos a gente espera vem uma reclamação “descabida”. A reclamação vira discussão, a discussão vira bate-boca. Perde-se um cliente, ganha-se um contra-propagandista (e, nunca é demais lembrar a importância que tem para o marketing de engenharia e arquitetura a comunicação inter-clientes – o “boca-a-boca”). Isto se a coisa não for parar no Procon ou na Justiça. Se for parar na justiça, prepare-se para uma surpresa: o juiz pode entender que a reclamação não era DESCABIDA. Sabe por quê? Porque era baseada em uma informação importante, que você deveria ter fornecido e não forneceu.

“Ah, mas eu falei!” “Tem testemunhas?” “Está escrito em algum lugar?”

Não está escrito em lugar nenhum, não tem testemunha, você perdeu. Perdeu dinheiro, perdeu tempo, perdeu energia, perdeu um cliente, talvez dois, três, dez...

Escreva. Faça tudo por escrito.

Toma um pouco de tempo, gasta um pouco de dinheiro, mas vale a pena.

Um orçamento escrito é um orçamento definitivo. É um instrumento de marketing. É uma ferramenta de negociação.

Um orçamento verbal não vale nada na hora que o cliente insistir em cobrar por um serviço extra, que não estava previsto.

Um orçamento de serviço precisa apresentar, pelo menos, os seguintes elementos básicos:

- **Um número.** (para ser referência documental);
- **Nome do Cliente, Endereço e Telefone.** É importante identificar completamente o cliente para evitar confusões futuras.
- **Objeto do orçamento.** A identificação do elemento a que se refere um determinado serviço.
- **Serviços.** A descrição genérica dos serviços oferecidos.
- **Referências.** A base de informações utilizadas para montar a sua proposta.
- **Data.** A data de emissão do orçamento
- **Descrição detalhada de todos os serviços.**
- **O que não está incluído.**
- **Preços.**
- **Condições de Pagamento.**
- **Prazo para conclusão do serviço.**
- **Condições Gerais.**
- **Validade do Orçamento.**
- **Nome e assinatura.**

É importante observar que um orçamento bem elaborado e detalhado, quando aceito pelo cliente, serve como contrato para o fornecimento do serviço, tendo, inclusive valor legal em caso de eventuais pendências.

Caso você não tenha feito um orçamento muito detalhado, convém, antes de começar a trabalhar, providenciar um bom contrato.

Contratos

A prestação de serviços, principalmente quando se trata de uma pequena empresa, implica uma série de compromissos assumidos de

parte a parte. Alguns são simples, outros complicados. Alguns são óbvios, outros muitos específicos.

Um contrato formal deixa claro, no papel, o que foi “combinado”, dando a cada uma das partes um pouco mais de segurança.

Nem sempre um contrato formal é bem recebido pelo cliente. Esta barreira pode ser amenizada com um orçamento bem detalhado que depois venha a se transformar, automaticamente, em contrato. Porém, recomendamos que um contrato formal seja sempre feito, quando possível.

Uma última recomendação: Consulte sempre um advogado antes de fazer um contrato importante. Se possível, contrate um advogado para lhe dar orientação permanente, evitando assim os problemas decorrentes de orçamentos ou contratos malfeitos ou de negociações mal-amarradas.

Usar a Mídia Errada

No que diz respeito à Comunicação com o Mercado (promoção do produto, publicidade, propaganda...) o pecado mais evidente cometido pelos engenheiros e arquitetos é o de utilizar a mídia errada. Para ser mais específico: o erro mais comum é utilizar a mídia tradicional: rádio, televisão, jornais e revistas.

A questão básica é que engenheiros e arquitetos, geralmente, são responsáveis por pequenas empresas fornecedoras de serviços. Empresas com essas características, normalmente não dispõem de um grande aporte de verba para publicidade e propaganda. Portanto, os poucos recursos disponíveis precisam ser aplicados com uma "pontaria" muito bem ajustada.

Não se pode atirar para todos os lados, porque fazer isso custa muito caro.

A mídia tradicional é composta de veículos de comunicação de massa (jornal, rádio, revistas e televisão). É um conjunto de canais de comunicação excelente para quem produz e fornece ao mercado produtos de consumo de massa.

A relação "custo x benefícios" do investimento em televisão, rádios, jornais e revistas só é boa quando o produto anunciado é um **produto de consumo de massa**.

Produtos de **consumo restrito** (como é o caso dos serviços de engenharia e de arquitetura) precisam utilizar mídias alternativas para ter um investimento mais racionalizado.

Essas mídias são (entre muitas outras)

- A mala direta;
- Os jornais corporativos;
- As revistas especializadas;
- Eventos;
- Participação em Feiras e Congressos;
- A participação em Entidades de Classe;
- O Press release (para a mídia tradicional) ;
- O próprio cartão de visitas;

No livro “Marketing para Engenharia, Arquitetura e Agronomia” se faz uma análise mais detalhada a respeito de como utilizar cada uma dessas mídias e seis efeitos possíveis.

Para os objetivos desse livro, cabe apenas ressaltar o fato de que nosso tipo de produto e o tipo de mercado a que ele se destina requer uma comunicação direta com o cliente.

A mídia aberta (que atira pra todo lado) tem, via de regra, um custo muito alto, incompatível com os resultados obtidos.

Não ter sempre à mão o seu cartão de Visitas

Deus o livre de não ter Cartão de Visitas. Não ter cartão de visitas é um Atestado de Pobreza. E (nunca esqueça) clientes não contratam engenheiros ou arquitetos por caridade. Contratar engenheiros e arquitetos dá **status**. Quem contrata não quer ter “na sua folha de pagamentos” um pé-de-chinelos qualquer;

Não ter cartão de visitas, portanto, é GARANTIA de maus resultados comerciais.

Ter cartão de visitas e não estar com ele quando o cliente aparece é um sinal de desorganização. Tira pontos do profissional.

A solução para isso é “distribuir” os seus cartões em diversos pontos “estratégicos”: alguns na sua carteira, outros no porta-luvas do carro, alguns na pasta, uns tantos no escritório, sobre a mesa, dois ou três, sempre, no bolso da camisa... Assim, mesmo que você esqueça a pasta ou a carteira, sempre haverá algum cartão por perto. E você estará sempre pronto para capitalizar oportunidades.

Dizer que “Isto é Fácil de Resolver” diante do Problema Apresentado pelo Cliente

Existem coisas que não devem ser ditas para um cliente durante a negociação de um serviço. A menos, é claro, que você esteja querendo fazer um mau negócio.

Muitos profissionais pensam que dizendo ao cliente que um determinado problema é fácil de resolver eles estão transmitindo confiança para o cliente e, conseqüentemente, aumentando as chances de fechar o negócio. Mas não é verdade. Quando você diz “isto é fácil de resolver” você está desvalorizando o seu trabalho e reduzindo as chances de fazer um bom negócio.

A noção de “fácil” e “difícil” é muito relativa. O que é muito fácil para **uns** pode ser difícilimo para **outros**. Um problema de engenharia ou de arquitetura pode ser fácil de resolver para um arquiteto ou para um engenheiro, que teve um treinamento muito sólido e profundo. Para a pessoa comum (o potencial cliente) aquilo continua sendo um “bicho de sete cabeças).

Não devemos “enfeitar o bicho” para valorizar o produto. Não precisamos criar dificuldades inexistentes, apenas para impressionar o cliente.

Mas devemos manter a avaliação do problema no nível de entendimento do cliente. Afinal, é ele que vai pagar pela solução.

20

Permitir que o cliente tenha expectativas irreais quanto aos resultados do seu serviço

A satisfação do cliente é inversamente proporcional à sua expectativa em relação ao produto.

Isto significa o seguinte:

1. Quanto mais coisas você prometer ao cliente, maior será a expectativa dele quanto aos resultados do seu trabalho e, conseqüentemente, maior será a possibilidade de você ser contratado;

Porém...

2. Quanto mais coisas o cliente acreditar que obterá, contratando os seus serviços, menor será a possibilidade real de que todas essas coisas sejam realizadas e, conseqüentemente, maior será a possibilidade de o cliente ficar insatisfeito no final do processo;

No entanto...

3. Quanto menos coisas você prometer ao seu cliente, maior será a possibilidade de (caso você seja contratado) cumprir o prometido e até mesmo de superar a expectativa gerada. Conseqüentemente, maior será a possibilidade de o cliente se sentir plenamente satisfeito, no final do processo.

Porém...

4. Quanto menos coisas você prometer ao seu cliente, menor será a expectativa dele em relação aos resultados do seu trabalho e, conseqüentemente, menor será a possibilidade de ele vir a contratá-lo para o serviço.

Parece um beco sem saída ?

Na verdade, não é “um beco sem saída”. Trata-se, apenas de uma situação em que a saída existe. Apenas é estreita e fugidia. Passar por essa “saída” para encontrar a “graça” do **sim** do cliente (e ainda conseguir fazer com que ele fique satisfeito no fim do processo) requer uma certa “pontaria refinada”: a capacidade de saber, exata-

mente, o quanto precisa ser prometido para conquistar a atenção e a disposição do cliente para a contratação sem correr o risco de prometer além da conta.

Prometer demais cria compromissos desnecessários, que poderiam ser evitados e que, no fim das contas, acaba reduzindo a satisfação do cliente (por mais perfeita que seja a sua performance);

Prometer de menos pode comprometer (e, geralmente, compromete) a possibilidade de fechar o negócio.

Não existem soluções mágicas para esse tipo de problema. Você precisa desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal, conhecer muito bem o seu mercado (*que não é apenas o conjunto dos seus clientes reais e potenciais. Inclui também os concorrentes, os fornecedores e outras variáveis sociais, econômicas, geográficas, políticas...*) e ter uma noção muito clara de todas as características do seu produto bem como as vantagens e os benefícios que ele pode gerar para o seu cliente.

Não é fácil, eu sei.

(Mas, citando Carla Peres, dançarina de pagode e apresentadora de TV, “O difícil, como todo mundo sabe, não é fácil”)

21

Vender a coisa errada.

Os serviços de Engenharia e de Arquitetura encabeçam a lista dos produtos mais mal-vendidos do Brasil. Eu não tenho nenhuma dúvida.

Tomemos uma pessoa que disponha de R\$ 30.000,00 para construir uma residência. Ela tem dois caminhos a seguir: o caminho “A” e o caminho “B”.

Começemos pelo caminho “B” que, por ser o mais torto e o mais incorreto é também o mais popular.

Essa pessoa faz, ela mesma, um desenho da planta da casa. Ou então pede para alguém fazer pra ela. Geralmente um desenhista que fez um cursinho no SENAI ou nem isso. Com o tal desenho, procura-se um acobertador (nome dado ao profissional de engenharia ou arquitetura que empresta seu nome e seu título profissional para tornar legal um trabalho feito por terceiros. Também chamado de “assinador de planta” ou simplesmente “canetinha”).

Com esse caminho tem-se um “investimento” de, digamos, R\$ 500,00 em “engenharia” e “arquitetura”.

A planta, devidamente assinada por esse profissional ordinário, é aprovada pela prefeitura. Inicia-se a obra, que vai ser feita exatamente de acordo com a vontade do proprietário e os conhecimentos do pedreiro.

Essa maneira de gastar o dinheiro resulta em uma obra com, digamos 80 m², três quartos, sala, cozinha, banheiro, área de serviço, garagem... que custa R\$ 30.000,00.

E vale, se for posta à venda, R\$ 30.000,00

Vamos ver, então o caminho “A”, que começa, pela contratação de um arquiteto, que irá fazer um projeto ajustado à realidade do cliente, otimizando espaços, garantindo uma boa ventilação, observando a posição do sol, explorando recursos estéticos como janelas, telhados, varandas... e passa pela contratação de um engenheiro, que fará os projetos complementares (estrutural, hidro-sanitário, elétrico).

Fará o dimensionamento correto dos materiais a serem utilizados, além de organizar a obra, promovendo racionalização e economia. Muita economia.

O custo de um arquiteto + um engenheiro é, digamos, R\$ 3.000,00

Com os 27 mil restantes, por este caminho “A”, temos como resultado uma obra que custa os mesmos R\$ 30.000,00. Porém, esta casa, com os recursos da arquitetura e da engenharia, terá bem mais do que os 80 m² da casa do “plano B”. E, além dos três quartos, sala, cozinha, banheiro, área de serviço, garagem poderá ter, por exemplo, uma vaga a mais na garagem, uma churrasqueira, uma varanda, um telhado mais bonito... Essa obra vale... aí é que vem a surpresa: vale, pelo menos, uns R\$ 40.000,00.

Exagero ? Não! Os números estão corretos. E as provas estão por aí nos bairros, nos loteamentos e nas planilhas de custos...

É verdade: **com engenharia e arquitetura a sua obra custa menos e vale mais!**

Por que, então, se é tão simples assim, a maioria das pessoas faz a coisa do jeito errado? Por que as pessoas preferem a equação **dese-nhista + pedreiro = obra + cara e sem valor agregado** e não a equação **engenharia + arquitetura = obra barata e mais valiosa?**

Por duas razões: primeira: **nem tudo o que é óbvio é ululante!** Não é da natureza humana fazer o certo. A maneira certa quase sempre é a maneira mais difícil (e, como disse certa vez uma conhecida dançarina de pagode, “o difícil, como todo mundo sabe, não é fácil !”)

A segunda razão (esta sim, importante) é a que inicia este artigo: “Os serviços de engenharia e de arquitetura encabeçam a lista dos produtos mais **mal-vendidos** do Brasil”. As relações de mercado entre arquitetos/engenheiros e os seus clientes constituem uma Torre de Babel: os profissionais querem vender coisas que os clientes não sabem que precisam e os clientes querem coisas que os profissionais não consideram importantes e, portanto, não disponibilizam.

Tranqüilizar o Cliente (antes de ser contratado)

A principal motivação do cliente (para fechar o negócio) é justamente a sua angústia diante de algum problema.

Tranquilizar o cliente significa abrir mão da vantagem na negociação.

Veja essa história real, que aconteceu comigo:

Eu estava quase resolvendo o problema, mas o Stefan parecia não querer que eu fizesse aquilo.

Parecia não. Não queria mesmo. Insistia, fazia gestos escondidos, puxava meu braço... Até que conseguiu me tirar daquela reunião e me levar para um lugar afastado, longe do meu cliente.

À propósito, era uma reunião em uma indústria. Eu era um engenheiro com razoável experiência e Stefan era meu assistente. Um engenheiro recém-formado, cheirando a fraldas universitárias. Meu cliente queria saber se uma determinada instalação que ele pretendia fazer era possível e que tipo de providências deveriam ser tomadas. Eu estava tentando dizer a ele o que fazer e o Stefan não deixava.

“Afim, rapaz, o que você está querendo?” eu perguntei, com visível mal humor. “Me responda você, o que você está querendo fazer?” ele me devolveu a pergunta.

“Eu estou resolvendo o problema do meu cliente” eu disse, cheio de auto-confiança.

“Que seu cliente?” ele me perguntou. “Ora, que cliente”, eu respondi: “O Sr. Fulano. A Indústria X”

“E quem disse que eles são seus clientes? Você já foi contratado, por acaso?”

De fato, o cliente havia nos chamado apenas para um orçamento de serviços. A fábrica estava sofrendo com seguidas quedas de tensão na energia elétrica e ele estava muito preocupado. Estávamos conversando. **Talvez** ele nos contratasse para fazer alguma coisa

“Além do mais” continuou o resolutivo Stefan, “Se o problema é

do seu cliente, o problema não é seu. Você não precisa resolver um problema que não é seu”

Aquilo estava me deixando meio confuso. Quer dizer então que o Sr. Fulano e a Indústria X não eram meus clientes e eu não deveria resolver o problema deles... “Então, o que é que nós estamos fazendo aqui?”, perguntei à queima-roupa.

“Pense, engenheiro Ênio. Você está aqui para resolver o ‘seu’ problema”.

“Como assim, ‘o meu problema’? O meu problema não é resolver o problema que está incomodando o meu cliente?”

“É claro que não” continuou ele. “O seu problema é transformar o Sr. Fulano (e a Indústria X) em seu cliente” disse, com uma segurança desconcertante. “O seu problema, engenheiro Ênio, é **ser contratado**. Depois que você for contratado, o problema que **era** do seu cliente passa a ser da sua conta e você precisa resolvê-lo. Mas aí estará sendo pago para isso. Por enquanto *o cliente tem um problema e você tem outro. O cliente precisa encontrar uma solução para o problema dele e você precisa resolver o seu*. Se você der a solução do problema do cliente antes de ser contratado, não se iluda, as suas chances de resolver o ‘seu’ problema ficam muito reduzidas”

Stefan sempre foi um engenheiro brilhante. Uma inteligência rara. Mas, naquele momento estava me ensinando uma das coisas mais importantes que todo profissional que **produz e fornece informações** precisa ter claro na sua relação com os “clientes”: *Quanto mais soluções você fornecer antes de ser contratado, menor será a chance de resolver o seu problema: ser contratado.*

Acredite ou não, é a pura verdade.

23

Falar sem Pensar.

O Cliente nos paga para pensar. Ele quer nos ver pensando.

Tem gente que é pago pela sua habilidade manual ou pela sua força física. Pedreiros, carpinteiros, azulejistas, mecânicos, eletricitas, encanadores se encaixam nessa definição.

Engenheiros e Arquitetos são pagos pela sua capacidade de pensar. Pela sua capacidade de processar informações. De encontrar soluções para problemas difíceis.

As nossas respostas são tudo o que temos. São o nosso ganha-pão. As soluções que nós encontramos, para os mais variados problemas, são o **nosso produto**. São as coisas que nós temos **para vender**.

Um eletricista ou um encanador pode teorizar à vontade. Mas o trabalho dele só começa a ter valor quando ele põe “a mão na massa”. Enquanto ele está apenas falando, não estão produzindo.

Um engenheiro ou arquiteto não. Quando ele está falando está dando resultados. Está passando as informações resultantes do processamento mental realizado.

Meia dúzia de palavras pode resolver problemas que valem milhares (milhões) de dinheiro.

Precisamos, antes de tudo, perceber isto. Precisamos desenvolver a consciência do nosso lugar no jogo. E tratar de valorizar mais nossa opinião. Valorizar mais a nossa palavra.

Pense duas vezes antes de concluir. Racionalize o processamento das informações disponíveis. Não se arrisque a ser questionado.

Seja econômico (e certo) nas conclusões. Acostume-se a “concluir” por escrito, depois de contratado.

Engenheiro que fala muito ganha pouco. Essa é a regra.

(A menos, é claro, que ele seja um palestrante...)

Dar Respostas Antes de Ter Certeza de Haver Entendido a Pergunta

Parece óbvio, eu sei. Mas, talvez por isso mesmo tanta gente transgride esse “mandamento”: somente comece a responder depois de haver entendido completamente a pergunta.

Engenheiros e Arquitetos, por formação, tem sempre a falsa noção de que precisam resolver todos os problemas IMEDIATAMENTE.

Não é verdade. Não é preciso tanta pressa.

Nosso compromisso, na verdade, é com a exatidão da resposta. Com a eficiência da solução encontrada.

O tempo pode (e deve, em certos casos) ser utilizado como fator de negócio.

E, quanto mais você ouvir (com paciência) a pergunta do cliente (quanto mais você deixar ele falar), mais elementos você vai ter para construir a melhor resposta possível.

25

Tentar Separar a Imagem Profissional da Imagem Pessoal

Se você é engenheiro ou arquiteto, você precisa saber que a imagem pessoal é inseparável da imagem profissional. Não existe essa coisa de que “a vida pessoal não interfere nas questões profissionais”

Interfere sim senhor.

Você pode ter o melhor desempenho técnico. Sua empresa pode fazer o melhor trabalho. Você pode até ser amável e simpático com os seus clientes. Mas se eles souberem que nos finais de semana você bebe. E que, quando bebe, fica agressivo e bate na mulher e nos filhos... Não tenha dúvida de que a sua carteira de clientes tende a diminuir.

Quem contrata um prestador de serviços está contratando uma pessoa. Está fazendo negócios com uma pessoa.

É pessoal. Ponto final.

Ninguém gosta de fazer negócios com pessoas que não tenham valores pessoais positivos. Mesmo que isto não interfira nos resultados do negócio.

O cuidado com a Imagem Pública (que geralmente as pessoas chamam de Marketing Pessoal) é uma disciplina essencial para o exercício comercial da Engenharia e da Arquitetura. É uma atividade que concorre fortemente (decisivamente) para a aceitação ou não do seu produto no mercado.

Isso vale para o lado negativo (como o que foi visto acima) mas também vale com as coisas positivas.

Muitas ações pessoais positivas podem (e devem) ser incorporadas com o objetivo de cristalizar a sua imagem pessoal. E os mecanismos de transferência de créditos devem ser utilizados para agregar ao marketing empresarial.

Por exemplo: se você gosta (veja bem: se você gosta ! Não adianta fingir que gosta, forçar a barra...)

A melhor alternativa é investir na administração inteligente da sua Imagem Pública e associá-la sempre à imagem da sua empresa.

Acreditar que todo cliente satisfeito vai falar bem do serviço recebido e gerar novos clientes

Muita gente acredita na máxima de que “O melhor marketing é um bom produto. Se você trabalhar direito e conseguir fazer com que o cliente fique satisfeito, não precisará se preocupar com outra coisa”

Pura ingenuidade! (“ingenuidade” aqui, como em quase todos os livros, geralmente é uma palavra usada como um eufemismo para um adjetivo menos abonador...)

Não se pode mais, nos dias de hoje, acreditar em uma coisa dessas. É o mesmo que, no futebol, acreditar que um time que tem o melhor goleiro do mundo será o campeão. Ou que, se tiver um atacante medíocre não poderá sonhar com o título.

No mercado, assim como no futebol, a conquista do sucesso (do título) é o resultado da soma de muitas coisas, algumas até desprezadas pelo avaliador menos atento.

Vejamos o caso de que trata este capítulo: de fato, “um cliente satisfeito, **que fale** bem do serviço para outros potenciais clientes e que seja convincente, **podará** gerar novas oportunidades de negócios”.

Observe que isso é bem diferente de afirmar que “um cliente satisfeito **falará** para outros clientes potenciais e estes **serão transformados**, automaticamente em novos clientes”.

Existem, pelo menos, dois “detalhes” que precisam ser observados:

Primeiro: Nem todo o cliente que fica satisfeito com o seu produto falará isso para outros potenciais clientes.

Segundo: Nem todo cliente satisfeito, que fala bem do seu serviço, é um bom formador de opinião. Portanto, mesmo que ele fale bem do produto, poderá não surtir nenhum efeito.

E daí ? Perguntaria o leitor. Quer dizer, então, que o tal “boca-a-boca” é uma balela ? Quer dizer, então, não adianta produzir com capricho, na esperança de, com isso, conquistar o mercado pela qualidade do produto ?

Não. Nada disso. Antes de qualquer coisa, vamos deixar bem claro uma coisa importante: a tal da “propaganda boca-a-boca” (na verdade, comunicação inter-clientes) é, REALMENTE, a melhor e mais eficiente forma de divulgação de produtos como serviços de Engenharia e Arquitetura. Isso não quer dizer, no entanto, que produzir com boa qualidade e dar satisfação ao cliente desencadeie **automaticamente** o processo de conquista de novos clientes.

É preciso provocar o comentário positivo e é preciso, fundamentalmente, fazer com que o tal elogio seja efetivo. Alcance resultados.

Em outras palavras: é preciso estimular o cliente satisfeito para que ele, efetivamente, fale bem do nosso produto. E é preciso garantir que ele fale as coisas certas, que possam convencer outras pessoas a procurar pelos nossos serviços.

Isso, definitivamente, não é uma tarefa fácil. Porém, o profissional de Engenharia ou de Arquitetura que desenvolver essas habilidades, obterá resultados fantásticos, com grande economia de investimentos em propaganda e publicidade.

O primeiro passo é identificar os clientes satisfeitos com o seu produto. Isso pode ser feito usando a sensibilidade (a “ferramenta” que é, geralmente, mais utilizada) ou lançando mão de pesquisas de satisfação de cliente: um recurso menos usado, mas de muito bons resultados.

Feito isso, é preciso um **exercício de humildade**: temos que convencer o nosso cliente de que, no nosso negócio, a opinião dele é muito importante. Faze-lo entender que não existe nenhuma forma mais eficiente de divulgação do nosso serviço do que um elogio sincero que ele possa manifestar em conversa com outros potenciais clientes.

Uma vez consciente dessa IMPORTÂNCIA, o cliente bem intencionado (felizmente, a maioria) ficará satisfeito em ajudar.

No entanto, por melhores que sejam as intenções do cliente, ele (via de regra) não é um engenheiro nem um arquiteto. Portanto, o que ele disser para outros clientes potenciais pode estar contaminado por erros de avaliação ou exageros indesejáveis.

É preciso (isso é muito importante) instrumentalizar o cliente para que ele possa estar o mais capacitado possível para falar bem do nosso produto.

Isso significa, na prática, que o profissional de Engenharia ou de Arquitetura precisa se antecipar ao problema e dar ao cliente elementos para uma avaliação racional do produto final.

Folders, panfletos, gráficos, tabelas, artigos técnicos de fácil leitura, diagramas comparativos, enfim, todo o material possível que possa transformar nosso cliente satisfeito num protótipo de vendedor entusiasmado.

Aí sim, podemos voltar para a frase já mencionada neste capítulo: um cliente satisfeito, que tenha sido motivado pelo fornecedor e que se sinta importante e útil, falará positivamente a respeito do serviço recebido com outros clientes. Se esse cliente, satisfeito e motivado, estiver suficientemente instrumentalizado e bem informado, ele será convincente e, então, é muito provável que consiga convencer os outros potenciais clientes a procurar o fornecedor e fechar novos negócios.

Não é fácil, mas é possível. Muito possível.