



**Lic. Manuel Ramón Betancourt  
Escobar**

Consultor em Desenvolvimento  
Organizacional

[manubet@gmail.com](mailto:manubet@gmail.com)

Em muitas organizações modernas que conseguem atingir padrões de qualidade adequados para oferecer produtos e serviços em seus mercados, o aspecto mais relevante para o cliente é saber que ao adquirir o produto ou serviço não terá nenhum tipo de problemas.

Para algumas organizações, este efeito ainda não alcançou um resultado

## Retrabalho: um custo oculto de Qualidade ante os olhos do cliente

adequado, pois em alguns casos, como o que ocorreu com a Toyota no ano passado, representam não apenas uma perda econômica significativa em sua operação – ao ver-se obrigado a recolher milhões de automóveis do mercado e trocar o sistema acelerador – mas também têm um efeito negativo para a imagem da própria empresa, já que as pessoas afetadas pelo erro da construção dos veículos terão outro juízo de valor sobre a marca e um nível de desconfiança ao tomar uma decisão de compra no futuro. Para a Toyota representou perder sua posição de liderança no mercado dos Estados Unidos e um custo estimado de 1.038 milhões de dólares. Quando uma pessoa tem a força financeira para

poder assimilar estas cifras, o impacto não é demolidor. Porém, para empresas menos poderosas, uma situação desta natureza representaria a falência.

Assim como a Toyota e o que ocorreu com seus automóveis, muitas empresas na América Latina têm um sistema adequado de garantia que facilita a solução dos problemas com seus produtos, mas que afeta em muitos casos sua imagem e credibilidade, representando uma diminuição em suas vendas pela insegurança que deixam no mercado as falhas do produto, mesmo que sejam reparadas ou trocadas por outras. O impacto no marketing da empresa é muito alto e não é fácil identificar

até onde pode chegar uma empresa na assimilação dos custos ocultos pelos retrabalhos, já que podem identificar os custos diretos que estes representam em termos de mão de obra, custos de compensação e reposição, caso necessário, mas a perda da credibilidade no mercado é algo que não se pode quantificar antecipadamente. Só o tempo dará uma resposta de quais foram os reais efeitos deste retrabalho em termos de vendas.

No caso das empresas de serviços, é mais impactante o conceito dos custos ocultos para marketing no caso de erros, já que o cliente tem uma expectativa do que receberá no momento de contratar um serviço. E quando este não satisfaz suas necessidades pelos erros da organização, pode-se perder totalmente o cliente. Vemos no mercado uma grande quantidade de campanhas publicitárias de bancos que oferecem créditos em tempos definidos, empresas de seguros que dão prazos de cumprimento e oficinas que oferecem tempos de entrega determinados, mas que no momento de receber o cliente, não têm a capacidade ou a experiência para cumprir o compromisso oferecido, o que representa

uma diminuição da imagem da empresa perante o mercado e sua resposta a futuro será um cliente a menos.

Particularmente, posso falar de duas experiências com empresas na Bolívia, as quais se comprometeram a cumprir alguns acordos em tempos definidos e, ao parecer, as condições internas as impediram de conseguir cumprir a programação. A primeira delas é uma empresa de seguros que me ofereceu a reposição de uma peça roubada do meu carro em três semanas. Após dois meses, ainda não recebo a peça. Detalhando um pouco mais a situação, em três semanas recebi uma peça para meu carro, mas que não era a correta. Efetivamente era uma peça de reposição, mas apesar das especificações

dadas à empresa de seguros e ao fornecedor, a peça não era a correta, pois não correspondia ao meu veículo. Quais são os custos de retrabalho? Devolver a peça do fornecedor e esperar uma nova peça adequada as necessidades do meu automóvel. Os custos por retrabalho podem ser definidos claramente e se somam de forma fácil, mas a pergunta é: eu poderei voltar a ser cliente dessa empresa? Após pagar cinco anos pelo seguro do meu carro e sendo esta minha primeira solicitação, a qualidade da resposta não foi satisfatória. Hoje faz dois meses que tenho meu carro guardado na garagem sem poder utilizá-lo e ainda estou esperando as peças que chegariam em três semanas.

A segunda experiência foi em uma oficina onde levei o



automóvel de minha esposa para manutenção. Após ter oferecido a entrega em um dia, o trabalho demorou mais de uma semana para terminar e, após uma semana de uso, o problema se fez evidente novamente e o carro voltou à oficina para ser reparado novamente.

Quanto tempo será necessário para que estas duas empresas vejam que mesmo que tenham uma disposição adequada para satisfazer o cliente, um sorriso ao ver-nos e a melhor vontade para satisfazer-nos, se não podem cumprir com seus compromissos no tempo que oferecem ou têm que refazer o trabalho por algum erro deles ou de seus fornecedores, sua imagem no mercado vai em descenso e, no final, já não terão clientes.

Esta é uma visão bastante crítica dos custos ocultos dos retrabalhos no mercado, mas há um aspecto positivo no tema e faço referência ao Dr. Covey e seus hábitos de alta eficiência. Ele fala sobre a conta bancária de sentimentos, onde os depósitos, no caso de uma



empresa, são os adequados, os momentos de verdade gerenciados pelo recurso humano e suas respostas às necessidades do cliente são corretas. Assim, quanto mais momentos de verdade bem trabalhados tenhamos com os clientes, por pequenas que sejam estas experiências satisfatórias, mais disposição para perdoar nossos erros e retrabalhos encontraremos neles e o impacto será menor. Se conseguirmos consolidar nossas relações com os clientes baseados nestas pequenas experiências satisfatórias, o depósito na conta de sentimentos dará para suportar um grande saque, o que representaria que o cliente estaria disposto a perdoar um erro nos produtos ou serviços e continuar com a empresa.

A conclusão à qual chegamos é que a qualidade das empresas não se relaciona

somente com a garantia da perfeição dos produtos ou serviços. O conteúdo emocional dos clientes frente à empresa, o que poderíamos definir como imagem, têm um alto componente na

percepção da qualidade, onde a soma de todas as experiências satisfatórias na relação do cliente com a empresa vai capitalizando esta imagem e defende a relação a futuro, caso ocorra algum evento capaz de afetar realmente a qualidade e a imagem da empresa frente o cliente.

O ideal é poder controlar os dois aspectos do produto: serviços e qualidade no relacionamento com os clientes.

Mas como o caso da Toyota, podem ocorrer eventos que saem de qualquer modelo de gestão de qualidade e é onde as empresas de qualquer porte podem sair beneficiadas ao ter desenvolvido uma relação estreita e satisfatória com seus clientes e prejudicadas caso não tenham podido capitalizar adequadamente esta relação.