

## OPINIÃO



## Muda\* se está bem demais

JOANA OGANDO  
Professora da AESE

**Q**ueremos mais e melhor. Mas defendo que pode ser um desperdício fazer bem demais – quando suficientemente bom é, paradoxalmente, melhor.

Há formas de trabalhar que contrariam o que amide se considera ótimo – desperdícios em trabalho extra para produzir bem demais. Este custo adicional implica que ou a empresa perde rentabilidade, reduzindo as margens, ou passa ao cliente esse custo, aumentando o preço. Mas se o cliente não quiser pagar mais? E se o cliente não considerar que é defeito, mas vantagem diferencial?

Conta a história que quando a Olá tentou reduzir um “defeito”, o excesso de impermeabilizante na bolacha do cone do Cornetto, alterou o processo para obter uma versão melhorada, com o ingrediente mais bem distribuído, que não escorria para o fundo do cone. Para surpresa da marca, houve vários protestos. E que esse impermeabilizante, o chocolate, que escorria para o fundo, é afinal para muitos a melhor parte do gelado.

A Olá fez a tentativa de produzir “melhor”, com mais qualidade, eliminando um defeito, mas na realidade o cliente não prefere “melhor”, até gosta desse defeito-extra-chocolate.

O que prefere o seu cliente? Estará a ser mais exigente do que ele? A solução é fazer apenas aquilo que ele quer: nem mais, nem menos. Ao querer ter tudo perfeito, ultrapassou o prazo de entrega? Por vezes não é tão importante ter uma solução impecável, mas ter uma solução adequada, na hora certa.

Será desperdício se ligou o complicómetro: Passar a ferro roupa interior. Enviar um email kilométrico quando três parágrafos seriam suficientes. Ter num contrato várias cláusulas redundantes, repetindo o que poderia estar num só artigo. Precisamos mesmo de tantas (e tão complexas) leis? O exagero é também desperdício. E não será um aeroporto de qualidade internacional no Alentejo excessivo?

Estes argumentos não devem no entanto ser escusa para nos contentarmos com um trabalho assim-assim. Que não sejam pretexto para mediocridade, mas coexistam com a ambição de fazer melhor e ainda antecipar competidores. Na dúvida, correr riscos e testar se o cliente valoriza a versão melhorada. Se está disposto a pagar mais por isso, se nos prefere à concorrência. É importante conhecer a voz do cliente (a procura) e adequar a oferta – porque quando não há valor acrescentado há desperdício acrescentado.

E porque é quase verão, proponho ir comer um gelado e saborear aquele defeito... que o torna perfeito! ■

\* Muda é um termo japonês para desperdício