Desta vez, o equipamento ficou

written by Hélder Almeida da Silva | 24 de Novembro, 2026



Há uma forma fantástica de acalmar um cliente que está à espera de um equipamento: enviar-lhe o equipamento. O problema é quando ele ainda não está pronto.

O camião segue, o cliente vê movimento e, durante algum tempo, parece que tudo está bem e em linha com o esperado. O trabalho que faltava fazer também segue viagem, só que não aparece na fotografia da entrega.

Na minha empresa já vivemos algumas situações destas. Projectos que atrasaram por diversas razões, desde falhas nossas, informações que chegaram tarde do cliente, entregas de fornecedores que não aconteceram quando eram necessárias, etc. O rol de razões pode tornar-se infindável e mesmo não tendo a mesma origem, a pressão para entregar acabava por chegar na

mesma.

Algumas vezes, mais do que aquelas que gostaria de admitir, cedíamos. O equipamento seguia sem estar devidamente testado ou até por finalizar. “Depois acabamos isso lá”. Dito assim, parece uma pequena deslocação para apertar dois parafusos.

O problema é que, na prática, isto significa muitas das vezes, semanas ou até mesmo meses a tentar concluir, longe das nossas instalações, aquilo que teria sido muito mais fácil fazer onde tínhamos os meios e as condições. Com o cliente a centenas ou milhares de quilómetros, qualquer dificuldade ganhava outra dimensão. As pessoas passavam mais tempo fora, acumulavam cansaço e a satisfação inicial do cliente dava lugar a uma irritação ainda maior.

No fundo, aquilo que tínhamos conseguido era apenas aliviar a pressão durante uns dias.

Recentemente, perante uma destas situações, mantive a decisão de que o equipamento só sairia das nossas instalações depois de bem testado. O mais difícil foi claramente aguentar a pressão do cliente. Quando já estamos atrasados, dizer que ainda precisamos de (mais) tempo não é propriamente uma boa técnica de fazer amigos.

Percebo perfeitamente o lado de quem está à espera. Há compromissos, pessoas a quem dar explicações e planos que dependem daquela entrega. Um equipamento a chegar pode ser uma boa notícia para apresentar à administração. Mas convém que depois também trabalhe.

Explicámos a situação ao cliente e mantive a decisão. O cliente acabou por compreender. Foi bom perceber a satisfação na nossa equipa por estarmos finalmente a fazer aquilo que há muito dizíamos que devia acontecer. Não sei se todos os clientes reagirão assim em futuras situações. Sei que, neste caso, conseguimos manter uma orientação em que acreditávamos sem destruir a relação com o cliente por causa disso.

Este e outros episódios recentes fizeram-me pensar no meu papel. Sempre defendi que devemos dizer a verdade aos clientes com a maior antecedência possível. Se sabemos que vamos falhar um prazo, devemos avisar. A conversa será desagradável, mas o cliente ainda pode reorganizar-se. Se esperarmos que seja ele a telefonar a perguntar pelo atraso, teremos de explicar também o silêncio e isso será muito mais difícil.

Costumava dizer coisas como: "***Sr. Cliente, sei que isto não é o que esperaria ouvir, mas prefiro ser sincero. Tivemos estas dificuldades, estamos a trabalhar para as mitigar, mas não vamos conseguir terminar antes de X. Podia dizer-lhe mais uma vez que são só mais uns dias, mas recuso-me a manter um cenário que não seja transparente para todos. Sei que, para portador de más notícias, devia ao menos ter uma cara mais agradável, mas foi o que se arranjou***."

Apesar de sempre ter defendido isto, muitas vezes fiquei como espectador para não interferir em decisões de outras áreas. Quando a situação se agravava e já ninguém queria falar com o cliente zangado, acabava por ser eu a dar a cara.

Para explicar o problema, aparentemente já tinha competência suficiente.

Procurei sempre olhar para essa minha disponibilidade como parte da minha responsabilidade. E era. Em boa verdade, alguém tinha de falar com o cliente e procurar uma solução, mas hoje em dia pergunto-me porque é que era "tão fácil" dar a cara depois e tão difícil insistir nas minhas ideias antes.

Acho que me iludia a mim próprio achando que estava a respeitar o espaço dos outros, mas talvez fosse apenas mais confortável não arriscar a minha opinião.

Não tenho um arquivo de decisões perfeitas à espera de reconhecimento. Errei, hesitei e participei em formas de trabalhar que hoje não quero repetir. Ter a possibilidade de olhar para trás já a saber o resultado é fácil. Difícil mesmo

é ter que decidir sem saber o resultado. Tenho vindo a manter decisões que antes tinha dificuldades em defender. Até agora tem corrido melhor do que esperava, e isso dá-me confiança para continuar. Talvez devesse ter confiado mais cedo nas minhas convicções.

Isto não significa que tenha razão em tudo. Significa apenas que, quando continuo convencido de algo, tenho de explicar o porquê e aguentar as conversas desconfortáveis.

Durante muito tempo, preparei-me para resolver os problemas quando eles chegassem. Agora estou a aprender a dizer "***ainda não sai***", mais cedo. Faz menos amigos, mas poupa muitas viagens.