

O culto ao cliente

Por Jorge Luis Valverde-Bartlett



O Culto ao Cliente

«O cliente tem sempre razão»: uma mentira politicamente correta de mais de 100 anos.

«O cliente tem sempre razão» talvez seja uma das frases mais *mercadológicas* da história e, da mesma forma que se tornou um paradigma do atendimento ao cliente, muito provavelmente também levou seu inventor à falência. Costuma-se contar a primeira parte, a "bonita", mas pouco se fala da segunda.

Construiu-se um culto ao conceito de cliente que muitas vezes compromete a capacidade de progresso das organizações. Em alguns casos, os clientes também são o problema das empresas e, ultimamente, com o advento das *love marks* (que nada mais são do que marcas que potencializaram valores corporativos empáticos com o público) e, depois, com a «humanização das marcas», certas fragilidades se tornaram visíveis, acabando por cercear a integridade corporativa ao ponto ridículo de se considerar que o cliente sabe mais que o empresário.

É preciso lembrar que o conceito de «empresa» tem duas raízes, uma latina e outra grega, que em resumo remetem muito a empreender: «agarrar-se a algo para desenvolvê-lo». Nada a ver com «o cliente».

Este culto se manifesta claramente ao ouvir colaboradores dizerem que o sucesso da empresa se baseia no valor criado para os clientes; um credo pernicioso (não em todos os casos, obviamente) que costuma se resumir no entendimento de que o valor que o cliente percebe é diretamente proporcional ao desempenho do colaborador: «Se o cliente diz que está bom, é sinal de que estou fazendo bem o meu trabalho». Outra afirmação absurda que se ouve com frequência é: «Se o cliente está crescendo, então a empresa também está crescendo». Falso e falso!

De fato, conhecer o cliente, suas necessidades e preferências, é uma fonte de informação fundamental para verificar a pertinência da oferta da empresa, mas de forma alguma pode ser o único indicador, nem o mais importante. Saber o que o cliente pensa é uma maneira de retroalimentar o sistema, mas a forma de interpretar essa informação deve ser *extremamente* minuciosa.

As empresas devem lembrar que sua função mais básica é obter lucro econômico, que nada mais é do que se beneficiar do que seus clientes fazem ou planejam fazer. Em outras palavras: «usar o cliente».

Dentro dos paradigmas corporativos, há quatro grandes grupos arquetípicos (no estilo de Senge) nos quais se enquadram as atitudes diante dos temidos clientes:

1. As empresas que buscam a **perfeição operacional**; cuja disciplina se baseia na dedicação dos colaboradores para ganhar a confiança dos clientes a todo custo, fazendo até o impossível para oferecer um serviço que receba o mínimo de críticas possível. Sejam sinceros, uma das coisas mais difíceis da natureza humana é a predisposição para aplaudir o esforço alheio... a não ser que estejamos em um teatro (e aí só acontece porque pagamos pelo ingresso e nos divertimos).
2. As empresas que deslumbram com seus produtos; que são capazes – e se obrigaram a ser capazes – de «apaixonar» com **produtos interessantes e inovadores**, porque entenderam que, se o cliente os consome, está lhes dizendo, em resumo, que apreciam seu valor.
3. As empresas que criam intimidade com o cliente, desenvolvem processos específicos e especializados para obter sua aceitação com base em oferecer-lhes **experiências únicas**, que nenhuma outra empresa possa replicar e que, a longo prazo, gerem dependência entre as partes.
4. As empresas que construíram **valor da marca**, que não dependem dos clientes, mas de

seus próprios preceitos e processos; que ultrapassam o limite da «relação» para se tornarem donas de uma fatia de mercado. Ou seja, são donas da casa onde colaboradores e clientes convivem, seja qual for o motivo. As empresas que criam valor da marca envolvem não apenas os clientes, mas também seus colaboradores. Elas propõem um ecossistema no qual todos convivem e, finalmente, transacionam tudo aquilo de que precisam. São empresas que conseguem que clientes e colaboradores se agarrem ao desenvolvimento, e não o contrário.

Quando as empresas dependem do «que o cliente diz», tornam-se muito mais suscetíveis ao humor do mercado, pois se o cliente consegue o que quer, certamente agradecerá (dificilmente aplaudirá); mas se não consegue, pode fazer até o processo mais estrutural cambalear. Isso, em certa medida, ocorre devido à má interpretação de alguns gerentes e diretores sobre o conceito de projetar serviços baseados no cliente. O que deveriam interpretar é o que a teoria, mais ligada à informática do que a qualquer outra coisa, realmente quis dizer: projetar com base na necessidade ou no uso do cliente.

As empresas devem trabalhar com a responsabilidade de oferecer uma visão profissional sobre essas necessidades e de resolvê-las da forma mais assertiva possível. Esse pilar fundamental é o primeiro passo na construção da confiança entre o cliente e o colaborador. Essa sincronização na criação de valor começa na empresa, sempre, e mais tarde se transfere para a relação com o cliente que se interessou por ela. O cliente veio para buscar soluções para seus problemas, e não para interferir nos processos corporativos.

Acredito mais nas empresas que trabalham sua razão de ser de forma coerente do que naquele cliente que acredita ter a razão. O cliente é cliente porque precisa do que a empresa oferece; caso contrário, não o seria.

Quando as empresas adotam a filosofia de trabalhar com base na «razão do cliente», é porque têm diretores e chefes com inteligência organizacional limitada, que transferem sua responsabilidade para os colaboradores em vez de implementar uma visão corporativa de empatia com a necessidade e o plano de progresso do cliente.

Não existe uma fórmula mágica para o progresso, nem um antídoto para certas doenças corporativas que surgem quando há desconfiança na organização, mas existem canais de comunicação que podem ser construídos e utilizados para melhorar e inovar em todos os processos do negócio que, no final, devem buscar resultados para ambas as partes: cliente e empresa. Não se trata de «defender» uma posição, mas de cooperar.

Publicado em 24/12/2025