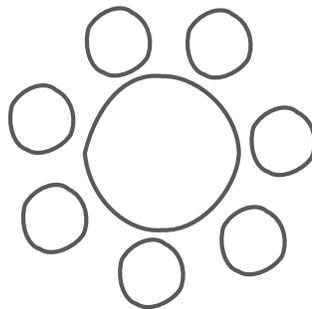


Frase irritante #1: O cliente no centro

Por Fernando Barrichelo

De todas as frases irritantes na gestão de empresas, uma delas é o onipresente mantra do mundo corporativo: "**o cliente tem que estar no centro**". Repetida em reuniões e apresentações da liderança, essa afirmação parece um princípio inquestionável, mas ela apresenta dois problemas fundamentais.

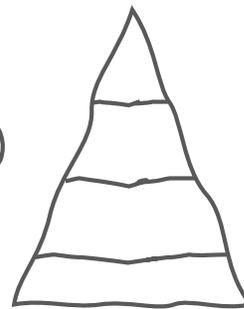
O primeiro problema está na metáfora geométrica. A ideia de "centro" é arbitrária. Poderia ser qualquer outra. No entanto, uma vez escolhida, passa a ser repetida como se fosse uma verdade absoluta, quando, na realidade, não passa de um **capricho retórico**. Aparentemente, a intenção é evocar um sistema solar, no qual todos os departamentos orbitam ao redor de um único ponto gravitacional, garantindo o alinhamento da empresa. Quando o cliente está no centro, o marketing fala sua língua, o produto resolve problemas reais e o atendimento se torna impecável. Mas essa é realmente uma boa analogia?



Essa não seria a única maneira de representar a relação entre empresa e cliente. Poderíamos dizer que o cliente é a **base** da pirâmide. Afinal, sem clientes, não há receita, não há operação, não há nada. O que **sustenta** uma empresa não é sua marca, seus processos internos ou sua estratégia, mas a existência de uma base sólida de clientes satisfeitos. O mantra corporativo, então, mudaria para "**o cliente**

é a base que sustenta". Mas essa seria uma analogia melhor?

A metáfora da pirâmide também permite outra interpretação: e se, em vez da base, o cliente fosse o **topo**? Se há algo que as empresas realmente perseguem, é a fidelização do cliente. Nesse modelo, tudo o que a empresa faz — processos, cultura, tecnologia — existe para sustentar, com camadas que se sobrepõem até atingir o ponto mais alto, o cliente. Conquistar um cliente não é o ponto de partida, mas a chegada. Mas será essa a melhor analogia?



Se quisermos ir além, podemos abandonar completamente as figuras geométricas tradicionais e dizer que o **cliente é um tesseract**, um hiper-cubo de quatro dimensões, no qual sua posição não é fixa, mas dinâmica. O cliente pode

ser a **base** quando precisamos de estabilidade, o **centro** quando buscamos alinhamento e o **topo** quando queremos representar um objetivo final. O tesseract tem a vantagem de admitir a complexidade das relações sem forçar a adoção de uma única metáfora arbitrária.

O segundo problema está no objetivo da metáfora. No fundo, todas essas representações geométricas tentam expressar a mesma ideia: o cliente deve ser **prioridade**. Esse argumento se sustenta na lógica de causa e efeito: empresas que genuinamente priorizam o cliente acabam sendo mais lucrativas no longo prazo.

O cliente é muito importante. O que não podemos fazer é continuar repetindo **frases de efeito**. Essas frases são **vagas** e excessivamente dependente do contexto.

Priorizar apenas o lucro leva a decisões míopes, que degradam a experiência do cliente e prejudicam a própria empresa. Dizer que o cliente está no centro é uma forma de afirmar que a empresa não é movida apenas por dinheiro, mas por um propósito maior.

Mas se o cliente é a prioridade, como conciliar isso com outro mantra corporativo igualmente popular: o de que **os colaboradores são o maior ativo da empresa**? Se os funcionários não estiverem engajados, como poderão oferecer um serviço de excelência? Se não forem bem pagos, como terão motivação para encantar os clientes? Se forem submetidos a metas absurdas, como conseguirão oferecer um atendimento humanizado?

De repente, **temos duas verdades absolutas competindo entre si**: o cliente é o centro, mas os colaboradores são o maior ativo. E agora?

Quando um conceito absoluto encontra outro conceito absoluto, inevitavelmente surge um impasse:

- Se um atendente precisa trabalhar até tarde para resolver um problema de um cliente, a empresa está priorizando o cliente em detrimento do colaborador.
- Se decide limitar os esforços de atendimento para proteger a qualidade de vida da equipe, está priorizando o colaborador em detrimento do cliente. E agora?

Poderíamos argumentar que o colaborador também deveria estar no centro. Afinal, funcionários satisfeitos entregam um atendimento melhor, que, por sua vez, melhora a experiência do cliente. **Mas então teríamos dois centros**? Se a resposta sincera for que ambos são igualmente importantes, então precisamos abandonar a linguagem geométrica que **hierarquiza conceitos**. Se não podemos mais

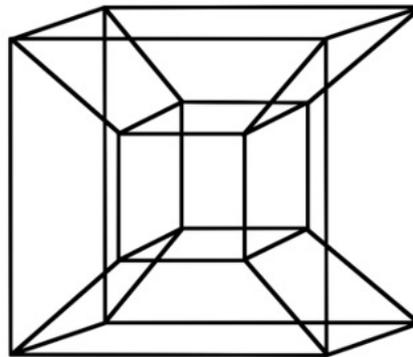
dizer que algo está no centro, na base ou no topo, qual seria a metáfora correta?

Talvez um sistema de forças orbitais, no qual cliente e colaborador giram ao redor de um núcleo estratégico, sem que um necessariamente subjugu o outro. Talvez uma ponte, onde um lado sustenta o outro, e a empresa só se

mantém de pé quando ambos os lados estão equilibrados. Ative sua imaginação se quiser perpetuar os conceitos de entretenimento em palestras.

O cliente é muito importante. O que não podemos fazer é continuar repetindo **frases de efeito**. Essas frases são vagas e excessivamente dependente do contexto. Empresas escolhem a figura geométrica que mais lhes convém no momento, e a buzzword da vez se torna um **mantra vazio**.

O que importa é saber o que fazer com isso.



FERNANDO BARRICHELO é executivo, mas escreve sobre pensamentos e raciocínios. Ou seja, sobre a vida e sobre todos nós.