

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRA DO ROCIO LUCACSZEWICZ

**PERSPECTIVAS DA LITERATURA SOBRE CLIENTES DIFÍCEIS**

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRA DO ROCIO LUCACSZEWICZ

**PERSPECTIVAS DA LITERATURA SOBRE CLIENTES DIFÍCEIS**

Artigo apresentado como requisito parcial para a aprovação no curso de graduação MBA Gestão de Pessoas e Comportamento Humano.  
Orientadora: Dra. Simone Regina Didonet

CURITIBA

2016

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as perspectivas da literatura com relação aos clientes difíceis. Nesse sentido, buscou-se apresentar as diferentes classificações, dadas pelos autores que abordam o assunto, a esse tipo de cliente e destacar as diferentes formas de gerenciá-los. Fez-se um levantamento bibliográfico utilizando-se de fontes secundárias que envolveram livros, dissertações, artigos científicos sobre o tema. Conclui-se que não basta apenas compreender os comportamentos, é necessário ser cordial e satisfazer o cliente para, assim, obter melhores resultados no relacionamento com clientes. Conclui-se que a aplicação das técnicas citadas nesse artigo pode ser utilizada na rotina das empresas desde que as pessoas envolvidas no relacionamento estejam engajadas na busca dos melhores resultados.

**Palavras-chave:** Cliente; Serviços; Relacionamento; Satisfação.

## **ABSTRACT**

The present paper aims to present the literature perspectives regarding difficult clients. In this sense, it was tried to present the different classifications, given by the authors that approach the subject, to this type of client and to highlight the different ways of managing them. A bibliographical survey was made using secondary sources that involved books, dissertations, and scientific articles on the subject. It is concluded that the application of the technics mentioned in this article can be used in the routine of companies as long as the people involved in the relationship are engaged in the search for the best results.

**Key-words:** Clients; Services; Relationship; Satisfaction.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo desse trabalho é verificar os contextos de estudos realizados sobre clientes difíceis. Especificamente, busca-se verificar as diferentes classificações de clientes difíceis feitas por autores deste campo de estudo e apresentar as diferentes propostas destes autores para gerenciar tais clientes.

Consumir é uma realização pessoal, o consumidor busca uma loja de produtos ou serviços porque foi atraído ou influenciado pela família, amigos, meio de comunicação, satisfação pessoal. O ideal é que o vendedor ou atendente perceba essa necessidade na abordagem. Saiba ler a mente dos clientes difíceis. Descobrir o que o cliente querendo dizer e não está, muitas vezes apenas por sinais e linguagem não verbal. Para saber fazer essa leitura você terá que focar no cliente e prestar menos a atenção nas necessidades de faturamento e padrões gerais (BENTES, 2010). De acordo com Anderson (2010), os clientes não nascem difíceis, mas se veem obrigados a se comportar dessa forma. Para o autor, “muitos profissionais de vendas tornaram-se mestres em estimular essas conversões” (ANDERSON, 2010, p. 15). Muitos dos fornecedores os transformam em difíceis, por várias razões, tais como não estabelecer relacionamentos e comunicação adequados, não sabendo lidar com conflitos e até gerando-os (BENTES, 2010).

Para Bentes (2010) conhecer clientes é uma importante competência para atuar segundo o foco deles e, conseqüentemente, atendê-los. É preciso ser o cliente para atende-lo como ele deseja.

Neste artigo, pretende-se apresentar alguns aspectos sobre a temática de clientes difíceis e destacar alguns estudos que discutem este tema.

No tópico a seguir, destaca-se o referencial teórico com definição de marketing de serviços e relacionamento, destacando suas finalidades dentro do contexto do cliente. Em seguida, destaca-se a abordagem do cliente, o conceito e o que os define como difíceis e de que forma pode-se gerencia-los. A próxima parte apresenta a metodologia utilizada para desenvolver este artigo e, finalmente, apresenta-se os resultados destacados pelos autores através dos estudos realizados sobre clientes difíceis. Na última parte do artigo apresenta-se a conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing de Serviços e Relacionamento

A definição entre bens e serviços nem sempre é bem clara. O setor de serviços é muito amplo e envolve uma vasta variação de práticas econômicas, muda constantemente devido as variações tecnológicas, globalização e enquadramento do mercado. Para Kotler (1999) estas mudanças também afetam significativamente o comportamento de compra dos clientes. De acordo com Gronroos (*apud* TÉBOUL, 1999), um serviço consiste em uma série de atividades sugeridas por meio de inúmeras interações entre clientes, estrutura, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor. O conjunto destas interações tem a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

De acordo com Hoffman e Bateson (2003), no geral bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. Uma das diferenças mais frequentes enfatizadas entre bens e serviços é a falta de capacidade para controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao cliente.

De acordo com Mckenna (1999) o serviço não é considerado um evento e sim um processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor. Gianesi e Correa (1996) enfatizam que todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa.

É um grande desafio conhecer as expectativas dos clientes antes, durante e depois de um consumo de produtos ou serviços vendidos. Na visão de Vavra (1993) o marketing de relacionamento é o processo de garantir satisfação contínua aos clientes atuais ou que já foram clientes. Nas visões de Grocco *et al.* (2006) a gestão de marketing deve focar os clientes atuais e potenciais e criar estratégias de manutenção e retenção desses clientes.

De acordo com Pride e Ferrel (2001), a confiança está baseada na interação e no relacionamento sólido, para que isso ocorra é fundamental que as empresas respondam às necessidades dos clientes. Um cliente insatisfeito tende a perder a confiança no relacionamento e a procurar outro fornecedor. De acordo com Levy e Weitz (2000), o sucesso de um programa de satisfação e lealdade ao cliente dependerá também das atitudes dos funcionários, que devem acreditar naquilo que contribui com o relacionamento positivo com cliente, independe de sua participação

funcional. O desempenho dos funcionários determina e dá forma às opiniões e alimentam as experiências dos clientes sobre a empresa, seus produtos e serviços.

O objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Para atingir essa meta a organização deverá estar concentrada na atração, retenção e na fortificação dos relacionamentos com os clientes. A medida que o montante desses relacionamentos cresce, os próprios clientes fiéis, por meio do boca a boca, geralmente são os ressonáveis pela atração de novos clientes com potencial de relacionamento similar (ZEITHAMAL; BITNER, 2003).

## **2.2 Abordagem do Cliente**

### **2.2.1 O Cliente do Serviço**

Miglani (2009) destaca que, frequentemente, as empresas esquecem que clientes são mais que clientes, são pessoas, com expectativas sentimentos e problemas. Para o referido autor, mesmo em dias difíceis é necessário tratá-los bem, como patrimônio que são. Eles são a fonte de faturamento e merecem atenção e respeito.

Zeithaml e Bitner (2003) destacam que a participação do cliente em alguns níveis é inevitável na prestação de serviço. Serviços são ações ou desempenhos, tipicamente produzidos e consumidos ao mesmo tempo, em muitas situações os clientes interagem com os funcionários para produzirem o resultado final, uma vez que participa ele se torna indispensável para o processo de produção de organização de serviços e podem controlar ou contribuir para sua própria satisfação.

Zeithaml e Bitner (2003) também destacam que, conhecer o que o cliente espera é o primeiro e possivelmente o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. De acordo com os referidos autores, os clientes possuem diversos tipos de expectativas sobre o serviço, o primeiro pode ser chamado de serviço desejado, definido como o nível de prestação de serviços que o cliente desejaria receber. O serviço desejado é uma composição entre aquilo que os clientes acreditam que “possa ser” e aquilo que consideram que “deveria ser” Fonte de expectativa (necessidades pessoais e filosóficas de serviço). Serviço adequado, nível de serviço que o cliente aceitará. Fonte de Expectativa (a influência é de curto prazo em sua natureza e tendem a flutuar mais que os fatores relativamente estáveis que influenciam os serviços desejados) Zona de tolerância, é a região formada pelo

reconhecimento dessa variação e pela disponibilidade em aceitá-la (ZEITHAML; BITNER, 2003).

De acordo com Las Casas (1999), um prestador de serviços pode utilizar as técnicas de *benchmarking* para conhecer o nível de desempenho das atividades de um serviço. As empresas que aplicam esta técnica estudam e comparam o que as outras empresas estão realizando de melhor e procuram adaptá-las. O método de observação pode ser recomendado para analisar as reações e comportamentos dos clientes.

Como os serviços são frequentemente uma “experiência compartilhada”, um dos desafios primordiais é administrar diferentes segmentos de mercado com diferentes necessidades em um único ambiente de serviços. Os clientes não são santos e o comportamento irrequieto de um deles afeta não somente outros clientes, mas também o pessoal de serviço, vamos compreender melhor essas situações falando de alguns comportamentos (HOFFMAN; BATESON, 2003).

### **2.2.2 Clientes Difíceis**

Para Zeithaml e Bitner (2003) os funcionários reconhecem que, por trás das perdas monetárias e de tempo que podem ser atribuídas a alguns clientes, há aqueles com as quais simplesmente é difícil de se trabalhar por uma série de razões. Por causa do estresse que impõem à empresa e aos seus funcionários, algumas organizações podem achar melhor não ter relacionamentos com tais clientes.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), os comportamentos de clientes como abusos verbais e físicos para com os funcionários, a recusa em obedecer às políticas de consumo de álcool e a “cabeça dura” foram identificados como responsáveis pela insatisfação dos clientes. Os referidos autores destacam que “clientes-problemas” geralmente causam sua própria insatisfação muito embora esses clientes difíceis possam ser acalmados e se possa treinar funcionários para identificar e negociar de forma adequada com eles, há momentos em que a melhor opção deve ser a não manutenção do relacionamento – especialmente nos níveis de negócios organizacionais, nos quais os custos de longo prazo podem ser muito altos para a empresa, clientes difíceis as vezes paralisam processos por uma série de razões, entende-se que *nem todos* os segmentos de clientes e *nem todos* os clientes individuais são necessariamente bons clientes de longo prazo.



Bentes (2010) nos diz que ler a mente dos clientes nada tem a ver com poderes sobrenaturais e sim com o desenvolvimento da capacidade de ouvir, entender padrões e culturas, descobrir o que o cliente está querendo dizer e o que não está, muitas vezes apenas por sinais da linguagem não verbal. Muitas vezes eles não o são necessariamente difíceis, muitos dos fornecedores os transformam em difíceis por várias razões.

Brinkman e Kirschner (2006), destacam que a necessidade é o que ele precisa para sobreviver, enquanto desejo é o que ele prefere. O atendimento deve ser feito com muita cautela para que o cliente esteja satisfeito com a compra e fidelize na marca ou loja, e isso pode significar que sua necessidade não esteja em comprar um determinado produto. Com a falta de diálogo nos dias de hoje alguns clientes se tornam fiéis a certos estabelecimentos porque recebem a atenção que necessitam, logo acabam comprando algo que desejam. Por isso, há necessidade de entender o cliente e perceber aquilo que ele necessita e o que ele deseja naquele momento, para que o produto e o serviço prestado possam ir de encontro com o que ele busca.

Brinkman e Kirschner (2006) ainda ressaltam que conquistar os consumidores tem sido uma tarefa cada vez mais difícil nos dias de hoje, mas não tem sido algo impossível. Os comportamentos podem ser tratados para que todas as partes envolvidas no processo de venda/compra possam sair satisfeitas da negociação. Não basta apenas aprender os comportamentos é necessário ser cordial, saber ouvir e praticar a paciência para que o vendedor possa alcançar uma compreensão cada vez maior do que realmente é importante para o cliente. O atendimento não depende somente do fato de existir um vendedor, mas da compreensão que ele tem dos comportamentos de seus clientes. Não existe uma fórmula mágica para lidar com as situações, o vendedor deve apenas ter disposição para aprender e praticar cada técnica que o levará a ser um melhor comunicador e negociador de um modo geral. Saber se comunicar é uma habilidade que serve para a vida toda.

Para Zeithaml e Bitner (2003) A satisfação do cliente é uma percepção ampla influenciada por características e atributos do produto, da mesma forma que pelas reações emocionais dos consumidores, as causas por elas atribuídas ao fracasso e ao sucesso e suas percepções do que é justo. A qualidade em serviços, a percepção dos clientes sobre o componente serviço em produto, também um determinante fundamental da satisfação do cliente. Conforme destacados por Zeithaml e Bitner

(2003), algumas vezes, como no caso de serviços puros, a qualidade de serviços pode ser o determinante mais importante para a satisfação.

### **3. METODOLOGIA**

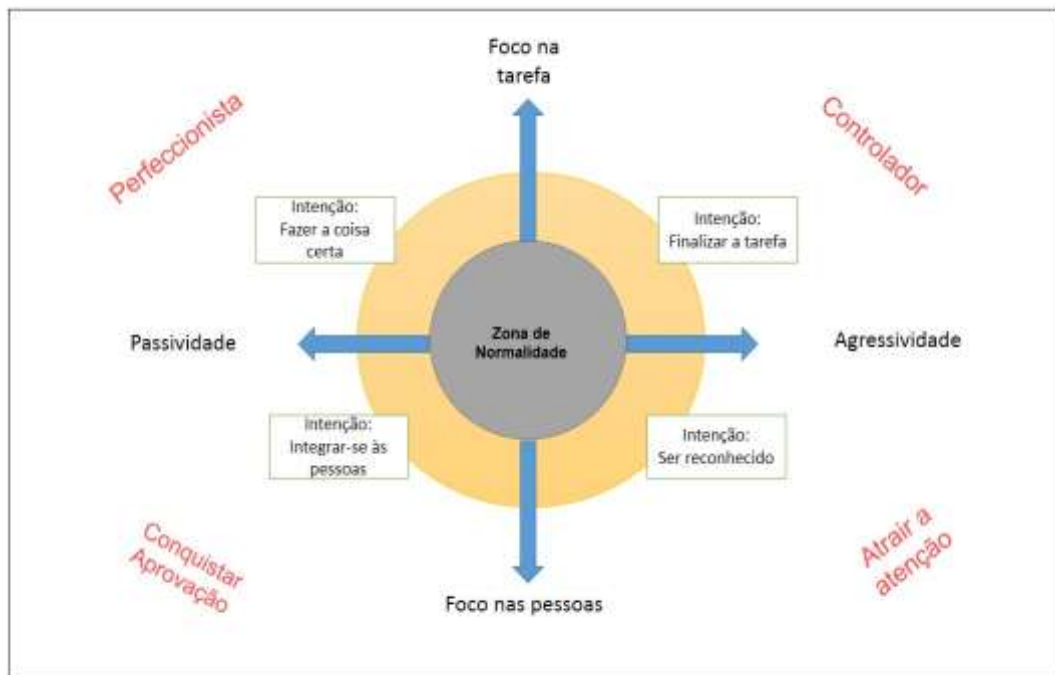
O presente trabalho está baseado em um levantamento bibliográfico, utilizando-se de fontes secundárias, como: livros, revistas, publicações, artigos e dissertações. A metodologia utilizada teve o propósito de verificar as diferentes classificações de clientes difíceis feitas por autores deste campo de estudo e apresentar as diferentes propostas destes autores para gerenciar tais clientes.

### **4. RESULTADOS: CLASSIFICAÇÕES DE CLIENTE DIFÍCEIS NA LITERATURA**

A pesquisa citada nesse trabalho foi baseada nas experiências do Dr Rick Brinkman e do Dr. Rick Kirschner, estudantes do comportamento humano e palestrantes motivacionais, que se juntaram para fazer uma pesquisa sobre comportamentos difíceis, o qual resultou em perfilar 10 comportamentos difíceis de lidar. A pesquisa foi baseada em estudos e relatos de clientes que atendiam individualmente para desenvolvimento e profissional, portanto trata-se de entender o comportamento humano, aos olhos do Dr. Brinkman e Dr. Kirschner, entender o que o marketing nos propõe com relação ao comportamento de consumo e unir os dois estudos para lidar melhor com clientes difíceis. O livro Princípio de Marketing de Serviços, Conceitos, Estratégias e Casos, escrito por K. Douglas Hoffman e John E. G. Bateson, é uma segunda edição Norte Americana do ano de 2003. O livro nos traz 5 perfis de clientes difíceis os quais podem ser gerenciados. O objetivo do livro é proporcionar meios para cobrir conceitos básicos e entender qual é a função do cliente na produção de serviço tanto para facilitar quanto para atrapalhar o processo, o foco é lidar com clientes difíceis e manter a calma quanto todos ao seu redor a estão perdendo.

A seguir são apresentadas as classificações de clientes difíceis propostas por Brinkman e Kirschner (2006) e Hoffman e Bateson (2003).

Segundo Brinkman e Kirschner (2006) o que norteia o comportamento do ser humano são as intenções, eles se utilizam de dois pontos importantes no comportamento humano: o nível de assertividade e o foco de atenção. A proposta dos autores é representada na Figura 1 a seguir.



**Figura 1:** Intenções não realizadas  
**Fonte:** Brinkman e Kirschner (2006)

Para Brinkman e Kirschner (2006) todo ser humano tem um ambiente que os doutores chamam de “zona de normalidade” que é quando elas conseguem lidar com as situações sem que seus comportamentos sejam difíceis e, muitas vezes, incontroláveis. O nível de assertividade diz respeito ao quanto à pessoa é agressiva ou passiva com relação a suas atitudes. O foco de atenção diz respeito a que direcionamento está sua ação: se é na tarefa ou nas pessoas.

De acordo com o especificado na Figura 1 acima, Brinkman e Kirschner (2006) classificam quatro intenções positivas, dependendo do grau de assertividade e foco de atenção. A zona de normalidade significa o espaço em que o indivíduo consegue se controlar e suprir suas intenções sem problema algum. O indivíduo que é focado na tarefa e tem sua assertividade, mais passiva tem a intenção de “fazer as coisas certas”, já o que é mais agressivo em sua assertividade, a intenção é de “finalizar a tarefa”. Aqueles com foco em pessoas e assertividade mais passiva tem intenção de “integrar-se às pessoas” já o mais agressivo tem sua intenção de “ser reconhecido”. Não existe nada de errado nessas intenções e comportamentos (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006, p. 116).

Como destacam Brinkman e Kirschner (2006), não há nada de errado nessas intenções ou comportamentos que elas norteiam. O problema está quando essas

intenções não são supridas e acabam saindo da zona de normalidade e entram na Zona de Estresse, ou Zona Cinzenta. A Zona de estresse, ou Zona Cinzenta, se caracteriza pela não realização das intenções. Cada indivíduo reagirá de uma maneira em determinada situação, mas seu comportamento será difícil porque, além de sua frustração, ele vai usar “armas” que podem prejudicar o relacionamento com outras pessoas e qualquer processo em que esteja envolvido, seja de planejamento ou de venda. Isso significa que a intenção da pessoa não foi realizada, portanto, ela entra em uma zona de estresse onde pode desenvolver um comportamento difícil e muitas vezes destrutivo psicologicamente (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006).

Assim, quando a intenção de “*fazer a coisa certa*” não é realizada, o estresse se volta para o perfeccionismo, assim como a intenção de “*finalizar a tarefa*” se volta para o controle, a intenção de “*integrar-se às pessoas*” se torna uma conquista à prova e de “*ser reconhecido*” se torna um desejo de atrair a atenção dos outros.

Brinkman e Kirschner (2006) classificam dez comportamentos difíceis em clientes, que são descritos a seguir juntamente com as formas de gerenciá-los.

O tipo “*tanque de guerra*”: De acordo com Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente agressivo para o qual os fins justificam os meios. Você será eliminado se estiver em seu caminho. Você acaba se tornando obstáculo quando se interpõe entre ele e o objetivo, e isso não é nada pessoal. Como gerencia-lo: manter sempre é uma das maneiras de lidar com esse comportamento, mas o objetivo é interromper o comportamento fazendo com que o cliente volte sua atenção ao que realmente importa e comece a se acalmar. No lugar de contra-atacar, a defesa nesse caso é a explicação e a justificativa da venda do produto ou serviço. O importante é não ficar paralisado e ir contornando a situação até que o comportamento vai desaparecendo dando espaço para um novo diálogo, lembrando que ele só respeita quem se impõe a ele (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006)

O tipo “*atirador de elite*”: De acordo com Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente onde o comportamento dissimulado, acumula informações negativas contra você para usar em momentos de estresse. Não atira para todo o lado, sabe bem quem quer atingir. E o faz pelo mesmo motivo do “*tanque de guerra*”: eliminar obstáculos. Como gerencia-lo: mantenha sempre sua posição, mas nesse caso, utilize perguntas estratégicas para que o cliente responda e perceba que seu comportamento não está sendo adequado. Perguntas como “quando você disse isso, o que realmente queria dizer” ou “o que isso teria acrescentar na nossa negociação”?

São perguntas que podem ajudar a “desarmar” o atirador de elite. Lembrando sempre que o profissionalismo, a cordialidade e a compreensão devem sempre estar em destaque em todos os momentos. Caso esse comportamento comece a tomar forma de um “tanque de guerra”, pode-se utilizar a estratégia do mesmo para melhorar a comunicação. Vale ressaltar que uma vez descoberto e visto não faz mais sentido para o “atirador” continuar atirando (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006).

O tipo “*granada*”: De acordo com Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente que demonstra seus acessos de raiva, explode como uma granada sem ver quem está atingindo. Isso acontece na mesma maneira de uma granada: primeiro tira o pino, depois ele explode do nada e atinge até mesmo quem não tem nada a ver com a situação. Como gerencia-lo: o segredo para lidar com esse tipo de comportamento é prender sua atenção e focar naquilo que realmente o fez “explodir”. Assim, a intensidade pode ser reduzida e “granada” pode evitar ser “detonado” e causar maiores problemas. Escutar com atenção e enxergar esse comportamento de outra forma podem ajudar a fazer um caminho onde a comunicação possa ser mais eficaz. Criar empatia para perceber sua comunicação não verbal e quando o comportamento começa a aparecer dá tempo para pessoa represar seus sentimentos para explodir depois. Isso o faz sentir pior depois, visto ter orientação para pessoas (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006). O tipo “*sabe-tudo*”: De acordo com Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente que sabe de quase tudo, passa horas falando dos seus conhecimentos, mas não dará ouvido para o que você precisa falar ou comunicar, por achar a opinião do outro inferior. Seria um jeito de fazer com que os outros se calem, já que ele os percebe como um obstáculo também. Como gerencia-lo: é necessário que o vendedor entenda muito bem do assunto, pois o “sabe-tudo” pode ser muito questionador. Perceba o que realmente é importante para esse cliente e foque nesse ponto para que ele crie uma harmonia com o vendedor. Colocar o “sabe-tudo” em posição de mentor, apresentando os pontos importantes indiretamente e não ficando ressentido com suas atitudes, pode ajudar no sucesso da comunicação. Não se deve transformar em um “sabe-tudo” para lidar com um, pois isso pode causar ainda mais conflito e estresse. Usando-o a favor das vendas, ele pode ser muito positivo, pois de fato ele sabe muito mesmo (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006)

O tipo “*ele-pensa-que-sabe-tudo*”: pensam que sabem tudo e se você deixá-los conduzir as ações sem conhecimento do assunto pode levar o projeto a falência já que eles não sabem muito do assunto. Comportam-se assim para que você de

atenção a eles. Como gerencia-lo: dar-lhes um pouco de atenção pode ser a chave do sucesso, lembrando sempre que é necessário esclarecer pontos específicos e falar a realidade como de fato ela é. Já que esse comportamento necessita de atenção, ao finalizar a negociação, fazê-la de forma honrosa pode trazer todos os benefícios possíveis para não causar algum tipo de má impressão. A ideia não é humilha-lo, mas sempre entender sua necessidade de participar (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006)

A pessoa “*sim*”: De acordo com Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente que faz de tudo para agradar a todos dizendo “sim” para tudo. São lentas para agir e geralmente não cumprem o que prometem por terem dificuldade em dizer “não” e priorizar tarefas. As tarefas acabam se tornando obstáculos para, positivamente, chamar a atenção. Como gerencia-lo: ter paciência para ser honesto e ajudar esse cliente a fazer um planejamento para finalizar a compra ajuda na comunicação. Além disso, fortalecer o relacionamento para que o cliente tenha confiança no vendedor pode fazer com que esse tenha mais comprometimento com relação à compra. Ele fará a compra se entender que esse é o melhor jeito de agradar o vendedor (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006)

A pessoa “*talvez*”: como destacam Brinkman e Kirschner (2006), este perfil de pessoa tem dificuldade em tomar decisões. Para os referidos autores, este é o perfil de cliente o qual esperam que as decisões se resolvam por si só. Assim elas não correm o risco de chatear ninguém, pelo menos é o que elas pensam. Como gerencia-lo: pressionar a pessoa “talvez” não é a melhor solução para que a comunicação seja mais eficaz. Para isso, é necessário estabelecer uma zona de conforto integrando o cliente ao universo da compra revelar os conflitos e esclarecer todas as opções e criar a possibilidade de manter o contato do cliente, utilizando algum programa de fidelidade do estabelecimento. É importante estabelecer um processo de tomada de decisão, pois a pessoa “talvez” demora um pouco para se decidir com relação à compra. Tudo porque não quer ser desaprovado. Como os anteriores, ela precisa se sentir pertencente, participante do processo todo, pois quer se sentir importante. Entrar no jogo do “não” pode reforçar seu comportamento. O ideal é valorizá-la e depois contestá-la de modo inteligente e não arrogante (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006).

A pessoa “*nada*”: Como destacado por Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente que não costuma dar *feedback* algum porque não faz nada, fica como “invisível”. Essa é uma maneira que eles encontram para não dispor com a outra

pessoa. Como gerencia-lo: é importante reservar tempo para esse tipo de comportamento. Coloque-se no lugar dela e crie uma conversa para chama-la a ação da compra. Além disso, faça perguntas abertas mostre satisfação em atende-las e mostre o futuro como algo promissor, que pode dar certo. O segredo é andar devagar com esse tipo de comportamento para que ele entre no ritmo da venda e feche o negócio (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006).

A pessoa “*não*”: Conforme Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente desencorajador, o qual usa a desculpa de estar sendo realista e não pessimista, mas acaba atrapalhando o andamento de projetos com seus desesperos negativos. Os referidos autores destacam algumas propostas de como gerencia-lo: o comportamento “*não*” se reflete na sua resposta negativa antes mesmo de saber como funciona o produto e/ou serviço. Deixe-a livre para ser tão negativa quando quiser. Até que seu negativismo se esgote e os argumentos possam ser discutidos. Não se deve ficar na defensiva, mas apenas ser direto nas respostas e objeções, sempre com muita cautela e cordialidade que também poderá ser percebida pelo fato de deixar a venda em aberta e agradecer a boa intenção do cliente. Outra técnica que pode ser utilizada é fazer observações negativas antes mesmo de o cliente pensar nessa possibilidade, o que podemos considerar um efeito espelho. “Se você comprar o produto, pode ser que amanhã esteja mais caro” é um exemplo. Ser cauteloso e verdadeiro também são ferramentas fundamentais nesse caso (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006).

O “*reclamador*”: Para Brinkman e Kirschner (2006), este é o tipo de cliente que está afundado em um mar de desilusões, que reclama de tudo da vida e que não faz nada. Conforme os referidos autores, nos sentimentos destes clientes, tudo dará errado até que alguém faça alguma coisa para mudar isso. Assim, acha que não será culpado quando tudo sair errado. Como gerencia-lo: escutar detalhadamente e selecionar os pontos principais são a chave para estabelecer um vínculo com esse cliente. Assim, será mais fácil ser mais específico na hora de uma interrupção direcionar o foco para a soluções. Estabelecer limites como cautela e mostrar os benefícios futuros podem fazer parte das técnicas abordadas para esse tipo de comportamento. Como esse cliente se sente desamparado por um mundo injusto, a tendência das reclamações é um fato natural em sua vida. Por isso, ao lidar com esse tipo de comportamento, seja compreensível ao ponto de leva-lo a reflexão de que, mesmo tudo sendo negativo a compra pode ser algo positivo por diversos aspectos (BRINKMAN; KIRSCHNER, 2006).

Além desses dez comportamentos citados nesse trabalho o qual foi baseado nas experiências Brinkman e Kirschner (2006), foram desenvolvidas por Hoffman e Baterson (2003), 5 perfis de clientes, representando o que eles possuem de pior a oferecer. De acordo com Hoffman e Baterson (2003), classificar clientes desagradáveis em um dos cinco perfis capacita o pessoal de contato a despersonalizar o conflito e lidar com as queixas dos clientes com maior objetividade. A seguir é apresentada a classificação de clientes difíceis proposta por Hoffman e Baterson (2003).

- 1) Edgar Egocêntrico: é o sujeito que não acredita que deva ficar na fila por qualquer motivo, ele abre caminho até a frente e exige serviço em uma variedade de coisas que exigem atenção imediata, ele passa pelos funcionários da linha de frente para chegar a quem ele chama de “encarregado”, ele trata os funcionários de linha frente como “lombada” para controle de velocidade e que merecem apenas essa consideração. Uma vez que chegue ao topo, ele usa a oportunidade para menosprezar a gerencia superior e provar que sabe como as coisas devem ser feitas. É especialmente problemático para os funcionários novos no emprego, inseguros das próprias habilidades e facilmente manobráveis.. Ele acredita que você é incapaz de realizar qualquer função, tome uma atitude que demonstre sua habilidade de solucionar o problema dele. Isso irá surpreende-lo. Além disso, nunca fale de normas, ele acha que é especial e que as regras se aplicam a todos os outros, não a ele. . Frase como: “Para você, ou eu posso fazer o seguinte...” onde “o seguinte” simplesmente corresponde às normas, incitam o ego do egocêntrico enquanto o administram segundo a política da organização (HOFFMAN; BATERSON, 2003).
- 2) Betty Boca Suja: Ela é grosseira não somente com funcionários de serviço, mas também com outros clientes que estão partilhando sua desagradável experiência. Lidar com esse comportamento inclui pelo menos quatro opções. Primeira, é que ele está poluindo o ambiente de serviço com sua boca suja, tente leva-la para “fora do palco” para contaminar mais ainda o ambiente de serviço dos demais clientes. Uma vez que ela esteja isolada,



uma opção é ignorar sua linguagem baixa e ouvi-la para determinar o núcleo do problema e tomar a devida providência. Uma forma de tentar mostrar ao cliente Betty que você a está ouvindo e possivelmente a apoia é usar o acordo seletivo. O acordo seletivo envolve concordar com o cliente em questões menores. “Você está certa, esperar 10 minutos pelo “ciclano” é tempo demais”. Entretanto, concordar com ela em denegrir a imagem do seu chefe, não é aconselhável, pois ele poderá usar isso para vantagens dela em outra ocasião. Em outras palavras, deixar Betty saber que você está mais que disposto a ajudá-la a solucionar o problema, mas não tem que ouvir a linguagem abusiva dela. Se ela continuar a ser grosseira, desligue, vá embora ou faça o que for necessário para que ele saiba que está por contra própria. Na maioria dos casos, ela voltará a ligar, ou entrará e pedirá desculpas e deixará você continuar com o seu trabalho (HOFFMAN; BATERSON, 2003).

- 3) Harold Histérico: é um gritador. Senão consegue as coisas do jeito dele, seu rosto fica corado e as veias literalmente saltam do pescoço. Quando Harold tem um problema, ele precisa descarregar. Quando estiver nos bastidores, deixe-o descarregar e desabafar. É nessa ocasião que você pode finalmente chegar ao coração da questão e assumir o controle da situação e assumir a responsabilidade do problema. Não culpe os colegas de trabalho, a gerência superior ou outros que, no final das contas, possam ser responsáveis. Ofereça uma desculpa por causa do ocorrido e, o mais importante, uma solução para o problema do cliente histérico (HOFFMAN; BATERSON, 2003).
- 4) Dick Ditatorial: é tido como o irmão gêmeo malvado do Edgar Egocêntrico. Dick gosta de dizer a todos exatamente como eles devem fazer seu trabalho porque ele já fez tudo aquilo antes. Apenas para que você não fique confuso, Dick lhe oferece uma cópia escrita das instruções dele, com cópia para seu chefe, o chefe do seu chefe e o advogado dele. Muito provavelmente ele fará você assinar pela cópia que recebeu. Se as brilhantes informações dele não produzirem o efeito desejado, a culpa será da empresa ou, mais provavelmente, sua, porque você foi muito incompetente para entender a genialidade de Dick. Ou talvez a paranoia de Dick irá se instalar, o que faz com que ele acredite que você

deliberadamente sabotou o plano dele para fazê-lo parecer mau. Lidar com Dick seria um teste para paciência de qualquer um. O ponto principal é não o deixar se impor. Os funcionários devem ater-se aos seus planos de jogo e oferecer serviços de maneira que sabem que é apropriado e justo para todos os interessados. Como é provável que outros clientes estejam presentes, os funcionários precisam ser consistentes sobre como a roda que range”, que sempre é engraxada. A melhor estratégia para lidar com Dick é dizer a ele de maneira direta exatamente o que você pode fazer por ele. Se for razoável fazer isso, satisfazer a solicitação dele desintegrará o plano de jogo de Dick e resolverá o conflito (HOFFMAN; BATERSON, 2003).

- 5) Freda Parasita: De acordo com Hoffmann e Bateson (2003), este é o tipo de cliente que quer tudo de graça. Dê-lhe um bocado e ela irá querer os pratos, a prataria e tudo o mais que não esteja pregado no lugar. Freda leva sua política de devolução aos limites. Se os sapatos do seu filho começarem a se gastar em ou dois anos, ela irá querer trocá-los por novos. Questiona sua credibilidade e Freda gritará: “Assassino sanguinolento!”, para qualquer um e todos ouvirem, inclusive a mídia noticiosa. . Apesar das crenças populares, as Fredas do mundo provavelmente representam somente 1% a 2% dos seus clientes, se chegar a isso. A maioria dos clientes é honesta e acredita que deve pagar pelos bens e serviços que consome. Hoffmann e Bateson (2003) também destacam que outra possibilidade é acompanhar as ações de Freda e sugerir uma possível ação legal para persuadi-la a ir aprontar em outro lugar. Gerentes de empresas concorrentes muitas vezes compartilham informações a respeito das Fredas do mundo para evitar seus excessos de abuso. Finalmente, reconheça que Freda é a exceção e não o cliente comum. Com muita frequência, são desenvolvidas novas políticas com o único propósito de derrotar Freda e seus companheiros. Essas novas políticas aumentam a burocratização da organização e penalizam os clientes que seguem as regras. O preenchimento de formulários grandes para desenvolver mercadoria ou recorrer a garantias de serviço é um exemplo comum de penalização da maioria dos clientes tratando-os como suspeitos de crime em vez de clientes valiosos (HOFFMAN; BATERSON, 2003).

O autor Bentes (2010), destaca algumas recomendações complementares para evitar conflitos indesejáveis no relacionamento com clientes difíceis: .

- Conheça seus objetivos e suas mensagens de negociação: isto o ajudará a suportar situações difíceis e lhe dará motivação e dados para ceder onde tenha condições e desmanchar objeções (BENTES, 2010).
- Tenha capacidade de antecipação: possua domínio das condições totais de fornecimento, como a realidade do cliente, informações de padrões da concorrência, problemas em seus produtos e serviços, entre outras, para que possa agir antes do cliente reclamar ou posicionar no sentido de busca de outro parceiro. Evite de evoluir mesmo quando tiver sucesso (BENTES, 2010).
- Trabalhe sobre benefícios: diante de objeções, iniciais ou não, procure mostrar os benefícios de seus produtos e serviços (BENTES, 2010).
- Trabalhe sempre a confiança: procure negociar de forma a abrir espaço para a relação ganha-ganha, para gerar confiança de seus clientes e busque confiar e mostrar isto (BENTES, 2010).
- Ouça com atenção: ouvir é das difíceis habilidades, interpessoais. Por isso entenda, mesmo que se considere bom ouvinte, que precisará exercitar a capacidade de ouvir e entender o que clientes dizem e desejam. Faça perguntas sempre para bem entender e mostrar seu interesse genuíno (BENTES, 2010).
- Esteja preparado para ceder em nome do objetivo maior: muitos fornecedores levam a relação com objeções menos de forma inflexível, esquecendo-se do objetivo maior. Tenha muita clareza do que pode ceder e faça, para não transformar seu cliente em um daqueles difíceis ou, pior, antes que o perca para a concorrência (BENTES, 2010).
- Cumpra o prometido: caso perceba que tenha cometido algum engano que o impeça de dar ao cliente o combinado, se antecipe e negocie, mostrando dados objetivos e claros de seus argumentos. E não esqueça de que passar credibilidade nesta negociação, para que ele não se sinta enganado (BENTES, 2010).
- Evite o preconceito: mesmo diante daquelas situações em que acredita quase cegamente que tenha razão, dê ao cliente a chance de estar certo, até porque

ele é parte de seu faturamento. Mas, sobretudo, tenha cuidado com o preconceito e com a paralisia de paradigma, que o farão atuar na arrogância, por ser um especialista. Diferença de percepção são comuns e necessárias para a evolução (BENTES, 2010).

- Evite a agressividade: especialmente diante do cliente difícil, que o leva diariamente aos limites de suas forças, pense em seus objetivos maiores e procure descobrir a melhor forma de deixá-lo satisfeito. Mas principalmente, tenha muito cuidado com a agressividade, que, por vezes, escapa pela linguagem não verbal (BENTES, 2010).
- Trabalhe sua autoestima: aumente sua capacidade de se gostar e, mais ainda, do que produz. Aumentar sua sensibilidade e misturar críticas de trabalho com pessoais só o levará a gerar um conflito com seus clientes (BENTES, 2010).
- Trabalhe sua percepção sobre fatos: fazer suposições o levará a poder elaborar perguntas para esclarecimentos e transformar o que acha em fato ou perceber que estava errado. Mas tenha o cuidado de não transformar suas suposições em verdades, sem que as cheques. Suposições inverídicas são a base de muitos conflitos (BENTES, 2010).
- Prepare toda a sua empresa: você poderá ter ótimo relacionamento e gozar de grande credibilidade junto a seus clientes. Mas se esquecer de preparar técnica e comportamental seus colaboradores eles poderão gerar conflitos que desacreditarão ou a sua empresa. Especialmente os prepare para a antecipação de situações, para que sempre tenham tempo de solução e para que mostrem aos clientes que pensam neles o tempo todo (BENTES, 2010).
- Evite o jogo de poder: você e sua empresa possuem, teoricamente, o poder técnico sobre os clientes, por serem os especialistas. Mas eles têm o poder da decisão, do faturamento que geram para sua empresa e a possibilidade de outras ofertas de fornecedores no mercado. Portanto evite medir forças com o cliente, mesmo que seja sobre o assunto que conheça mais. Saiba ouvir e mostrar benefícios das condições acredita mais corretas e seja flexível (BENTES, 2010).
- Faça o feedback (retorno) das comunicações: grande parte dos conflitos começam em comunicação truncadas, quando você ou o cliente entenderam algo diferente do que foi falado ou combinado. A única forma preventiva que funciona é praticar o feedback sistematicamente. Ao terminar reuniões faça

uma checagem da agenda de entendimentos e resoluções, para que não tenha que atuar no retrabalho e na resolução do conflito (BENTES, 2010).

- Atue na resolução de expectativas não satisfeitas: novamente lembrando-se dos objetivos maiores em suas relações com clientes, procure satisfazer expectativas não correspondidas, ao máximo possível. Em muitas situações você perderá pouco por ceder e ganhará a fidelidade dos clientes (BENTES, 2010).
- Evite prometer o que não poderá cumprir: muitos fornecedores, na ansiedade de faturar prometem coisas que não poderão entregar, ao menos da forma como contratado. Essa será uma venda única para aquele cliente, que ainda terá ampla motivação para denegrir você e sua empresa para outros clientes potenciais (BENTES, 2010).
- Rejeite a punição como forma de resolver conflitos: ao menos como forma única, procure entender que terá, antes de punir (seja cliente interno ou externo) um importante trabalho de avaliação de ações e que, em decorrência de ser profissional, será seu dever atuar sobre os ajustes e sinalização do que não está sendo feito, conforme combinado com a outra parte.
- Evite mentir: a qualquer pretexto saia da mentira. Mais cedo ou mais tarde o cliente a perceberá e, mesmo que seja sobre algo irrelevante, poderá induzi-lo a acreditar que o poderá fazer sobre situações mais graves (HOFFMAN; BATERSON, 2003).
- Atue sobre objeções imediatamente: estabeleça relacionamentos íntimos com seus clientes para perceber objeções e problemas e atue com agilidade para sua resolução. Saia do escritório para estar com os clientes, para conhecê-los e avaliar a qualidade dos serviços que presta a eles (HOFFMAN; BATERSON, 2003).

## **5. CONCLUSÕES**

Nesse estudo a proposta foi verificar as diferentes classificações de clientes difíceis feitas por autores deste campo de estudo e apresentar as diferentes propostas destes autores para gerenciar tais clientes.

Inicialmente, a proposta apresentada pelos autores Brinkman e Kirschner (2006) revela que alguns comportamentos indesejáveis podem ser trabalhados. A conquista de consumidores tem sido uma tarefa árdua nos dias de hoje, mas não tem

sido algo impossível. Os comportamentos podem ser trabalhados para que todas as partes envolvidas no processo de venda/compra possam sair satisfeitas da negociação.

De acordo com Hoffman e Bateson (2003), aumentar a participação do cliente no processo de prestação de serviço tornou-se uma estratégia popular para aumentar a oferta de serviços disponíveis para a empresa e proporcionar uma forma de diferenciação de serviços. Segundo os autores o aumento da participação tem vantagens e desvantagens, a vantagem primordial é que para o cliente e para a empresa de serviços é que os clientes podem personalizar os próprios serviços e produzi-los de maneira mais rápida e menos dispendiosa do que se a empresa o tivesse produzido. Os clientes não são santos e o comportamento problemático afeta não somente outros clientes, mas também o pessoal de serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Maglini (2009) recomenda que se crie vínculos com a clientela, sabendo o nome e conhecer suas preferências. Além disso, é importante estar sempre sorrindo, nunca responder as provocações nem deixar os fregueses esperando. Como destacado por Maglini (2009), o exemplo dos donos e gerentes é fundamental para os funcionários da linha de frente. Manter a motivação da equipe, investir em treinamento, tratar bem seus colaboradores e demonstrar paixão pelo trabalho são outras estratégias para garantir um atendimento extraordinário aos clientes.

Finalmente, os aspectos apresentados neste artigo foram baseados no comportamento das partes envolvidas nas negociações, entendendo que não basta apenas compreender os comportamentos, é necessário sermos cordial e satisfazer o cliente 100% reduzindo o máximo as diferenças, esperar o melhor das pessoas e dar o seu melhor, ouvi-los para entender o que realmente desejam, tentar atingir a melhor compreensão. Todo o atendimento é cheio de detalhes porque cada cliente se apresenta de uma maneira particular, trabalhar as dificuldades e utilizar uma boa comunicação do início ao fim do atendimento/venda. Um bom diálogo resulta em grandes negociações.

A aplicação das técnicas citadas nesse artigo pode ser utilizada no dia-a-dia desde que a pessoa esteja engajada na busca dos melhores resultados, buscar o aprendizado e atualizações faz um profissional da área se torna cada vez melhor na arte de se comunicar-se bem.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Dave. **Como lidar com clientes difíceis**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

BENTES, Otavio. **Atendimento ao Cliente**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

BRINKMAN, Rick e KIRSCHNER, Rick. **Aprendendo a Lidar com Pessoas Difíceis**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante (Série Você S.A) Coleção desenvolvimento Profissional, 2006. v. 1.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GROCCO, Luciano et al. **Marketing: perspectivas e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOFMANN, K. Douglas; BATESON, Jhon E. G.. **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MIGLANI, Bob. **Como Encantar seus Clientes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, Valarie A.; JO BITNER, Mary. 2 ed. **Marketing de Serviços: a empresa com o foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.