

Academia de Clientes Melnick

# Gestão de Conflitos e Solução de Problemas



**Cristiane Machado**  
**CX-Partner do Instituto Cliente Feliz**



# SUMÁRIO

**03** **INTRODUÇÃO**

**04** **Sinais de Fissura: Como Identificar o Conflito Antes da Ruptura**

**07** **Sintoma ou Causa? Como Evitar Conflitos Antes Que Explodam**

**10** **Cada Cliente Fala uma Língua! Como Adaptar sua Comunicação**

**15** **O Jiu-Jitsu do Atendimento: Transformando Reclamações em Soluções**

**19** **Você Está Secando o Chão... ou Fechando o Registro?**

**22** **Quando o Cliente Resiste... Como Virar o Jogo com Valor?**

**24** **Desarmando Conflitos Passo a Passo com o Método A.C.A.L.M.A.**

**27** **CONCLUSÃO**



# INTRODUÇÃO

Conflitos fazem parte da jornada de qualquer relacionamento profissional. Na rotina de atendimento ao cliente, eles podem surgir por falhas, atrasos, ruídos ou expectativas não atendidas. A diferença está em como cada profissional responde a esses momentos.

Na Melnick, uma marca que entrega sofisticação, transparência e experiências

positivas, saber gerenciar conflitos é essencial. Esse e-book é um convite para que você, colaborador, se torne protagonista na resolução de situações desafiadoras, transformando tensão em confiança e reclamações em fidelização.

**"O cliente não rompe de uma hora pra outra.  
Ele sinaliza. Cabe a nós ouvir."**





# SINAIS DE FISSURA: COMO IDENTIFICAR O CONFLITO ANTES DA RUPTURA

Assim como uma pequena rachadura pode comprometer a estrutura de um prédio se não for tratada a tempo, no relacionamento com o cliente os conflitos também começam com sinais sutis. Ignorar esses sinais é o caminho mais curto para a ruptura da confiança.

Na Melnick, cada detalhe importa — e isso inclui perceber quando o cliente está tentando dizer, ainda que de forma indireta, que algo não está bem. Esses momentos são oportunidades de atuação preventiva, em que o atendimento atento pode evitar reclamações públicas, retrabalho, escalonamentos ou até mesmo a perda do cliente.

## Por que os clientes não reclamam diretamente?

Muitas vezes, o cliente não explicita a insatisfação de forma direta. Ele solta pistas. Às vezes, por educação, por cansaço ou por medo de ser ignorado. Nosso papel é ouvir com atenção não só o que está sendo dito, mas como está sendo dito.

## Frases que indicam “sinais de fissura”

Você provavelmente já ouviu algumas dessas:

Se soubesse que seria assim, talvez nem tivesse fechado com vocês.

Eu só queria ser tratado com respeito.

Já falei com outras pessoas, mas ninguém resolveu.

Parece que vocês não se importam.

Vocês estão me fazendo de bobo?

Essas frases carregam emoções acumuladas, muitas vezes de experiências anteriores. São alertas que precisam ser acolhidos com empatia e iniciativa.





## SINAIS DE FISSURA: COMO IDENTIFICAR O CONFLITO ANTES DA RUPTURA

### Como identificar um cliente em risco de rompimento?



**1. Mudança no tom de voz:** Quando o tom deixa de ser colaborativo e passa a ser seco, ríspido ou contido demais, é sinal de tensão emocional.



**2. Repetição de palavras como “sempre”, “nunca”, “ninguém”**

Ex: “Ninguém resolve nada por aqui.” — indica generalização e frustração acumulada.



**3. Declarações de desgaste**

Ex: “Já estou cansado dessa novela.” — o cliente já perdeu a paciência.



**4. Comparações com outras empresas ou atendentes**

Ex: “Na outra vez que comprei, foi bem diferente.” — pode indicar expectativa frustrada.

### Como agir ao identificar esses sinais?

#### Não minimize.

Evite respostas como “isso acontece”, “vamos resolver” ou “calma, senhor(a)”. Essas frases podem parecer indiferentes.

#### Valide a experiência.

Ex: “Imagino como isso pode ter sido desgastante. Me deixe entender melhor para te ajudar da forma certa.”

#### Mostre protagonismo.

Ex: “Vou assumir esse caso pessoalmente e te manter informado sobre cada etapa.”





### Reflexão prática

Pense em um atendimento recente em que o cliente parecia tranquilo, mas depois escalou.

Havia algum sinal que você poderia ter percebido antes?



### Resumo



- ☐ Nem todo cliente reclama com clareza — mas todo cliente insatisfeito dá sinais.
- ☐ As “fissuras” aparecem em frases, tom, postura e histórico de contatos.
- ☐ A escuta atenta e a validação imediata são suas ferramentas para prevenir a ruptura.



# SINTOMA OU CAUSA? COMO EVITAR CONFLITOS ANTES QUE EXPLODAM

Na construção civil, sabemos que **pintar uma parede manchada não resolve a infiltração**. A mancha é só o sintoma — o verdadeiro problema está por trás da parede, onde o olho não alcança. No atendimento ao cliente, o raciocínio é o mesmo: **o que o cliente reclama nem sempre é o que realmente o incomoda**.

Se queremos evitar que os conflitos “explodam” como crises mais graves, precisamos desenvolver a habilidade de olhar além da superfície. Isso significa escutar com atenção, fazer perguntas com intenção e agir com foco na origem do problema, e não apenas no efeito visível.

Sintoma é o que aparece. Causa é o que sustenta.

## Sintoma

É o que o cliente traz verbalmente — a reclamação explícita.

## Causa

É o que está por trás — um erro de processo, uma expectativa frustrada, uma falha na comunicação.

## Exemplos práticos na realidade Melnick

### Caso 1 – Entrega atrasada

#### Sintoma

“Vocês estão enrolando, já era pra estar pronto!”

#### Causa

O cliente não foi atualizado sobre mudanças no cronograma e perdeu a confiança.

### O que fazer:

Explicar com transparência a situação, assumir a comunicação e estabelecer um ponto de contato direto.





# SINTOMA OU CAUSA? COMO EVITAR CONFLITOS ANTES QUE EXPLODAM

## Caso 2 – Infiltração não resolvida

### Sintoma

“Já vieram aqui duas vezes e nada muda.”

### Causa

As visitas técnicas não foram acompanhadas por alguém que registrasse corretamente o histórico e o cliente sente que está sendo ignorado.

### O que fazer:

Revisar o caso completo, pedir desculpas sinceras, registrar novo atendimento com clareza e acompanhar o desfecho pessoalmente.



## Caso 3 – Cobrança indevida

### Sintoma

“Estão me cobrando algo que já paguei!”

### Causa

Falha na baixa do pagamento ou no envio do comprovante, e a sensação de desorganização mina a credibilidade da empresa.

### O que fazer:

Reconhecer o transtorno, explicar o que foi identificado e reforçar o cuidado para que não aconteça novamente.





## SINTOMA OU CAUSA? COMO EVITAR CONFLITOS ANTES QUE EXPLODAM

### Como investigar a causa sem deixar o cliente mais irritado?

Use **perguntas abertas e acolhedoras**, como:

“Me ajuda a entender desde o início, para que eu possa resolver da melhor forma?”

“Você se lembra com quem falou anteriormente?”

“O que está te preocupando mais nesse momento?”

E sempre **valide o sentimento** antes de tentar explicar qualquer coisa.

“Entendo que isso já te causou estresse. Quero garantir que a partir de agora você se sinta mais seguro com a nossa condução.”



### Reflexão prática



Em atendimentos difíceis, você costuma reagir ao sintoma ou buscar entender a causa real do problema?

### Resumo

- ☐ Clientes nem sempre reclamam da causa real — mas o bom atendimento investiga com empatia e intenção.
- ☐ Tratar o sintoma pode aliviar momentaneamente, mas o problema voltará.
- ☐ Escutar com atenção, perguntar com respeito e agir com propósito são os caminhos para a solução definitiva.





# CADA CLIENTE FALA UMA LÍNGUA! COMO ADAPTAR SUA COMUNICAÇÃO

Você já percebeu que, em uma mesma situação, dois clientes podem reagir de formas completamente diferentes? Enquanto um quer saber os detalhes técnicos do problema, o outro só precisa ser ouvido. Um exige rapidez e resposta direta; o outro quer ser acolhido e sentir que alguém se importa.

Essa diferença tem um motivo: cada pessoa tem um estilo de comunicação.

Se queremos melhorar a experiência do cliente e evitar conflitos desnecessários, precisamos aprender a falar a língua de cada perfil.

## Por que adaptar a linguagem é tão importante?

Porque o cliente quer se sentir entendido. Quando usamos uma linguagem que não conecta com o estilo dele, geramos ruído, resistência e, muitas vezes, uma escalada de conflito que poderia ser evitada com pequenas escolhas de palavras, ritmo e tom.





## Os 4 Perfis de Cliente com Base no DISC

O modelo DISC é uma ferramenta de leitura comportamental que nos ajuda a identificar estilos e ajustar a abordagem de forma estratégica:

### D – Dominante



#### Frases que funcionam:

“Estou resolvendo seu caso agora mesmo.”

“Minha proposta é essa: podemos seguir?”

### I – Influente



#### Frases que funcionam:

“Imagino o quanto isso te chateou... vamos resolver juntos?”

“Adorei falar com você. Conta comigo!”



## CADA CLIENTE FALA UMA LÍNGUA! COMO ADAPTAR SUA COMUNICAÇÃO

### S – Estável



#### Quer

Segurança, calma,  
previsibilidade



#### Evita

Pressão, mudança brusca,  
confronto



#### Linguagem ideal

Tranquila, gentil,  
passo a passo

#### Frases que funcionam:

“Vou te acompanhar em cada etapa, tudo bem?”

“Pode ficar tranquilo, vamos resolver com cuidado.”

### C – Cauteloso



#### Quer

Detalhes, organização,  
lógica



#### Evita

Improviso, incoerência,  
falta de registro



#### Linguagem ideal

Clara, fundamentada,  
documentada

#### Frases que funcionam:

“Te enviei o resumo por e-mail com  
todas as datas e evidências.”

“A decisão segue o contrato na cláusula 4.2.  
Se quiser, posso te explicar.”

## Como identificar o perfil do cliente?

#### Observe:



#### O tom de voz

Direto ou receptivo?  
Calmo ou urgente?



#### O conteúdo das falas

Busca emoção, fatos,  
resultado ou processo?



#### A reação às suas respostas

Se mostra impaciente,  
ansioso, exigente,  
desconfiado?

E então adapte seu tom, vocabulário e velocidade da conversa.



## CADA CLIENTE FALA UMA LÍNGUA! COMO ADAPTAR SUA COMUNICAÇÃO

### Na prática da Melnick: exemplos reais

#### Cliente D

Preciso de uma solução agora, sem enrolação.

Responda com segurança:

Já estou resolvendo. Te retorno em 15 minutos com o andamento.

#### Cliente I

Poxa, nem um retorno? Me senti abandonado.

Acolha emocionalmente:

Você tem toda razão. Não é o padrão Melnick. Me deixe cuidar disso agora.

#### Cliente S

Fico inseguro sem uma data definida.

Reforce segurança:

"Vou te avisar sobre cada etapa e confirmar tudo por mensagem."

#### Cliente C

Quero saber quem agendou essa visita e por que mudaram o horário.

Entregue precisão:

Foi reprogramado por instabilidade no sistema. Estou te enviando o histórico.





## Reflexão prática

Em qual perfil você se identifica mais?  
Será que costuma atender os outros  
como gostaria de ser atendido — ou  
como eles realmente precisam?



## Resumo



- ☐ Cada cliente tem um estilo de comunicação: adaptar sua linguagem reduz atrito e aumenta a confiança.
- ☐ Use o modelo DISC para reconhecer perfis e ajustar sua abordagem.
- ☐ A empatia começa pela escuta — e se fortalece quando você escolhe as palavras certas.



# O JIU-JITSU DO ATENDIMENTO: TRANSFORMANDO RECLAMAÇÕES EM SOLUÇÕES

Em uma reclamação, a primeira reação do cliente pode ser dura: voz alterada, palavras incisivas, tom de frustração. O impulso natural é revidar, se defender ou buscar culpados. Mas isso só aumenta o atrito.

No Jiu-Jitsu, o praticante aprende que resistir à força do outro com mais

força é ineficaz. Em vez disso, ele **canaliza a energia recebida com técnica e intenção**. No atendimento, a lógica é a mesma: quando o cliente chega “batendo”, não se trata de vencê-lo — mas de **conduzi-lo com firmeza gentil até a solução**.

## O que é o Jiu-Jitsu do Atendimento?

É a prática de acolher a insatisfação do cliente sem absorvê-la ou rebatê-la.

É usar empatia, escuta e direcionamento claro para redirecionar uma energia agressiva em um diálogo construtivo.





## 5 passos para aplicar o Jiu-Jitsu no atendimento

### 1. Deixe o cliente descarregar

Não interrompa. Não tente resolver nos primeiros 10 segundos. Apenas ouça.

Frase útil:

*Pode me contar, quero entender tudo para te ajudar.*



### 2. Valide a emoção, não o exagero

Você não precisa concordar com tudo, mas precisa reconhecer o impacto.

Frase útil:

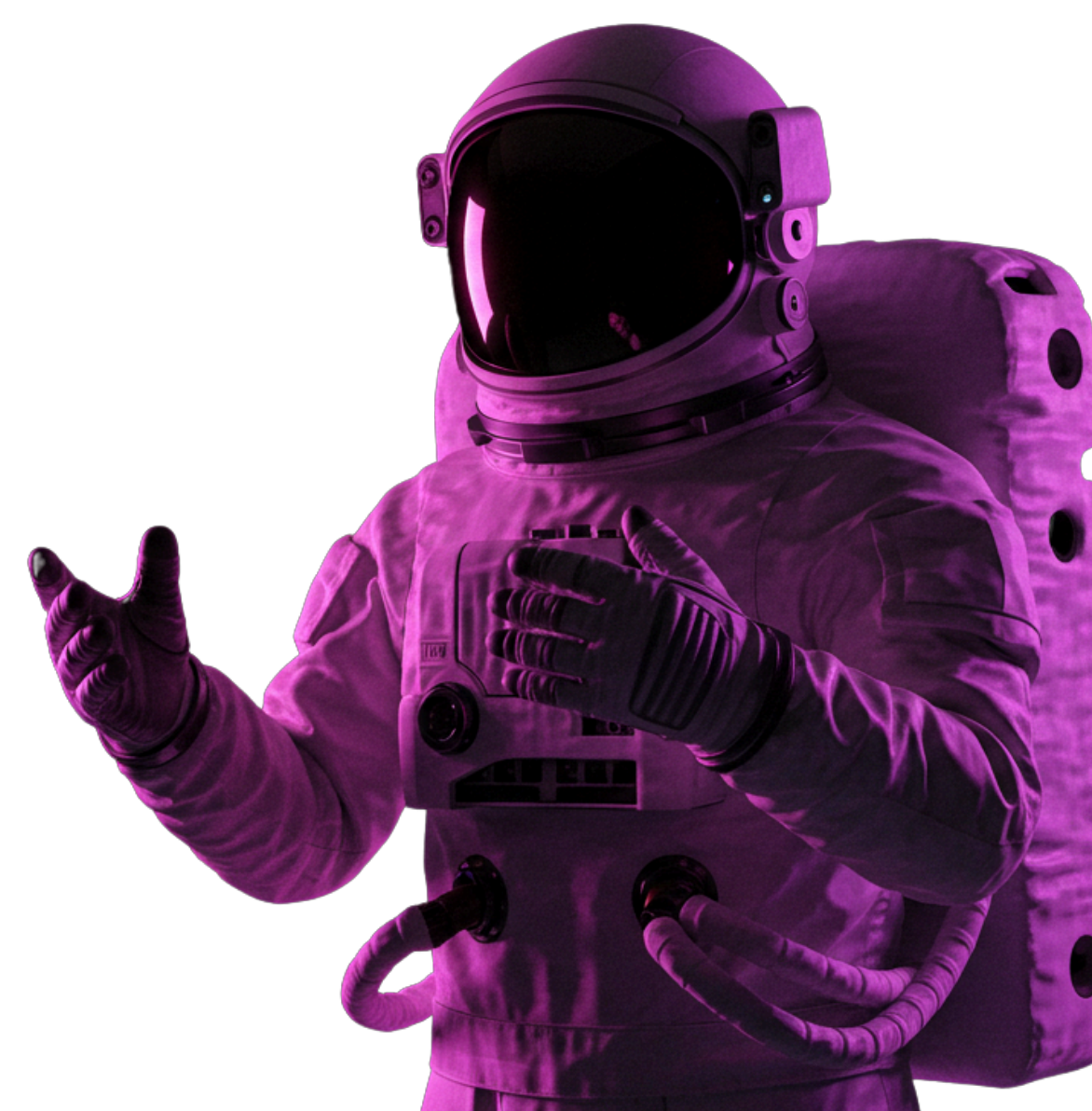
*Eu entendo que isso te causou um transtorno. Vamos resolver.*

### 3. Traga o cliente de volta para o racional

Use perguntas para focar na solução:

*O que seria ideal pra você nesse momento?*

Isso acalma e retira o foco do ataque.



### 4. Assuma e proponha

Deixe claro que você vai cuidar pessoalmente do caso.

Frase útil:

*Esse caso agora está comigo. Vou acompanhar de perto até a solução.*

### 5. Feche com vínculo

Finalize reforçando a parceria, e não o distanciamento.

Frase útil:

*Pode contar comigo. Quero que sua experiência com a Melnick volte a ser positiva.*





## O JIU-JITSU DO ATENDIMENTO: TRANSFORMANDO RECLAMAÇÕES EM SOLUÇÕES

### Exemplo realista - Atendimento difícil no contexto da Melnick

#### Cenário:

Cliente chega exaltado na loja conceito reclamando de mofo no apartamento recém-entregue. Há outras pessoas no ambiente.

#### Reação que piora:

Senhor, precisa se acalmar.  
Já estamos cuidando.



#### Reação com técnica de Jiu-Jitsu:

Eu entendo sua frustração.  
Podemos conversar ali dentro  
com mais privacidade? Quero  
entender cada detalhe para  
resolver isso da forma correta.



#### Dica de ouro

**Quanto mais alto o tom do cliente, mais baixo deve ser o seu.  
Quanto mais ele ataca, mais você escuta.  
E quando ele respirar — aí sim, você age.**



## Reflexão prática

Qual foi a última vez que você conseguiu desarmar um cliente apenas com escuta e postura?



## Resumo



- ☐ Reclamações não são inimigas: são oportunidades de reconquistar a confiança do cliente.
- ☐ O Jiu-Jitsu do Atendimento evita o confronto e cria uma ponte com o cliente.
- ☐ Técnica, calma e foco na solução são suas melhores armas para transformar tensão em satisfação.



# VOCÊ ESTÁ SECANDO O CHÃO... OU FECHANDO O REGISTRO?

Imagine a seguinte cena: há um vazamento na cozinha. Você pega um pano, seca o chão e continua o dia. No fim da tarde, o chão está molhado de novo. No dia seguinte, idem.

Enquanto isso, **o cano quebrado continua jorrando água sem parar.**

No atendimento ao cliente, agir apenas na superfície do problema é como secar o chão sem fechar o registro: o transtorno vai voltar — talvez ainda maior.

## O que significa “fechar o registro” no atendimento?

É agir na **origem do problema**, e não apenas no que está visível.

É sair do automático de “responder” e entrar no modo de “investigar + resolver + acompanhar”.

## Sintoma x Causa: uma diferença que muda tudo

### Sintoma

Reclamação explícita, emoção aparente, urgência momentânea  
“Ninguém me deu retorno!”

### Causa

Ausência de registro correto, falta de alinhamento entre áreas.  
Comunicação interna falhou e o cliente foi esquecido.

### Sintoma

Cliente quer falar com o supervisor  
“Você não resolve nada!”

### Causa

Ele já tentou antes, não se sentiu escutado e perdeu a confiança.



## Exemplo prático no contexto Melnick

### Situação:

Cliente liga pela terceira vez reclamando da mesma infiltração.

### Resolução superficial (secando o chão):

Vamos agendar uma nova visita técnica, senhor.



### Resolução estratégica (fechando o registro):

Essa situação já se repetiu outras vezes, né? Eu vou revisar todo o histórico, falar com o time da assistência e retornar com uma solução definitiva. Pode contar comigo.



## Como encontrar a causa?

### Faça perguntas com intenção:

"Você se lembra quando isso começou?"  
"Alguém já passou esse caso adiante?"

### Cheque o histórico no sistema:

Verifique agendamentos, protocolos anteriores e comentários internos.

### Conecte com outras áreas:

Fale com quem pode ajudar a resolver, não só com quem vai executar a próxima etapa.

### Registre tudo com clareza:

Um bom fechamento hoje evita novos vazamentos amanhã.



Fechar o registro é...



## Resumo



- ☐ Sintomas são o que o cliente mostra. Causas são o que precisa ser resolvido.
- ☐ Secar o chão dá alívio temporário. Fechar o registro evita o retrabalho.
- ☐ Atendimento de excelência exige visão sistêmica, atenção ao histórico e compromisso com a solução real.



# QUANDO O CLIENTE RESISTE... COMO VIRAR O JOGO COM VALOR?

Nem todo conflito vem com gritos. Às vezes, o cliente está calmo — mas **resiste**. Ele responde com desconfiança. Questiona a proposta. Compara com concorrentes. Usa frases como:

- “Já ouvi isso antes...”
- “Não confio mais.”
- “Isso não vale o que vocês estão cobrando.”

Essa resistência é um sinal de que o **vínculo está enfraquecido**. E mais do que uma resposta técnica, o que ele espera é **um reforço de valor** — emocional, relacional e racional.

## Por que o cliente resiste?

Geralmente, por três motivos:

**Falta de clareza** – Ele não entendeu exatamente o que está sendo feito, ou por que.

**Falta de confiança** – Já teve uma experiência negativa anterior.

**Falta de valor percebido** – Não vê sentido ou benefício na solução proposta.

## Exemplo prático no contexto Melnick

**Situação:** cliente recebe uma cobrança inesperada de uma taxa de personalização.

### Resposta que aumenta a resistência:

Está no contrato. Foi avisado no momento da compra

### Resposta que vira o jogo com valor:

Entendo que esse custo possa ter gerado surpresa. Essa taxa cobre itens personalizados que garantem qualidade e durabilidade superiores. Inclusive, você pode acompanhar a entrega com suporte técnico exclusivo. Quer que eu te envie um comparativo com o padrão anterior?





## QUANDO O CLIENTE RESISTE... COMO VIRAR O JOGO COM VALOR?

Como virar o jogo com valor?

1

### Escute com intenção

Não interrompa. A resistência carrega informações valiosas sobre inseguranças e expectativas.

2

### Reforce o benefício prático e emocional

O cliente precisa entender “o que ele ganha” com o que está sendo oferecido.

3

### Use provas e exemplos

“Outros clientes que passaram por isso destacaram que...”

“Essa solução já foi testada em unidades como a sua com ótimo resultado.”

4

### Deixe o cliente decidir — com base na confiança

Ex: “Você prefere seguir com essa solução ou conversar com outro especialista técnico? Fico com você em qualquer cenário.”

## Frases que ajudam a contornar objeções com empatia

“Faz sentido você ter essa dúvida. Posso te mostrar como isso se aplica ao seu caso?”

“Quer que eu envie por escrito, com todos os dados?”

“Você prefere seguir por aqui ou prefere que a gente reavalie juntos?”

## Reflexão prática

Pense em uma situação recente em que um cliente resistiu a aceitar sua proposta ou explicação. O que você poderia ter feito para mostrar mais valor, ao invés de insistir na resposta?



## Resumo



- ☐ Resistência não é rejeição — é oportunidade.
- ☐ Em vez de confrontar a dúvida, esclareça. Em vez de pressionar, mostre valor.
- ☐ Clientes que resistem hoje podem se tornar defensores amanhã, se forem atendidos com escuta, clareza e estratégia.



# DESARMANDO CONFLITOS PASSO A PASSO COM O MÉTODO A.C.A.L.M.A.

Quando o cliente chega irritado, impaciente ou emocionalmente abalado, é comum o profissional sentir-se desconfortável, inseguro ou na defensiva. E nessas horas, uma condução mal feita pode transformar um problema simples em uma crise maior.

Por isso, é fundamental ter uma estrutura clara e humanizada para guiar esse tipo de conversa. O **método A.C.A.L.M.A.** é exatamente isso: um passo a passo que equilibra empatia com ação, acolhimento com firmeza e escuta com estratégia.

## Frases que ajudam a contornar objeções com empatia

Cada letra representa uma etapa essencial para transformar um conflito em uma experiência positiva:

### A – Acolher

#### O que fazer:

- Mostre que você escutou e entendeu o impacto da situação.
- Evite minimizar ou interromper.

#### Frases úteis:

"Eu entendo como isso te frustrou."  
"Obrigado por me contar, estou aqui para ajudar."

### C – Compreender

#### O que fazer:

- Faça perguntas abertas para entender o que aconteceu antes de agir.
- Investigue a origem da insatisfação, não só o que foi dito.

#### Frases úteis:

"Me ajuda a entender desde o início?"  
"Você lembra se já falaram com alguém antes sobre isso?"

### A – Assumir

#### O que fazer:

- Mostre que você está assumindo a responsabilidade pelo caso.
- Dê segurança de que agora há um ponto de contato.

#### Frases úteis:

"Esse atendimento agora está comigo."  
"Vou te acompanhar até a resolução."



## L – Lançar a solução

### O que fazer:

- Apresente a proposta de resolução com clareza e viabilidade.
- Foque na transparência e no que está ao seu alcance fazer.

### Frases úteis:

“Minha proposta é essa, tudo bem para você?”

“Vamos fazer assim: hoje eu resolvo essa parte e te atualizo amanhã sobre a próxima.”

## M – Monitorar

### O que fazer:

- Mantenha o cliente informado, mesmo que ainda não haja novidades.
- Mostre que ele não precisa correr atrás novamente.

### Frases úteis:

“Estou acompanhando de perto e te aviso até o fim do dia.”

“Pode contar comigo até o final desse processo.”

## A – Aprender

### O que fazer:

- Compartilhe o caso com a liderança ou o time.
- Reflita sobre o que poderia ter evitado o conflito.

### Frases úteis:

“Esse atendimento trouxe um ponto que podemos melhorar como equipe.”

“Vou registrar esse caso para que a área responsável possa revisar o processo.”



## DESARMANDO CONFLITOS PASSO A PASSO COM O MÉTODO A.C.A.L.M.A.

### Exemplo prático aplicado

**Cenário:** cliente com entrega atrasada, pagando aluguel e sem retorno da equipe.

#### Acolher

Imagino o quanto isso está te prejudicando, e você tem razão em se sentir assim.

#### Assumir

Esse caso agora está comigo. Vou centralizar a comunicação com você.

#### Monitorar:

Mesmo que não haja atualização, te envio uma mensagem no fim do dia.

#### Compreender:

Pode me contar desde quando essa situação começou e com quem você já falou?

#### Lançar

Hoje verifico com a engenharia e amanhã trago uma previsão precisa.

#### Aprender

Vou relatar esse atendimento no nosso grupo de melhoria para que outros clientes não passem por isso.

### Resumo



- ☐ O método A.C.A.L.M.A. é simples, prático e eficaz para lidar com conflitos.
- ☐ Ajuda a estruturar a conversa com equilíbrio entre empatia e resolução.
- ☐ Ao aplicar esse modelo, você mostra respeito, domínio e cuidado com a experiência do cliente.



# CONCLUSÃO

Cada atendimento é uma chance de construir ou enfraquecer a confiança do cliente. Conflitos são inevitáveis. Mas com preparo, empatia e estratégia, você pode transformá-los em conexões mais fortes. Use este material sempre que precisar se lembrar de como conduzir com firmeza, humanidade e excelência.

**“Você é a ponte entre a promessa da marca e a experiência do cliente.”**

