



# Como vender o invisível

**Em entrevista exclusiva, Harry Beckwith afirma que as marcas são mais importantes para os serviços do que para os produtos e analisa as quatro chaves do marketing moderno**

Já vivemos numa economia de serviços – é difícil questionar isso. Mesmo quando o que está à venda é um produto, são os serviços que atraem o cliente e induzem sua decisão de compra. Entretanto, serviços são invisíveis, e vender o invisível é mais difícil. Produtos são fabricados e usados; serviços são oferecidos e experimentados. Objetos são impessoais; serviços estabelecem e promovem ligações entre os indivíduos.

Harry Beckwith, consultor de empresas especializado em marketing de marcas, começou a desenvolver esse tema em seu primeiro livro, o best seller *Selling the Invisible*, e aprofundou-o em *The Invisible Touch* (ambos publicados nos EUA pela ed. Warner Books). Algumas de suas principais idéias aparecem nesta entrevista exclusiva a *HSM Management*, concedida a Mercedes Reincke.

**Em *The Invisible Touch*, o sr. descreve as quatro chaves do marketing moderno: preço, marca, embalagem e relacionamentos. Há uma hierarquia nesses itens?**

Não. Na realidade, eu diria que, apesar de aparecer em primeiro lugar, o preço é a menos relevante das quatro chaves: a marca, a embalagem e os relacionamentos são mais importantes.

**O sr. diz que, da mesma forma que o dinheiro “fala”, o preço “fala” e que preço alto não só fala, mas também é atraente. O sr. pode desenvolver essa idéia?**

Na maioria das vezes, o que vendemos hoje em dia é algum tipo de serviço. Mesmo quando oferecemos produtos como *software*, os clientes estão mais interessados no serviço, no assessoramento. Quando compramos um carro, por exemplo, verificamos a qualidade dos bancos e o estilo, experimentamos as portas e fazemos toda uma série de testes para avaliar quanto deveria custar. No caso de um serviço, entretanto, não há o que experimentar, tocar ou sentir; o preço é uma das quatro chaves que o cliente avalia para saber se algo é bom. Por isso, quanto maior o preço, maior a qualidade percebida. Não é à toa que os vendedores experientes nunca sugerem que algo tem preço baixo quando querem passar a mensagem de que o serviço oferecido é excelente. Os consumidores associam preço alto com melhor qualidade; é preciso prestar atenção ao que os preços “dizem” a respeito dos serviços.

**O sr. afirma que não é rentável conseguir clientes oferecendo-lhes algum tipo de benefício, como uma promoção. Por quê? Não é isso que as empresas precisam fazer para atraí-los?**

É verdade, mas o benefício deve ser o serviço em si mesmo, não um preço promocional. Quando um dentista oferece um tratamento de canal por US\$ 60, a proposta não deveria ser “um tratamento de canal por US\$ 60”, mas “um tratamento excelente, sem dor, que não

## entrevista

## Harry Beckwith

**“A embalagem é importante nos serviços: são os cartões de visita, a recepção, o prédio, o uniforme dos funcionários, as peças de publicidade”**

exigirá nenhuma cirurgia posterior”. Além disso, clientes para quem só o preço interessa não são fiéis. Ao analisar a rentabilidade e o valor do negócio, vemos que são os clientes de longo prazo que realmente geram o valor mais alto e os lucros mais significativos. São mais rentáveis, mais fáceis de satisfazer e conservar e proporcionam uma infinidade de referências positivas. Portanto, são os clientes mais valiosos. Quem compra pelo preço também se afasta pelo preço. O vendedor que se vê obrigado a baixar seus preços mais e mais só atrai gente por períodos curtos de tempo, até que o mercado de compradores pelo preço se esgota.

**Algo muito diferente acontece com as empresas que dominam uma categoria em função de sua estratégia de preços baixos, conhecidas em inglês como *category killers* (líderes absolutos de uma categoria), não está correto?**

Sim. A Wal-Mart, por exemplo, utiliza o desconto como estratégia. Remarca seus produtos, sejam eles os indiferenciados, roupa íntima ou qualquer outra coisa, e oferece o melhor preço –embora frequentemente haja outro preço melhor. É um “mata-categoria” porque elimina todos os concorrentes. Quando não se pode oferecer um preço mais baixo que a Wal-Mart, é melhor não concorrer no mercado varejista com descontos. A Wal-Mart é um grande exemplo. Em suma: se você não desenvolveu um sistema altamente eficiente que legitime seus preços mais baixos no serviço de lavanderia, de consultoria ou o que quer que seja que você ofereça no setor de serviços, tenha muito cuidado antes de lançar qualquer plano de desconto.

**No caso dos serviços profissionais, muitos sugerem que se cobre pelo valor do trabalho e não pelas horas despendidas. O sr. acredita que é uma boa medida eliminar os honorários por hora?**

O problema com os honorários por hora é que incentivam o consumo de horas na organização. Trabalhei como advogado durante muito tempo, e nos Estados Unidos registra-se cada minuto investido no trabalho. Em consultoria, ao contrário, o cliente não tem interesse no tempo consumido, mas no resultado. Há um ano viajei para Lausanne, na Suíça, para trabalhar no posicionamento europeu dos serviços e produtos de uma das grandes empresas que figuram no *ranking* das cem maiores da revista *Fortune*. Começamos ao meio-dia, e às 13h10 já tínhamos a resposta para o tema de posicionamento que durante anos fora uma preocupação para eles, no qual tinham investido milhares de horas. Teria sido injusto que me pagassem por 70 minutos de trabalho, quando o resultado era de semelhante magnitude. Além disso, deve haver algum incentivo para a resolução rápida de um problema. Se gero uma resposta tão boa e em tão pouco tempo, levando-se em conta a importância da velocidade, especialmente no setor tecnológico, ao qual essa empresa pertence, devo ser recompensado pela qualidade do resultado e pela rapidez com que o atingi e fui capaz de implantá-lo num mercado muito competitivo.

**A seu ver, quais são as empresas que estão administrando bem a chave do preço no mundo inteiro?**

A American Express tem feito um bom trabalho ao estabelecer uma linha de preços alta que ela soube associar ao alto valor e à boa imagem e marca. As pessoas se sentem bem com a American Express; além disso, a empresa se apóia num serviço muito bom e o cliente sente que recebe algo mais por seu dinheiro. Outro caso é o McDonald’s; seus preços não são os mais baixos, mas são coerentes. Paga-se um pouco mais pelo ambiente alegre e porque se pode comprar com mais rapidez. A cadeia de hotéis Four Seasons, que opera

**“É muito difícil garantir um serviço, e a marca é o que mais se parece com uma garantia, associada com o tempo que a empresa está no mercado, seu prestígio e como o cliente se sente com ela”**

nos Estados Unidos e em outras partes do mundo, administra muito bem a questão de preço e valor, e não concorre pelo preço. Ela os mantém firmemente e não faz reduções. Com isso, ela está transmitindo: “Nossos preços são tecnicamente justos e adequados, de modo que não precisamos fazer desconto em nenhuma circunstância”. Isso lhes permitirá recuperar tudo que investiram e um pouco mais.

**Por que o sr. considera que as marcas desempenham um papel muito importante no marketing de serviços?**

Por vários motivos. Em primeiro lugar, é cada vez maior o número de empresas que competem em todas as categorias; as opções se multiplicam e precisamos de atalhos que filtrem as duas ou três alternativas que realmente deveríamos avaliar antes de tomar uma decisão. Por meio da marca resume-se tudo que se faz, a essência do que se é. O que torna uma empresa diferente é aquilo que leva as pessoas a dizer: “Ela é diferente; eu tenho de falar com ela”. Finalmente, se esses atributos forem realmente irresistíveis, as pessoas escolherão essa empresa. Em parte porque lhe permitem que resolva com rapidez, já que as marcas são um bom atalho no processo de tomada de decisões.

**É uma questão de fé também...**

Sim, é verdade. É um ato de fé. É muito difícil garantir um serviço, e a marca é o que mais se parece com uma garantia, associada com o tempo que a empresa está no mercado, seu prestígio e como o cliente se sente à vontade com ela. Muitos compradores de serviços são bastante conservadores e preferem aquela garantia que a marca lhes pode oferecer.

**Entre as empresas que administram melhor suas marcas o sr. cita a Apple e a Harley-Davidson; mas ambas vendem produtos, não serviços, não é verdade?**

Utilizei esses exemplos para que os leitores entendessem os princípios básicos. Queria mostrar que os nomes que se destacam do restante são os que têm maior possibilidade de se transformar em marcas; utilizei as marcas mais conhecidas do mundo, de produtos ou serviços indistintamente, para ilustrar esse ponto.

**As três qualidades críticas – direção, amplitude e profundidade – também se aplicam às marcas de serviço?**

Principalmente aos serviços, porque podemos olhar, tocar e provar um produto para sentir suas qualidades, enquanto o serviço é invisível e, portanto, é a marca que transmite a ele um sentido positivo (direção), familiaridade (amplitude) e significado (profundidade). A Apple, por exemplo, é uma marca com grande profundidade porque se associa a produtos criativos, divertidos, propícios e de vanguarda. A Coca-Cola tem a maior amplitude, todos a conhecem. A direção é a tendência que a marca mostra; as que progredem têm uma direção positiva, que atrai compradores; as de direção negativa os afastam.

**Por que em sua proposição a terceira chave é a embalagem? O sr. está falando de serviços, que não têm embalagem...**

A embalagem também é importante nos serviços; são todas as manifestações visíveis da empresa e seus serviços: os cartões de visita, a recepção, o prédio, a comunicação visual, o uniforme dos funcionários, o aspecto do material de venda e as peças de publicidade.

**“As empresas dedicadas a serviços geralmente não compreendem em profundidade as necessidades e os temores dos clientes”**

**Numa empresa de serviços, quem deve ficar encarregado dos detalhes que atraem e retêm os clientes?**

Essa é uma boa pergunta, porque as pessoas que projetam as instalações e o prédio geralmente não são as mesmas que fazem os cartões de visita ou sugerem os uniformes e os trajes dos funcionários. São grupos diferentes, com objetivos diferentes. Uma empresa de serviços precisa de um responsável por tudo, um gerente de produto ou de marca. Essa tarefa costuma recair sobre o diretor de marketing, mas deveria estar a cargo de um gerente de marca, porque é a marca que se vê nos uniformes, nas instalações, na comunicação visual, nas peças publicitárias. Tudo isso deveria falar a mesma linguagem para passar uma mensagem coerente.

**Passando à última chave, os relacionamentos, o sr. disse que o problema é que, com o avanço da tecnologia, as pessoas perdem a ligação com as outras. Pode explicar melhor?**

Trabalhamos cada vez mais em contato com a tela e menos com as pessoas. Como o valor de alguma coisa está vinculado a sua escassez e agora o contato frente a frente é pouco comum, nós o apreciamos mais do que antes. Estamos aprendendo qual é a diferença entre o mundo virtual e o real. Graças à tecnologia, nossos negócios são mais eficientes, podemos atender mais clientes, numa velocidade maior e em qualquer parte do mundo, mas me parece inconcebível a idéia de que perderemos o desejo de sentar frente a frente, de olhar os clientes nos olhos para fazer negócios. Pelo contrário, o avanço da tecnologia faz com que valorizemos as relações humanas, a interação humana, como não fazíamos antes do aparecimento desse mundo virtual.

**Se o sr. tivesse de escolher um adjetivo para qualificar a relação entre um fornecedor de serviços e um cliente, qual seria a palavra-chave?**

A palavra-chave é “importância”. A questão essencial para um fornecedor de serviços é fazer com que seu cliente sinta que é importante para ele. Se sentir que não é importante para o fornecedor, a certa altura o cliente irá embora, e o fará mesmo que o serviço seja realmente bom. Em contrapartida, se a empresa prestadora fizer com que ele se sinta importante para ela, é muito provável que tolere os erros circunstanciais que ela venha a cometer. Pode-se fazê-lo se sentir importante com gestos ocasionais, como, por exemplo, dar-lhe boas-vindas calorosas, agradecer, fazer um acompanhamento gratuito durante as primeiras 24 horas –todas essas coisas que chamamos técnicas de serviço ao cliente e podem ser utilizadas para relembrar a um cliente que é alguém importante para a empresa e o negócio dela. Importância é a palavra crucial ao definir o que é preciso fazer para estabelecer uma relação duradoura.

**O que uma empresa pode fazer para que seus relacionamentos com os clientes se tornem duradouros?**

Eu costumo dizer que existem oito segredos para ter um relacionamento duradouro com os clientes: a afinidade natural, a confiança, a velocidade, o *expertise* aparente, o espírito de sacrifício, a capacidade de oferecer uma solução completa para o cliente, o uso de “palavras mágicas” e a paixão que leva à dedicação.

**O sr. também recomenda aos executivos que detectem a pessoa difícil antes que se transforme em cliente, porque será um cliente oneroso. Quando detecta uma pessoa assim, o que o sr. faz?**

Já faz 25 anos que estou neste negócio e minha experiência diz que esse tipo de cliente não é bom. E mesmo que fosse possível transformá-lo, não dispomos da energia, dos recursos e do tempo para tanto. Como você já sabe que esse cliente não será rentável e que, além do mais, poderia acabar sendo oneroso para a organização, é preciso encontrar uma maneira diplomática e imediata de comunicar a ele que não lhe vai oferecer o serviço. A maneira varia segundo a pessoa e o caso em questão, mas com certeza não se trata de jogar no mundo alguém que vai falar mal de você. É preciso encontrar uma maneira aceitável e cuidadosa de dizer a ele que simplesmente não lhe pode oferecer o serviço.

**As pesquisas de mercado, disse o sr. em certa oportunidade, apresentam resultados muito pouco precisos a respeito dos sentimentos que as pessoas têm em relação a um serviço que lhes é prestado. O que se pode fazer para reduzir a incerteza?**

Pode-se fazer alguma coisa para reduzir a incerteza, mas é impossível eliminá-la por completo. O melhor procedimento é contratar terceiros para que entrem em contato com o cliente pelo telefone e falem com ele. Dessa maneira, pelo anonimato, já que as pessoas não podem ver o entrevistador, como ocorre durante a confissão entre os católicos, o diálogo é mais aberto. Por outro lado, a pessoa é mais franca quando fala com um desconhecido, e mais ainda pelo telefone do que pessoalmente. Essas conversas deveriam durar pelo menos 30 minutos. Os primeiros 15 são para quebrar o gelo e, em seguida, obtém-se a informação útil. Se o entrevistado autorizar, pode-se elaborar um relatório para que toda a organização saiba qual a opinião das pessoas e o que sentem. É importante que os executivos também ouçam essas conversas e, em alguns casos, que eles mesmos façam as chamadas, para sentir na pele o que as pessoas sentem e desejam. As empresas dedicadas a serviços geralmente não compreendem em profundidade as necessidades e os temores dos clientes. Não agem de forma ideal porque implantam estratégias de marketing baseadas em suposições e tende-se a supor que o outro se parece conosco. Entretanto, todos os indivíduos são diferentes, e é preciso ouvi-los para saber o que necessitam. As entrevistas por telefone são melhores que as escritas, porque as pessoas não escrevem muito quando são instadas a dar informações; em contrapartida, falam muito mais.

**O que o sr. quer dizer exatamente com a “falácia” das melhores práticas de marketing?**

Algumas pessoas classificam as práticas de marketing de uma companhia como as melhores de um setor de atividade e as demais empresas correm para imitá-las. O problema é que não se deve copiar práticas alheias, mas descobrir práticas inovadoras e extraordinárias adequadas para o seu caso. As melhores práticas são uma armadilha, porque dificultam a criação de práticas próprias.

**Para terminar: de que forma uma empresa de serviços deve enfrentar insatisfação do cliente?**

O psicólogo Abraham Maslow demonstrou que o homem é incapaz de ficar satisfeito por muito tempo. Quando satisfaz uma necessidade, tem outra. As expectativas do cliente aumentam naturalmente e sem cessar, e isso exige uma melhora permanente no serviço, ou se cria insatisfação. A melhora contínua da qualidade é imperativa. Quando não se consegue melhorá-la, ela piora.

## Saiba mais sobre Harry Beckwith

Harry Beckwith fundou e dirige a firma de consultoria Beckwith Partners, que é especializada no gerenciamento e posicionamento de marcas e tem entre seus clientes Microsoft, ServiceMaster, ADP, Merck e Hewlett-Packard. Autor de *Selling the Invisible* (ed. Warner Books), acaba de publicar um novo livro, *The Invisible Touch*, pela mesma editora.

