

Tradução
Ivo Korytowski

Revisão Técnica
Marcio Rolla
Professor de Marketing de Varejo e
Desenvolvimento e Gerência de Produto
do Centro Universitário da Cidade



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.campus.com.br

Paco Underhill

Vamos às
COMPRAS!

A Ciência do Consumo

INDISPENSÁVEL PARA QUEM GOSTA DE CONSUMIR

IMPERDÍVEL PARA QUEM QUER VENDER



21ª EDIÇÃO





Do original:

Why we buy

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Simon & Schuster por acordo com NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.

Copyright © 1999 by Obat, Inc.

© 1999, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Capa: Luciana Mello e Monika Mayer
Copidesque: Claudia Amorim
Editoração Eletrônica: Domuns Design Gráfico
Revisão Gráfica: Kátia Ferreira e Ana Paula Lessa

Projeto Gráfico
Elsevier Editora Ltda.
A Qualidade da Informação.
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 Rio de Janeiro RJ Brasil
Telefone: (21) 3970-9300 FAX: (21) 2507-1991
E-mail: info@elsevier.com.br
Escritório São Paulo:
Rua Quintana, 753/8º andar
04569-011 Brooklin São Paulo SP
Tel.: (11) 5105-8555

ISBN 13: 978-85-352-0487-2
ISBN 10: 85-352-352-0487-3
ISBN original: 0-684-84913.5 – Simon & Schuster)

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Central de atendimento
Tel.: 0800-265340
Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar – Centro – Rio de Janeiro
e-mail: info@elsevier.com.br
site: www.campus.com.br

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

U44v

Underhill, Paco

Vamos às compras: a ciência do consumo / Paco Underhill;
tradução de Ivo Korytovski. – Rio de Janeiro : Elsevier, 1999 –
21ª reimpressão

Tradução de: *Why we buy*
ISBN 85-352-0487-3

1. Pesquisa de mercado. 2. Consumidores – Atitudes.
3. Compras. I. Título.

99-0459.

CDD 537
CDU 538(076.5)

SC001076508

AQUISIÇÃO POR COMPRA
ADQUIRIDO DE PMR

03 NOV. 2008

PREÇO 48,16
REGISTRO 973023911
DATA DO REGISTRO 18-11-08

DEDICATÓRIA

Desde 1987, um grupo de colegas tem ajudado a transformar uma boa idéia em um negócio viável. Embora a Envirosell empregue cerca de vinte funcionários em tempo integral e cinquenta em tempo parcial ao redor do mundo, estes seis tornaram minha vida possível. Este livro é dedicado a eles.

Tom Moseman

Barbara Weisfeld

Tony Trout

Craig Childress

Lee Smith

Anne Marie Luthro

Sou grato ao seu empenho na formação da Envirosell, e à sua paciência e contribuições para este livro.

AGRADECIMENTOS

Sem o trabalho árduo, a inteligência e a diligência de Bill Tonelli, este livro jamais teria acontecido. Como ouvinte, entrevistador, organizador, editor e escritor, sua paciência e seu interesse nunca esmoreceram. No decorrer deste projeto, ele mudou de emprego e teve um filho, mas nunca negou um sorriso, uma palavra agradável e uma atitude positiva. Grande parte da perspectiva que adquiri na Envirocell nos últimos vinte anos resultou de trabalhar com Bill neste projeto.

Glen Hartley e Lynn Chu têm sido meus agentes e amigos nesses últimos dois anos. Eles são um casal raro, dedicados ao pensamento, à verdade e à reverência pela palavra impressa. Sou grato por sua ajuda na germinação e no crescimento deste livro.

Alice Mayhew e Elizabeth Stein, da Simon & Schuster, encorajaram e zelaram pela realização deste volume. Sem seu empenho, o ano que passou teria sido muito mais difícil.

Poucas carreiras e nenhuma empresa se desenvolvem sem ajuda. A Envirocell teve a sorte de formar, ao longo dos anos, um núcleo que denominamos Embaixadores: indivíduos ligados ao nosso trabalho que nos deram total apoio. Gostaria de agradecer a alguns deles a ajuda.

Richard Kurtz deu-me um lar e ensinou-me os fundamentos da atividade de pesquisa. Richard ainda dirige uma pequena agência de pesquisas em Nova York.

Alexandra Anderson Spivey instigou e protegeu. Como crítica de arte, escritora e observadora social, ela me ensinou as lições básicas de como sobreviver em uma cidade. Impossível obter uma melhor defensora e uma amiga mais dedicada.

Bonnie Predd brilha. Grande humor, lógica incisiva, bom coração. Nós a acompanhamos em sua carreira desde Waldenbooks, passando pelo correio americano, até o NationsBank.

Cal Mann começou sua carreira como pescador no Golfo do Alasca. Como um dos sócios da Walden Partners, uma agência de ponto de venda, ele tem jogado iscas para nós.

Mitch Wolf aposentou-se e dedica-se a uma série de franquias da Taco Bell na costa central da Califórnia. Ele corre, anda de bicicleta, treina atletas. Lembro-me dele com terno de listras finas e mestrado pela Wharton, dando dicas de marketing e bons conselhos.

John Ryan é a pessoa mais sortuda que conheço. Sua empresa mudou o aspecto da atividade bancária varejista através do mundo. Sua gentileza e sua cordialidade são sinais de virtudes que não costumam estar associadas a homens de negócios tão bem-sucedidos.

Peter Hoyt é o editor de *Pop Times*, a principal revista especializada em *merchandising*. Ele tem sido um incansável defensor da Envirosell, impelindo pessoas e boas idéias em nossa direção. Agradeço-lhe também por ter sido um leitor prematuro deste livro.

Peter Katz entrou em minha vida quando minha empresa estava uma bagunça. Sem seu estímulo inicial, eu jamais teria embarcado nesta jornada.

Charlene Stern dirige uma agência de marketing bancário em Berkeley. Quando ela era chefe de *merchandising* do Wells Fargo Bank, ouvi histórias de como era rígida e exigente. Sou grato porque, desde nosso primeiro encontro, ela entendeu o que estávamos tentando fazer.

Doug Leeds é o presidente da Thomson-Leeds, uma das maiores empresas de *merchandising* do mundo. Seu encanto e sua orientação significaram muito para mim pessoal e profissionalmente. Como veterano do segmento de ponto de venda, seu apoio e conselhos foram inestimáveis.

Wendy Liebmann é dirigente da WSL Strategic Retail. Ela é uma das analistas de varejo mais inteligentes e engraçadas que conheço.

James Lucas é diretor de pesquisa da Frankel & Company, a agência de promoção do McDonald's em Chicago. Quando clientes se tornam amigos, é preciso ter cuidado. Como colega refugiado do mundo acadêmico, a capacidade de Jim de ver o que poderíamos fazer ajudou a ampliar nossas competências.

Wilton Connor é uma inspiração. Ele é dono de uma empresa de embalagens em Charlotte, singularmente impressionante. Seu exemplo ensinou-me sobre coragem e como confiar em seus instintos.

Giuse Scandroglio é minha sócia em Milão. Tanto sua amizade quanto a hospitalidade transcenderam as boas maneiras e os bons negócios, fazendo-me sentir um membro da família. Suas inovações e sugestões sobre nossas metodologias e práticas foram fundamentais em nosso desenvolvimento.

Alberto Pasquini é o presidente da PoPAI Italia e sócio da Creativity, uma grande agência de design européia. Sua incansável e insistente defesa é a origem de nosso escritório italiano.

Jean Pierre Baade é uma autoridade na história do *merchandising* na França. Ele também possui uma agência de design e marketing em Estrasburgo. Seu apoio tem sido importante em nossos feitos europeus.

José Luis Nueno é professor de marketing na IESE, a Faculdade de Administração de Empresas em Barcelona. Seu julgamento e o conhecimento das empresas e do varejo europeus foram inestimáveis.

Houve muitos outros: Carol White da Advertising Research Foundation, Joel Granoff da Compaq, James Adams e Lisa Hudson da Retail Concepts, Carrie Strader da Hewlett-Packard, Robert Gorrie da Gorrie Marketing Services no Canadá, John Lombardi da Revlon, Margo Weitekamp da Neutrogena, Carmen Spofford da Federated, Allen Klose da Blockbuster, Pam Horwitz da NARM, Jed Horowitz da Video Pipeline e provavelmente vários que deixei de mencionar.

O mundo da mídia tem sido muito atencioso e gentil. Malcolm Gladwell, do *The New Yorker*, escreveu uma matéria embaraçosamente lisonjeira sobre a Envirosell e sobre mim pessoalmente, intitulada — surpresa — “The Science of Shopping”. David May e Patti Renton, da parte editorial do *The New Yorker*, deram muito apoio. Cathy Black, da Hearst Publications; Kate White, editora da *Cosmopolitan*; Kathy O’Connell e Mary Noonan, da *48 Hours*; uma série de pessoas do National Public Radio e diversas outras nos trataram com compreensão e interesse.

Eric Larson escreveu o primeiro perfil da Envirosell para a *Smithsonian Magazine*. Após ler o texto de Eric, meu pai me contou que enfim compreendera qual era o meu meio de vida. Só por isso sou grato.

Nenhuma vida é completa sem amigos e família. Minha cara-metade, Sheryl Henze, tem sido uma leitora e revisora paciente. Jeff e Christine Hewitt, Rip Hayman e Barbara Pollitt têm sido nossa fiel torcida, bem como Francis, Savie e Lisa Underhill.

Finalmente, realizando uma promessa de 25 anos atrás, gostaria de dizer obrigado, Paula Kartus. Espero que tenha tido uma boa vida até agora.

Nova York, 2 de outubro de 1998

SUMÁRIO

I

EM VEZ DE SAMOA, LOJAS: A CIÊNCIA DAS COMPRAS

1. Nasce uma Ciência 15
2. O Que os Varejistas Não Sabem 35

II

ANDE COMO UM EGÍPCIO: O MECANISMO DAS COMPRAS

3. A Zona do Crepúsculo 45
4. Você Precisa de Mãos 51
5. Como Ler um Cartaz 57
6. Os Fregueses se Movimentam como Pessoas 70
7. Dinâmica 80

III

OS HOMENS SÃO DA SEARS HARDWARE, AS MULHERES SÃO DA BLOOMINGDALE'S: A DEMOGRAFIA DAS COMPRAS

8. Comprar como um Homem 90
9. O Que as Mulheres Querem 103
10. Se Você Conseguir Ler Isto, É Jovem Demais 119
11. Crianças 130

IV

VEJA-ME, SINTA-ME, TOQUE-ME, COMPRE-ME:

A DINÂMICA DAS COMPRAS

- 12. O Freguês Sensorial 147
- 13. Os Três Grandes 167
- 14. Tempo Real e Percebido 173
- 15. Problemas da Área de Caixa/Embalagem 178
- 16. Atos de Magia 182
- 17. No Cíberespaço, Ninguém Consegue Ouvir Você Comprando 192
- 18. O Auto-Exame 203
- 19. Reflexões Finais 216
- O Autor 23
- Índice 225

Em Vez de Samoa, Lojas:
A Ciência das Compras

UM

Nasce uma Ciência

Sapatos confortáveis, o uniforme de batalha comercial dos americanos: calças cáqui, camisa pólo verde-oliva, nenhuma loção pós-barba e boas e espessas meias pardas.

OK, ande, ande, ande...*pare*.

Pegue a prancheta e a caneta.

Psiu. Fique atrás do vaso com a palmeira. Este é o primeiro acompanhamento do dia.

O objeto do estudo é uma mulher na casa dos quarenta com capa impermeável bege e blusa azul. Ela está na seção de artigos de banho. Está pegando toalhas. Anote: ela afagou uma, duas, três, quatro até agora. Acaba de olhar a etiqueta de preço de uma. Anote isso também. Cuidado, ela está levantando a cabeça – suma no corredor. Ela está pegando duas toalhas e deixando a seção com elas. Anote a hora. Agora, siga-a pelo corredor até sua próxima parada.

É outro dia de trabalho de campo; o laboratório, outra loja de departamentos agitada. O foco de nossa análise é o departamento doméstico de acordo com a ciência das compras. Mas comecemos abordando uma questão fundamental: desde quando existe tal disciplina acadêmica?

Bem, se, digamos, a antropologia dedicou um ramo ao estudo de fregueses modernos *in situ* – uma extravagante forma latina de dizer fregueses no ato das compras – interagindo com ambientes varejistas (não apenas lojas, mas também bancos e restaurantes), incluindo mas não limitando a cada

prateleira, estante, balcão e expositor de mercadoria; cada sinalização, faixa, folheto e máquina de informações computadorizada e interativa, as entradas e saídas, as vitrines e paredes, os elevadores, escadas rolantes, escadas e rampas, as filas na caixa, o caixa automático, balcão e toalete, e cada centímetro de cada corredor – em suma, cada detalhe do extremo mais distante do estacionamento à penetração mais profunda na própria loja – seriam o início da ciência das compras. E se a antropologia já começou a estudar tudo isso... e não simplesmente estudar a loja, mas o que exatamente os seres humanos fazem lá, aonde vão ou não e por qual caminho vão até lá; o que vêem e deixam de ver, ou lêem e deixam de ler; e como lidam com os objetos com que topam, como *fazem compras*, poderíamos dizer – o mecanismo anatômico preciso e a psicologia comportamental de como tiram um suéter de uma prateleira para examiná-lo, ou lêem uma caixa de pílulas para azia ou um menu de um restaurante de *fast-food*, ou utilizam uma cesta de compras, ou reagem à visão de uma fila nos caixas automáticos... de novo, como eu disse, se a antropologia estivesse prestando atenção, e não apenas prestando atenção, mas depois cuidadosamente reunindo, analisando, tabulando e cruzando cada pequena unidade de dado, que vai do extremamente amplo (número de pessoas que entram nesta loja em uma típica manhã de sábado, discriminando idade, sexo e tamanho do grupo de fregueses) ao extremamente detalhado (fregueses de supermercado do sexo masculino com menos de 35 anos que lêem as informações nutricionais do lado de uma caixa de sucrilhos realmente compram mais deste produto do que aqueles que apenas olham a figura na frente?), bem, então não precisaríamos tentar inventar a ciência das compras.

Mas a antropologia não prestou atenção a esses detalhes, de modo que, saindo do meu escritório e descendo o corredor, há uma sala com cerca de cinquenta câmeras, a maioria de vídeo, mas com algumas câmeras fotográficas convencionais e digitais e outras câmeras antiquadas de filme Super 8 *time-lapse** jogadas por lá. Ao lado, há pilhas de caixas de fitas de vídeo 8mm virgens, duas horas por fita, quinhentas fitas por caixa. Percorremos cerca de quatorze casos, sete mil fitas, por ano. (Em 1992, quando consumimos um monte de filme Super 8 *time-lapse* – no valor aproximado de US\$60 mil –, a Kodak nos informou que éramos o maior consumidor individual de filme Super 8 do mundo.) Temos também talvez uma dúzia de computadores portáteis em que anotamos as respostas das milhares de entrevistas que conduzimos com fregueses, bem como alguns ocasionais laptops, além de todo tipo

de tripé, aparelhos de montar fotografias, lentes e outros acessórios de câmeras, inclusive pilhas de fita vedante. Ah, e caixas resistentes para tudo, pois a parafernália viaja. E como! Temos equipamento suficiente naquele quarto para equipar uma grande faculdade de antropologia social ou psicologia experimental, supondo que a universidade tenha uma reputação merecida de gerar toneladas de pesquisas originais coletadas ao redor do mundo.

Apesar de todo esse equipamento *high-tech*, nossa ferramenta de pesquisa mais importante é uma folha de papel de baixa tecnologia, chamada folha de acompanhamento, nas mãos dos indivíduos que denominamos acompanhadores. Os acompanhadores são os pesquisadores de campo da ciência das compras, os estudiosos das compras, ou, mais precisamente, dos *fregueses*. Em essência, os acompanhadores percorrem furtivamente as lojas seguindo fregueses e observando tudo o que fazem. Geralmente, um acompanhador começa fazendo hora discretamente perto da entrada de uma loja, esperando um freguês entrar, ponto em que o “acompanhamento” começa. O acompanhador segue o indivíduo que de nada suspeita (ou indivíduos) em sua permanência na loja (excluindo idas às cabines de provas ou à toalete) e registra na folha de acompanhamento praticamente tudo o que ele faz. Eventualmente, quando a loja é grande, os acompanhadores trabalham em equipes para serem menos invasivos.

Condizendo com uma ciência que cresceu no mundo real, longe das torres de marfim do mundo acadêmico, nem todos os nossos acompanhadores seguem o modelo do pesquisador normal. No começo, contratávamos estudantes de pós-graduação de psicologia ambiental, mas descobrimos que eles eram às vezes inadequados para o trabalho e tendiam a vir repletos de teorias que desejavam aplicar. Como resultado, muitas vezes não tinham a paciência necessária para observar muitos fregueses nos mínimos detalhes para ver o que realmente faziam. O outro problema que tivemos com estudantes de pós-graduação envolvia a resistência: embora não trabalhemos no calor poeirento da Mesopotâmia, ficar doze horas de pé sob luz fluorescente na Kmart não é nenhum piquenique. O trabalho de campo em qualquer ciência física ou social é difícil. Descobrimos que, para nossos propósitos, pessoas inteligentes e criativas – artistas, atores, escritores, um titereiro – costumam dar conta do recado. Além do fato de não terem teorias para sustentar ou demolir, suas habilidades profissionais estão muitas vezes enraizadas em sua capacidade de observar. Além disso, eles não se incomodam com horários flexíveis, de modo que, quando aquela fábrica de cerveja brasileira ou fabricante de tampões absorventes australiano ou rede de *fast-food* norte-americana calha de telefonar, eles têm a agenda em aberto e a curiosidade para querer ir dar uma olhada.

* Técnica de filmagem de ações lentas (por exemplo, o crescimento de uma planta) em que o processo inteiro é acelerado. (N. T.)

Quando encontramos alguém que julgamos ter o temperamento e a inteligência para esse trabalho, primeiro o submetemos a uma sessão de treinamento. Há muito o que aprender – como observar ao mesmo tempo em que se tomam notas, por exemplo, ou saber se alguém está lendo um letreiro ou apenas olhando o espelho ao lado. Temos de ensinar a mais importante habilidade de um acompanhador: como aproximar-se suficientemente de alguém para estudá-lo sem ser notado? É fundamental para nosso trabalho que os fregueses não percebam que estão sendo observados. Não há outra forma de assegurar que estamos vendo um comportamento natural. O fato é que ainda nos surpreendemos com a proximidade com que se consegue observar alguém em uma loja e, mesmo assim, permanecer invisível. Descobrimos que se posicionar atrás do freguês não funciona – todos conhecemos a sensação de estar sendo seguido. Mas se você ficar do lado de um freguês, sua visão periférica “interpretará” você como apenas outro cliente – ou seja, inofensivo e despreocupante. Dessa posição, é possível aproximar-se o suficiente para ver exatamente o que o freguês está fazendo. Tem-se certeza de que ele mexeu, digamos, em nove luvas de golfe, não oito ou dez. Depois, lançamos os acompanhadores esperançosamente no mundo real, em um ambiente de loja, para vê-los em ação. A maioria fracassa nesse ponto – é possível ensinar técnica, mas não a inteligência ou o leve toque de fascinação exigidos para desempenhar bem esse trabalho. Mais da metade de nosso grupo básico de trinta acompanhadores norte-americanos está conosco há mais de cinco anos, alguns há uma década ou mais. É um trabalho árduo, mas viciador também. Em equipes de três a dez pessoas, lideradas por um membro do nosso pessoal, eles atravessam os Estados Unidos e Canadá, bem como a Europa, a América do Sul e a Austrália, visitando todo tipo de negócio varejista imaginável: bancos, restaurantes de *fast-food*, butikues de alta moda, lojas de descontos do tamanho de hangares e todo o resto. Para tornar nosso trabalho internacional mais fácil e eficiente, durante três anos tivemos equipes de pesquisa baseadas em Milão, Itália, e durante dois anos, em Sydney, Austrália.

Além de medir e contar cada movimento significativo de uma compra, os acompanhadores também precisam fornecer notas de campo penetrantes descrevendo as nuances do comportamento do cliente, fazendo inferências inteligentes baseadas no que observaram. Essas notas somam-se a ainda outra camada de informações, dessa vez baseada em relatos, sobre determinado ambiente e como as pessoas o utilizam.

Os formulários empregados por nossos acompanhadores evoluíram nas duas décadas em que temos realizado essa pesquisa. Eles são a chave de todo o empreendimento, um êxito na arte do armazenamento e recuperação

de informações não-digitais. Nossas primeiras folhas de acompanhamento conseguiam registrar talvez dez diferentes variáveis do comportamento de um freguês. Atualmente, chegamos a cerca de quarenta. O formulário é reinventado para cada projeto de pesquisa, mas normalmente começa com um mapa detalhado representando as instalações que iremos estudar, sejam uma loja, uma filial de banco, um estacionamento (para um projeto de *drive-thru*) ou uma única seção ou mesmo um único corredor de uma loja. O mapa mostra cada entrada e corredor, cada display, cada prateleira, estante, tabuleiro e balcão. O formulário também contém espaço para informações sobre o freguês (sexo, raça, idade estimada, descrição do traje) e o que faz na loja. Usando o sistema de notação taquigráfica, uma combinação de símbolos, letras e sinais numéricos (#), um acompanhador consegue registrar, por exemplo, que um homem calvo e barbudo com suéter vermelho e jeans azuis entrou em uma loja de departamentos em um sábado às 11:07, foi direto a um mostruário de carteiras do primeiro andar, pegou ou tocou um total de doze, consultou a etiqueta de preço de quatro, depois escolheu uma, passou às 11:16 para uma prateleira de gravatas ao lado, pegou sete gravatas, leu a etiqueta de todas as sete, consultou a etiqueta de preço de duas, não comprou nenhuma e foi direto à caixa pagar. Espere, parou por um momento diante de um manequim e examinou a etiqueta de preço do casaco que este vestia. Anotaríamos isso também, bem como o fato de que entrou na fila do caixa às 11:23 como a terceira pessoa da fila, esperou dois minutos e 51 segundos até chegar à caixa registradora, pagou com um cartão de crédito e saiu da loja às 11:30. Dependendo do tamanho da loja e do tempo de permanência do freguês típico, um acompanhador consegue estudar até cinquenta fregueses por dia. Geralmente, mantemos vários acompanhadores em um local e um único projeto pode envolver o estudo simultâneo de três ou quatro locais em cidades diferentes durante uma série de fins-de-semana.

No final de um serviço, uma quantidade incrível de informações foi condensada naquelas folhas. Elas retornam ao escritório, onde o coordenador do serviço gasta um dia “limpando” os formulários – certificando-se de que cada sinal numérico está visível e de que todas as caixas foram devidamente preenchidas. Depois, nosso departamento de dados gasta cerca de outro dia digitando todas as informações, cada notação individual de cada folha de acompanhamento, em um banco de dados.

No decorrer dos anos, gastamos dezenas de milhares de dólares e um sem-número de horas frustrantes com programadores de computador, tentando desenvolver um sistema de banco de dados capaz de manusear nosso tipo de trabalho. O problema é que, embora trituremos os mesmos números das mesmas formas de um serviço para o outro, cada projeto geralmente

requer que façamos algo de forma um pouco diferente – coletar diferentes tipos de dados ou bolar novas comparações entre fatos que descobrimos. Contratamos consultores caros que estão há seis meses quebrando a cabeça conosco tentando desenvolver um sistema de computador. Eles nos pedem que listemos tudo que queremos que nosso programa faça, mas a cada semana acrescentamos seis novidades à lista que anulam todo o seu trabalho do mês anterior. E, é claro, nosso tempo de execução do serviço tem de ser rápido, não havendo portanto tempo para mudar o sistema completamente para cada serviço – podemos precisar de uma nova comparação para um projeto hoje e depois só ter de executar essa função novamente sete meses depois.

Até recentemente, a maior parte de nosso trabalho era realizada no Microsoft Excel. O Excel não é um programa de banco de dados, mas um programa de planilha que visa ajudar contadores a efetuar cálculos relativamente simples. A beleza do Excel está em sua arquitetura aberta – você pode dar uma de mecânico e envenenar o motor. Foi isso exatamente o que fizemos. É como se a Microsoft construísse uma ótima bicicleta há dez anos e nós a tivéssemos transformado em um possante veículo anfíbio analisador de dados. Atualmente, executamos grande parte de nosso trabalho no FileMaker e SPSS, mas ainda o examinamos no Excel.

Quando os vídeos retornam dos locais, cabe a outras pessoas verificar cada detalhe. Dependendo do tamanho da loja, podemos ter dez filmadoras funcionando oito horas por dia apontando para áreas específicas – uma entrada, por exemplo, ou determinada prateleira de produtos. Filmamos em lojas cerca de vinte mil horas de vídeo anualmente. Os vídeos geram dados ainda mais claros; se, por exemplo, um estudo visa determinar como o *design* de certa caixa registradora afeta a fadiga do funcionário, podemos usar o vídeo e um cronômetro para comparar o tempo que o caixa leva para registrar uma venda às 10:00 e outra às 16:00.

A lista de particularidades que somos capazes de estudar – o que chamamos de *deliverables* – cresce com cada novo projeto que iniciamos. Na última contagem, medimos quase novecentos aspectos diferentes da interação freguês-loja. Como resultado de tudo isso, sabemos alguns fatos sobre como os seres humanos se comportam nas lojas. Podemos informar quantos homens comprarão o jeans que experimentaram, em comparação com as mulheres (65 por cento contra 25 por cento). Podemos informar quantas pessoas na cantina de uma empresa lêem as informações nutricionais na embalagem de Fandangos antes de comprar (18 por cento), em comparação com as que almoçam em uma loja de sanduíches local (2 por cento). Ou quantos visitantes de uma loja compram computadores em um sábado antes do meio-

dia (4 por cento) em oposição a depois das cinco da tarde (21 por cento). Ou quantos fregueses em uma loja de artigos domésticos de um shopping center usam cestas de compras (8 por cento) e quantos daqueles que pegam cestas realmente compram algo (75 por cento), em comparação com quem compra sem usar a cesta (34 por cento). Finalmente, é claro que aproveitamos tudo o que aprendemos no passado para sugerir meios de aumentar o número de fregueses que pegam cestas, pois a ciência das compras é, se chega a ser alguma coisa, uma disciplina altamente prática preocupada em valer-se da pesquisa, comparação e análise para tornar as lojas e os produtos mais receptivos para os fregueses.

Como essa ciência foi inventada no decorrer de nossa atividade, é um campo de estudos vivo, animado. Nunca sabemos exatamente o que encontraremos antes de encontrá-lo, e mesmo assim às vezes temos de parar para entender o que foi que vimos.

Por exemplo, descobrimos um fenômeno conhecido como efeito do esbarrão por trás quase acidentalmente. Como parte de um estudo inicial para a Bloomingdale's de Nova York, apontamos uma filmadora para uma das entradas principais do térreo e as lentes por acaso também filmaram uma prateleira de gravatas perto da entrada, em um corredor principal. Enquanto examinávamos o filme para estudar como os fregueses transpunham a entrada nas horas de movimento, começamos a observar algo estranho na prateleira de gravatas. Os fregueses se aproximavam, paravam e faziam sua compra até serem abalroados uma ou duas vezes por pessoas que entravam ou saíam da loja. Após alguns desses esbarrões, a maioria dos fregueses saía do caminho, abandonando a procura de uma gravata. Observamos esse fato repetidamente até parecer claro que os fregueses – mulheres especialmente, embora isso também ocorresse com os homens em uma escala menor – não gostam de esbarrões ou toques por trás. Eles até se afastavam de mercadorias em que estavam interessados só para evitar esse incômodo. Ao conversar com nosso cliente, constatamos que a venda de gravatas era inferior ao esperado de uma prateleira localizada na passagem principal. O fator do esbarrão por trás, supusemos, explicava o mau desempenho da prateleira.

Enquanto eu comunicava nossa descoberta ao presidente da loja, ele saltou da mesa de conferências, pegou um telefone, ligou para o térreo da loja e mandou alguém transferir a prateleira imediatamente para fora do corredor principal. Algumas semanas depois, o chefe de planejamento da loja telefonou-me para contar que as vendas da prateleira haviam subido rápida e substancialmente. Desde aquele dia, descobrimos inúmeras situa-

ções semelhantes em que fregueses foram espantados por locais próximos demais. Em todo o caso, um rápido ajuste foi o suficiente.

Outro desses “acidentes” da observação e análise paciente ocorreu em um estudo de supermercado para um fabricante de rações para cães. Ao examinarmos o corredor de artigos para animais de estimação, observamos que, enquanto os adultos compravam ração para cães, as iguarias para cães – coisas como biscoitos com sabor de fígado – eram geralmente apanhadas por crianças ou pessoas idosas. Percebemos que, para os idosos, os animais de estimação são *como* crianças, criaturas a serem mimadas. E embora dar ração a Totó possa não ser a tarefa favorita de uma criança, entupi-lo de biscoitos para cães pode ser superdivertido. Os pais atendiam aos pedidos de seus guris aqui tanto quanto no corredor de biscoitos.

Como ninguém nunca prestara atenção em quem exatamente estava comprando (ou insistindo pela compra de) iguarias para animais de estimação, elas costumavam ser colocadas quase no topo das prateleiras do supermercado. Como resultado, nossas filmadoras flagraram crianças trepando nas prateleiras para alcançar as iguarias. Testemunhamos uma mulher idosa usando uma caixa de papel-alumínio para apanhar sua marca de biscoitos para cães. Transfiram as iguarias para onde as crianças e senhoras idosas baixas possam alcançá-las, aconselhamos ao cliente. Ele seguiu o conselho e as vendas subiram da noite para o dia.

Mesmo as mais simples verdades podem se perder em todos os detalhes de planejar e suprir uma loja. Uma frase que vivo repetindo para os meus clientes é: o óbvio nem sempre é aparente.

Ao estudar a seção de cosméticos de uma rede de drogarias, observamos uma mulher com cerca de sessenta anos aproximar-se de uma prateleira de parede, examiná-la com atenção e, depois, ajoelhar-se diante dela para achar o item de que precisava: creme contra rugas, que, por sua falta de *glamour*, era mantido na parte inferior do mostruário. De forma semelhante, em uma loja de departamentos, observamos um homem obeso tentar encontrar seu tamanho de cuecas em um mostruário de um grande corredor – e vimo-lo inclinar-se perigosamente para alcançá-las lá embaixo, quase no chão. Em ambos os casos, pela lógica, os mostruários deveriam se ajustar aos fregueses que os usam, e não aos projetistas que os organizaram. Passem o creme para cima, sugerimos, e ponham algo destinado a fregueses adolescentes embaixo, perto do chão – os adolescentes acharão seus produtos onde quer que estejam estocados.

Em alguns estudos, sintetizamos cada unidade de informação que conseguimos coletar em um retrato abrangente de uma loja ou um único departamento. Um grande fabricante de jeans queria saber como seu produto era

vendido em lojas de departamentos; assim, em um fim-de-semana, aparecemos em quatro locais, dois na Nova Inglaterra e dois no sul da Califórnia. Os departamentos eram semelhantes: a seção de jeans era uma área quadrada que continha de oito a doze tabuleiros e algumas prateleiras de parede. Começamos desenhando um mapa detalhado de cada departamento, exibindo os mostruários e os corredores de entrada e saída das seções, mas também os locais onde quaisquer letreiros ou outros materiais promocionais estavam afixados. Durante aquele fim-de-semana, acompanhamos um total de 815 fregueses e observamos muitos outros com câmeras, tanto de vídeo como Super 8 *time-lapse*. Prestamos uma atenção especial aos “portais” – termo que utilizamos para designar qualquer caminho que leve para dentro ou para fora de uma área de uma loja. Até que o cliente conhecesse melhor os caminhos, era impossível tomar decisões inteligentes sobre onde estocar o quê ou onde colocar os materiais de *merchandising* para atrair fregueses.

Quando nosso estudo chegou ao fim, soubemos qual porcentagem de clientes usava que caminhos para dentro de cada seção. Com isso, ficou claro, por exemplo, que grande parte da sinalização estava mal colocada – o bom senso indicava que fosse posicionada diante da entrada principal da loja, mas constatamos que a maioria dos fregueses de jeans entrava na seção de uma direção totalmente diferente. Mesmo o grande logotipo de néon do cliente e uma tela mostrando vídeos de rock estavam na direção errada se sua função era chamar a atenção do maior número de fregueses. Acompanhamos fregueses, vendo onde paravam, que letreiros liam, se notavam as telas de vídeos e como manuseavam a mercadoria, inclusive se levavam algo às cabines de provas. Se pareciam estar mostrando jeans a um companheiro, observávamos isso também. Alguns dos fregueses capturados no vídeo também foram questionados por nossos entrevistadores, de modo que sua informação demográfica e suas atitudes e opiniões pudessem ser correlacionadas com seus comportamentos – para ver, por exemplo, se fregueses jovens com nível secundário que diziam confiar em marcas famosas ao escolher jeans liam as etiquetas de preço. Realizada a pesquisa e digeridos e analisados os números, vemos que conclusões podem ser tiradas do que observamos. Por exemplo, se descobríssemos que uma grande porcentagem de fregueses do sexo masculino compra da primeira prateleira de jeans que encontra e que os fregueses tendem a entrar na seção através do corredor que vem dos acessórios masculinos, e não da seção feminina da loja ou da escada rolante, aconselharíamos nosso cliente a colocar o expositor mais próximo dos acessórios masculinos. Ou talvez haja outro fator determinante – talvez homens acompanhados de mulheres e entrando na seção pelo

departamento feminino comprem mais jeans do que homens desacompanhados. Nesse caso, o melhor expositor seria mais próximo das mercadorias femininas. Mas ninguém sabe ao certo enquanto não coletamos os dados.

Em outros casos, somos contratados para estudar alguma pequena interação varejista em grande detalhe. Um desses projetos foi encomendado por um fabricante de xampus de qualidade, que queria conhecer o processo de tomada de decisões de fregueses do sexo feminino que comprem produtos de beleza genéricos ou com marca da loja. O cliente estava interessado na “equação de valor” que as mulheres trazem para cada experiência de compra – como a freguesa que compra na seção de produtos genéricos do supermercado de manhã e, depois, na Nordstrom à tarde decide que produto comprará e em que lugar. Será que ela acha que sua pele merece a marca de qualidade mas seu cabelo pode se contentar com a genérica? Antigamente, apenas o freguês econômico comprava marcas de loja, mas agora elas se encontram nas cestas de todas as pessoas. Vamos denominá-la freguesa número 24, uma mulher de trinta e poucos anos com calça amarela e suéter branco, acompanhada por uma menina ainda em idade pré-escolar, que entra no corredor de saúde e beleza de um supermercado às 10:37 de uma manhã de quarta-feira. Ela leva uma cesta, não um carrinho de compras, e já selecionou cápsulas de vitamina C de marca da loja, uma grande embalagem de talco para bebê Johnson’s e um envelope de fotografias que apanhou na cabine de revelação. Ela também carrega uma lista de compras e o encarte da loja. Vai direto às prateleiras de xampu e apanha um vidro da marca Pantene, lê o rótulo frontal, depois apanha um vidro da marca da loja e lê o rótulo frontal, depois lê a etiqueta de preço do Pantene, depois lê o preço do xampu de marca da loja e finalmente coloca este último na cesta e sai da seção 49 segundos após ter entrado. Naquele breve encontro, houve montes de dados por coletar: o que ela tocou, o que leu e em que ordem, cerca de 25 pontos de dados diferentes no todo. Se, em um dia, acompanharmos cem fregueses no corredor de saúde e beleza daquela loja, poderemos chegar a 2.500 entradas de dados distintas. Quando a mulher sai da seção, entrevistamo-la, fazendo vinte perguntas no total. Assim, cada um dos 25 pontos de dados requer uma tabulação cruzada com cada uma de suas vinte respostas – um verdadeiro desafio!

Nenhuma universidade, ao que me consta, tentou realizar pesquisas comportamentais no ambiente varejista no mesmo grau que nós. Meus antigos colegas do mundo acadêmico encaram o que fazemos com inveja e horror – inveja porque conseguimos fazer o que fazemos e somos pagos por isso, horror porque realmente saímos em campo e somos responsabilizados pelo sucesso ou fracasso de nossas sugestões. Após quase vinte

anos de trabalho, nossa lista de clientes é de primeira e, embora erremos às vezes, três quartos dos clientes que nos contratam pela primeira vez retornam querendo mais.

Dou muita importância à natureza “acidental” de meu envolvimento com a ciência das compras. Mais de vinte anos atrás, eu era aluno e admirador de um dos mais estimados cientistas sociais dos Estados Unidos, William H. Whyte, autor de livros altamente influentes como *The organization man*, *The last landscape*, *City-Rediscovering the center* e *The social life of small urban spaces*. Ele também foi o fundador, no início da década de 1970, do Street Life Project e, em 1974, com Fred Kent e Robert Cook, do Project for Public Spaces, ou PPS, onde trabalhei dois anos. O PPS, sediado em Nova York, continua dando importantes contribuições à preservação e saúde permanente da paisagem urbana.

William H. Whyte, ou “Holly”, como é conhecido, era, em seus tempos de atividade, uma figura quixotesca e amada. Tinha os cabelos grisalhos e a aparência aristocrática de um antiquado banqueiro WASP, mas se apaixonara pelas ruas de Nova York e trabalhava com afinco para descobrir qual a melhor forma de utilizá-las. A maior contribuição de Whyte foi sua pesquisa de como as pessoas utilizam os espaços públicos – ruas, parques, praças e assim por diante. Usando filmagem *time-lapse*, acompanhadores escondidos e entrevistas, ele e seus colegas escolhiam alguma praça urbana ou miniparque e estudava-a, minuto após minuto, no decorrer de vários dias. No momento em que terminavam, conheciam cada banco, saliência, caminho, chafariz e arbusto, sobretudo como as pessoas interagiam com eles, usando-os como locais para almoçar, pegar sol, bater papo, observar as pessoas, repousar ou apenas vagar feliz e pacificamente. Whyte e seus colegas mediam tudo: a largura ideal de uma saliência para se sentar, como a luz do sol, a sombra e o vento afetam a utilização do parque e como os arredores de um espaço público, os prédios de escritórios, as obras, escolas ou comunidades, determinam a qualidade de vida ali.

Whyte era, em essência, um cientista das ruas – um dos primeiros, o que é surpreendente quando se pensa há quanto tempo as ruas já existiam antes que ele surgisse. Seu trabalho tem sido usado para tornar os espaços públicos melhores e mais úteis aos cidadãos, o que por sua vez tem tornado as cidades melhores e mais úteis também. Os métodos de Whyte eram uma espécie de lente pela qual um ambiente físico podia ser estudado e melhorado e meu trabalho sobre compras deve muito aos seus métodos e ao meu trabalho inicial no PPS.

Em 1977, eu era auxiliar de ensino em horário parcial na City University de Nova York, dando cursos de técnicas de trabalho de campo para o departamento de psicologia ambiental. Eu também trabalhava em um estabelecimento de que era parcialmente proprietário: o Ear Inn, um bar em Manhattan, no centro de Nova York. Ali tinha um amigo e freguês que fora contratado para projetar um sistema de sinalização no Lincoln Center, o complexo de artes cênicas que abriga a Metropolitan Opera House, New York State Theater, Avery Fisher Hall e diversas outras casas de espetáculos. Ele me contou que eles precisavam de alguém que examinasse os padrões de utilização e circulação da passagem subterrânea que ligava todos os prédios aos estacionamentos e metrô. Havia uma pequena e temporária loja de presentes ali na época, mas o Lincoln Center queria descobrir se uma loja maior seria viável. Antes, porém, precisavam certificar-se de que uma loja não congestionaria as passagens de pedestres. Com a ajuda de meu amigo, obtive o emprego.

Assim, recrutei alguns de meus alunos para ajudarem e pegamos algumas filmadoras, selecionamos nossos locais de observação e arregaçamos as mangas contando e mapeando. A questão do congestionamento foi fácil de solucionar: isolamos com cordas uma área exatamente do tamanho da loja que queriam construir e observamos e filmamos os pedestres passando por lá nos horários de maior movimento. Quatro semanas depois que comecei, o relatório foi submetido à diretoria do Lincoln Center, que aprovou a construção de um complexo de lojas e caminhos na passagem subterrânea. Ele prospera até hoje.

O Lincoln Center adotou a maior parte de minhas sugestões. Uma recomendação minha foi colocarem bancos na passagem, particularmente para os visitantes idosos do Lincoln Center. Meu cliente relutou em aceitar esse conselho de início, mas em seis meses, em resposta às reclamações dos idosos, os bancos foram instalados. Também recomendei veementemente que dobrassem o tamanho da toalete feminina, mas a administração masculina do Lincoln Center negou-se a aceitar o conselho. Hoje, vinte anos depois, a fila na toalete feminina estende-se porta afora nos horários de movimento. Vergonhoso.

Enquanto eu compilava os dados para escrever o relatório e olhava as várias horas de filme que havíamos rodado, percebi que as posições de uma das filmadoras me permitiam examinar a funcionalidade da loja de presentes temporária, da escolha à compra. Observei dois clientes na fila para pagar. Um deles parecia uma mulher rica, provavelmente freqüentadora de ópera, que empilhara uma pequena torre de caixas no balcão. Ao seu lado, uma moça adolescente cuja compra só precisou de um pequeno saco de

papel marrom. Não consegui ver o suficiente para saber exatamente o que estava acontecendo, mas fiquei intrigado.

Visitei a loja no dia seguinte e conversei com o balconista, que me contou que a mulher era esposa de um diplomata mexicano e decidira comprar algumas caixinhas de música sofisticadas para levar como presentes ao seu país. As caixinhas eram caras e ela estava comprando cerca de uma dúzia, uma venda que se aproximava de \$9 mil. Ela tinha de comprar rapidamente, antes do fim do intervalo, e precisava providenciar a remessa das caixinhas à sua casa. Havia também o problema da isenção do imposto sobre vendas, devido ao seu status diplomático. Uma transação no mínimo complicada.

Mas a esposa do diplomata teve de esperar o balconista atender a adolescente, que chegara no caixa primeiro trazendo sua escolha: uma caneta com figura de bailarina.

Estava claro, mesmo para um acadêmico como eu, que o procedimento do caixa merecia uma pequena reorganização e clarificação. Essas duas transações não deveriam estar concorrendo pela atenção do mesmo balconista. Foi aí que me deu o estalo: por que não aproveitar as ferramentas do antropólogo urbano para estudar como as pessoas interagem com o ambiente varejista?

Alguns anos antes, eu presenciara uma discussão entre o estimado sociólogo e escritor Erving Goffman e Jack Fruin, o engenheiro-chefe da Administração Portuária de Nova York e Nova Jersey, àquela altura em meio a um gigantesco empreendimento: o planejamento e construção do Aeroporto Internacional de Newark. Jack expressava sua frustração com o mundo acadêmico – estava tentando atrair pesquisadores para ajudar os engenheiros e arquitetos em seu trabalho, mas, em vez dos conselhos objetivos que esperava receber, estava se enchendo com a dificuldade dos acadêmicos em aplicar seus conhecimentos a problemas de projetos práticos. Goffman defendeu os intelectuais em seu argumento, mas lembro-me claramente de ter pensado que me divertiria muito mais trabalhando para Jack do que para Erving. Erving se oculta em sua torre de marfim. Jack está na luta, *realizando* coisas.

Pouco depois de meu trabalho para o Lincoln Center, eu estava sentado com alguns amigos em uma casa noturna de Greenwich Village. Um dos sujeitos na nossa mesa era um jovem executivo da Epic Records, uma divisão da CBS, e relatei-lhe minha brilhante idéia de medir o que acontece nas lojas – a idéia de que talvez houvesse algo digno de ser descoberto se voltássemos as ferramentas científicas para as compras. Depois de algumas cervejas, minha idéia deve ter soado interessante, pois o sujeito solicitou: “Mande-me uma proposta!”

Cheio de ambição na manhã seguinte, acordei cedo, peguei a máquina de escrever e redigi um plano. Enviei-o e aguardei. A espera durou um ano! É claro que tentei escrever de novo e telefonar nesse ínterim, mas ninguém respondeu aos meus recados. Essa foi a época negra da ciência das compras, lembre-se.

Até que, inopinadamente, fui contactado por uma mulher encarregada da pesquisa de mercado da CBS Records. Ela contou que haviam encontrado minha proposta em algum arquivo empoeirado, ficaram fascinados com ela e queriam saber se eu ainda estava interessado em estudar uma loja de discos.

Claro, respondi, rindo por dentro porque uma grande empresa norte-americana iria realmente contratar – por cerca de \$5 mil – minha pesquisa dos hábitos do freguês moderno. Imediatamente, telefonei para alguns de meus alunos, reuni alguns notebooks e filmadoras *time-lapse* e dirigi-me à loja de discos em um shopping center no norte de Nova Jersey.

Agora, quase duas décadas, centenas de milhares de horas de vídeo e muita observação pessoal depois, aquele estudo parece quase encantadoramente rudimentar. Mas, na época, as descobertas pareciam vir voando com rapidez e fúria.

Por exemplo, no final da década de 1970, quando realizamos o estudo, os antigos compactos – discos de 45 rpm – ainda vendiam bem. A loja, esportivamente, exibia a lista de compactos mais vendidos da revista *Billboard* perto da estante de discos como um estímulo às vendas. Mas nosso filme mostrou que a maioria dos fregueses de compactos eram jovens adolescentes – e a lista estava pendurada tão alto na parede que os garotos tinham de ficar na ponta dos pés e esticar o pescoço para ver exatamente quem estava nos primeiros lugares da parada de sucessos. Sugerimos ao gerente que a lista fosse abaixada e, uma semana depois, ele nos telefonou para contar que as vendas de compactos haviam subido 20 por cento. Foi tão simples! Foi só baixar a parada de sucessos! Funcionou!

Despendemos grande parte daquele fim-de-semana observando as pessoas na fila para pagar no que o setor varejista denomina área de caixa/embalagem. Seja lá o que pensem os projetistas de lojas e gerentes de mercadorias, em vários aspectos essa área é a mais importante de qualquer loja. Se as transações não forem ágeis, se a organização não for clara à primeira vista, os fregueses se frustrarão ou irão embora. Muitas vezes, deixam de entrar em uma loja se a fila para pagar parecer longa ou caótica.

Nessa loja, viam-se vários grandes displays de novos lançamentos assim que se entrava – a poucos metros da caixa. Tudo bem, contanto que a loja estivesse vazia; se os clientes estivessem em fila, seus corpos ocultavam totalmente os displays. Coloquem um suporte com uma corda aveludada para

manter a fila de um lado, sugerimos, e de novo nosso conselho surtiu efeito instantâneo: as vendas dos discos dos displays subiram imediatamente.

Tudo isso não soa um tanto óbvio? Para nós também, sobretudo depois que despendemos tanto tempo observando, filmando, cronometrando, entrevistando e assim por diante. Até então, porém, esses são os tipos de problemas que permanecem ocultos na visão comum.

Enquanto observávamos os clientes da loja de discos, notamos um estranho padrão: a seção de LPs (isso foi antes dos CDs, lembre-se) vivia mais repleta do que a de cassetes, embora as vendas se distribuíssem uniformemente entre os dois formatos. Ao seguirmos os clientes, a razão tornou-se clara: como as capas dos LPs eram maiores, era mais fácil ler a lista de canções e olhar as fotos; assim, os fregueses de cassetes examinavam os LPs, decidiam o que comprar e, então, iam à seção de fitas atrás de suas escolhas. Nossa sugestão foi aumentarem a largura dos corredores na seção de LPs, para que os fregueses não se sentissem esmagados e atropelados, o que definitivamente prejudica as vendas. Além disso, achamos que a loja deveria investir em carpetes mais duráveis nas seções com movimento sensivelmente maior.

Minha lembrança final daquele estudo é de um trecho de filme que ainda mostro às platéias: um jovem roubando fitas de música clássica. Somente após observá-lo várias vezes no filme surrupiando as fitas, notei que a bolsa onde as enfiava era de uma rede sem nenhuma loja naquele shopping center. Passei aquela informação ao executivo de segurança do cliente e contei que deveriam ficar atentos sempre que aquelas bolsas “erradas” fossem detectadas em suas lojas. Recebi um bilhete dizendo que eles haviam descoberto milhares de dólares de roubos através daquele método de detecção.

Aquela primeira tentativa de compreender como as lojas funcionavam rendeu resultados suficientes para eu perceber que estava descobrindo algo novo. Para minha surpresa, coisas que pareciam lógicas e óbvias para mim, eram fascinantes *insights* para meus clientes. Estava claro que eu adentrara um mundo de negócios em que meu trabalho tinha valor, mas eu nada sabia sobre as conseqüências ou, realmente, o contexto. Àquela altura, quase vinte anos atrás, percebi que uma ciência existia – tudo que tinha de fazer era começar a procurar por ela. Em algum lugar lá fora havia algo que o mundo varejista iria denominar a ciência das compras.

Antes de existir a ciência das compras, havia pelo menos duas outras maneiras de medir o que ocorre em uma loja. A forma mais comum de ver uma loja é, simplesmente, examinar “a fita” – as informações provenientes das caixas registradoras, que mostram o que foi comprado, quando e em que

quantidade. É assim que age praticamente todo empreendimento varejista, da maior e mais sofisticada rede multinacional à banca de jornais da esquina. É uma boa maneira de ver o desempenho da loja como um todo neste trimestre, neste ano, ou em qualquer dado dia, ou mesmo período do dia, e é no final o indicador da saúde e crescimento (ou declínio) geral de uma loja. As informações oriundas de uma caixa registradora se tornaram caracteristicamente mais sofisticadas nas duas últimas décadas. Graças à leitura óptica de códigos de produtos universais, ao desenvolvimento de cartões de fidelidade do cliente e à interligação com os recebimentos dos cartões de crédito, as lojas e os profissionais de marketing sabem muito sobre o que é vendido e quem compra. Contudo, os dados baseados na caixa registradora têm dois problemas básicos: o primeiro é que o setor é muito mais competente em coletá-los do que em projetar sistemas ou processos para usar os dados no momento certo; o segundo é a visão da caixa registradora para dentro do corpo da loja, que é claramente míope.

Quando comerciantes tentam inferir coisa demais da caixa registradora, podem se enganar redondamente. Eis um bom exemplo da drogaria de uma rede em um shopping center regional fechado em Massachusetts. Foi uma das primeiras lojas de shopping center dessa empresa específica, de modo que a gerência estava ansiosa por ver os resultados. Com base apenas nas vendas totais, nosso cliente estava totalmente satisfeito, em particular com o desempenho da seção de analgésicos da loja.

Mas a partir de nossos vários estudos anteriores de drogarias e da categoria de analgésicos, uma cifra fundamental deixava a desejar. A taxa de fechamento – a porcentagem de fregueses que realmente compravam – estava abaixo do esperado. Em outras palavras, muitos clientes paravam na seção de aspirinas, pegavam e liam as embalagens, mas um número pequeno demais chegava a comprar os produtos. A taxa de conversão da aspirina costuma ser alta – não é o tipo de produto que você fica olhando na loja; você tende a ir àquele corredor somente quando necessita do produto. Assim, gastamos algum tempo acompanhando e filmando em vídeo as prateleiras de aspirina.

No decorrer de três dias, surgiu um padrão. A aspirina estava exposta em um corredor principal da loja, no caminho para armários frigoríficos de refrigerantes, que tendiam a atrair muitos clientes àquela parte da loja. Isso poderia levar à expectativa de que a aspirina venderia bem, mas acontecia o inverso. Os principais clientes dos refrigerantes eram adolescentes, e nossas observações mostraram muitos deles entrando e indo direto aos refrigerantes. Na verdade, aquele era o local favorito para os funcionários jovens do shopping center curtirem um rápido refrigerante nas pausas.

Esses jovens fregueses não tinham o menor interesse em aspirinas. Os fregueses, muitas vezes idosos, que *queriam* aspirina ficavam um tanto nervosos diante das prateleiras, procurando sua marca habitual ou descobrindo qual a melhor oferta, enquanto tentavam se proteger dos adolescentes que desciam correndo o corredor nas pausas de dez minutos. Na verdade, um número substancial de fregueses de aspirina ficava tão irritado ou perturbado com os adolescentes que interrompia prematuramente sua busca e saía de mãos vazias. Era uma versão modificada do efeito do esbarrão por trás – os fregueses não sofriam exatamente esbarrões, mas se perturbavam um pouco. Isso era claramente visível no vídeo: alguns clientes tinham praticamente de se encolher junto às prateleiras, o que não é a posição ideal para fazer compras. Ao cronometrarmos os fregueses, constatamos que estavam gastando menos tempo nas prateleiras do que nossa experiência imaginava.

Isto é algo que aflora em nosso trabalho o tempo todo: uma loja possui mais de um público e deve, portanto, realizar várias funções, todas no mesmo recinto. Às vezes, essas funções coexistem em perfeita harmonia, mas outras vezes – especialmente em lojas que vendem produtos heterogêneos, como refrigerantes e remédios – essas funções colidem entre si. Um exemplo perfeito é uma revendedora da Harley Davidson, onde um *showroom* de cerca de 280 metros quadrados tem de acomodar homens abastados de meia-idade que tentam recuperar a virilidade comprando motos, aficionados da classe operária em busca de peças sobressalentes e adolescentes sonhadores interessados nos artigos com logotipo da Harley. Os três grupos não querem nada um com o outro. Quando as funções de um recinto entram em atrito, é preciso encontrar um meio de acomodar tantos usuários quantos possível. Nessa drogaria, contamos ao nosso cliente o que havíamos constatado e sugerimos uma solução antiintuitiva: que a seção de remédios sem receita fosse transferida para um canto mais tranquilo da loja. Um número menor de clientes chegaria lá, sabíamos, mas mais aspirinas seriam vendidas. Transferidas as prateleiras, as vendas subiram 20 por cento. Recomendamos também a transferência da seção de lanchonete mais para a frente da loja – uma mudança que se tornou agora padrão no ramo das drogarias.

Realizamos uma pesquisa para uma grande livraria que acabara de instalar um grande tabuleiro de promoções de livros bem diante da entrada, onde era visto por todos os clientes em primeiro lugar. O resultado era admirável: quase todos paravam para pelo menos uma rápida olhadela e a porcentagem dos fregueses de pelo menos um livro era alta. O que significava que, de acordo com a caixa registradora, o tabuleiro era um retumbante sucesso.

Só que, ao acompanharmos os fregueses, descobrimos que o número dos que iam ao tabuleiro e, depois, percorriam o resto da loja era menor do

que deveria. Em um caso como esse, de hora em hora um acompanhador percorre toda a loja e anota quantos fregueses há em cada seção, inclusive a área de caixa/embalagem, o café e assim por diante. É a verificação da densidade que realizamos como parte de todo estudo de loja e que nos informa muita coisa: fornece um instantâneo da "população" da loja e dos locais que atraem ou não as pessoas; indica quando algo na arquitetura ou no *layout* pode estar inibindo os fregueses de visitar certas áreas; mostra como os fregueses se movimentam (ou deixam de fazê-lo) através dos recintos. Na verdade, considerando-se seção por seção, o número de fregueses que estavam penetrando no resto da loja era uniformemente baixo. Além disso, nossos mapas de folha de acompanhamento dos deslocamentos de clientes começaram a revelar um ciclo superficial revelador: os fregueses entravam, topavam com o tabuleiro de ofertas, depois talvez visitavam um ou dois outros mostruários, mas nunca se afastavam muito da frente da loja antes de se dirigirem à caixa. Isso não era coincidência, desnecessário dizer – os clientes estavam escolhendo do tabuleiro de ofertas, depois indo direto ao caixa pagar por suas barganhas e deixando a loja sem sequer olhar os best-sellers ou quaisquer dos outros livros vendidos com as margens de lucro normais. Nossas entrevistas com fregueses revelaram também um indesejado efeito colateral: graças à proeminência do tabuleiro de ofertas, a loja estava adquirindo fama de loja de descontos, e não de lugar onde procurar um lançamento quente. O sucesso do tabuleiro estava levando ao fracasso do resto da loja.

É tudo o que temos a dizer sobre o que se pode aprender com os dados da caixa registradora.

A segunda maneira de obter informações, empregada pela maior parte do resto do mundo interessado em pesquisa de mercado, é uma pesquisa de opinião ou simplesmente perguntar às pessoas (por telefone ou pessoalmente) o que acabaram de ver, de fazer ou de pensar em fazer. Depois, após uma longa lista de perguntas, informações demográficas básicas são obtidas (idade, formação, renda, sexo, raça e assim por diante). Disso tudo, uma pasta grossa cheia de suposições é aprontada: mulheres casadas, de raça branca, com curso superior, na casa dos quarenta, com dois filhos, vivendo nos subúrbios do nordeste norte-americano e dirigindo camionetes gostariam ainda mais de Jif se tivesse pouca gordura, por exemplo. Ou homens que compram Coca-Cola nas lojas de conveniências dizem que notariam menos vezes sua marca se fosse de outra cor que não a vermelha. Ou um quarto de todas as pessoas com nível superior come massa uma vez por semana. As possibilidades de referência cruzada são infinitas e muito conhecimento de marketing pode ser obtido desses estudos. Mas eles de fato não revelam muito sobre o que ocorre em uma loja, quando fregueses e produtos enfim

se encontram sob o mesmo teto. Algumas pesquisas pedem aos clientes informações sobre o que viram e fizeram dentro de uma loja, mas as respostas são amiúde suspeitas. Às vezes, as pessoas simplesmente não se recordam de cada detalhe do que viram ou fizeram na loja – elas não estavam fazendo compras conscientes de que teriam de lembrar tudo mais tarde. Em um estudo de fragrâncias que realizamos, alguns fregueses entrevistados disseram que pensaram seriamente em comprar marcas que a loja simplesmente não vendia. Em um estudo da venda de cigarros em uma loja de conveniências, os fregueses disseram ter visto propagandas de Marlboro, embora não houvesse tais propagandas na loja.

Se fôssemos às lojas somente quando precisássemos comprar algo e se, uma vez lá, só comprássemos aquilo de que precisássemos, a economia ruiria.

Felizmente, a festa econômica que tem sido a segunda metade do século XX estimulou mais compras do que se poderia prever, mais compras do que em qualquer lugar em qualquer outra época. É preciso quase que fazer um esforço para evitar compras hoje em dia. Mesmo distante das lojas, museus e restaurantes temáticos, defrontamo-nos com as compras na Internet 24 horas por dia, sete dias por semana, além de sua prima pobre, o marketing direto pela TV. E como evitar todos aqueles catálogos que chegam pelo correio?

Como resultado, todo especialista concorda, há um perigoso excesso de oferta varejista – produtos demais à venda através de pontos de vendas excessivos. A economia, mesmo fortalecida, não consegue acompanhar o crescimento do varejo. A julgar pelas taxas de natalidade, estamos gerando lojas bem mais rapidamente do que produzindo novas gerações de clientes.

Os varejistas já não estão abrindo lojas nos Estados Unidos para suprir novos mercados. Estão abrindo lojas para tentar roubar os clientes dos outros. Com o acirramento da concorrência, torna-se necessária uma vantagem – uma ciência, se você quiser.

Há outra razão pela qual a ciência das compras é uma força atualmente.

Algumas gerações atrás, as mensagens comerciais destinadas aos ouvidos dos consumidores vinham de forma altamente concentrada, confiável. Nos Estados Unidos, havia três redes de TV, somente rádio AM, um pequeno número de revistas nacionais de grande circulação e os jornais diários de cada cidade, que todos os adultos liam. Produtos das marcas famosas eram anunciados naquelas mídias e a mensagem soava alto, claro e confiável. Atualmente, aproximamo-nos de cem canais de TV e controles remotos e videocassetes permitem saltar todas as propagandas se quisermos. Existe

agora a rádio FM, uma variedade de revistas voltadas para cada pequeno interesse especial, uma World Wide Web com sites em expansão infinita onde podemos obter informações e entretenimento e uma base minigante de leitores de jornais diários, o que significa que é mais difícil do que nunca atingir os consumidores e convencê-los a comprar o que quer que seja.

Ao mesmo tempo, assistimos à erosão da influência das marcas. Não que as marcas não tenham valor, mas esse valor deixou de ser a força cega que costumava ser. Há uma ou duas gerações, você escolhia suas marcas cedo na vida e lhe era fiel até a última compra. Se você fosse adepto do Buick, comprava Buicks. Se fosse fumante de Marlboro, fumava Marlboro. Você escolhia seu time – Coca ou Pepsi, Maytag ou Speed Queen, Camay ou Ivory – e ficava com ele. Hoje, de certa maneira, cada decisão é nova e nada pode ser aceito como verdade absoluta.

Isso significa que, embora a atribuição de marcas e a propaganda tradicional fortaleçam a percepção da marca e a predisposição para comprar, esses fatores nem sempre redundam em vendas. Embora se constituam nas ferramentas padrão do trabalho de marketing, já não funcionam tão bem quanto antes. Muitas decisões de compras são tomadas, ou podem ser fortemente influenciadas, no recinto da própria loja. Os fregueses são suscetíveis a impressões e informações adquiridas nas lojas, em vez de basear as compras tão-somente na fidelidade à marca ou na propaganda.

Como resultado, uma mídia importante para transmitir mensagens e fechar vendas é agora a loja e o corredor. Esse prédio, esse lugar tornou-se uma enorme propaganda tridimensional de si mesmo. A sinalização, a posição das prateleiras, o espaço e expositores especiais de mostruários tornam mais provável ou menos provável um freguês comprar determinado item (ou qualquer item). A ciência das compras pretende mostrar como explorar todas essas ferramentas: como projetar letreiros que os fregueses realmente lerão e como certificar-se de que cada mensagem está no lugar apropriado. Como criar mostruários que os fregueses possam examinar com conforto e facilidade. Como assegurar que os fregueses possam alcançar, e queiram alcançar, cada parte da loja. É uma longa lista... dá para encher um livro, na minha opinião.

Finalmente, nossos estudos provam que, quanto mais tempo um freguês permanece em uma loja, mais comprará. E o tempo que um freguês passa em uma loja depende do conforto e do prazer da experiência. Assim como os trabalhos de Holly Whyte melhoraram os parques e praças urbanos, a ciência das compras cria melhores ambientes varejistas – em última análise, estamos fornecendo uma forma de defesa do consumidor que beneficia também nossos clientes.

DOIS

O Que os Varejistas Não Sabem

Convém agora fazer uma pausa e examinar a ciência das compras da perspectiva, não do cientista, mas do praticante – ou seja, o varejista. Ele certamente faz parte da equação que estamos estudando, o fornecedor das experiências de compras por assim dizer. O varejista também é quem deverá absorver todas as nossas lições e, depois, aplicar os princípios do que aprendemos. E como é sua loja que estudamos, é justo perguntar: quanto o varejista ainda não sabe?

Mais do que você imagina. Por exemplo, é prova do estado ainda amplamente inexplorado do ambiente varejista indomado que um homem extremamente inteligente e capaz, um alto executivo de uma cadeia multibilionária, se enganasse redondamente quando lhe fizessem esta simples pergunta:

Quantas das pessoas que entram nas suas lojas compram algo?

Você saberia se fosse ele, não saberia? É o que você pensa, mas, acredite, esse sujeito não é nenhum ignorante. Ele sabe bastante do que acontece nas milhares de lojas de sua rede e aprende mais diariamente – coisas realmente importantes, como total das notas (número de transações e seu valor), valor médio das vendas, vendas em qualquer loja determinada comparadas com as vendas no mesmo dia do ano anterior, vendas nas diferentes regiões, rentabilidade por item, categoria e loja e, talvez, até a fase da lua.

Ele sabe tudo isso.

Quando lhe perguntei quantas das pessoas que entram nas suas lojas compram algo, sua resposta foi: quase todas, sem dúvida. E quando digo

que esta foi sua resposta, quero dizer que foi também a resposta da imensa organização sob seu comando interligada por PCs, trituradora de dados, digeridora de números, amante das cifras. Todos lá concordavam: o que denominamos a taxa de conversão ou de fechamento – a porcentagem de fregueses que se tornam compradores – estava em torno de 100 por cento. Afinal, raciocinava a empresa, seus pontos de vendas eram lojas de destino e as pessoas só iam lá se tivessem alguma compra bem específica em mente. Acreditavam, portanto, que os fregueses só *não* compravam quando sua escolha estava em falta no estoque.

Na verdade, o próprio conceito de taxa de conversão, implicando que os fregueses precisam de certa forma ser transformados – “convertidos” – em compradores, era estranho para esse homem e sua empresa (como ainda é para muitos outros executivos e empresas bem-sucedidos).

Eu estava fazendo a pergunta porque acabáramos de realizar um amplo estudo das lojas dessa rede. Eu conhecia a taxa de conversão, baseado nas centenas de horas em que contamos, entre outras coisas, o número de fregueses que entravam e o número dos que compravam. Era uma ótima taxa de conversão para lojas daquele tipo. Mas era cerca de metade do que aquele homem pensava. Para ser preciso, 48 por cento dos fregueses compravam algo.

O homem, por acreditar no valor das informações, ficou pasmo mas ansioso por saber mais. Entretanto, outras pessoas em sua organização mostraram-se céticas, indignadas, afrontadas e certas de que havíamos cometido um terrível erro de cálculo. Assim sendo, realizaram sua própria versão doméstica de nosso estudo, postando-se à entrada de uma ou duas lojas e contando o número de pessoas que entravam e o número das que emergiam carregando sacolas.

O resultado foi idêntico ao nosso. O que, no final, foi uma boa notícia para eles. Significava que uma boa empresa poderia modificar algumas coisas muito específicas e melhorar ainda mais. Se você conversar com o executivo, ele dirá que nosso estudo provocou “uma mudança fundamental em algumas das crenças e opiniões arraigadas dessa empresa”. De qualquer maneira, eles começaram a mudar algumas coisas no *layout* das lojas, nos displays, no *merchandising* e na formação da equipe, e não tenho dúvida de que melhorarão a taxa de conversão e ganharão mais dinheiro em consequência.

Nossas descobertas também foram importantes para a visão mais ampla da empresa. Mostramos que um crescimento significativo – que Wall Street exige e todo o mundo aprecia – pode ser estimulado no nível da loja, sem necessidade de expandir o império, uma estratégia dispendiosa que mais cedo ou mais tarde esgota o combustível.

As taxas de conversão variam amplamente, dependendo do tipo de loja ou produto mencionado. Em algumas seções do supermercado, a taxa de conversão provavelmente chega perto de 100 por cento (penso nos laticínios ou papel higiênico aqui). Em uma galeria de arte cheia de quadros caros, talvez um visitante em cem comprará algo, e isso é bastante. Porém, qualquer que seja o produto vendido, ninguém pode negar que a taxa de conversão é um indicador de desempenho de vital importância. O marketing, a propaganda, as promoções e a localização podem atrair os fregueses, mas depois cabe à mercadoria, aos funcionários e à própria loja fazê-los comprar algo. A taxa de conversão mede o que você faz com aquilo que tem – mostra quão bem (ou quão mal) o empreendimento todo está funcionando onde mais importa: na loja. A taxa de conversão está para o varejo como os pontos ganhos estão para o futebol – sem conhecê-los, você pode saber que um time fez dez gols, mas não sabe como ele está no campeonato.

No entanto, muitos grandes homens de negócios desconhecem a taxa de conversão. Não é uma forma de medir um negócio que as faculdades de administração enfatizam. Não diz respeito às margens de lucro, retorno do investimento, suprimento de dinheiro ou coisas semelhantes, mas sim ao que acontece entre as quatro paredes de uma loja. Conheço outras formas subtilizadas de medir o que acontece dentro de uma loja.

Certa vez, perguntei a um alto executivo do ramo de cosméticos quanto tempo as mulheres realmente gastam comprando maquiagem por visita à loja.

– Oh, cerca de dez minutos – respondeu.

– Hmmm – respondi, sabendo pelo estudo que acabáramos de realizar para ele que o freguês médio gastava dois minutos na seção de cosméticos. O freguês médio que comprava algo gastava apenas trinta segundos a mais.

Ora, o tempo que um freguês passa em uma loja (supondo que esteja fazendo compras, e não esperando em uma fila) é talvez o mais importante fator individual na determinação de quanto comprará. Repetidamente, nossos estudos têm mostrado uma relação direta. Se o cliente está percorrendo toda a loja (ou, pelo menos, grande parte dela) e pensa em comprar muitas mercadorias (significando que está examinando, tocando e avaliando), uma boa quantidade de tempo é necessária. Em uma loja de produtos eletrônicos que estudamos, os não-compradores gastavam 5 minutos e 6 segundos na loja, comparados com os 9 minutos e 29 segundos dos compradores. Em uma loja de brinquedos, os compradores gastavam mais de 17 minutos, comparados com 10 para os não-compradores. Em algumas lojas, os compradores gastam três ou quatro vezes mais tempo que os não-compradores. Vários fatores contribuem, de uma forma ou de outra, para a extensão do processo de compra e estudá-los constitui grande parte de nossa atividade. A

maioria dos conselhos que damos aos varejistas envolve meios de fazer os fregueses comprar por mais tempo. Mas é preciso saber quanto tempo as pessoas gastam fazendo compras em sua loja ou comprando seu produto para poder saber como aumentá-lo.

Eis outro meio de julgar uma loja: por sua taxa de interceptação, ou seja, a porcentagem de clientes que têm algum contato com um funcionário. Isso é importantíssimo hoje em dia, quando muitas empresas estão cortando as despesas gerais reduzindo o pessoal, com menos funcionários em tempo integral e mais funcionários horistas. Todas as nossas pesquisas mostram esta relação direta: quanto maior o contato freguês-funcionário, maior a média de vendas. Conversar com um funcionário tem a propriedade de atrair mais o cliente.

Estudamos uma grande rede de vestuário cuja taxa de interceptação era de 25 por cento, significando que três quartos de todos os fregueses não dirigiam nenhuma palavra aos vendedores. Essa taxa era perigosamente baixa – significava que, com toda probabilidade, os clientes estavam percorrendo as lojas frustrados, perdidos ou confusos ou, simplesmente, em busca de informações, tentando e *tentando* encontrar um funcionário com uma resposta. Significava também que os funcionários não podiam dedicar muito tempo vendendo ativamente para alguém. Eles estavam suprimindo as prateleiras e fazendo encomendas, não sobrando muito tempo para outras atividades. Isso era praticamente uma garantia de que o desempenho da loja estava fraco. Era também uma pista reveladora da causa do problema.

Eis um indicador final, bastante simples: o tempo de espera. Esse, como discutiremos adiante, é o fator individual mais importante para a satisfação dos clientes. Mas poucos varejistas percebem que, quando os fregueses têm de esperar muito tempo na fila (ou em outro lugar), a impressão do serviço em geral torna-se negativa. Executivos ocupados detestam esperar por qualquer coisa, mas alguns varejistas não percebem que as pessoas normais sentem o mesmo. Um vice-presidente de uma rede de artigos domésticos surpreendeu-se quando lhe mostramos um vídeo em que uma mulher que acabara de gastar 22 minutos fazendo compras entrou na longa fila do caixa, esperou até perceber que a fila quase não se movia e abandonou o carrinho de compras, deixando o local. Nós não nos surpreendemos – vemos isso acontecer o tempo todo. Certa vez, trabalhamos para um banco que estava prestes a instituir uma política em que os clientes que tivessem de esperar cinco ou mais minutos receberiam \$5. Após estudar as filas dos caixas durante dois dias, informamos ao cliente que essa política custaria o triplo do que tinha estimado. Eles abandonaram o plano e puseram mãos à obra para diminuir a espera.

Esse último tema não envolve nenhuma forma específica de medir uma loja, mas é um exemplo notável da ignorância dos homens de negócios: eles

muitas vezes realmente ignoram quem são seus fregueses. Já mencionei o fabricante de iguarias para cães cujo produto costumava ficar nas prateleiras mais altas, sem saber que seus principais compradores eram velhos e crianças. Estudamos uma rede de restaurantes familiares cujas casas tinham excesso de mesas para dois e falta de mesas para quatro, o que causava tumulto nas horas de movimento – tudo porque ninguém nunca se dera ao trabalho de contar o tamanho dos grupos que vinham jantar. Em outra rede de restaurantes familiares que estudamos, cada casa destinava cerca de 10 por cento de sua área às banquetas do bar. Nas horas mais calmas, elas ficavam vazias, pois os fregueses desacompanhados preferiam as mesas, onde podiam ler jornais ou revistas. Nas horas de pico, continuavam vazias porque grupos de dois, três ou quatro queriam sentar em mesas. O bar ficava vazio mesmo com grupos de clientes esperando por mesas na fila.

O problema de varejistas que ignoram quem compra em suas lojas vive se repetindo. Uma banca de jornais no Greeley Square, em Nova York, queria aumentar as vendas e para isso planejava expandir o espaço dedicado às revistas. Observamos que uma grande porcentagem dos clientes era de coreanos – a praça fica junto a um grande reduto de coreanos – ou hispânicos. Ofereçam revistas em coreano (jornais coreanos já vendiam bem) e refrigerantes populares entre os hispânicos, recomendamos, e as vendas aumentaram imediatamente.

Este problema análogo surge o tempo todo em Nova York, Los Angeles e outras metrópoles: fregueses estrangeiros em busca de uma oportunidade nas lojas e restaurantes. Quase nenhuma adaptação é feita para os fregueses asiáticos, apesar de seu número e da tendência em gastarem muito dinheiro com artigos de luxo. Mas não há tabelas de conversão de medidas, de taxas de câmbio, sequer um ou dois pequenos cartazes em japonês ou coreano informando aos fregueses que cartões de crédito são aceitos. Varejistas inteligentes deveriam recompensar os funcionários que aprendessem um pouco de japonês, alemão, francês ou espanhol – mesmo umas poucas frases fazem diferença, como quem já fez compras no exterior dever saber. Os restaurantes deveriam ter disponíveis menus em japonês e alemão.

Mas não é preciso algo tão exótico para os varejistas não terem a menor pista de quem frequenta suas lojas. Adorei visitar a filial de Washington, D.C. de uma rede norte-americana de drogarias, com um grande sortimento de tinturas e outros produtos capilares para loiras... em uma loja onde talvez 95 por cento dos fregueses eram negros. Também me surpreendi na filial de Minneapolis de uma rede de drogarias sediada na Flórida onde todo um sortimento de loção para bronzear ocupava um destacado display... em pleno outono.

II

Ande como um Egípcio:
O Mecanismo das Compras

O primeiro princípio por trás da ciência das compras é o mais simples: há certas capacidades, tendências, limitações e necessidades físicas e anatômicas comuns a todas as pessoas e o ambiente varejista deve se ajustar a essas características.

Em outras palavras, lojas, bancos, restaurantes e outros desses espaços devem ser amigáveis às especificações do animal homem. Existem todas as diferenças óbvias entre os fregueses baseadas no sexo, idade, renda e gostos. Mas há muito, muito mais semelhanças. Esse fato e o pensamento associado – de que as lojas devem refletir a natureza dos seres que precisam usá-las – parecem óbvios demais para merecer uma menção. Afinal, quem projeta, planeja e opera essas instalações são seres humanos, a maioria dos quais ocasionais fregueses. Parece que é fácil acertar.

Entretanto, grande parte do que fazemos é descobrir casos em que ambientes varejistas deixam de reconhecer e levar em conta a estrutura das máquinas humanas e como nossos aspectos anatômicos e fisiológicos determinam o que fazemos. Refiro-me aos fundamentos básicos, como o fato de termos apenas duas mãos que, em repouso, se situam a cerca de noventa centímetros do chão. Ou de que nossos olhos focalizam o que está diretamente diante de nós, mas também percebem uma periferia cujo tamanho é determinado em parte por fatores ambientais, e de que preferimos olhar para pessoas do que para objetos. Ou de que é possível prever ou mesmo determinar como e onde as pessoas andarão – de que vamos por caminhos

previsíveis e aceleramos, diminuímos a marcha e paramos em resposta ao nosso ambiente.

As implicações de tudo-isso são claras: onde os fregueses vão, o que vêem e suas respostas determinam a própria natureza de sua experiência de compra. Eles verão as mercadorias e os sinais com clareza ou não. Eles alcançarão os objetos com facilidade ou dificuldade. Eles percorrerão as áreas calmamente ou com rapidez – ou simplesmente não as percorrerão. E todos esses fatores fisiológicos e anatômicos entram em ação simultaneamente, formando uma complexa matriz de comportamentos que precisa ser compreendida para que o ambiente varejista se amolde com sucesso ao animal que faz compras.

A lição ampla que aprendemos com a ciência das compras é: amenidade e rentabilidade estão total e indissolivelmente ligadas. Cuidando-se da primeira, em todos os seus aspectos, garante-se a última. Construa e opere em um ambiente varejista adaptado às necessidades altamente específicas dos fregueses e você terá criado uma loja de sucesso. Nos cinco próximos capítulos, veremos como as questões mais básicas – a capacidade de segurar da mão humana, os limites ao que uma pessoa em movimento consegue ler, mesmo as necessidades físicas do não-comprador – influenciam a experiência de compra.

TRÊS

A Zona do Crepúsculo

Pare.

Fique aqui comigo um minuto. Não faça perguntas. Só observe.

Eu sei que estamos no meio do estacionamento. Tudo bem.

Está vendo como todos afluem apressadamente à loja? Será que estão doidos para chegar lá? Pode ser, mas dediquei muito tempo observando pessoas cruzarem estacionamentos e é assim que todos andam: rápido. Um estacionamento não é local para um passeio calmo. Não é a Quinta Avenida ou mesmo Main Street. São carros velozes, fumaça dos canos de descarga e asfalto, com os elementos usuais sobre a cabeça: chuva, vento, frio, calor. Todo estacionamento do mundo tem tempo ruim quase sempre.

OK, juntemo-nos às pessoas que se precipitam para a loja. O que você vê em frente? Vitrines. E o que há dentro delas? Produtos. Ou são cartazes? Ou são produtos e cartazes? Difícil dizer exatamente, devido ao modo como o vidro reflete o sol. Ou porque está escuro aqui fora e a iluminação é fraca. A maioria dos varejistas não muda a iluminação em função de ser dia ou noite; assim, a visibilidade deve ser bem ruim durante pelo menos um desses períodos, se não em ambos.

Para fins de discussão, digamos que conseguimos distinguir o que está nas vitrines: algum tipo de exibição – manequins ou uma natureza morta. Seja o que for, a escala está errada. Há coisas miúdas demais lá, indistinguíveis dessa distância. Lembre-se, também, de que quanto mais rápido as pessoas andam, menor seu campo de visão periférica. Mas ao nos aproximarmos o

suficiente para ver os produtos ou ler os cartazes, não temos vontade de parar e olhar. Estamos naquele passo rápido típico dos estacionamento, que está nos conduzindo à entrada. Assim, esqueça a intenção do que está naquelas vitrines – diante de um estacionamento, se a mensagem não for grande, proeminente, curta e simples, será inútil.

Pronto. Transpusemos a porta e estamos lá dentro. Mas o impulso ainda não arrefeceu. Você já viu alguém cruzar o limiar de uma loja e dar uma fredda brusca no instante em que se vê lá dentro? Nem eu. Uma boa maneira de causar um engavetamento. Vem cá, fique aqui comigo e observe as portas. O que acontece quando os clientes entram? Você não consegue ver, mas eles estão ocupados se adaptando: simultaneamente, diminuem o ritmo, ajustam os olhos à mudança na luz e escala e estendem o pescoço para começar a absorver tudo o que há para ver. Nesse ínterim, suas orelhas, narizes e terminações nervosas estão selecionando os demais estímulos – analisando sons e odores, avaliando se na loja está quente ou frio. Em outras palavras, muita coisa está acontecendo, e uma eu garanto: essas pessoas ainda não estão realmente na loja. Você pode vê-las, mas passarão mais alguns segundos até estarem realmente *aqui*. Se você olhar por tempo suficiente, conseguirá prever exatamente onde a maioria dos fregueses diminui a marcha e passa do estágio de estar fora para estar dentro. O lugar é mais ou menos o mesmo para todos, dependendo do *layout* da entrada da loja.

Tudo isso significa que o que está na zona que atravessam antes de fazer a transição não os atinge. Se houver um display de mercadorias, eles não o notarão. Se houver um cartaz, provavelmente estarão andando rápido demais para absorver seus dizeres. Se a equipe de vendas os abordar com um amável “Posso ajudar?”, a resposta será “Não, obrigado”, garanto. Ponha uma pilha de folhetos ou de cestas de compras logo após a entrada. Os fregueses mal os notarão e quase nunca os pegarão. Transfira-os três metros mais para dentro e os folhetos e cestas desaparecerão. É uma lei da natureza: os fregueses necessitam de uma pista de pouso.

Quando converso com clientes, eles invariavelmente citam nossas descobertas sobre a zona de transição como um de nossos trabalhos mais importantes e úteis. Acho que é porque nosso conselho desafia os mais arraigados anseios humanos sobre a dianteira: todos queremos estar ali, na frente do rebanho, no início da fila, no primeiro lugar da classe. Ao vencedor, os despojos.

Contudo, no ambiente varejista, a frente é, às vezes, o último lugar onde você deseja estar. Por exemplo, os varejistas cobram dos fabricantes expor sua marca na porta da frente, o que parece uma boa aplicação da verba de marketing – todos vêm a porta da frente. Até que você percebe que, quan-

do os fregueses se aproximam da porta, tudo que procuram é uma maçaneta e um aviso de se devem puxá-la ou empurrá-la. Nunca vimos um freguês diminuir a marcha para ler o que está em uma porta. Só há uma ocasião em que alguém pára a fim de ver o que está escrito lá: quando a loja está fechada. O que pode valer alguma coisa como ferramenta de marketing, mas não muito.

Atualmente, muitas lojas têm portas automáticas, o que facilita a vida dos clientes, sobretudo daqueles com embrulhos ou carrinhos de bebê. Mas a facilidade de entrar apenas reforça a zona de transição: não há nada para detê-lo um pouco. Algumas lojas, em especial as menores, fazem com que a entrada aumente a experiência de limiar, em vez de diminuir. Mesmo uma gestual: uma porta rangendo um pouco ou uma maçaneta estridente dão conta do recado. Uma iluminação especial na entrada também marca claramente a fronteira entre o lado de fora e o lado de dentro.

Uma loja grande pode arcar com o desperdício de algum espaço frontal. Uma menor não pode. Em ambos os casos, a equipe de merchandising pode fazer duas coisas sensatas com a zona de transição: não tentar realizar nada de importante ali e tomar medidas para manter aquela zona o menor possível.

Uma boa lição sobre o que *não* fazer com a entrada e a zona de transição nem como cortesia de uma grande e sofisticada empresa. No início da década de 1980, a Burger King estava testando um novo bufê de saladas. Para lançá-lo com estardalhaço, decidiram trocar as entradas e saídas no restaurante de teste. Até então, a porta mais perto do estacionamento era sempre a entrada. Eles transformaram essa entrada em saída e colocaram o bufê de saladas atrás da grande vitrine próxima; assim, o freguês saltaria do carro, iria para a entrada antiga, veria o bufê de saladas e ficaria tão tentado que, ao entrar – pela *nova* entrada – iria direto pegar alface.

Mas eis o que aconteceu: os clientes se dirigiam à entrada antiga e tentavam encontrar a maçaneta – que havia sido removida como parte da reconfiguração. Então, eles recuavam, coçavam a cabeça e procuravam um meio de entrar. Não estavam prestando atenção ao bufê de saladas – estavam ocupados demais procurando uma porta! Depois que a descobriam e irrompiam no restaurante famintos e frustrados, tudo o que queriam era encontrar um balcão e pedir os *burgers* e fritas de sempre. Naquela atmosfera, o bufê de saladas não teve a menor chance.

Outra má idéia para a zona de transição foi a de uma rede de artigos esportivos cuja gerência decidiu que cada freguês a entrar na loja teria de ser saudado por um vendedor no máximo em cinco segundos. Eis como isso funcionou no mundo real: o freguês entrava e via-se face a face com uma carreira de zelosos vendedores pairando logo após a entrada como abutres, prontos para atacar com um caloroso “oi”.

Descobrimos outro uso inadequado da zona alguns anos atrás, ao testarmos uma máquina de informações computadorizada e interativa projetada para a Kmart por uma divisão da IBM. Tinha uma tela sensível ao toque e um teclado; se você perguntasse, por exemplo, onde ficavam as roupas íntimas masculinas, a máquina fornecia um mapa da loja e talvez um cupom para camisetas ou meias. Um ótima idéia, bem bolada. Ajudaria os clientes e pouparia a loja de pagar alguém para ficar atrás de uma mesa informando às pessoas onde ficam os suéteres para meninos... 72 vezes por dia.

Entretanto, em pouco tempo os executivos da loja descobriram uma pequena falha: poucos fregueses usavam as máquinas. O problema foi que ninguém admite, depois de seis passos dentro da loja, que não sabe para onde está indo. A essa altura, o freguês sequer olhou em torno o suficiente para perceber que está perdido. Colocar os computadores perto demais da porta transformou-os em caríssimas peças de escultura eletrônica. A loja desistiu deles imediatamente, mas estou certo de que teriam funcionado bem – se estivessem em um espaço percorrido de um terço da loja, mais ou menos no ponto onde os clientes realmente *percebem* que precisam de ajuda.

O que você *pode* fazer com a zona de transição? Pode saudar os clientes – não necessariamente encaminhá-los para algum lugar, mas dizer “oi”, lembrá-los onde estão, iniciar a sedução. Especialistas em segurança afirmam que o modo mais fácil de desencorajar roubos em lojas é fazer com que os vendedores reconheçam a presença de cada freguês com um simples “oi”. É de Sam Walton a observação singela de que, se você contratar uma velhinha simpática só para dizer “oi” aos fregueses que entram, ninguém ousará roubar.

Você pode oferecer uma cesta de compras, um mapa ou um cupom. Em uma loja bem transada de Manhattan, Takashimaya, o porteiro uniformizado oferece um catálogo de bolso belamente impresso da loja ao conduzir você para dentro. Bem à direita da entrada, dentro da zona de transição, fica o departamento de flores da loja. Ao entrar, você o vê pelo canto do olho, mas geralmente não pára lá – pelo contrário, você pensa: flores, boa idéia, comprarei na saída. O que faz sentido, pois você não quer percorrer o resto da loja carregando um buquê de flores molhadas.

Bem diante da porta na The Gap e na sua irmã mais nova e badalada, Old Navy, há o que se denomina uma exibição de força: uma imensa banca de suéteres, por exemplo, ou de jeans que age como barreira para amortecer os fregueses. Uma espécie de quebra-molas. Funciona também como um enorme cartaz. Não diz necessariamente, “compre aqui”, e sim, “pare um segundo e veja o que o aguarda aqui dentro”.

Outra solução, que vi no Filene's Basement, é romper totalmente com a regra da zona de transição. Não apenas romper, mas arreventá-la. Ali, bem

diante da entrada, colocaram uma grande caixa de mercadorias com fortes descontos, uma oferta tão boa que detém os fregueses em sua pressa. Isso nos ensina algo sobre regras: você deve segui-las ou rompê-las com vontade. Simplesmente ignorar uma regra ou distorcê-la um pouco costuma ser a pior solução.

Adoraria ver alguém tentar esta estratégia original: em vez de retroceder até a entrada, levar a loja para fora além dela – começar o local de vendas no estacionamento. Afinal, os torcedores de futebol fazem um uso primoroso de estacionamentos mesmo no pior tempo, preparando churrascos, comendo, bebendo e batendo-papo no asfalto. Cinemas *drive-in* por toda parte são transformados em mercados de pulgas durante o dia, prova de que as pessoas comprarão confortavelmente ao ar livre. Alguns supermercados trazem mercadorias sazonais para o estacionamento durante o verão; em um balneário à beira-mar, visitei um onde todos os suprimentos para churrascos, brinquedos de praia, loção para bronzear e sandálias de borracha ficavam expostos em uma tenda com um vendedor e uma caixa registradora – permitindo a quem voltava da praia saltar, pegar umas poucas necessidades e partir, sem ter de arrastar os corpos cheios de areia pelos corredores de alimentos e longas filas do caixa. Estender a loja para fora também vai ao encontro de uma situação interessante nos Estados Unidos: o fato de que uma parte tão grande do país foi transformada em estacionamentos. Os prédios prestam-se a uma variedade de usos: uma loja de roupas pode vender produtos eletrônicos ou comestíveis ou mesmo ser convertida em um escritório. Mas as vastas planícies de asfalto dos Estados Unidos exigirão mais imaginação.

Nossa descoberta de que ser o primeiro não é necessariamente melhor estende-se além da zona de transição para a loja propriamente dita. Em qualquer seção de uma loja, o primeiro produto que os clientes vêem nem sempre terá vantagem. Às vezes, ocorre exatamente o contrário. Deixar algum espaço entre a entrada de uma loja e um produto dá-lhe mais tempo aos olhos do freguês à medida que este se aproxima. Forma-se uma pequena antecipação visual. Alguém que examine, digamos, a seção de computadores de uma loja dificilmente parará no primeiro modelo e o comprará sem nenhuma outra comparação. Porém, no momento em que chegar no meio da seção de computadores, poderá se sentir suficientemente confiante e informado para decidir. Em feiras comerciais, os estandes logo depois da entrada podem parecer mais desejáveis, mas são localizações ruins. Os visitantes passam apressados a caminho do átrio ou, ainda pior, marcam encontro

com amigos na entrada, causando a (falsa) impressão de que o primeiro estande está lotado e espantando os verdadeiros clientes. Além disso, logo após a entrada costumam entrar correntes de ar. Você se sente como se estivesse no vestibulo.

As empresas de cosméticos e de produtos de beleza geralmente não querem ocupar o primeiro balcão após a entrada da seção de maquiagem de uma loja de departamentos – elas sabem que as mulheres, ao se redescobrirem diante de um espelho, preferem certa privacidade. Essa não é a única razão para desejar um pouco de paz e sossego. Se você fosse um dos dois grandes protagonistas do mercado de tinturas para cabelo de uso doméstico, iria querer a melhor posição possível nas drogarias. Ora, as mulheres jovens tendem a comprar tinturas para cabelo como uma afirmação de estilo – está chegando um evento que requer certo *glamour* extra ou elas vêm querendo mudar algo de modo que testarão uma nova tonalidade. Já as mulheres mais velhas compram tinturas como um produto básico – elas vêm usando uma cor específica há quinze anos, os cabelos estão ficando mais grisalhos, de modo que se torna uma compra tão regular como de sabonete. Em consequência dessa diferença, as compradoras mais velhas simplesmente acham sua cor, pegam e vão embora, enquanto as mais novas precisam examinar a estante e a embalagem por algum tempo antes de comprar. No segmento de produtos para cabelos, por exemplo, descobrimos que as mulheres mais velhas compram um terço a menos de produtos do que as mais novas: 2,1 para 3,1. Assim, em uma loja onde predominem compradoras mais jovens, as tinturas para cabelo ficarão melhor longe da agitação e multidão, o que geralmente significa longe da frente da loja. Se a maioria das compradoras forem mulheres mais velhas, porém, mais perto da entrada será melhor para tinturas para cabelo – de qualquer modo, essas compradoras não examinarão os produtos por muito tempo.

Finalmente, há uma história famosa (perto de nosso escritório) sobre um sofisticado e caro display de supermercado para *chips* e rosquinhas: um belo aparelho mostrando o personagem de desenho animado Chester, o Leopardo, que, orientado por um dispositivo detector de movimento, saudava: “Se você quer se regalar, este é o lugar” cada vez que um freguês passava por ele. O proprietário do aparelho pagou um dinheirão para que fossem instalados na frente de alguns supermercados. Eles eram eficazes... tão eficazes que as saudações não paravam, o que logo irritou os caixas, que tinham de escutar aquela lengalenga oito horas sem parar. Em pouco tempo, os funcionários de pelo menos um supermercado resolveram o problema direitinho: desligaram Chester, instantaneamente tornando-o aturável, mas para sempre mudo.

QUATRO

Você Precisa de Mãos

Está um dia gelado e a compradora é uma mulher. Qual a conclusão?

A conclusão é que, no mínimo, ela está carregando uma bolsa e vestindo um sobretudo, que provavelmente deverá querer tirar quando estiver dentro da loja, significando que terá de carregá-lo também. Deus deu-lhe duas boas mãos. Mas uma será para as compras.

Se ela escolher algo, carregará com a mão livre. Aí não sobrá mais nenhuma mão. Se for algo pequeno e leve, poderá meter embaixo do braço. Talvez ela pendure a bolsa sobre o ombro ou antebraço. Aí ela terá... chamemo-lo de uma mão e um quarto. Porém, se apanhar outra coisa, ficará sem mãos. Somente um comprador extremamente motivado perseverará. A anatomia humana acaba de declarar que essa compra terminou.

Esse é um momento clássico na ciência das compras. O fato físico (a maioria dos fregueses tem duas mãos) é bem conhecido. Mas ninguém imagina as implicações do fato, nem as detecta, nem as leva em conta, nem se adapta a elas, nem as reconhece. São ignoradas.

Atentei pela primeira vez para a questão da distribuição das mãos ao estudar uma banca de jornais na grande encruzilhada da humanidade: a Grand Central Station de Nova York. Apontamos nossas filmadoras para a banca e a observamos nas horas mais movimentadas, o *rush* matutino e vespertino.

O sucesso do negócio dependia de uma capacidade crucial: processar grande número de transações durante os períodos em que todos estão com pressa, correndo do trem para o trabalho de manhã ou do trabalho para o

trem de tarde. Os viajantes apressados espiam se a banca está muito cheia. Se tiverem a impressão de que poderão entrar tranqüilamente, comprar um jornal, revista, cigarros ou chicletes e depois prosseguir, eles pararão. Mas se a banca parecer lotada de clientes esperando para pagar e olhando nervosos o relógio, prosseguirão. Pensarão: "Muita confusão, assim perco o trem, melhor comprar em outro lugar."

O outro fato afim que notamos com relação às bancas de jornais foi que todo cliente tinha uma mão já ocupada, seja por uma pasta, sacola, bolsa ou marmita. Quase ninguém vai para o trabalho de mãos vazias hoje em dia. Quando se reflete sobre isso, vê-se que são raros os momentos na vida moderna em que ambas as mãos estão totalmente livres. Mesmo as mochilas que muitos usam agora não livram nossas mãos... apenas permitem carregar mais do que antes. Os seres humanos são como animais de carga bípedes e surpreende-me o número de objetos que sentimos necessidade de levar para todo lugar aonde vamos.

O fator final de nosso estudo foi a própria banca, de estrutura típica: uma prateleira baixa com os jornais diários, sobre a qual ficavam estantes com revistas, sobre as quais havia prateleiras com bombons, chicletes e pastilhas de hortelã e dentro da estrutura circular, acima de tudo isso, os caixas.

Grças ao vídeo, conseguimos decompor cada transação em seus componentes mínimos. Eis o que vimos: carregando sua pasta, você se aproxima da banca, inclina-se e apanha, digamos, um jornal. Depois, você se apruma e mostra o jornal ao jornaleiro. À essa altura, você põe a pasta no chão ou enfia o jornal sob o braço da pasta e, com a mão livre, entrega o dinheiro. (Se deixa as coisas para a última hora, tem de meter a mão no bolso para apanhar o dinheiro.) Depois, fica ligeiramente inclinado em direção ao jornaleiro, esperando com a mão livre estendida pelo troco. Este vai para dentro do bolso e você apanha a pasta – ou o jornal vai da axila do braço que carrega a pasta para a mão vaga –, dá meia volta e parte, abrindo caminho pelo resto da multidão que tenta comprar algo.

O projetista da banca de jornais obviamente acreditava que a melhor estrutura possível era a que exibisse mais mercadorias. Talvez o proprietário da banca acreditasse nisso também. Mas do ponto de vista do cliente, o projeto estava totalmente errado. Faltava uma prateleira na altura aproximada do cotovelo – algum lugar onde os clientes pudessem deixar a pasta, bolsa ou compras enquanto catavam o dinheiro e esperavam o troco. Um balcão, em outras palavras.

Em vez disso, a única superfície horizontal ficava mais ou menos à altura da canela, exibindo perfeitamente os jornais mas tornando cada transação um desajeitado balé no qual a estrela era um viajante inclinado com uma só mão.

Como resultado, a compra típica envolvia mais passos do que necessário e, portanto, exigia mais tempo – mesmo alguns segundos contam –, o que, por sua vez, limitava o número de transações possíveis na hora do *rush*. Isso causava congestionamento, espantava clientes e, em última análise, custava vendas perdidas à banca. Um projeto melhor – que levasse em conta a anatomia humana – talvez exibisse menos mercadorias, mas acomodaria mais clientes.

A mulher com que abri o capítulo poderia estar fazendo compras em uma grande drogaria. Foi durante um estudo realizado para uma rede de drogarias que bolamos uma solução simples, mas eficaz, para a falta de mãos.

O momento do eureka surgiu em uma abafada noite de agosto no meu escritório, enquanto eu ouvia rádio e olhava um vídeo de pessoas fazendo compras na drogaria. Estava assistindo à filmagem da câmera que havíamos apontado para a fila do caixa, observando o malabarismo de um freguês com várias pequenas garrafas e caixas, sem deixar cair nenhuma. Foi quando me ocorreu: o coitado precisava de uma cesta.

Por que não apanhara uma? A loja estava cheia delas, colocadas logo após a entrada. Talvez as pessoas não associem drogarias com cestas de compras. Talvez entrem pensando que precisam de apenas um ou dois itens e somente mais tarde percebiam que precisam de mais coisas. O maior culpado, sem dúvida, era a zona de transição – as cestas estavam tão perto da entrada que os fregueses que entravam passavam por elas sem sequer percebê-las no chão. Imediatamente, comecei a esquadrihar todos os três dias de vídeo da fila do caixa e percebi que menos de 10 por cento dos clientes usavam cestas, ou seja, alguns malabaristas amadores andavam comprando na loja. Aí me ocorreu que, se alguém entregasse cestas a essas pessoas, elas provavelmente comprariam mais coisas! Elas não comprariam menos itens, com certeza. Teríamos de permitir que a capacidade do braço e mão dos seres humanos determinasse, em última análise, quanto dinheiro gastam.

Sugerimos que todos os funcionários fossem treinados para oferecer cestas a qualquer cliente visto carregando três ou mais itens. A gerência aprovou a idéia. Como as pessoas tendem a ser afáveis quando alguém tenta ajudar, os fregueses quase unanimemente aceitavam as cestas. E como o uso das cestas aumentou instantaneamente, o volume médio das vendas também aumentou – e como aumentou! No varejo, a forma mais fácil de ganhar mais dinheiro é vender mais mercadorias para a base de clientes existente.

A questão das cestas é um exemplo perfeito de algo que já mencionei: a matriz complexa de traços anatômicos e comportamentos humanos que determinam como fazemos compras. Em uma livraria de grande sucesso perto do meu escritório, uma pilha de cestas jaz no lugar errado de sempre: em um canto logo após a entrada. Zona de transição à parte, esse é um mau

planejamento por outra razão que mostra como os varejistas ignoram totalmente o que os fregueses fazem nas lojas. Essa falha é terrível, pois os homens de negócios também são fregueses pelo menos durante algum tempo e, portanto, deveriam ser capazes de ver o mundo dessa perspectiva. Em vez disso, há uma total dissociação.

A julgar pelo local onde ficam as cestas nessa livraria, os livreiros devem achar que os fregueses entram nas suas lojas pensando: "Bem, hoje pretendo comprar quatro livros, uma caixa de cartões de saudações artísticos e uma revista; logo, a primeira coisa que farei será apanhar uma cesta para todas as minhas compras." Vamos e venhamos, o bom senso nos diz que as pessoas não funcionam assim; mais provavelmente, alguém entra na livraria pensando em um livro específico, encontra-o, depois percebe um outro livro que parece interessante. É nesses momentos que reside a essência do varejo e se os fregueses de repente parassem de comprar por impulso, acredite: toda nossa economia iria ruir. Para muitas lojas, as vendas complementares e de impulso significam a diferença entre lucro e prejuízo.

De qualquer maneira, quando nossa compradora de livros se depara com um segundo volume interessante, começa a desejar que tivesse uma cesta para facilitar um pouco a vida. Se, nesse exato momento, uma cesta aparecesse de repente – totalmente visível e facilmente acessível *sem precisar inclinar-se* –, ela provavelmente pegaria uma. Então talvez continuasse comprando os livros número três e quatro. Talvez até um marcador de página.

A lição parece clara: as cestas devem estar espalhadas pela loja, onde quer que os fregueses possam precisar delas. Na verdade, se todas as pilhas de cestas fossem simplesmente transferidas da frente da loja para os fundos, sua eficácia aumentaria instantaneamente, pois muitos fregueses só começam a pensar seriamente em comprar as mercadorias depois de examiná-las um pouco. A pilha não deve estar a menos de um metro e meio, para assegurar que estejam visíveis para todos, mas também para que os fregueses não precisem se inclinar para pegar uma, pois eles detestam fazer isso, em especial de mãos cheias.

As próprias cestas também precisam ser repensadas. Essa loja usa cestas de plástico pouco profundas com alças de aço articulado, como as oferecidas por supermercados e lojas de conveniências. Elas são perfeitas para quem compra garrafas, jarros ou itens frágeis, mas não fazem sentido para livros, materiais de escritório ou roupas. Quando a cesta fica pesada, as alças tornam-se desconfortáveis na mão, mas você não pode pendurá-la no braço ou ombro, como sugeriria o bom senso. Em consequência, você não deixa a cesta encher-se demais. Como costumamos carregar livros? Em sacolas. Um suporte de sacolas de lona ou náilon seria bem melhor aqui e teria a vantagem adicional de ser uma mercadoria vendável. O caixa poderia esvaziar a

sacola, totalizar as compras, perguntar se o cliente deseja comprar a sacola e, depois, recarregar tudo e economizar plástico ainda por cima.

O uso mais inteligente de sacolas de compras que conheço é no Old Navy, em Manhattan. Sempre levo varejistas visitantes para ver a loja – é uma das experiências de compra mais animadas e dinâmicas de Nova York. Tão logo você entra, é saudado por um funcionário amigável e sorridente que oferece uma sacola de malha preta para você carregar as compras. As sacolas são mais baratas, leves e fáceis de armazenar do que cestas de plástico e têm um aspecto bem melhor. De fato, na saída, o caixa pergunta se você deseja comprar a sacola, e um bom número de pessoas responde que sim, adicionando uma compra final no último momento possível.

O uso menos inteligente de sacolas de compras foi um que presenciei em uma loja de departamentos sulina na época do Natal. Havia uma grande estante de sacolas de malha perfeitamente posicionadas logo após a entrada. Mas algum "gênio" do *merchandising* resolveu pôr na frente um display ainda maior de bonequinhos de Papai Noel – tornando as bolsas totalmente invisíveis para os fregueses que entravam. (Os fregueses que saíam as viam perfeitamente.) Não sei quantos Papais Noéis foram vendidos, mas não podem ter sido suficientes para compensar aquela má decisão.

Ao estudarmos suas lojas, o fabricante e varejista de louças Pfaltzgraff já estava fornecendo sacolas, além de carrinhos de compras, aos clientes. Mas, no caixa, observamos que muitos carrinhos estavam repletos até a borda de pratos, tigelas e assim por diante. A empresa imediatamente substituiu os carrinhos por novos cerca de 40 por cento maiores. Com a mesma rapidez, a venda média por cliente aumentou.

Tudo isso serve de lembrete para um dos mais importantes princípios do mundo do varejo: você só saberá quanto os fregueses comprarão quando tornar a experiência de compra o mais confortável, fácil e prática possível.

Existe uma forma bastante apurada de manter livres as mãos dos clientes que eu adoraria ver algum varejista testar. Esse plano faria os fregueses se sentirem 100 por cento mais leves até ser tarde demais... após alcançarem as saídas.

A idéia seria criar um sistema que combinasse a chapelaria com a retirada de mercadorias. Os clientes deixariam toda a sua carga assim que entrassem na loja. E em vez de carregar as compras consigo, instruiriam os vendedores a despachar sacolas e caixas para o balcão de retirada de mercadorias perto da saída. Após toda uma sessão de compras vigorosa e com as mãos livres, o cliente se dirigiria à porta, apanharia sobretudo, chapéu e compras e entraria no automóvel, táxi ou na limusine que o está aguardando.

Às vezes, nem isso é suficiente. A grande loja de souvenirs na Disneylândia continua às voltas com esse problema. O dia inteiro, a loja fica quase vazia,

pois os visitantes sabiamente não querem fazer compras e depois ter de carregá-las pelo parque. Mas às 16:30, vira um pandemônio de pessoas ávidas por suvenires. Criou-se um balcão de retirada de mercadorias para que os visitantes pudessem comprar de manhã, deixar a loja de mãos vazias e, no fim do dia, passar pelo balcão para retirar as compras. O único problema é que muitos fregueses esquecem de pegar as compras. Talvez a loja pudesse entregá-las nos hotéis dos compradores.

Minha visão mais plena de tal serviço foi uma que sugeri à Bloomingdale's. Na loja principal em Manhattan, o oitavo andar não é o ideal para vendas, devido à sua localização difícil. Assim, sugeri que o andar fosse transformado em uma espécie de retiro semiparticular para clientes especiais, guarnecido de toaletes com atendentes, caixas automáticos, um café, porteiro e outras amenidades semelhantes – inclusive, é claro, o balcão de chapelaria/retirada de mercadorias. Se os fregueses estivessem de visita a Nova York, a entrega poderia ser efetuada no hotel. Na verdade, imaginei que a afiliação a esse clube semiprivado poderia ser vendida a hotéis, que repassariam seus benefícios aos hóspedes. Esse tipo de serviço seria mais rentável em uma escala ainda maior. Não demorará para algum empreendedor de shopping centers instituir tal sistema para servir todos os arrendatários, fazendo sua parte para aumentar as vendas – e, é claro, também sua retirada.

É difícil exagerar a importância da questão das mãos para o mundo das compras. Uma loja pode ser o lugar mais legal do mundo, oferecendo os melhores/mais baratos/mais atraentes produtos, mas se o freguês não conseguir apanhá-los, tudo isso será em vão. No Capítulo 12, explico a questão crucial do toque, prova e outros aspectos sensoriais das compras. Se os fregueses não puderem estender a mão e sentir certos produtos, simplesmente não os comprarão. Assim, não é apenas uma questão de garantir que os fregueses consigam carregar o que querem levar. Eles sequer se aproximarão dessa decisão se as mãos estiverem cheias. É por isso que, em muitos casos, displays de mesa são melhores para exibir vestuário do que cabides pendurados: é uma luta examinar algo em um cabide se você só tem uma mão livre, enquanto você pode colocar sua carga no balcão e desenrolar aquele suéter para olhar de perto e sentir.

A mais divertida manifestação da questão da mão foi em um supermercado que visitei. Como quase todo varejista nos Estados Unidos atualmente, esse supermercado decidira instalar um café onde os fregueses pudessem se sentar e beber se quisessem. Não foi o primeiro café que vi em um supermercado, mas o primeiro a realmente compreender como a coisa toda deve funcionar: instalou também porta-xícaras nos carrinhos de compras, significando que você poderia beber durante as compras. Esse esperto e sutil toque vende café, aposto.

CINCO

Como Ler um Cartaz*

– Bem – ele diz para mim –, o que você acha?

Com isso, o responsável pela programação visual revela um cartaz que deverá ser afixado em umas quinhentas lojas.

Estou sentado em uma cadeira confortável, em uma sala de conferências com ar-condicionado e iluminação perfeita. O cartaz está bem diante de meu nariz, à distância perfeita para a visão, belamente impresso em papel caro, que profissionais tornaram primorosamente fosco. Há uma espécie de frenesi por toda a sala.

– Bem – respondo, – não sei o que acho.

Olhares preocupados à minha volta. Eles não estão preocupados comigo – estão preocupados *para* mim.

– Como é que você não sabe? – o executivo pergunta. – Você *deveria* saber.

É aí que tento explicar.

Começo dizendo que, a não ser que cada cliente se depare com o cartaz sob exatamente as mesmas condições em que o vi pela primeira vez, é-me impossível saber se é o melhor cartaz já desenhado ou uma trágica perda de tempo, espaço e dinheiro. Tento lembrar a todos que as pessoas nas lojas,

* No original: *How to read a sign*. A palavra *sign* ganha uma ampla abrangência. Para dar maior fluidez na leitura, preferimos *cartaz*, mas o leitor deve estar atento: o autor se refere, na verdade, a qualquer elemento de comunicação no ponto de venda. (N.R.T.)

restaurantes ou bancos quase nunca estão paradas; elas estão se deslocando de um lugar para outro. Elas não têm a intenção de ler cartazes – na verdade, em geral estão fazendo algo totalmente diferente, como tentar encontrar meias, descobrir qual a fila menor ou decidir se comerão *burger* ou frango. E há aquele cartaz novo em folha em algum ponto à distância, em um ângulo agudo, parcialmente oculto pela cabeça de um homem alto, e a iluminação nem é tão forte, e de qualquer maneira alguém está conversando com a cliente e a distraíndo.

Em outras palavras, termino dizendo que ver um cartaz em uma sala de conferências, embora ideal do ponto de vista do programador visual, é a pior forma possível de avaliá-lo.

Para saber se um cartaz ou qualquer meio de comunicação dentro da loja funciona ou não, só há uma forma de avaliá-lo: *in loco*. Na área de loja.

Mesmo ali, não é nenhum passeio. Primeiro, você precisa medir quantas pessoas olharam para ele. Depois, precisa saber se olharam o tempo suficiente para ler seus dizeres, pois se não o estiverem lendo, mesmo o melhor cartaz não funcionará. Ora, a diferença entre uma vista-d'olhos em um cartaz e uma leitura minuciosa pode ser de dois ou três segundos. Portanto, esse é um grande desafio para nossos pesquisadores. Eles precisam se posicionar discretamente no lugar certo, atrás do próprio cartaz, e observar os mínimos movimentos dos olhos do freguês, verificando ao mesmo tempo o cronômetro, simplesmente para poder saber com absoluta certeza científica que esse homem focalizou o cartaz por quatro segundos e, depois, desviou os olhos para aquele poster, olhando-o por três segundos. Nós observamos comprador após comprador horas a fio, centenas de pessoas, milhares de minutos, e depois reunimos todas as nossas constatações para dizer se um cartaz tem alguma utilidade.

Vá tentar. Não é fácil.

Mas não há outra maneira. Ao que me consta, somos a única empresa norte-americana que realiza esse tipo de trabalho. Há empresas que medem a legibilidade de cartazes mostrando-os para pessoas com capacetes de alta tecnologia que medem os mínimos movimentos do globo ocular. Mas mesmo isso não dirá se você colocou o cartaz certo no lugar errado, o que acontece toda hora (e o que, aliás, é pior do que pôr um cartaz fraco no lugar perfeito). E certamente não consegue prever se os fregueses lerão um cartaz e reagirão a ele na área de loja, cheio de perturbações.

Uma vez que você saiba se as pessoas estão lendo um cartaz, poderá começar a medir sua influência sobre o comportamento delas. Mas não antes. Logo, a primeira coisa a fazer é sair desse raio de sala de conferências.

O erro mais comum no desenho e colocação de cartazes e outras formas de mensagem é pensar que irão para dentro de uma loja. Quando se trata de cartazes, não é mais uma loja. É um comercial de TV tridimensional. É um recipiente para palavras, pensamentos, mensagens e idéias por onde andamos.

As pessoas entram nesse recipiente e este informa coisas. Se tudo estiver funcionando bem, as coisas informadas captam-lhe a atenção e induzem-nas a olhar, comprar e talvez retornar outro dia para fazer mais compras. Elas são informadas do que deveriam comprar, onde fica e por que deveriam comprá-lo. Elas são informadas do que o produto pode fazer por elas, quando e como.

Um grande comercial de TV tridimensional por onde andamos.

Como se estivéssemos escrevendo e dirigindo um comercial de TV, o negócio é descobrir o que dizer e quando e como dizê-lo.

Primeiro, você precisa obter a atenção de seu público. Isso feito, precisa apresentar sua mensagem de maneira clara e lógica – o início, depois o meio, depois o fim. Você precisa fornecer a informação como as pessoas a absorvem, uma parte de cada vez, um nível de cada vez e na sequência correta. Se você não obtiver sua atenção primeiro, nada do que se segue será absorvido. Se contar coisas demais muito cedo, você as sobrecarregará e elas desistirão. Se você as confundir, elas ignorarão totalmente a mensagem.

Sempre foi assim. A principal razão por que isso é tão importante atualmente é que cada vez mais decisões de compra estão sendo tomadas dentro da própria loja. Os clientes têm renda disponível e mentes abertas e estão cedendo aos seus impulsos. O impacto do marketing da marca e da propaganda tradicional tornou-se difuso porque todos nós nos saturamos deles. O papel do *merchandising* nunca foi tão grande. Os produtos agora vivem ou morrem em função do que ocorre na área de vendas. Você não pode desperdiçar uma chance de dizer aos fregueses algo que quer que eles saibam.

Os fregueses estão mais apressados do que nunca. Eles não perdem tempo como antigamente. Eles se acostumaram com lojas onde os produtos à venda estão expostos e esperam que todas as informações de que precisam estejam expostas também. Ninguém quer esperar até que um vendedor aponte a direção certa ou explique algum produto novo. De qualquer modo, é difícil encontrar um vendedor. Antigamente, você entrava em um café e tudo o que havia para ler era o menu e o jornal. Agora, mesmo na menor das Starbucks* você encontra onze diferentes elementos de sinalização comunicando tudo, da disponibilidade de gemada sem gordura até a associação ao Oprah's Book Club.

* Rede de Cafeterias nos Estados Unidos.

Assim, você não pode simplesmente dar uma olhada na loja, descobrir onde há pontos vazios nas paredes e colocar os cartazes ali. Você não pode simplesmente abrir um espaço em um balcão e despejar ali todas as comunicações da loja. Toda loja é um conjunto de zonas e você precisa mapeá-las antes de afixar qualquer cartaz. Você precisa levantar e caminhar pela loja, perguntando-se a cada passo: o que os fregueses estarão fazendo *aqui*? E *aqui*? O que seus olhos estarão focalizando quando estiverem aqui? E em que estarão pensando *ali*? Nesta zona, as pessoas estarão andando rápido, portanto uma mensagem deverá ser curta e incisiva para atrair a atenção. Acolá estarão passeando, de modo que você poderá fornecer um pouco mais de detalhe. Nesta área, estarão pensando em... digamos que estamos junto à prateleira de óleo para motores, de modo que estarão pensando em seus automóveis. Portanto, talvez seja uma boa oportunidade de lhes dizer algo sobre limpadores de pára-brisa sobressalentes. Junto às caixas registradoras ficarão paradas por um minuto e meio, uma vitrine perfeita para uma mensagem mais longa. Depois, estarão saindo da loja, mas você pode usar o caminho de saída para lhes transmitir uma mensagem para o retorno ao lar.

Cada zona é correta para um tipo de mensagem e errada para todos os outros. Pôr um cartaz cuja leitura requer doze segundos em um local onde os clientes se detêm por quatro segundos não é muito mais eficaz do que pô-lo na garagem.

Vivo andando por aí e aumentando minha lista mental de lugares onde os fregueses ficam sem fazer nada e, portanto, onde alguma mensagem poderia ser apropriada. Descobri um outro dia: em um departamento de sapatos, depois que você escolhe o produto, o vendedor sai em busca do seu tamanho. A essa altura, você já examinou todos os sapatos e não tem mais o que fazer. Este é provavelmente um bom local para um cartaz promovendo outra mercadoria. Você provavelmente gostaria de algo para ler naquele momento e local. Talvez algo sobre malas.

Eis outro bom local para cartazes atualmente negligenciado: escadas rolantes. Isso me ocorreu ao sair do metrô em Londres. Ali você gasta bastante tempo subindo devagar.

Não basta descobrir a área geral onde um cartaz deve ser colocado. Certa vez, estudamos fregueses que topavam com uma faixa pendurada bem acima da área de caixa/embalagem de uma loja. Bom local, não? Não. Uma porcentagem reduzida de fregueses chegava a vê-la. Ninguém fica em uma loja olhando para cima. Recomendamos que a faixa fosse deslocada pouco mais de um metro e o número de pessoas que a via dobrou. Quando se trata de posicionar um cartaz, a diferença entre um ponto de visão ideal e um péssimo costuma ser de poucos metros. Para conseguir o máximo de expo-

sição, um cartaz deve interromper as linhas de visão naturais existentes em qualquer dada área. Assim, você tem de parar em um local e descobrir: para onde estou olhando? É lá que o cartaz deve ser colocado. Não surpreende que o que as pessoas mais olham sejam outras pessoas. Por isso, alguns dos cartazes mais eficazes em restaurantes de *fast-food* são aqueles sobre as caixas registradoras – mais ou menos no nível do rosto do caixa. A colocação inteligente de cartazes simplesmente tenta interromper a linha de visão do freguês e interceptar seu olhar.

Às vezes, porém, é preciso ser criativo na colocação de mensagens. A Toro preparou um vídeo para promover seu cortador de grama automático. Naturalmente, seria exibido nas lojas de artigos domésticos e jardinagem, mas onde? Na seção de cortadores de grama? Onde os fregueses veriam as telas, mas depois perceberiam que teriam de parar dez minutos para assistir ao vídeo todo; além disso, no meio do corredor, seriam atropelados por fregueses a caminho da seção de churrasqueiras. Em vez disso, o vídeo foi para as áreas de espera do departamento de reparos, onde foi exibido para públicos cativos gratos por qualquer distração. Quem visita o departamento de reparos de uma loja de artigos domésticos ou de jardinagem comprará um novo cortador de grama *algum dia*. Por alguma razão, constatamos que mesmo varejistas que enchem de letreiros outras partes deixarão de reconhecer a possibilidade de comunicação das áreas de espera, onde as pessoas tendem a morrer de tédio. Estudamos certa vez uma sala de espera da área de serviço de uma revenda de automóveis que não oferecia nenhum material de leitura – nenhuma peça de literatura promocional. Nem uma revista *Quatro Rodas*. Nem mesmo a *Reader's Digest*.

Ninguém estuda letreiros como o setor de restaurantes de *fast-food*. Ainda que você não pretenda adquirir uma franquia do Burger God, é instrutivo examinar como eles fazem.

Eles percebem que é possível pôr um cartaz eficaz em uma vitrine ou simplesmente logo após uma entrada, por exemplo, mas tem de ser algo que o cliente consiga ler em um instante. Só duas ou três palavras. Cronometramos pessoas suficientes para descobrir que esses cartazes obtêm, em média, menos de dois segundos de exposição por cliente.

Certa vez, pediram que eu avaliasse um cartaz de porta com dez palavras.

– Quanto você consegue ler em um segundo e meio? – perguntei ao desenhista.

– Um as três ou quatro palavras – ele admitiu.

– Hmm – respondi.

Os restaurantes de *fast-food* costumavam pendurar todos os tipos de sinalizações, cartazes e móveis pendentes ao redor das entradas para captar rapidamente a atenção dos clientes, até que estudos mostraram que ninguém os lia. Ao adentrar um restaurante de *fast-food*, você está procurando uma destas coisas: o balcão ou a toaleta.

Não faz sentido colocar um cartaz para as pessoas a caminho da toaleta. Elas estão preocupadas com outra coisa. Mas um cartaz voltado para as pessoas que deixam a toaleta funciona bem.

Ao se aproximarem do balcão, as pessoas estão tentando decidir o que pedirão. No ramo dos restaurantes de *fast-food*, isso significa que estão olhando para o grande quadro de menu. Mas elas não lerão cada palavra nele – elas o percorrerão até verem o que estão procurando. Se forem clientes habituais (a maioria dos clientes o é), provavelmente já sabem o que querem e sequer olharão o menu.

Se houver uma longa fila, os clientes terão bastante tempo para examinar o quadro de menu e qualquer outra coisa visível. Feito o pedido, os elementos de comunicação do quadro de menu e área do balcão ainda recebem prolongada atenção dos clientes. O McDonald's descobriu que 75 por cento dos clientes lêem o quadro de menu *após* o pedido, enquanto esperam pelo alimento – no período de preparo da refeição, que leva em média um minuto e quarenta segundos. É um longo tempo em que as pessoas lerão quase tudo – elas já pagaram e receberam o troco, de modo que não estão preocupadas. Essa é uma vitrine perfeita para uma mensagem mais longa, algo que você quer que eles saibam para a próxima vinda.

Depois, eles saem ou vão pegar condimentos. Você pode colocar materiais promocionais sobre o balcão de condimentos, embora seja inútil anunciar *burgers* ali – é tarde demais. Mas é uma boa oportunidade de informar a quem janta algo sobre a sobremesa. Eis uma lição sobre a sequência lógica de elementos de comunicação: é inútil informar algo aos fregueses quando é tarde demais para agirem em função dessa informação. Por exemplo, é uma boa idéia colocar cartazes para fregueses na fila do caixa, mas esses cartazes não podem promover mercadorias mantidas no outro extremo da loja.

Após o balcão de condimentos, os fregueses do restaurante de *fast-food* vão para as mesas comer. Há alguns anos, houve uma ação no ramo dos restaurantes de *fast-food* para banir a desordem do salão de refeições – os letreiros pendurados, móveis, cartazes e “tendas de mesa” (aqueles objetos de cartolina de três lados que fazem companhia ao sal e à pimenta). Isso se revelou um erro, cometido porque os planejadores da loja não observaram o que estava ocorrendo em seus próprios restaurantes de *fast-food*, especificamente a composição social da refeição de *fast-food* típica.

Testamos as tendas de mesa em dois tipos de restaurante: os restaurantes “familiares” e os estabelecimentos de *fast-food*. Nos primeiros, as tendas de mesa eram lidas por 2 por cento dos fregueses.

Nos restaurantes de *fast-food*, 25 por cento dos fregueses as liam.

A razão dessa diferença substancial era simples: nos restaurantes familiares, as pessoas geralmente comem em grupos de dois, três ou quatro (ou em família!) Estão ocupadas demais com a conversa para observarem os elementos de comunicação. Mas o cliente de *fast-food* típico está comendo sozinho. Ele está doido por uma distração. Se lhe derem uma toalha de bandeja com coisas impressas, ele a lerá. Se lhe derem o primeiro capítulo do próximo romance de Stephen King, ele lerá *isso*. Um de nossos clientes, a Subway, estava imprimindo guardanapos alardeando que seus sanduíches eram muito mais saudáveis do que *burgers*. Dêem um passo adiante, aconselhamos: imprimam um gráfico nos guardanapos comparando o teor de gordura. No salão de refeições de um restaurante de *fast-food* você pode praticamente garantir que os clientes lerão mensagens que seriam ignoradas em qualquer outro lugar. Existe um modelo óbvio: a parte de trás das caixas de sucrilhos.

Você pode ver, portanto, como um restaurante de *fast-food* está dividido: quanto mais se penetra nele, mais longa pode ser a mensagem. Duas ou três palavras na entrada; um guardanapo cheio de letreirinhas nas mesas. Passei por um local de *fast-food* outro dia com um cartaz perfeito na vitrine. Ele ostentava a frase eloqüente: “Big Burger”. Somente ao entrar no local você topava com outro cartaz explicando os detalhes do camariz. (Eles estavam vendendo... grandes *burgers*.) Eis um projeto inteligente de cartazes: decompor a mensagem em duas ou três partes e comunicá-la aos pouquinhos à medida que o cliente vai entrando na loja. Pensar que cada cartaz deve ser independente e conter uma mensagem completa, além de falta de imaginação, é ignorar o funcionamento do cérebro humano. Os cartazes chegam a ficar sem graça.

Outra lição da linguagem dos cartazes é cortesia do Serviço Postal dos Estados Unidos, para o qual realizamos um imenso estudo para ajudar a projetar o correio do futuro.

Em um dos correios protótipo que estudamos, atrás dos caixas estavam penduradas grandes faixas promovendo vários serviços. Nossa pesquisa descobriu que 14 por cento dos clientes liam as faixas, levando em média 5,4 segundos. Havia também cartazes pendurados nas paredes ao lado das caixas recomendando colecionar selos. Quatorze por cento dos clientes os liam, levando uma média de 4,4 segundos.

Um bom índice no mundo dos elementos de comunicação. E esperado, pois quando se está na fila do correio, o que mais pode se fazer? A área atrás

ou ao lado dos caixas é, quase sempre, o patrimônio de sinalização mais valioso.

O correio também pendurou cartazes para serem vistos por clientes nos balcões de escrever. Esses cartazes eram lidos por apenas 4 por cento dos clientes, levando em média 1,5 segundo. Móveis pendurados sobre as balanças eram lidos por apenas 1 por cento dos clientes, levando uma média de 3,3 segundos. O que não surpreendeu: quando se está escrevendo ou pesando, não se está lendo. Esses cartazes eram dispensáveis.

Os bancos também gastam muita energia tentando descobrir que elementos de comunicação funcionam ou não. Os bancos, restaurantes de *fast-food* e correios têm isto em comum: muitos clientes parados e voltados para a mesma direção – oportunidades ideais para a comunicação. A diferença é que os bancos são alguns dos piores infratores na arte e na ciência da colocação de elementos de comunicação. Posso levá-lo a agências das maiores e mais sofisticadas instituições financeiras do mundo onde a localização dos materiais de *merchandising* e informativos é ridícula. Existem barracas de quermesse de igreja ou de venda de limonada por crianças que exibem melhor noção de sinalização do que certos bancos que posso apontar. A cinco minutos de meu escritório, há uma agência do Chase Manhattan Bank onde você pode encontrar esta inovação do *merchandising*: uma mesa redonda coberta com a toalha de plástico azul mais barata possível, sobre a qual estão jogados alguns folhetos de empréstimos para compra de automóveis e hipotecas, além de uma tela de TV, cujo objetivo talvez fosse mostrar vídeos na agência, mas agora ociosa e totalmente coberta por uma camada de pó. A mesa estava espremida em um canto na frente do banco, a poucos metros do balcão de serviço ao cliente. É tão ruim que chega a ser engraçado. Muita sinalização de banco também tem essa característica.

Um banco da Califórnia, cliente meu, decidiu – corretamente – que seria inteligente promover sua nova política de talões de cheques grátis pendurando faixas externas visíveis da estrada movimentada em frente. Mas decidiu – incorretamente – que as faixas deveriam dizer: “Entre e peça a um gerente amigo que explique nossa maravilhosa nova política de talões de cheques grátis” ou algo do gênero. Os motoristas teriam de estacionar os automóveis para ler a mensagem, era prolixa demais. Em uma estrada, deve-se fazer com que duas palavras – talvez algo sugestivo como “Cheques Grátis” – sejam suficientes.

Realizamos um estudo para um banco canadense que acabara de instalar painéis retroiluminados muito sofisticados nos balcões de escrever dos clientes. Esses painéis detalhavam os diferentes serviços e investimentos oferecidos pelo banco.

Eram muito bonitos. Mas ninguém os lia.

Novamente, quando você está preenchendo uma ficha de depósito ou endossando cheques, está concentrado demais para pensar em outra coisa. E uma vez preenchidos os papéis, você corre para a fila.

Comunicamos nossa triste descoberta ao presidente do banco, que exclamou: “Meu Deus, você acaba de nos salvar de desperdiçar cerca de um milhão de dólares com essa maldita coisa.” Mesmo assim, ele gastou o milhão de dólares em comunicação nas agências, é claro – mas em coisas que valessem a pena.

Também em um banco descobrimos um de nossos dispositivos mais fáceis e eficazes. Fomos contratados para estudar todos os aspectos da filial de um banco, inclusive a grande estante com folhetos que descrevem os fundos de investimento, certificados de depósito, empréstimos para compra de automóvel e outros serviços e investimentos oferecidos. A estante estava pendurada na parede à esquerda da entrada, de modo que você passava por ela ao entrar na agência.

Todos passavam pertinho dela. Ninguém a tocava.

De novo, a razão pareceu óbvia. Você entra em um banco porque tem uma tarefa importante a realizar. Ninguém vai a um banco para ver as coisas como em uma loja. E até realizar sua tarefa, você não está interessado em ler ou ouvir mais nada. O fato de a estante estar à esquerda da entrada, quando a maioria das pessoas dirigia-se para a direita, só piorava a situação.

Transferimos a estante mais para dentro, de modo que os clientes passassem por ela na saída, e não na entrada, e colocamos um acompanhador para observar. Sem nenhuma outra mudança, o número de pessoas que via a estante quadruplicou e o número de folhetos apanhados aumentou 800 por cento. Os bancos não são o único lugar onde é preciso levar em conta o comportamento voltado para a tarefa. Entramos em uma drogaria com a intenção de entregar a receita ao farmacêutico e não passamos por nenhum cartaz ou display, enquanto a missão era cumprida. Depois disso, temos algum tempo para matar, mas estamos no interior da loja e todos os cartazes e displays estão posicionados de frente para os fregueses que entram. Ou vamos ao correio comprar selos e não nos detemos enquanto não garantimos nosso lugar na fila. Ou estamos na loja de conveniências doidos atrás de carvão para a churrasqueira e, enquanto não o encontrarmos, não nos distrairemos com mais nada. Em todos esses casos, é inútil tentar dizer algo aos fregueses enquanto não tiverem terminado sua tarefa. Naquela drogaria, por exemplo, duas estratégias de sinalização distintas precisam ser planejadas: uma para fregueses andando da frente para o interior e outra para fregueses voltando para a frente, do farmacêutico para a porta.

Na agência de um banco cliente nosso que estudamos, havia um porta-folhetos próximo às filas da caixa. Mas estava posicionado um pouco longe demais – os clientes atrás dos cordões mal conseguiam ler os títulos dos folhetos e menos ainda apanhar os folhetos.

– Quem é o encarregado de fixar os cordões, suportes e o porta-folhetos? – perguntamos ao gerente da agência.

– Bem – ele respondeu –, o pessoal da limpeza remove tudo à noite e quando termina a faxina põe de volta no lugar. – Sem dúvida, os faxineiros não entendiam nada de sinalização.

Existe uma área em nossas vidas onde o desenho e a localização da sinalização são mais do que uma questão importante, sendo uma questão de vida ou morte. Refiro-me às estradas, especialmente o sistema de rodovias interestaduais. Ali, as placas são quase tão importantes como a pavimentação e iluminação para a ordem e segurança. Como resultado, os engenheiros se esforçam para acertar na sinalização. Os princípios parecem bem simples: nenhuma palavra extra; a placa certa no lugar certo; placas suficientes para que os motoristas não se sintam ignorados ou desinformados; evitar placas excessivas formando uma barafunda ou confusão. O fato de você poder estar dirigindo em um lugar onde nunca esteve e ter certeza de que está na direção correta – sem parar para pedir informações ou mesmo diminuir a marcha para ler uma mensagem – é uma prova do poder de um sistema de placas inteligente.

Examinemos as placas rodoviárias mais comuns nos Estados Unidos: Pare e Mão Única. Um grande octógono vermelho com letras maiúsculas brancas – o que mais poderia significar? Mesmo que não conseguisse lê-la, você pararia. Mão Única é uma combinação perfeita de palavras e símbolo – você capta com o canto do olho e sabe o que significa. A seta mantém você na direção certa sem forçá-lo a diminuir a marcha ou mesmo a parar para ler. Na estrada, usamos um vocabulário de ícones, a linguagem universal, que informa o que precisamos saber sem palavras: Ao ver uma placa com uma bomba de gasolina, um garfo e colher ou uma cadeira de rodas, você compreende de relance o significado. Essa é a melhor forma de transmitir informações a pessoas em movimento. Também nas placas rodoviárias, os aspectos técnicos costumam ser perfeitos: a combinação de cores fornece contraste suficiente, as letras são grandes, a iluminação é boa e o posicionamento também.

Em meus tempos de geógrafo urbano, tomei parte de um estudo de placas direcionais na passagem subterrânea do Rockefeller Plaza, em Nova York.

Lá embaixo, você não tem coordenadas, exceto as fornecidas pelas placas, que são portanto importantíssimas. No vídeo, víamos como as pessoas transitavam até começarem a achar que estavam se perdendo ou até verem uma bifurcação à frente onde teriam de escolher uma direção. Aí as cabeças começaram a virar de um lado para o outro e o ritmo a diminuir. Pouco antes da bifurcação seria o ponto lógico para uma placa direcional – algo para desfazer a confusão e preocupação.

Vimos também que a principal preocupação das pessoas era não colidir com as outras no caminho. Assim, se tivessem realmente de esquadrihar a área em busca de uma placa, se as letras fossem tão pequenas que exigissem a aproximação para ler ou se a placa fosse pequena ou estivesse mal posicionada, os pedestres ficavam divididos entre olhar a placa e olhar o caminho. Concluímos que, sempre que os pedestres tinham de diminuir a marcha ou parar, as placas deixaram de cumprir sua função. Foi isso que me ensinou realmente a semelhança entre pessoas andando e motoristas dirigindo – a melhor placa, em ambos os casos, é aquela rapidamente legível e posicionada de modo a poder ser lida em movimento. A única maneira de conseguir isso, na maioria dos casos, é decompor a informação em partes e apresentá-las uma de cada vez, em sequência lógica e ordenada.

É claro que, para descobrirmos tudo isso, tivemos de assistir a levadas de pedestres deslocando-se por aquele espaço. Senão, todas as decisões de sinalização teriam sido tomadas pelos próprios planejadores da passagem subterrânea – as únicas pessoas do mundo que *não* precisavam de placas para encontrar o caminho lá embaixo.

Continuo preso naquela sala de conferências.

Assim, se eu não conseguir sair, dificultarei ao máximo a vida desse cartaz. Eu o colocarei no chão, apoiado na parede, depois me afastarei dez passos e verei qual o seu aspecto. Ficarei praticamente ao lado dele para ver se atraí meu olhar. Passarei por ele no meu ritmo normal para ver se despertará minha atenção. Desligarei as luzes. Se o letreiro não funciona em um mundo imperfeito, não funciona. Creia em mim: a vida real é ainda mais rigorosa com os cartazes do que eu.

Estamos atingindo um estado de sobrecarga de comunicação e grande parte do problema deve-se às mensagens comerciais. Pequenos adesivos publicitários colados nas suas maçãs ou pêras são a coisa mais inteligente de todos os tempos ou a mais terrível desfiguração das dádivas de Deus, dependendo do ponto de vista. Há palavras demais dizendo-nos coisas demais e as pessoas estão se enfurecendo e já não querem mais ler tudo isso. Ainda que

algumas oportunidades de comunicação estejam se perdendo, muitas estão sendo misturadas com tantas mensagens que nenhuma se sobressai. Um mostruário ou letreiro a mais e você criou um buraco negro que nenhuma comunicação consegue transpor.

Eis um exemplo pessoal. Gasto muito tempo em aeroportos esperando aviões e, como a maioria dos guerreiros da estrada, trabalho enquanto espero. Mas nos últimos tempos, minha concentração vem sendo atrapalhada pela Airport TV – a programação produzida pela CNN para viajantes aéreos. Por mais que tente, não encontro uma maneira de fazer com que seja desligada. Mesmo quando sou a única pessoa na sala de embarque, ela tem de permanecer ligada. Assim, fico me roendo por dentro e prometo nunca mais assistir à CNN. Mas há um lugar nos aeroportos onde mesmo o mais ocupado dos guerreiros da estrada fica de bobeira esperando, em vez de trabalhar: junto à esteira de bagagens, rezando para a bagagem aparecer. Ali, antes que as malas comecem a surgir, ficamos gratos por um pequeno entretenimento.

Em geral, o estado das mensagens comerciais é confuso. Metade de todos os elementos de comunicação enviados para lojas, bancos e restaurantes sequer chegam a ser exibidos, de acordo com um estudo. Por todos os Estados Unidos, gerentes varejistas terminam longos e cansativos dias sentados em depósitos, abrindo enormes caixas de cartazes e outros materiais de ponto de venda enviados por um gerente de *merchandising* que talvez nunca tenha visto aquela loja específica. Acredite: aqueles gerentes de lojas cansados e assoberbados não vão quebrar muito a cabeça para resolver que material será colocado onde.

Inversamente, uma vez que certos materiais são expostos, é um problema livrar-se deles. Em fevereiro, divirto-me procurando quantas vitrines de lojas de bebidas ainda exibem cartazes e displays alusivos às festas. Há algumas. Certa vez, estudei uma agência de um grande banco nova-iorquino onde resquícios de 27 diferentes promoções ainda eram evidentes. Na vitrine de uma revenda de automóveis, descobrimos certa vez um cartaz anunciando a chegada dos novos automóveis – os novos automóveis do ano *anterior*.

Alguns cartazes são legais, só que estão em lugares para onde nunca deveriam ter ido. Você passará pela vitrine de uma drogaria e verá uma pilha de caixas de xarope com uma pequena sinalização mostrando o preço, sinalização obviamente destinada às prateleiras, onde os fregueses estão a menos de um metro de distância, não a uma vitrine defronte a uma rua movimentada. Muitas vezes, os varejistas simplesmente exigem demais de um elemento de comunicação – mais do que ele consegue transmitir. Uma rede de *fast-food* testou um sistema de sinalizações que explicava uma versão de

suas “ofertas de refeições”, depois tentou tornar as sinalizações mais claras, testou-os de novo, consertou-os novamente até perceberem que o problema não era das sinalizações – as ofertas de refeições é que eram complicadas demais para serem explicadas. As ofertas foram mudadas e as sinalizações funcionaram à perfeição. Realizamos um estudo para uma loja de departamentos no sul dos Estados Unidos que espalhou um monte de cartazes anunciando grandes descontos. O único problema era que você praticamente tinha de ser matemático para calcular o que economizaria. Mesmos os balconistas tinham dificuldades em acertar as porcentagens. Aquela loja não precisava de cartazes para explicar os descontos, precisava, isso sim, de manuais.

O mundo dos elementos de comunicação está passando por certo renascimento. Veja o que aconteceu com os *outdoors*. Há trinta anos, a senhora Bird Johnson pretendia proibi-los como parte de sua campanha de embelezamento do país. Atualmente, mesmo nos Estados Unidos pós-letrados, alguns *outdoors* são a forma mais visualmente estimulante, inventiva e inteligente de expressão comercial. Eles são mais elegantes do que anúncios impressos, mais modernos do que comerciais da TV e mais fluentes na linguagem imagística e gráfica do que qualquer coisa encontrável na Internet. Alguns *outdoors* estão para os anúncios impressos como a MTV está para a TV aberta – representam a vanguarda, o laboratório para experimentar novas idéias na comunicação. A tecnologia forneceu-nos *outdoors* animados de três partes, telões, painéis de mensagens rotativos em estádios e painéis de menu digitais exibindo batatas-fritas voadoras. Em um restaurante de *fast-food* que estudamos, um painel de menu digital animado era lido por 48 por cento dos clientes, comparado com 17 por cento para a versão não-animada do mesmo painel de menu testada anteriormente. Esses números se repetiram em vários testes em que comparamos letreiros animados e não-animados.

Mas uma comunicação não precisa ser a última palavra da tecnologia para deixar uma impressão. Há pouco tempo, entrei no elevador de um hotel no centro financeiro de Nova York. Na parede pendia um espelho, sob o qual liam-se estas palavras: “Você Parece Faminto.” Embaixo, os nomes e breves descrições dos restaurantes do hotel. Garanto que esse material consegue quase 100 por cento de exposição e que todos que o vêem sorriem e, depois, sondam os estômagos para saber se estão *realmente* famintos. Uma boa comunicação.

SEIS

Os Fregueses se Movimentam como Pessoas

Anatomicamente falando, o aspecto mais crucial das compras é aquele que parece mais simples: a questão de como, exatamente, os seres humanos se movimentam. Principalmente, como andamos.

Ora, as pessoas se movimentam como seus corpos permitem, como é mais natural e confortável. A dificuldade surge quando se percebe que uma boa loja é, por definição, aquela que expõe o máximo de produtos para o máximo de fregueses pelo período mais longo – a loja, em outras palavras, que põe as mercadorias em nosso caminho e campo de visão de forma a chamar a atenção. É simples medir se uma loja consegue isso ou não: simplesmente registramos o trajeto dos fregueses e, depois, descobrimos que partes da loja estão sendo pouco visitadas. Rotineiramente, elaboramos um “diagrama” horário de uma loja: a cada hora, um acompanhador rapidamente percorre todas as partes da loja, contando os fregueses. Se o fluxo de uma loja for bom, se ela não tiver obstáculos nem pontos cegos, as pessoas encontrarão o caminho para cada recesso. Se houver problema de fluxo, alguma falha de projeto ou *layout*, descobriremos alguns cantos vazios. A loja inteligente, portanto, é projetada de acordo com nossa maneira de andar e os lugares que procuramos. Ela compreende nossos hábitos de movimento e os aproveita, em vez de ignorá-los ou, ainda pior, tentar modificá-los.

Eis um exemplo simples: as pessoas diminuem o passo quando vêm superfícies reflexivas. E o aceleram quando vêm bancos.

As razões são compreensíveis: vitrines de bancos são maçantes e ninguém gosta de visitar um banco, de modo que passamos rapidamente por ele; espelhos, por outro lado, nunca são monótonos. Munido desta informação, que faz você? Bem, nunca abra uma loja ao lado de uma instituição financeira, pois, quando os pedestres o alcançarem, ainda estarão andando em ritmo acelerado – rápido demais para olhar vitrines. Ou, se não conseguir evitar a proximidade de um banco, não deixe de incluir um ou dois espelhos na fachada ou nas vitrines para deter os fregueses.

Eis outro fato sobre como as pessoas se movimentam (em ambientes varejistas, mas também em todos os outros lugares): elas invariavelmente andam para a direita. Você não observa isso a não ser que esteja procurando por isso, mas é verdade: quando as pessoas entram em uma loja, tendem para a direita. Não em ângulo reto, veja bem, mais como um desvio. (A tendência para a direita está também associada ao lado da rua onde dirigimos. Na Grã-Bretanha e Austrália, por exemplo – apesar do que creio ser uma predisposição biológica para a direita –, as pessoas andam à esquerda.)

Esta é uma verdade profunda sobre como os seres humanos se deslocam pelo mundo, com implicações em todos os domínios da vida. Levamos algum tempo até detectarmos esse padrão e, desde então, coletamos dados que o confirmam. Mas como pode reagir um ambiente varejista?

Realizamos um estudo para uma loja de departamentos cuja seção de roupas masculinas ficava bem à direita após a entrada. Pela nossa contagem, a maioria esmagadora dos fregueses dessa loja eram mulheres. Com isso, elas simplesmente voavam pela seção, mal olhando as mercadorias, determinadas a alcançar primeiro seu destino principal: roupas femininas. Na verdade, como a porta da frente ficava no centro da loja, e não em um dos lados, nossos acompanhadores registraram grande número de mulheres que entravam, viravam para a direita, davam uma olhada e, vendo-se na seção de roupas masculinas, davam meia-volta rumo às seções de roupas femininas do lado esquerdo da loja – jamais retornando ao lado direito, nem na parte de trás, onde ficavam as roupas infantis. Não foi por coincidência que nossas folhas de acompanhamento mostraram que a seção de roupas infantis era a menos visitada em toda a loja; quase metade do pavimento principal estava sendo pouco visitado devido a esse erro de planejamento.

Uma situação semelhante foi constatada em uma loja de produtos eletrônicos que estudamos. Ali, a área de caixa/embalagem ficava de encontro à parede esquerda, perto da entrada da loja. Os fregueses entravam, dirigiam-se para a direita mas, vendo o caixa e os vendedores, viravam brusca-mente para a esquerda para poderem examinar as mercadorias ali ou perguntar onde encontrar o que procuravam. Em alguns casos, esses fregueses

rumavam para a parte de trás da loja a fim de olhar os mostruários ali, mas poucos voltavam à metade direita da loja. Eles se movimentavam em uma espécie de trilha em forma de ponto de interrogação. Para alterar isso, o caixa foi transferido para a parede do lado direito e mais para trás, mais ou menos na metade da loja. Aquele se tornou então o principal centro. Uma segunda área de grande interesse para os fregueses, um mostruário de telefones, foi instalado na parede direita, mas mais perto da porta. A expectativa era de que os fregueses entrassem, pegassem a direita na direção dos caixas, depois visitassem o mostruário de telefones. Essas mudanças dotaram a loja de uma configuração mais condizente com o modo como as pessoas se movimentam e, instantaneamente, os padrões de circulação melhoraram – mais pessoas viram mais áreas da loja. Como os compradores norte-americanos automaticamente se movem para a direita, a área dianteira direita de qualquer loja é seu principal patrimônio. É ali que devem ficar os produtos mais importantes, as mercadorias cruciais que necessitam de 100 por cento de exposição aos fregueses. Esta é uma forma de aproveitar como as pessoas se movimentam.

Todos os fregueses estendem o braço para a direita, a maioria sendo destra. Imagine-se diante de uma prateleira – é mais fácil apanhar itens à direita de onde você está, em vez de estender o braço transversalmente para a esquerda. Na verdade, ao estender o braço, a mão pode sem querer esbarrar em um produto à direita daquele que você quer pegar. Assim, se uma loja quiser divulgar um produto, deverá exibi-lo ligeiramente à direita do freguês. Os planogramas, os mapas da disposição dos produtos em uma prateleira, são desenhados com isso em mente: se você está vendendo biscoitos, por exemplo, a marca mais famosa fica no centro exato – o centro do alvo – e a marca que você está tentando divulgar fica logo à direita. (De novo, na Grã-Bretanha e Austrália, a regra de dirigir do lado esquerdo cria conflitos no projeto inexistentes nos outros países.)

Um aspecto ainda mais simples de como as pessoas se movimentam é o que provoca mais problemas logísticos para as lojas. Na verdade, pode-se dizer que essa peculiaridade da movimentação humana torna quase todo espaço varejista pessimamente adequado ao seu propósito. É este: as pessoas olham e andam para a frente.

As implicações disso são enormes apenas porque o ambiente varejista normal é projetado para aqueles seres inexistentes que andam de lado – como as figuras de antigos hieróglifos egípcios – em vez de colocar um pé na frente do outro. Imagine esta cena: você está descendo o corredor de uma loja olhando para a frente. É preciso um esforço para virar a cabeça para um ou outro lado a fim de ver as prateleiras ou estantes ao passar por elas. Esse

esforço chega a incomodá-lo vagamente, pois requer um treinamento dos olhos diferente de quando você está andando. Se for um ambiente familiar (digamos, seu supermercado favorito) que pareça seguro (corredores largos, nenhuma caixa ou outros obstáculos no chão nos quais tropeçar), talvez você vire a cabeça ao andar e pegue as mercadorias. Em um ambiente menos familiar, você verá menos – subconscientemente, sua visão periférica está alerta para não esbarrar em uma caixa ou criança e dar de cara no chão. Se, enquanto andar, um mostruário chamar-lhe a atenção, você poderá parar e examiná-lo de frente, que é o objetivo do mostruário. Mas somente nessas condições.

A questão não se limita às prateleiras das lojas. Na rua, como você se aproxima de uma vitrine? Em quase todos os casos, de um ângulo – ao vir em direção à loja da esquerda ou direita. Mas a maioria das vitrines é projetada como se o observador estivesse apenas de pé olhando de frente. O que quase nunca acontece. O mesmo se aplica aos *outdoors*. Perto do meu escritório, um novo restaurante gastou os tubos em um belo *outdoor* suspenso; porém, em vez de posicioná-lo perpendicularmente ao prédio, visível aos pedestres vindos dos dois lados, pendurou-o paralelamente ao prédio, só podendo ser lido diretamente do outro lado da rua. Que é como talvez 5 ou 10 por cento dos possíveis clientes se aproximam da fachada.

Obviamente, esse *outdoor* poderia ser rependurado em uma hora, solucionando assim o problema. As vitrines podem se adaptar facilmente a como as pessoas se aproximam: os displays devem, simplesmente, ser inclinados para um lado para que sejam mais facilmente visíveis de lado. Além disso, já que andamos como dirigimos – para a direita –, as vitrines devem geralmente ser inclinadas para a esquerda. Tal providência instantaneamente aumenta o número de pessoas que de fato as vê.

Mas como adaptar o interior da loja típica à nossa insistência em andar e olhar para a frente? Um método já é adotado em quase todas as lojas. A exibição de mercadorias na extremidade de praticamente todo corredor de loja norte-americano é tremendamente eficaz para expor produtos aos olhos do freguês. Quase todo tipo de loja lança mão dessas pontas de gôndolas: em lojas de discos, você verá CDs de um artista específico ou algum novo lançamento com desconto; em supermercados, uma pilha de refrigerantes em promoção ou uma parede de caixas de sucrilhos. Um display de ponta de gôndola pode estimular as vendas de um item simplesmente porque, ao caminharmos pelos corredores de uma loja, aproximamo-nos deles de frente, vendo-os por completo. Displays de ponta de gôndola também são eficazes porque você passa por eles a caminho de um corredor; assim, se você vir, digamos, uma montanha de Oreos no ponta de gôndola, se abastecerá antes

de dar de cara com o resto do mostruário do biscoito três metros para dentro do corredor.

É claro que os displays de ponta de gôndola têm uma limitação intrínseca: só há dois por corredor, um em cada extremidade. Mas há outra forma eficaz de exibir produtos para que sejam vistos: instalar prateleiras ou gôndolas em ângulo, como as listas nos galões de um sargento, expondo mais produtos à visão do freguês que vem andando. As prateleiras, em vez de posicionadas em um ângulo de 90 graus no corredor, ficam a 45 graus. Uma enorme diferença, e uma solução elegante também. Só há um senão: as prateleiras em ângulo ocupam cerca de um quinto a mais de espaço do que a configuração normal. Assim, uma loja só consegue expor cerca de 80 por cento das mercadorias que exporia da forma tradicional. A questão é: as prateleiras em ângulo compensarão, com o aumento das vendas, essa perda? Uma loja que exhibe menos consegue vender mais, se o sistema de exibição for superior? Não sei a resposta. Nós sugerimos sistemas de prateleiras em ângulo para vários clientes, mas ninguém quer ir fundo demais. Porém, em especial para produtos que se beneficiam quando calmamente examinados, as prateleiras em ângulo certamente funcionam.

Não só como andamos, mas também a direção natural de nossos olhos, determina em grande parte o que vemos. Se você só conseguir ver um expositor cheio de suéteres quando ele estiver na sua frente, sua eficácia será limitada. Se você não vir um display à distância – digamos, a três ou seis metros –, só se aproximará dele por acaso. Por isso, os arquitetos devem projetar lojas com linhas de visão em mente; eles precisam se assegurar de que os fregueses conseguirão ver o que está à sua frente, mas também conseguirão olhar em volta e ver o que está em outras partes. Também por isso, os displays impressos devem exibir as mensagens em todas as superfícies, para que nenhum freguês encare um lado em branco.

Uma vez levadas em conta as linhas de visão, os varejistas devem tomar cuidado para não dispor mercadorias que as interrompam. Isso acontece o tempo todo: um display isolado é instalado diante das prateleiras de parede, bloqueando a visão do freguês. Ou um cartaz encobre os produtos que deveria descrever. O ideal é o freguês poder examinar produtos, mas depois erguer a visão e notar que, cinco metros adiante, há algo igualmente atraente. É um efeito flipperama: a dispersão oportuna de mercadorias faz os fregueses ricochetearem por toda a loja. Desse modo, a própria mercadoria é uma ferramenta para manter os fregueses fluindo. É assim que funciona uma boa loja: você se sente quase incontrolavelmente atraído pelo que vê à frente ou à direita.

Estudamos quanto do que está exibido em supermercados é visto pelos fregueses – a denominada taxa de captura. Cerca de um quinto de todos os

fregueses realmente vê o produto típico em uma gôndola de supermercado. Há uma zona confiável em que os fregueses provavelmente verão a mercadoria. Ela desce de ligeiramente acima do nível do olho para mais ou menos o nível do joelho. Se o produto estiver muito acima ou abaixo dessa faixa, provavelmente não será visto, a não ser que esteja sendo intencionalmente procurado. Isso também é uma função de nosso mecanismo defensivo ao andar, pois olhando para cima você não vê os próprios pés.

Isso significa que grande parte do espaço de venda no varejo é, se não totalmente desperdiçado, pelo menos gravemente prejudicado. Se uma loja puder evitar a colocação de produtos fora daquela zona, ótimo. Mas a maioria das lojas não pode se dar a esse luxo. Uma solução que as lojas podem adotar é só exibir itens grandes acima e abaixo dessa zona. É mais fácil enxergar um pacote de fraldas descartáveis do que cápsulas de Tylenol à altura do tornozelo. Se a prateleira inferior estiver ligeiramente inclinada para cima, a visibilidade também será melhor. Essa questão também pode ser atacada com eficácia por projetistas de embalagens: rótulos, caixas e recipientes devem ser desenhados para que sejam visíveis de uma perspectiva desvantajosa – acima da cabeça do freguês ou abaixo de seu tornozelo. As embalagens também devem ser produzidas para funcionar quando vistas de um ângulo agudo, e não só de frente. Veríamos letras muito maiores, claras e em cores de alto contraste se isso acontecesse. Isso também tem implicações em lojas que estocam mercadorias no local de vendas, em vez de depósitos. Refiro-me a computadores, telefones, aparelhos de som e outros produtos eletrônicos de consumo que são às vezes empilhados do chão até acima da cabeça dos fregueses. As caixas não foram projetadas para serem exibidas, mas é o que acaba acontecendo com elas. Este fato sozinho deveria tornar obsoletas as embalagens simples: papel pardo, sem imagens e com pouca descrição do conteúdo. As caixas deveriam ser imaginadas como letreiros ou cartazes de um produto – a exemplo da caixa de sucrilhos. Normalmente, os projetistas de embalagens põem o nome do fabricante no topo de um rótulo, satisfazendo assim a vaidade empresarial, e a especificação do produto embaixo, exatamente a decisão errada se a caixa for armazenada perto do chão. Ali embaixo, os fregueses verão a marca facilmente, mas não a descrição do que está dentro. Como nenhum projetista tem controle sobre onde ou como uma caixa é armazenada, a especificação do produto deve *sempre* estar no topo e o rótulo deve parecer sempre um pequeno cartaz: claro, de alto contraste, com uma imagem visível e letras suficientemente grandes.

Outra questão a examinar é algo que denominamos taxa de bumerangue. É a medida de quantas vezes os fregueses deixam, de percorrer totalmente

um corredor de uma extremidade à outra, ou seja, quantas vezes um freguês desce um corredor, seleciona algo e, depois, em vez de prosseguir, dá meia-volta e retorna. Chamamos de meio bumerangue quando um freguês percorre metade de um corredor antes de retornar. Normalmente, ele desce o corredor em busca de um ou dois produtos, encontra-os e, depois, retorna sem sequer olhar em volta (ou, caso olhe, não encontra nada que justifique uma parada). Como administrar isso? A resposta óbvia para os varejistas é posicionar os produtos mais populares na metade do corredor. Os fabricantes devem tentar o oposto: manter seus produtos o mais próximo possível da extremidade do corredor.

Mas há maneiras de tentar manter os fregueses interessados. Uma das mais recentes e eficazes requer a presença de crianças, razão pela qual tem sido aplicada tão bem nos corredores de sucrilhos, onde mamãe e papai normalmente querem agarrar o produto e cair fora. Ali, vimos um jogo de amarelinha no chão funcionar otimamente para deter os fregueses por alguns instantes. Em uma loja que estudamos, o tempo médio das brincadeiras das crianças no corredor era de quase quatorze segundos – um longo tempo para estar diante dos sucrilhos sem comprar nenhum.

Os maquinadores do varejo sempre procuraram artifícios para manter os fregueses nos corredores, a maioria malsucedida. Na Blockbuster, foi feita uma tentativa de atrair os fregueses de lançamentos aos filmes anteriores de seus astros favoritos. Por exemplo, se Bruce Willis tivesse um novo filme em vídeo, perto estaria um grande Bruce de papelão repleto com alguns de seus maiores sucessos. Uma espécie de quebra-molas, só que os fregueses o saltavam sem dar bola. Moral da história: quando você quer aquele lançamento agora, nada mais servirá. A lição maior é que nenhuma mercadoria consegue deter a missão de um freguês. O melhor que você pode fazer é pegar carona.

Um aspecto da movimentação dos fregueses é familiar a quase todos: a tentativa de levá-los ao fundo da loja. Todos sabem por que os balcões frigoríficos de laticínios dos supermercados costumam estar junto à parede dos fundos: porque quase todo freguês necessita de leite e, por isso, percorrerá a loja inteira (e fará compras) a caminho dos fundos e na volta. Essa técnica é bem eficaz também, ou pelo menos era, mas também criou uma tremenda oportunidade para um concorrente. Na verdade, o ramo das lojas de conveniências existe devido à capacidade de trazer leite e outros gêneros básicos às mãos dos fregueses rapidamente, permitindo-lhes entrar correndo, apanhar o produto e sair. Alguns novos supermercados apresentam agora um “circuito superficial”: um balcão frigorífico perto da entrada da loja, permitindo aos fregueses apanhar e sair ali também.

Grandes redes de drogarias usam o balcão de remédios da mesma forma – a seção quase sempre fica nos fundos, forçando os clientes a percorrer também o resto da loja. Mas é preciso uma adaptação especial para aqueles clientes, senão o tiro sai pela culatra. Quando os fregueses se dirigem ao balcão de remédios, têm uma tarefa séria por realizar, não estando interessados em olhar as prateleiras da loja às suas costas. Portanto, as drogarias precisam de *merchandising* dos fundos para a frente, bem como da frente para os fundos – pelo menos alguns cartazes e displays precisam ser posicionados visíveis aos fregueses que vêm do fundo da loja para a frente. É quase como planejar duas lojas diferentes no mesmo local, mas é uma necessidade devido à eficácia do balcão de remédios em atrair os fregueses através da loja.

No capítulo inicial, mencionei uma drogaria que era o local preferido dos jovens funcionários do shopping center que precisavam de um rápido refrigerante durante suas pausas. Para aproveitar isso, a loja instalou os refrigeradores nos fundos, forçando os rapazes a entrar correndo rumo aos refrigerantes e sair correndo para desfrutar seus quinze minutos de pausa. Esses adolescentes nunca comprariam xampu, despertadores ou talco em suas corridas para o refrigerante. Em resposta, como mencionei no capítulo inicial, a loja complacentemente decidiu transferir os refrigeradores para a frente, como um benefício aos fiéis bebedores de refrigerantes que acabariam encontrando outro lugar mais conveniente para se refrescar nas pausas.

Mesmo assim, atrair os fregueses à parede dos fundos de qualquer loja costuma ser um desafio. A Blockbuster Video acostumou seus clientes a ir direto à parede dos fundos – porque é lá que ficam os lançamentos. Aquele longo espaço dos filmes mais procurados cria uma rota periférica, uma forma altamente eficiente de comercializar vídeos. Como resultado, os fregueses rumam diretamente aos fundos, fazem suas escolhas, depois voltam pelo corredor central principal para a área de caixa/embalagem. Esse caminho previsível cria um alto tráfego para os displays de itens de impulso da Blockbuster – o corredor central é onde a pipoca, os bombons, refrigerantes, revistas de cinema e outros produtos de altas margens são vendidos. Sabiamente, a maioria dos varejistas não vende suas mercadorias comuns na parede dos fundos. Mesmo assim, cada metro quadrado de espaço de venda é igualmente caro de alugar, aquecer e iluminar. Uma loja que flui de modo interessante e uniforme de uma seção para outra automaticamente atrairá os fregueses até os pontos mais distantes. Se, da frente da loja, os fregueses perceberem que algo interessante está ocorrendo nos fundos, irão até lá pelo menos uma vez. Uma solução simples é ter o equivalente a uma mandala pendurado na parede dos fundos, uma grande imagem gráfica, por exemplo

ou, melhor ainda, algo lá atrás que faça algum ruído visual ou auditivo, dando aos fregueses a impressão de que algo interessante está acontecendo. Eles poderão não ir para lá assim que entrarem, mas tenderão àquele rumo, como que puxados por um ímã. Qualquer coisa é melhor do que a impressão que se tem na maioria das lojas grandes: de que a parede dos fundos é uma zona morta.

A frente de uma loja é de vital importância em determinar quem entra. Quando a RadioShack resolveu aumentar a porcentagem de fregueses mulheres, fez isso em grande parte dedicando-se ao segmento dos telefones. Mas tratou de exibir telefones perto da entrada das lojas para atrair as mulheres com mais eficácia. Na verdade, aconselhamos alguns clientes a mudar o *merchandising* da frente da loja várias vezes por dia para atrair os diferentes fregueses que passam por lá. Na livraria de um shopping center, por exemplo, percebemos que de manhã a maioria dos fregueses eram mães com carrinhos de bebê. Assim, aconselhamos nosso cliente a exibir na frente livros sobre puericultura, educação física e família. (Aconselhamos também que houvesse espaço suficiente para manobrar todos aqueles carrinhos de bebê.) À tarde, adolescentes saindo da escola disparavam pelo shopping center, de modo que deveria haver livros sobre esportes, música *pop*, TV e outros assuntos de interesse dessa faixa. Após 17:00, passava o pessoal saído dos escritórios, de modo que deveria haver livros sobre negócios e computadores. Como o shopping center era usado de manhãzinha por pessoas idosas em sua caminhada matinal, informamos ao cliente que antes de fechar a loja à noite abastecesse as vitrines de livros sobre aposentadoria, finanças e viagens. Na verdade, a loja comprou grandes displays cilíndricos que podiam ser girados dependendo da hora do dia e dos livros a serem mostrados. Os supermercados estão lotados na frente da sexta-feira ao domingo, de modo que o espaço é organizado para lidar com a multidão. Porém, segunda e terça-feira, ali está tranqüilo. Recomendamos a clientes que transformassem a área pouco antes das caixas registradoras em uma nova zona de vendas, uma espécie de pequeno bazar de itens de impulso, em vez das gôndolas usuais.

A frequência com que os fregueses visitam a loja também deve ser considerada. Se o cliente típico vier de duas em duas semanas, as vitrines e mostruários precisarão ser renovados com essa frequência para parecerem sempre diferentes e interessantes. Eis outro exemplo de como o projeto e o *merchandising* devem trabalhar de mãos dadas: se as vitrines forem projetadas para facilitar a entrada dos funcionários, os mostruários serão renovados com mais frequência do que se isso for uma dificuldade. Se algo no projeto dificultar o traslado de mercadorias para a vitrine ou se

displays bloquearem o acesso às vitrines, garanto que elas sofrerão de falta de atenção.

Alguns fatos sobre o movimento dos fregueses não podem ser transformados em princípios universais, mas certamente tiveram seu impacto em ambientes específicos que estudamos. Efetuamos um estudo de uma filial de uma grande rede de restaurantes familiares localizada no Sunset Boulevard, em Los Angeles. De dia, o fato de suas toaletes ficarem logo após a porta da frente parecia perfeitamente sensato. Mas à noite, quando a rua lá fora se enchia, entre outras coisas, do comércio das damas da noite, a toailete feminina era um verdadeiro problema. Tornou-se uma espécie de saleta de prostitutas, um local onde elas podiam se lavar, sentar-se e bater um papo entre os encontros. Não era o ideal para os clientes do restaurante.

Algumas lojas de cartões da Hallmark têm departamentos de artigos personalizados, onde noivos podem encomendar convites e assim por diante. O projeto do departamento, uma escrivaninha com prateleiras para os grandes livros de amostras de convites, era perfeitamente adequado. Mas em um movimentado shopping center de Nova Jersey, o departamento ficava na frente da loja, do outro lado do caixa, talvez a parte mais barulhenta e lotada do salão. A única pessoa que encontramos ali estava preenchendo uma solicitação de emprego.

SETE

Dinâmica

— Fique aqui. *Atrás* das roupas íntimas.

O que você vê? Um casal? Com que idade? Na casa dos sessenta? Algo de especial? O casal comum ligeiramente rechonchudo passeando pela cidade, na Kmart ou em algum local semelhante, à procura de novas cuecas para o coroa, certo?

Peraí, o que ele está dizendo?

— Ei, onde está meu tamanho?

— O que ela está dizendo?

— Ali.

— Agora, o que ele está dizendo?

— Acho que vou levar este pacote de três.

— Fascinante. E o que ela acabou de dizer?

— Não, pegue o de seis... Posso usá-las também.

— Uau! Que coisa estranha está acontecendo! Já imaginou, o casal andando pela casa só de...

Chega de gozação! Você não percebeu uma lição valiosa sobre a natureza verdadeiramente dinâmica das compras. Não é preciso ser um cientista das compras para perceber o que acaba de acontecer, embora ser uma mulher possa ajudar, especialmente uma mulher obesa cujas opções de roupas íntimas estavam limitadas a estilos com fitas elásticas finas e cortantes no quadril e pernas... uma perspectiva desconfortável, imagino (relutantemente).

Desde esse evento, ocorrido alguns anos atrás, os estilos das roupas íntimas femininas passaram a se assemelhar aos dos homens, com seu elástico largo e liso (que não aperta) e tecido de algodão macio, resolvendo assim o problema específico da mulher do episódio e afastando-a das gavetas do marido. Mesmo assim, este é um bom exemplo de compradores tomando a derradeira decisão de como usarão o ambiente varejista e os produtos ali vendidos. Projetistas de produtos, fabricantes, projetistas de embalagens, arquitetos, atacadistas e varejistas tomam as grandes decisões sobre o que as pessoas comprarão e onde e como o farão. Mas, depois, os próprios fregueses entram na equação e podem transformar belas e ordeiras teorias e planos de jogo em picadinho.

Neste caso específico, a inadequação geral da maioria das roupas íntimas para senhoras gordinhas era conhecida por seus desenhistas e produtores? Talvez não. Talvez eles conhecessem mas não soubessem o que fazer. Talvez supusessem que as mulheres não usariam roupas íntimas parecidas com as cuecas masculinas, embora a tendência geral do vestuário feminino seja claramente rumo a um ideal mais masculino. Se algum executivo do segmento de roupas íntimas estivesse postado no corredor junto de nosso pesquisador, talvez tivesse percebido que aquela mulher estava lhe ensinando algo importantíssimo sobre seu próprio produto. Talvez a revolução nas roupas íntimas femininas tivesse começado mais cedo.

Ou, de novo, talvez não.

Eis outro exemplo de compradores forçando o ambiente varejista a se dobrar à sua vontade. Ele envolve o que talvez seja o principal problema ao se projetarem e mobiliarem espaços públicos: assentos.

Adoro assentos. Seria capaz de falar a respeito o dia todo. Se você estiver discutindo qualquer coisa relacionada às necessidades dos seres humanos, *terá* de abordar os assentos. Ar, alimento, água, abrigo, assentos... nesta ordem. Antes do dinheiro. Antes do amor. Assentos.

Na maioria das lojas ao redor do mundo, as vendas aumentariam instantaneamente com o acréscimo de uma cadeira. Eu removeria um display se isso permitisse abrir espaço para uma cadeira. Eu destruiria um expositor. Eu mataria um manequim. Uma cadeira diz: nós ligamos para você.

Dada a chance, as pessoas comprarão de pessoas que se importam com elas.

Isto aconteceu em uma grande e famosa loja de vestuário feminino. Ela não oferecia assentos suficientes para os homens que estavam aguardando a mulher fazer compras. Como sabemos que eram insuficientes? Porque os maridos e namorados eram levados a improvisar, o que os seres humanos sempre farão diante de uma necessidade não satisfeita. A improvisação por fregueses no ambiente varejista é sempre uma prova incisiva da falha de uma pessoa em compreender o que outra pessoa necessita.

(Um parêntese para um bom exemplo: nos hotéis-cassinos de Atlantic City, Nova Jersey, onde a gentileza não é, digamos, excessivamente idealizada, vemos pilhas de pessoas que apostaram e perderam mas precisam fazer hora até a partida de seus ônibus de excursão. Os cassinos, por razões óbvias, desejam que essas pessoas esperem na área de apostas, diante de uma máquina caça-níqueis ou um crupiê. Para encorajar isso, não há cadeiras nos saguões dos hotéis. Como os visitantes reagem? Sentam-se sombriamente no chão, dezenas e dezenas de perdedores de olhar amargurado, o que não é uma visão que evoque o opulento ambiente de jogo de Monte Carlo para quem chega. Essas pessoas precisam de cadeiras!)

Também nas lojas de vestuário, a necessidade é evidente. Enquanto as mulheres compram, os homens aguardam, e quando homens (ou mulheres) aguardam, preferem sentar-se. Haverá verdade mais verdadeira? Algum nariz em qualquer face é mais evidente do que este fato? No entanto, os projetistas de espaços comerciais “escorregam na maionese” quando se trata de assentos. No meu tempo de observador de parques e praças, com o Projeto de Espaços Públicos, consumíamos grande parte de nosso tempo pensando em como melhorar os bancos ao ar livre: onde deveriam se situar, que largura deveriam ter, se deveriam ficar na sombra ou à luz solar, a que distância deveriam ficar das passagens principais, se deveriam ser de madeira ou pedra (a pedra fica gelada no inverno). Um banco, nós percebemos, poderia dobrar a distância percorrida por um pedestre na terceira idade – alguém poderia caminhar um pouco, cansar-se ligeiramente, pensar em retornar mas aí toparia com um banco convidativo na sombra. Uma vez restauradas as forças, o pedestre prosseguiria. No ambiente varejista, o principal propósito de uma cadeira é ligeiramente diferente: quando as pessoas fazem compras em grupos de dois ou três, com esposa, filhos ou amigos acompanhando-as, o assento é o que mantém o não-comprador confortável, contente, cuidado e sem importunar o comprador.

Naquela loja de vestuário, as mulheres estavam fazendo compras, mas os homens não – estavam esperando pelas mulheres. Eles adorariam um lugar para se sentar, mas a loja preferiu não fornecê-lo. Por quê? Talvez faltasse espaço para cadeiras. Talvez a cadeira existente tivesse se quebrado. Talvez alguém decidira que um grupo de homens sentados estragaria a decoração.

Será que os homens ficaram em pé? Claro que não: inventaram assentos. Nesse caso, gravitaram em direção a uma grande janela com um amplo peitoril mais ou menos na altura em que ficaria um banco. O peitoril virou banco.

Onde exatamente ficava esse banco improvisado? Sem culpa nem intenção de ninguém, imediatamente adjacente a um grande e atraente expositor de Wonderbra, o sutiã que levantou o moral das mulheres alguns anos atrás.

A uma visão retrospectiva, parece fácil prever o que aconteceu a seguir: as mulheres se aproximavam do expositor, começavam a estudar os produtos e, depois, notavam que estavam sendo estudadas pelos sujeitos no peitoril da janela. No dia em que visitamos a loja, dois velhinhos matavam tempo ali, discutindo despidamente a necessidade de usar Wonderbra de cada mulher suficientemente corajosa para parar e comprar.

O resultado: poucos Wonderbras foram comprados naquele dia.

Ora, todos sabem que adjacências são de vital importância para cada produto, em especial algo como o Wonderbra, uma novidade que precisa de um pequeno exame, consideração e depois uma prova. Grandes mentes do varejo quebram a cabeça tentando decifrar os mistérios de quais produtos deveriam ser vendidos perto de quais para o máximo de brilho e sinergia. Nesse caso, totalmente sem intenção, uma péssima adjacência foi criada (ruim para os fregueses, ruim para a loja, mas não tão ruim para os sujeitos) por seres humanos forçados por um varejista a improvisar.

Eis outro caso em que fregueses desconcertaram justificadamente a agenda tacaña de lojistas.

Há uma luta permanente entre produtores de cosméticos e usuários. As mulheres querem testar os cosméticos antes de comprar, o que é compreensível considerando-se o preço e as diferenças de aparência conforme a pele da mulher. Os fabricantes de cosméticos, por sua vez, gostariam que as mulheres não provassem seus produtos com tanta liberalidade, pois mesmo produtos ligeiramente usados são difíceis de vender. Há vários planos e sistemas de provadores para os fregueses, mas nenhum se tornou um sucesso retumbante a ponto de virar padrão do segmento. Assim, a luta continua.

Alguns anos atrás, um fabricante de cosméticos achou que havia descoberto um batom inviolável – que não podia ser aberto sem se romper uma fita protetora. Com isso, pensou o fabricante, as mulheres poderiam espiar dentro do tubo para ver a cor, mas sem tocar o próprio batom. Os projetistas da embalagem estavam certos de que isso pouparia à empresa milhões de dólares. Fomos contratados para observar como as mulheres interagiam com o protótipo. Vimos as freguesas remover a tampa, olhar para dentro e tentar sem sucesso fazer o batom sair... ponto em que enfiavam a unha do dedo mindinho no tubo e arrancavam um pedaço para olhar. O tiro dos sabichões saiu pela culatra. Seu erro foi tentar deter as mulheres de provar um batom. Os fabricantes de cosméticos mais evoluídos reconhecem que provas levam a compras, tornando-as portanto possíveis sem transformar as mulheres em transgressoras. Para mim, a melhor solução seria motivada pelo lucro: simplesmente embalar pequenas amostras das novas cores de cada estação de batom, *blush* e pó-de-arroz, cada uma suficiente para três aplicações, e cobrar um dólar ou dois.

Nem toda forma de improvisação requer correção. Muitos de nós estamos familiarizados com a corrida dos fins-de-semana às locadoras de vídeos atrás de cópias dos últimos lançamentos. Nesse ramo, a Blockbuster prospera. Observamos que alguns clientes mais espertos dirigem-se não para a seção de lançamentos, mas para o carrinho de devoluções, para onde vão os vídeos devolvidos antes de serem arquivados. Não há razão para a Blockbuster tentar modificar esse comportamento – ele poupa um pouco de trabalho a algum funcionário, o que é bom. Mas uma busca constante no ramo dos vídeos é como fazer os clientes alugarem mais não-lançamentos (cujo custo já foi amortizado, cada locação constituindo puro lucro). Para ajudar nesse esforço, aconselhamos a Blockbuster a espalhar vídeos mais antigos pelos carrinhos, fazendo com que pareçam atuais e desejáveis e colocando-os diretamente nas mãos dos clientes mais ávidos.

Vejamos um último exemplo de clientes usando lojas de forma diferente daquela planejada, dessa vez beneficiando totalmente a empresa. Mais de metade de toda *fast-food* nos Estados Unidos é comprada na janela *drive-thru* e nós (como todos os outros) achávamos que esses fregueses comessem na saída ou levassem a comida aos escritórios ou outro lugar para comer ali. Porém, durante uma série de estudos recentes, notamos algo estranho: cerca de 10 por cento dos clientes de *drive-thrus* pegavam a comida e, depois, iam para o estacionamento comer nos automóveis. Curiosamente, esses motoristas tendiam a estar em automóveis mais novos do que os clientes normais de restaurantes. Seriam amantes de *burgers* elitistas simplesmente com vergonha de serem vistos em uma humilde lanchonete? Ou será que curtiam o luxo de comer em um ambiente onde podiam conversar livremente nos telefones celulares, escutar sua música favorita e sentar em seus próprios assentos? Em ambas as hipóteses, trata-se de um segmento de consumidores de *fast-food* que vale a pena acomodar – afinal, esses clientes trazem suas próprias cadeiras. Como resultado, recomendamos agora os restaurantes de *fast-food* que garantam que seus estacionamentos sejam visíveis da rua para os motoristas poderem ver que há espaço para eles. Enfatizamos também a importância de manter condições agradáveis – sombra, com uma vista de algo diferente de uma caçamba de lixo – para os automóveis e as pessoas. (Em um restaurante que estudamos, os melhores locais de estacionamento eram ocupados por funcionários, cujos automóveis muitas vezes ficavam estacionados mais de oito horas seguidas, uma prática bastante burra.) Finalmente, nossa descoberta confirma a tendência geral entre os restaurantes de *fast-food* de diminuir o tamanho do prédio e aumentar o tamanho do *drive-thru* e do estacionamento, ajustando-se ao desejo dos clientes – que é, em quase todos os casos, o certo.

III

Os Homens São da Sears Hardware, as Mulheres São da Bloomingdale's: A Demografia das Compras

Como vimos, os aspectos mais simples da humanidade — nossas capacidades e limitações físicas — influenciam fortemente nossa maneira de comprar. Mas nada tão interessante como as compras é tão simples assim. Todos nos deslocamos pelos mesmos ambientes, mas não há duas pessoas no mundo que reajam a eles de forma exatamente igual. O letreiro pode ser de ótimo gosto, perfeitamente legível, estar primorosamente posicionado, mas você lê os letreiros e eu não. A loja flui à perfeição e todas as mercadorias estão facilmente ao meu alcance, só que detesto comprar roupas e preferiria estar pescando. As cestas de compras estão posicionadas da forma mais conveniente possível, mas você está duro hoje ou é incapaz de comprar mais de dois livros de uma vez.

Sem dúvida, todos sabem como as compras significam diferentes coisas para diferentes pessoas em diferentes épocas. Valemo-nos das compras como terapia, recompensa, suborno, passatempo, uma desculpa para sair de casa, um meio de paquera, entretenimento, uma forma de educação ou mesmo devoção, uma forma de matar o tempo. Existem compradores compulsivos estourando suas contas bancárias e limites de crédito que fazem das compras um pedido de ajuda. (No final, acabam comprando um programa de ajuda em doze passos.) Quantas figuras públicas acabam vergonhosamente presas por furtar pequenos itens baratos? Nos Estados Unidos, são três ou quatro por ano, sempre na Flórida.

Na década de 1980, habitantes do Leste Europeu que emigravam para os Estados Unidos ficavam boquiabertos com a abundância nas prateleiras de um supermercado suburbano típico. As lojas simbolizavam como a democracia de livre mercado se caracteriza pela liberdade de escolha – muitas e muitas escolhas. Foi em um supermercado que eu, também, tive uma experiência de compra emocionalmente catártica. Foi há uns quinze anos, época em que começou a parecer que a Envirosell poderia ser uma empresa de sucesso. Até aquela altura, porém, isso era duvidoso – eu vivia duro o tempo todo, trabalhando feito burro de carga mas investindo cada tostão ganho de volta na empresa. As coisas eram difíceis: se eu tivesse uma reunião na Flórida, por exemplo, pegava o último voo para conseguir a passagem mais barata, chegando no meio da noite. Aí, pegava o automóvel alugado, dirigia até o destino, dormia no próprio automóvel, barbeava-me e escovava os dentes em um banheiro de posto de gasolina e rumava ao meu encontro esforçando-me ao máximo para personificar um bem-sucedido fundador de empresa de pesquisas. *Dureza*. De qualquer modo, naquele dia tornou-se claro que eu e minha empresa seríamos bem-sucedidos. Visitei por acaso o supermercado Pathmark, perto de South Street Seaport, em Nova York. Parado no corredor de produtos importados, subitamente ocorreu-me que eu tinha meios de comprar tudo que quisesse ali. Se, digamos, eu desejasse experimentar algumas das conservas de gengibre de que me lembrava da juventude, poderia pegar um pote e pagar por ele, sem ligar para o fato de que custava talvez *quatro ou cinco dólares*. Percebi que não precisaria mais me matar pelo meu orçamento alimentar e naquele momento comecei a chorar. Bem em frente daquelas geléias, compotas e conservas importadas.

Mas *todos* não choram em supermercados? Grande parte de nosso trabalho na Envirosell consiste em identificar diferenças entre fregueses, tentar descobrir tipos e generalizações que possam ser úteis aos varejistas e outros que controlam nossos espaços de compras. Não surpreende que, em um mundo onde “os homens são de Marte, as mulheres são de Vênus” é um lugar-comum; prestamos grande atenção à diferença entre os comportamentos de homens e mulheres nas lojas. Algumas das distinções correspondem às expectativas: as mulheres são mais exímias nas compras, os homens são rebeldes. Mas à medida que homens e mulheres (e as relações entre eles) mudam, seus comportamentos de compras também mudam, o que terá enormes implicações para os negócios. A outra grande distinção que estudamos está ligada à idade do comprador. Antigamente, as crianças nas lojas não tinham voz ativa. Esses dias já eram e agora mesmo as mais novas precisam ser consideradas e acomodadas na equação varejista. No outro extremo,

fregueses mais velhos também são mais importantes do que nunca, ainda que apenas porque sua quantidade aumentou, e eles têm um monte de dinheiro para gastar e tempo para isso. Sua presença transformará como os produtos serão vendidos no século XXI. Enormes mudanças culturais e demográficas estão ocorrendo no limiar do novo milênio; nos quatro próximos capítulos, veremos como os fregueses diferem e como essas diferenças se refletem no mundo das compras.

OITO

Comprar como um Homem

Quando era nosso cliente, eu costumava aconselhar à Woolworth: se vocês comemorassem o Dia dos Pais em suas lojas uma vez por semana, ganhariam muito mais dinheiro.

Eles não deram ouvidos. Talvez você tenha dado.

Homens e mulheres diferem em quase tudo; portanto, por que não haveriam de diferir também nas compras? O pensamento convencional sobre compradores do sexo masculino é que eles não gostam particularmente de fazer compras, razão pela qual fazem poucas. É uma luta simplesmente fazê-los acompanhar com paciência uma mulher durante suas compras. Como resultado, toda a experiência de compra – desenho da embalagem, publicidade, *merchandising*, projeto da loja e material de suporte – costuma ser voltada para a compradora do sexo feminino.

As mulheres têm mais afinidade com o nosso conceito de compras: percorrer calmamente as lojas, examinando mercadorias, comparando produtos e valores, interagindo com vendedores, fazendo perguntas, experimentando coisas e, finalmente, fazendo compras. A maioria das compras recai tradicionalmente sobre as mulheres, e elas costumam fazer compras com vontade – mesmo nas compras das necessidades do dia-a-dia, mesmo quando a experiência não traz nenhum prazer específico, as mulheres tendem a fazê-las de forma confiável e prazerosa. As mulheres se orgulham da habilidade de comprar com prudência e bem. Em um estudo sobre produtos para bebês, as mulheres entrevistadas insistiam em que sabiam os preços dos

produtos de cor, sem precisar sequer olhá-los. (Uma investigação adicional revelou que, na maior parte, estavam enganadas.) À medida que mudam os papéis das mulheres, muda também seu comportamento de compras: elas estão se tornando bem mais parecidas com os homens nesse âmbito, mas ainda são as principais compradoras no mercado norte-americano.

Em geral, os homens, em comparação, parecem rebeldes. Cronometramos compradores suficientes para saber que os homens sempre andam mais rápido do que as mulheres pelos corredores das lojas. Os homens também gastam menos tempo olhando. Em muitos ambientes, é difícil fazê-los olhar algo que não tenham a intenção de comprar. Eles normalmente não gostam de perguntar onde estão as coisas ou, por sinal, de fazer qualquer outra pergunta. (Eles fazem compras da maneira como dirigem.) Se um homem não conseguir encontrar a seção que procura, mudará de direção uma ou duas vezes e depois desistirá, deixando a loja sem sequer pedir ajuda.

Você verá um homem impacientemente atravessar a loja até a seção que deseja, apanhar algo e, quase abruptamente, estar pronto para pagar, sem ter tido nenhum prazer aparente no processo de busca. Você praticamente tem de sair do caminho dele. Quando um homem leva uma roupa para a cabine de provas, só não a comprará se não couber. As mulheres, por outro lado, experimentam roupas apenas como parte do processo e peças que caem bem podem mesmo assim ser rejeitadas por outros motivos. Em um estudo, descobrimos que 65 por cento dos compradores do sexo masculino que experimentavam uma roupa a compravam, em contraste com 25 por cento das compradoras do sexo feminino. Esse é um bom argumento para instalar as cabines de provas mais perto do departamento de roupas masculinas, caso sejam compartilhadas. Se não forem, as cabines de provas para homens devem estar claramente demarcadas, porque se eles tiverem de procurá-las poderão concluir que o esforço não vale a pena.

Vejamos outra comparação estatística: 86 por cento das mulheres consultam as etiquetas de preços ao fazerem compras. Somente 72 por cento dos homens o fazem. Para um homem, ignorar a etiqueta de preço é quase uma medida de sua virilidade. Como resultado, os homens são induzidos a um valor de compra médio mais elevado muito mais facilmente do que as compradoras do sexo feminino. Eles também são muito mais sugestionáveis do que as mulheres – os homens parecem tão ansiosos por sair da loja que dizem sim para quase tudo.

Ora, um freguês como esse pode ser visto como um estorvo. Mas também pode ser visto como uma fonte potencial de lucros, dada sobretudo a sua falta de disciplina. De qualquer forma, os homens agora fazem mais compras do que nunca. Essa tendência continuará a crescer. Permanecendo

solteiros mais tempo do que nunca, aprendem a adquirir coisas que seus pais nunca tiveram de comprar. Além disso, casando-se com mulheres que trabalham tanto e tão arduamente como eles, serão forçados a compartilhar mais o encargo das compras. Os fabricantes, varejistas e projetistas de displays que prestam atenção ao jeito dos homens e que estão dispostos a adaptar a experiência de compra a eles terão uma vantagem no século XXI.

A grande e tradicional arena para o comportamento de compras masculino sempre foi o supermercado. É ali, com milhares de produtos ao alcance fácil, que você pode testemunhar a despreocupação e a indisciplina que caracterizam o homem. Em um estudo de supermercado, contamos quantos fregueses vinham munidos de listas. Quase todas as mulheres as tinham. Menos de um quarto dos homens tinha uma. Uma mulher que esteja controlando o orçamento da família não se arrisca a enviar o marido desacompanhado ao supermercado. Entregar-lhe um veículo para conduzir, ainda que um mero carrinho de compras, apenas enfatiza seu potencial de macheza na experiência. Envie as crianças com papai e você obterá uma combinação letal; ele é notoriamente incapaz de dizer não quando se trata de comprar comestíveis. Afinal, ser pai é, em parte, ser o provedor. É da essência da auto-imagem de um homem.

Gastei centenas de horas de minha vida observando homens em supermercados. Uma de minhas cenas de vídeo favoritas mostra um pai com a filhinha sobre os ombros. No corredor de salgadinhos, a menina aponta para o display de biscoitos em forma de animais. O pai pega a caixa da prateleira, abre e entrega à filha – sem se preocupar com o fato de que sua cabeça e ombros ficarão polvilhados de farelo de biscoito. É difícil imaginar uma mãe em uma cena tão relaxada. Outra grande lição sobre compras masculinas resultou da observação de um homem percorrendo com os dois filhinhos o corredor de sucrilhos. Quando os meninos imploram pela marca favorita, ele apanha uma caixa e, em vez de abrir a aba fechável, simplesmente arranca o topo, sabendo muito bem que, uma vez que os meninos comecem a comer, não haverá mais necessidade de fechar a caixa.

Os supermercados são locais de forte compra por impulso para ambos os sexos: até 60 ou 70 por cento das compras ali não foram planejadas, como nos revelaram estudos do setor de comestíveis. Mas os homens são particularmente sugestionáveis pelas súplicas de crianças, bem como por displays chamativos.

Outro comportamento masculino perdulário invariavelmente se manifesta em supermercados, algo que vemos repetidamente nos vídeos que filmamos nas caixas registradoras: o homem quase sempre paga. Especialmente quando um homem e uma mulher estão comprando juntos, ele insiste

em apanhar seu maço de notas e pagar, senão o caixa terá a falsa impressão de que é a mulher que está sustentando a família. Não admira que os varejistas costumem chamar os homens de porta-carteiras. Ou que o pensamento convencional reze: venda para a mulher, mas perto do homem. Porque, embora possa não curtir a experiência da compra, o homem sente uma nítida emoção na experiência de pagar. Ela lhe permite sentir-se no comando, ainda que não esteja. As lojas que vendem vestidos de festas de formatura dependem disso. Geralmente, quando o pai vai junto, a menina consegue um vestido mais caro do que se a mãe estivesse com ela.

Em algumas categorias, os compradores do sexo masculino superam as mulheres. Em um estudo que fizemos para uma loja, 17 por cento dos clientes do sexo masculino que entrevistamos revelaram que visitavam o local mais de uma vez por semana! Quase um quarto dos homens contou que saiu de casa naquele dia sem a intenção de visitar a loja: simplesmente entraram por curiosidade. Sem dúvida, o fato de se tratar de uma loja de informática pode ter influenciado essa conduta. O hardware e o software de computadores substituíram os automóveis e aparelhos de som como foco do amor masculino pela tecnologia e engenhocas. Claramente, a maioria das visitas à loja eram incursões para a coleta de informações. No vídeo, observamos os homens lendo atentamente as caixas de software e qualquer outra literatura ou comunicação disponível. A loja era onde os homens compravam software, mas era também onde mais se informavam a respeito. Isso enfatiza outra característica de compra dos homens: assim como detestam fazer perguntas, gostam de obter suas informações de primeira mão, de preferência de material escrito, vídeos de instrução ou telas de computador.

Há alguns anos, fizemos um estudo para uma empresa de telefonia celular que estava abrindo uma loja varejista. Descobrimos que homens e mulheres divergiam totalmente na utilização do local. As mulheres invariavelmente rumavam direto ao balcão de vendas e faziam aos vendedores perguntas sobre os telefones e as diferentes ofertas. Já os homens iam direto aos displays de telefones e cartazes que explicavam os contratos. Depois, apanhavam folhetos e formulários de inscrição e deixavam a loja – tudo isso sem falar com nenhum funcionário. Quando esses homens voltavam à loja, era para se inscrever. As mulheres, porém, precisavam em média de uma terceira visita à loja e mais consultas antes de estarem prontas para fechar contrato.

Quase sempre, ainda são os homens que assumem a liderança na compra de automóveis (embora as mulheres interfiram bastante na maioria das compras de carros zero) e homens e mulheres realizam a divisão de trabalho esperada nas compras para o lar: ela compra tudo que ficará dentro e ele

compra tudo que ficará fora: cortador de grama e outros equipamentos de jardinagem, churrasqueira, mangueira etc. Com o aumento da porcentagem de lares dirigidos por mulheres, isso está mudando, mas ainda existe.

Mesmo quando não estão fazendo compras, os homens influenciam fortemente a pesquisa. Sabemos que, em geral, a quantidade que os clientes compram é diretamente proporcional ao tempo despendido em uma loja. E nossas pesquisas mostraram repetidamente que, quando uma mulher está em uma loja com um homem, gasta menos tempo lá do que quando sozinha, com outra mulher ou mesmo com crianças. Segue-se a análise real do tempo de compra médio de um estudo feito em uma filial de uma rede nacional de artigos para o lar:

mulher comprando com outra mulher: 8 minutos e 15 segundos

mulher com crianças: 7 minutos e 19 segundos

mulher sozinha: 5 minutos e 2 segundos

mulher com um homem: 4 minutos e 41 segundos

Em cada um desses casos, o que acontece parece claro: quando duas mulheres fazem compras juntas, conversam, dão conselhos, sugerem e fazem consultas até ficarem satisfeitas, daí o longo tempo na loja; com os filhos, ela fica parcialmente ocupada conduzindo-os e distraíndo-os; sozinha, ela emprega seu tempo de forma eficiente. Mas com ele... bem, ele deixa claro que está de saco cheio, que vai embora a qualquer momento para ficar no carro ouvindo rádio ou lá fora vendo as gatas passarem. Portanto, o bem-estar da mulher cai drasticamente quando ele está ao seu lado; ela passa a compra toda ansiosa e apressada. Se for possível ocupá-lo de alguma forma, ela será uma compradora mais feliz e relaxada. Gastará mais tempo e dinheiro. Duas são as principais estratégias para lidar com a presença dos homens em lugares onde compras a valer são feitas.

A primeira é a contenção passiva, o que não significa algemas. As lojas que vendem principalmente para mulheres deveriam estar pesquisando algum meio de despertar o interesse dos homens. Se eu fosse proprietário de The Limited ou Victoria's Secret, criaria um local onde as mulheres pudessem deixar o marido - como um sobretudo. Já existe um espaço tradicional onde os homens sempre se sentiram à vontade esperando. É a barbearia. Em vez de cadeiras surradas e números atrasados de *Playboy* e *Placar*, eu recomendaria assentos confortáveis diante de um telão de TV sintonizada no canal a cabo de esportes. Mesmo algo simples assim ajudaria muito a aliviar a ansiedade das esposas, mas a programação poderia ser ainda mais requintada, com vídeos selecionados pela própria loja.

Se eu abrisse uma loja novinha em folha onde as mulheres pudessem fazer compras com tranqüilidade, descobriria um local bem ao lado de um estabelecimento de artigos prediletos dos homens: uma loja de informática, por exemplo, onde ele pudesse de bom grado matar meia hora. De forma semelhante, se eu abrisse uma loja de informática, ela se situaria junto de uma loja de vestuário feminino, garantindo assim bandos de compradores masculinos agradecidos.

Mas você também poderia tentar vender para seu público cativo. Uma loja de vestuário feminino poderia preparar um catálogo em vídeo concebido especialmente para homens que vão comprar presentes - itens como xales ou roupões, em vez de sapatos ou calças. Vales-presentes venderiam bem ali; ele já sabe que ela gosta da loja. A Victoria's Secret realmente faria sucesso com um catálogo em vídeo para homens. Poderia até exibir um pequeno desfile de modas.

(A única precaução a tomar seria quanto à localização dessa seção. Os clientes devem encontrá-la facilmente, mas ela não deve ficar tão próxima da entrada a ponto de quem estiver olhando as vitrines tope com seis sujeitos parrudos com jaquetas de couro espreguiçando-se nos assentos em frente à TV.)

A segunda estratégia, em última análise mais satisfatória, seria encontrar um meio de envolver o homem na compra. Tarefa nada fácil em certas categorias, mas tampouco impossível.

Realizávamos um estudo para a Pfaltzgraff, o grande fabricante e varejista de louça de pó-de-pedra. O cliente típico apaixona-se por um padrão específico e reúne o conjunto inteiro, um sem-número de peças: pratos de jantar, xícaras para café, potes de mostarda, travessas, argolas para guardanapos. Comprar na loja exige muito tempo, sem falar no tempo gasto para registrar os itens no caixa e embrulhá-los de modo a não quebrarem. Exatamente o tipo de situação que deixa qualquer homem maluco. Uma venda típica nas lojas da Pfaltzgraff pode atingir centenas de dólares, outra razão para se descobrir um meio de envolver os homens.

Quando assistimos ao vídeo, observamos que, por alguma razão desconhecida, os homens tendiam a se desviar para a seção de artigos de vidro da loja. Estavam se afastando das molheiras e descansos para colheres e perambulando entre copos e taças de vinho. A certa altura, vimos dois sujeitos rumarem em direção às tulipas de cerveja, onde um deles apanhou uma delas e, com a outra mão, abriu uma torneira imaginária de barril de chope e inclinou a tulipa como se fosse enchê-la. Pensei: quando se esperam visitas para o jantar e a mulher está na cozinha, o que faz o homem? Prepara drinks. Esse é seu papel socialmente aceitável. Por isso, ele se interessa

por todos os equipamentos, todas as ferramentas do ofício do *barman*: cada tipo diferente de copo, para que serve, o saca-rolhas, o pega-gelo, as facas e coqueteleiras. Esse é o papel do homem.

Meu primeiro pensamento foi que as lojas deveriam instalar barris de chope falsos como chamarizes para os homens brincarem. No final, aconselhamos reunir todos os artigos de vidro na seção de bar e afixar na parede alguma figura grande, como a foto de um homem tirando chope ou preparando martinis em uma bela coqueteleira de cromo. Algo que fizesse os homens entrar e ver que existia uma seção destinada a eles, um lugar onde pudessem fazer compras. Todos os abridores de garrafas nos diferentes padrões ficariam expostos ali também. E como os homens preferem obter informações lendo, a loja poderia pendurar um quadro mostrando que tipo de copo é usado para quê – os cálices de conhaque, as taças de champanhe, os cálices de vinho e as canecas de barro.

Com tudo isso, o homem – que era visto como um empecilho para o negócio e uma inconveniência para o comprador principal – poderia ser transformado também em cliente. Ou pelo menos em um espectador interessado.

Realizamos um estudo para a Thomasville, a fabricante de móveis, e achamos que, também lá, envolver mais o homem facilitaria a venda desses produtos caros. A solução foi simples: criar dispositivos gráficos, como quadros e cartazes, que mostrassem as etapas da produção de móveis, e usar imagens, como cortes transversais e visões explodidas, para provar que, além de bonitas, as peças eram bem-feitas. Enfatizar a estrutura ajudaria muito a superar a resistência masculina ao custo da nova móvel, mas as figuras também dariam aos homens algo para estudar, enquanto as esposas examinassem os estofados e estilo.

Um produto que os homens sistematicamente comprem mais do que as mulheres é cerveja. Isso em todo e qualquer ambiente – no supermercado ou na loja de conveniências, os homens comprem a cerveja. (Eles também comprem os salgadinhos, biscoitos, amendoins e outros tira-gostos.) Assim, aconselhamos a um supermercado cliente nosso que promovesse uma degustação de cervejas todos os sábados às 15:00 no corredor de bebidas. Eles poderiam apresentar alguma microcervejaria ou uma nova cerveja de uma cervejaria famosa, não importava. As degustações provavelmente ajudariam a vender cerveja, mas esse não era o objetivo. Elas valeriam a pena simplesmente porque atrairiam mais homens à loja. E ajudariam a transformar o supermercado em um local mais voltado para eles.

Essa deveria ser a meta de todo varejista atual. Todos os tipos de negócio terão de prever a mudança dos papéis sociais dos homens, e o futuro pertenc-

cerá a quem chegar na frente. Uma boa regra geral: tome qualquer categoria onde as mulheres agora predominam e descubra como torná-la atraente aos homens.

Veja, por exemplo, a evolução da cozinha norte-americana nos últimos dez anos. Antigamente, mamãe comprava os comestíveis e cozinhava. Agora mamãe trabalha fora. Como resultado, os homens têm de saber cozinhar, lavar louça e lavar roupas – deixou de ser simpático para ser necessário. Spenser, o herói-detetive machão de Robert Parker, cozinha. Um homem na cozinha é sexy.

Será por coincidência que, em paralelo à mudança, os aparelhos de cozinha adquiriram um aspecto tão masculino? Antigamente, você escolhia entre cores como verde-abacate ou dourado ao selecionar uma geladeira ou um fogão. Agora, os fogões mais populares são modelos de seis bocas com resistência industrial dotados de churrasqueiras a gás e as geladeiras, enormes caixas sem graça de aço inoxidável, alumínio e vidro. Se você entrar numa loja de artigos para cozinha sofisticados como a Williams-Sonoma, verá que um aparelho popular é o pequeno maçarico para cristalizar o topo do *crème brûlée*. Será que os norte-americanos caíram de amores pelo preparo de sobremesas francesas elaboradas e que engordam? Ou será que a culinária parece mais atraente para os homens quando envolve acender seu próprio maçarico pessoal?

(De modo semelhante, à medida que as mulheres permanecem solteiras mais tempo e, às vezes, se tornam solteiras de novo, a antiquada casa de ferragens para homens está sendo aniquilada pelo Home Depot, em que mulheres com casa própria podem vir a ser felizes manejadoras de ferramentas em um ambiente acolhedor e unissex.)

Veja como os fornos de microondas são vendidos: a característica mais proeminente no folheto é o consumo de energia. Além disso, ao entrevistarmos homens que estavam comprando aspiradores de pó e indagarmos pela característica mais importante, a resposta (previsível) foi: “Capacidade de aspiração.” Leia-se: *Potência*. Como resultado, os fabricantes de aspiradores agora ostentam a amperagem. Em ambos os casos, os eletrodomésticos se tornaram mais másculos, enquanto os homens se tornaram menos. Eles parecem determinados a se encontrar em algum ponto intermediário.

Mesmo sabões em pó que “lavam mais branco” e outros produtos domésticos estão sendo reimaginados para os homens. Não sei exatamente como a Procter & Gamble ou a Lever Brothers chegaram à decisão, mas por que outro motivo toalhas de papel se chamariam Bounty* ou um sabão em

pó se chamaria Bold (Ousado) que não para se tornarem itens respeitáveis nas cestas de compras dos homens? Quantas mulheres gostariam de ter Hefty Bags?* Agora: quantos homens? Os nomes mais varonis costumavam ir para os automóveis; agora vão para produtos de limpeza. O lançamento de sabão mais bem-sucedido da década de 1990 não foi algo "cheio de babados". Foi Lever (Alavanca) 2000, um nome que também soaria apropriado para um computador ou uma nova linha de ferramentas mecânicas. Vou acabar dirigindo um Lever 2000 algum dia!

Olhemos além das compras para as expressões mais elementares do desejo masculino contemporâneo: pense na diferença entre Marilyn Monroe e Elle Macpherson.** Os bíceps de Elle são provavelmente maiores do que os de Frank Sinatra e Bobby Kennedy combinados. Ela é totalmente musculosa e sem quadris comparada com as *pin-ups* de três décadas atrás.

Os homens sempre compraram seus ternos e sapatos, mas as mulheres, tradicionalmente, compravam todo o resto. Especialmente, compravam as meias e cuecas dos homens. No entanto, isso está mudando – os homens estão mais envolvidos com suas roupas e as mulheres têm mais o que fazer do que comprar cuecas samba-canção. Nos departamentos de roupas masculinas da Kmart, às vezes ainda se encontra uma proporção de duas ou três mulheres para cada homem. Mas em lojas de roupas sofisticadas para homens mais afluentes, estes agora superam em número as mulheres. Captamos em vídeo um momento marcante na vida do homem moderno. Um homem examinava pensativamente um mostruário de roupas de baixo quando finalmente olhou em volta, agarrou os cós da cueca, esticou-os e virou a cabeça para – enfim! – descobrir que tamanho usava. Tente imaginar uma mulher que não saiba o tamanho de sua roupa de baixo. Impossível. Algum dia próximo, podemos esperar que todos os homens saibam o tamanho de suas roupas.

(Inversamente, ouço dizer que as mulheres com frequência recusam-se a comprar *lingerie* sem experimentá-la... no próprio corpo, garantem-me. Não sei se viverei o suficiente para ver um homem levar uma caixa de cuecas Zorba para uma cabine de provas.)

À medida que as mulheres deixam de comprar as roupas de baixo dos homens, será que estes começarão a comprar as das mulheres? Conheci um joalheiro que me contou: "Grande parte de meu negócio é com homens tentando cair fora da loja." Muitos maridos ou namorados escolheriam *lingeries* ou jóias sofisticadas como presentes, mas as lojas que as vendem, e

a própria mercadoria, tornam essa tarefa atemorizante. Se ele mal lembra o próprio tamanho, como lembrará o dela, especialmente quando sutiãs e calcinhas têm de ser levados em conta, sem falar no roupão, camisola etc. E como saber ao certo se está comprando o anel ou colar que ela deseja, na cor que lhe cai bem? Vemos com frequência homens entrarem vacilantes nesses refúgios de feminilidade, olharem ansiosamente em volta, talvez estudarem um item ou dois e depois fugirem com medo e incerteza. Os vendedores precisam ser treinados para atrair esses homens como os animais medrosos que são. Manter um vendedor disponível para lidar com esses compradores ariscos não é uma má idéia, especialmente considerando-se o preço das jóias ou mesmo de *lingerie*.

Deve haver também um meio de simplificar os tamanhos das roupas para possibilitar essas compras cruzadas. Talvez a solução mais simples fosse as mulheres registrarem seus tamanhos nas lojas de roupas de sua preferência e, depois, enviarem seus homens na direção certa. A primeira loja que fizer isso se beneficiará do desejo latente de muitos homens de comprar roupas de baixo femininas.

Outro problema ligado ao sexo do freguês que os varejistas de roupas precisam resolver é como informar sutilmente onde se localizam as roupas masculinas e femininas em uma loja que venda ambas. Não faz muito tempo, era impensável que roupas de homens e mulheres fossem vendidas lado a lado, no mesmo local. Essa barreira foi derrubada na década de 1960, mas restam alguns problemas por solucionar. As indicações agora usadas, por exemplo, mesmo em pioneiros da loja de roupas para os dois sexos como The Gap e J. Crew, nem sempre funcionam. Que o diga quem subitamente percebe que perdeu dez minutos examinando sapatos, suéteres ou jeans destinados ao outro sexo.

Lembra-se de quando os únicos homens que viam os bebês nascerem eram os obstetras? Hoje em dia, a presença do pai na sala de parto é quase tão obrigatória como a da própria mãe. Os homens terão de ser acomodados ao redefinirem seu papel como pais. É uma mudança sísmica sentida na área de vendas tanto quanto em qualquer outro lugar.

Por exemplo, quase nenhum homem da geração de meu pai tinha o hábito de pôr o Júnior, uma ou duas mamadeiras e algumas fraldas no carrinho de bebê para uma volta dominical matutina. Atualmente, isso é quase um clichê. Por isso, os quartos dos homens modernos estão equipados para a troca de fraldas de bebês e comerciais do McDonald's invariavelmente mostram papai e os garotos entrando – sem mamãe, que provavelmente está passando o sábado no escritório. (Mamãe não os deixaria pedir Big Macs, de qualquer maneira.) Tampouco esse é um fenômeno tipicamente norte-

* Marca de sacos de lixo. (N.T.)

** Supermodelo australiana. (N.T.)

americano: minha observação informal sabática dos bairros elegantes de Milão detectou que cerca de metade de todos os carrinhos de bebê eram empurrados por papai.

Testamos uma seção padrão de jeans em uma loja de departamentos de Boston como parte de um esforço por uma maior atratividade da loja para homens entre vinte e quarenta anos. Captamos em vídeo um homem jovem descendo o corredor rumo à seção, acompanhado da esposa e do bebê, cujo carrinho ele empurrava. Eles alcançaram os jeans e ele claramente queria alcançar as prateleiras da parede, mas estantes de roupas interpunham-se entre ele e os jeans, tão próximas umas das outras que ele não conseguiu passar de carrinho por elas. Você consegue vê-lo refletindo: deixo minha esposa e filho no corredor só para comprar jeans? Ele fez o que a maioria das pessoas faria na situação. Desistiu. É impressionante a quantidade de área de vendas agregada dos Estados Unidos ainda inacessível a quem está empurrando um carrinho de bebê. Isso equivale a bloquear uma grande porcentagem dos fregueses entre vinte e quarenta anos.

Há duas décadas, era raro o pai que comprasse roupas para os pequerruchos; hoje em dia, vêem-se mais comumente homens comprando na seção infantil. No entanto, os fabricantes de roupas ainda não se deram conta disso, como mostra o fato de que os tamanhos das roupas de crianças são os mais complicados dentre todo o vestuário — é preciso ser um pai muito dedicado para não desanimar. O dia em que o tamanho corresponder diretamente à idade da criança, os homens poderão participar mais ativamente da tarefa de vestir as crianças. Será papai quem se dobrará aos desejos extravagantes das crianças aqui também: o *smoking* de veludo para o filho ou o vestido de baile para a filha.

Quando chegar sábado de manhã e papai for guardar as mamadeiras, torradas, fraldas, talco, óleo, lenços e todo o resto, onde colocará isso? Não na grande bolsa de náilon cor-de-rosa que sua mulher carrega. Na verdade, ele deve estar predisposto contra quaisquer das opções disponíveis: até contra a bolsa de fraldas preta e lisa. Mas e se pudesse escolher uma bolsa de fraldas Swiss Army? Que tal uma bolsa Nike de náilon que se pareça exatamente com sua bolsa de ginástica? Ainda melhor, e se pudesse empurrar um carrinho de bebê Harley-Davidson enfeitado com tachas que viessem com uma bolsa de fraldas de couro preto embutida? Toda a categoria de produtos para bebês precisa ser reinventada.

Outros baluartes tradicionais das mulheres também podem acomodar os homens, mas terá de ser em termos masculinos. É preciso estar atento para que o homem não se sinta um estranho no ninho. Em muitas lojas, os salões de vendas, as paredes e tudo o que está pendurado nelas brada para o

homem intruso que ousou entrar: “Fora daqui! Este não é seu lugar!” Perto de meu escritório, uma loja vende louças, copos e produtos afins e é notável que eu consiga entrar e não me sentir como um touro em uma loja de porcelanas. Enquanto na seção Royal Doulton da Bloomingdale’s, sinto-me como se estivesse de volta à sala de jantar de minha avó, de quem eu tinha medo.

Há outros desses lugares onde os homens gostariam de comprar — de fato, querem e até precisam comprar — se não se sentissem tão indesejáveis. Por exemplo, há mais lojas do que nunca de produtos para a saúde e beleza masculinos. Mas a maneira como são vendidos nunca fará dos homens ávidos compradores.

Nas redes de drogarias e seções de supermercado onde esses produtos são vendidos, a atmosfera é predominantemente feminina. Xampus, sabonetes e outros produtos utilizáveis por ambos os sexos são invariavelmente embalados e nomeados pressupondo que as mulheres farão todas as compras. É uma profecia fadada a se realizar. Os produtos fabricados especialmente para homens, como creme de barbear, loção para o cabelo e desodorante, são expostos em uma pequena e insignificante seção espremida entre todos os produtos claramente femininos. Uma terra de ninguém, em outras palavras, que dificilmente atrai os homens.

Ocorre-me um item em particular onde os homens padecem com o resultado da embalagem e do *merchandising* voltados para as mulheres. Há um mercado inexplorado para cremes hidratantes e filtros solares entre os homens que trabalham ao ar livre: policiais, operários da construção civil, instaladores de linhas de TV a cabo e telefone, patrulheiros rodoviários. Dado tudo que sabemos sobre o câncer de pele, esses sujeitos realmente precisam de acesso a esses produtos. Mas eles não vão andar em meio aos *blushes* e cremes contra rugas para encontrá-los. Nem comprarão um produto que se apresenta destinado a mulheres e crianças. Se você atravessar a seção de produtos para saúde e beleza típica, pensará que os homens não têm pele. Mas têm, e ela precisa de ajuda.

A Clinique produz uma linha completa de produtos de barbear e para a pele masculinos. Mas na ultra-sofisticada loja de departamentos Bergdorf Goodman em Nova York, um homem tem de percorrer a seção de cosméticos femininos no térreo para encontrar seu produto. Eles não estão disponíveis sequer na loja de produtos masculinos do outro lado da Quinta Avenida. Quem vai adivinhar que o creme de barbear está junto dos batons? Sem dúvida, muitas mulheres compram produtos de barbear para seus maridos, mas essa é a abordagem antiquada, não a tendência do futuro. A Gillette produz cremes de barbear para uma variedade de tipos de pele e não há dúvida de que são para homens. Mas como um homem vai saber qual o seu

tipo de pele? Um simples quadro na parede resolveria a questão, mas nunca vi nenhum. Recentemente, visitei a drogaria de uma rede nacional na seção Chelsea de Manhattan, o epicentro da vida *gay* nova-iorquina. Mesmo essa loja menospreza os homens – a seção masculina (que consistia apenas de desodorantes, alguns produtos para os cabelos, Old Spice e um tubo de Brylcreem) espremia-se em uma prateleira de canto entre a cabine de revelação de filmes e as lâminas descartáveis. Essa loja seria um lugar perfeito para uma seção padrão masculina. Em vez disso, era a insipidez de sempre.

Dar aos homens seus próprios produtos e um lugar onde comprá-los seria um bom começo. Mas é preciso esquecer a seção de saúde, beleza e cosméticos concebida para mulheres. É preciso começar do zero ao projetar um departamento de “saúde masculina”, onde se encontrariam produtos para a pele, produtos de beleza, produtos de barbear, xampu e condicionador, perfumes, camisinhas, pomadas para dores musculares, remédios de venda livre e as vitaminas, suplementos alimentares e remédios à base de ervas para males que afligem tanto os homens quanto as mulheres. Poderia haver também produtos para atletas, como meiões, camisetas, suportes atléticos, cintas elásticas e assim por diante. Deveria haver também um display de livros e revistas de saúde, educação física e aparência. A própria seção teria um ar masculino; dos materiais de exposição ao desenho das embalagens. E o *merchandising* teria em mente os homens: os cartazes seriam grandes e proeminentes e tudo seria fácil de achar. A revista mais bem-sucedida dos últimos dez anos tem sido um periódico denominado *Men's Health*, que vende mais de 1,5 milhão de exemplares por mês, mais do que *GQ*, *Esquire*, *Men's Journal* e todos os outros. Se a revista consegue prosperar, por que não a seção de loja também?

NOVE

O Que as Mulheres Querem

Antes de começar este capítulo, gostaria de assinalar o desaparecimento de uma grande instituição norte-americana e um dos últimos verdadeiros bastiões (se não covis) da masculinidade do pós-guerra.

Refiro-me à Joe's Hardware. Ou era Jim's ? Não importa. Tábuas rangentes no chão. Cheiro esquisito de borracha e óleo no ar. Grandes caixas de madeira com pregos. Barbante. Cotovelos de encaixe. Fitas isolantes. Bobinas de fio de cobre. Tambores de selador à prova d'água. Tachas. *Tachas*? Sim, tachas, preguinhos, grampos, arruelas, porcas, parafusos, alfinetes, bocais, cantoneiras, suportes, buchas, dobradiças, vedações, cunhas, parafusos para madeira, parafusos para chapa metálica, um calendário de Miss Snap-On Tools com um *short* curtinho, um decote de enlouquecer e sacudindo uma máquina de desbastar. Lá em cima, sobre a escada vacilante, mascando um charuto ordinário, revirando às cegas uma velha caixa de plugues de dois pinos, praguejando raivosamente com seu bafo de charuto... o próprio Joe. Ou melhor, Jim.

O que aconteceu com ele? Morreu. E a loja? Morreu.

Quem os matou? Quem é que você pensa?

Oh, aquelas.. mulheres! Elegantes demais para comprar na Joe's, certo? O pobre coitado tinha em estoque tudo que você poderia querer, mas *não era suficiente*. A *cor* não era certa. Os *estilos* eram insuficientes. O local fedia a *charuto*.

Adeus, Joe.

Não surpreende que as mulheres consigam provocar mudanças tão tectônicas no mundo das compras. As compras ainda são e sempre serão o domínio das mulheres. Comprar é feminino. Os homens, ao fazerem compras, estão se engajando em uma atividade inerentemente feminina. Assim, as mulheres são capazes de condenar espécies inteiras de varejistas ou produtos à lata de lixo darwiniana se aquele varejista ou produto for incapaz de se adaptar às necessidades ou desejos das mulheres. É como observar a extinção dos dinossauros.

Precisa de mais provas? Três palavras: máquina de costura.

Na década de 1950, ao que me informaram, mais de 75 por cento dos lares norte-americanos possuíam máquina de costura. Atualmente, são menos de 5 por cento. Portanto, sai Joe, entra Mr. Singer. (Na verdade, o colosso das máquinas de costura passou para o ramo dos armamentos militares.) As mulheres antigamente costuravam guarda-roupas inteiros para si e suas famílias e viviam remendando as roupas até que realmente ficassem imprestáveis. Mas, com a revolução socioeconômica das últimas três décadas, as mulheres pararam de costurar qualquer coisa mais complicada do que um botão solto.

Um último exemplo?

Cupons de descontos nas compras de comestíveis.

Já eram. Atualmente, menos de 3 por cento de todos os cupons dos fabricantes chegam a ser resgatados. As vidas das mulheres mudaram e o pensamento de sentar-se curvada na mesa da cozinha recortando os cupons do *Daily Bugle* de repente pareceu tão econômico quanto fazer a própria manteiga. Persistem alguns grandes bolsões de resistência: os velhos e os ultra-econômicos, na maior parte mulheres que não trabalham o dia inteiro. Quanto aos demais, fora cupons!

Sem dúvida, estamos todos familiarizados com a maneira como os homens se tornaram compradores melhores, mais cuidadosos, mais sensíveis, dispostos a compartilhar parte da carga das compras e provisão mesmo dos itens mais corriqueiros do lar. Mas não esqueçamos que essa reforma resultou em grande parte da pressão sutil (quando não de empurrões violentos) das mulheres. Não nos esqueçamos também que, embora o futuro do varejo vá mostrar sem dúvida os efeitos de mais energia masculina no mercado, na maior parte as grandes mudanças continuarão a refletir modificações nas vidas e nos gostos das mulheres.

Mas o que, como o gênio do marketing foi levado a perguntar, as mulheres querem das compras? Falamos muito sobre as diferenças de comportamento de homens e mulheres nas lojas, mas em vez de apresentar nossas generalizações, comecei com um bom exemplo. É de um estudo recente

para uma rede italiana de supermercados, o qual vem diretamente de uma filmadora de vídeo que apontamos para o balcão de açougue.

Ali, observamos uma mulher de meia-idade aproximar-se e começar a apanhar e examinar pacotes de carne moída. Examinou-os metodicamente, com cuidado, um a um. Nesse ínterim, um homem surgiu e, com as mãos atrás das costas, ficou olhando os pacotes. Após um breve momento, escolheu um deles, colocou-o no carrinho e se afastou. A mulher continuou examinando a carne. Depois, chegou um casal com um bebê. A esposa ficou ao lado do carrinho de bebê enquanto o marido apanhou um pacote, deu uma rápida olhada e trouxe-o ao carrinho de compras. A mulher inspecionou-o e fez sinal de não com a cabeça. Ele o devolveu, escolheu outro e trouxe-o para o carrinho. A mulher inspecionou-o e repetiu o sinal de não. Ele escolheu outro. De novo, sinal de não. Exasperada, ela o deixou junto ao carrinho de bebê e foi escolher pessoalmente a carne. Ao se afastarem, a primeira mulher estava examinando o último pacote de carne exposto. Satisfeita com sua pesquisa, pegou o primeiro que examinara, colocou-o no carrinho e afastou-se.

O que torna as mulheres compradoras tão heróicas? Os partidários das explicações biológicas postulam que o papel pré-histórico das mulheres como coletoras de raízes, nozes e bagas voltadas para o lar, em vez de caçadoras errantes de mamutes cheios de lã, demonstra a inclinação biológica para compras habilidosas. Já os partidários das explicações culturais argumentam que, durante séculos, o todo-poderoso patriarca manteve as mulheres em casa afastadas do mundo do comércio, exceto como consumidoras no nível varejista.

Um fato é certo: as compras permitiam à dona de casa sair à rua. Sob a velha divisão do trabalho, a tarefa de comprar recaía principalmente sobre a mulher, que a desempenhava com vontade, habilidade, sistematicamente. Era (e, em muitas partes do mundo, continua sendo) o principal domínio da vida pública das mulheres. Se, como indivíduos, elas tinham pouca influência no mundo dos negócios, no mercado coletivamente davam as ordens. As compras davam às mulheres uma boa desculpa para se aventurar, às vezes em jubilosa solidão, além das amarras da família. Foi a primeira forma de liberação da mulher, propiciando uma atividade que se prestava à convivência com outros adultos, vendedores, donos de lojas e colegas compradoras.

Entretanto, conforme muda a vida das mulheres, seu relacionamento com as compras precisa evoluir. Atualmente, a maioria das mulheres norte-americanas trabalha fora, obtendo portanto todo o contato impessoal e comercial com outros adultos que desejam. Elas também ficam muito tempo fora do recôndito do lar, de modo que a saída para compras rotineira já

não é mais a grande escapada. É agora algo que precisa ser impressado no espaço exíguo entre o trabalho, o transporte, a vida doméstica e o sono. É algo para ser feito correndo na hora do almoço, a caminho de casa ou de noite. O setor das lojas de conveniências é beneficiário direto da mudança nas vidas das mulheres: em vez de uma ida semanal altamente organizada ao supermercado, com uma lista detalhada na mão, as mulheres agora descobrem às nove da noite que estão sem leite ou pão para o café de amanhã e saem correndo à luz da lua para o 7-Eleven. Vendas por catálogo, canais de compras na TV e compras pela Internet floresceram graças sobretudo às mudanças nas responsabilidades das mulheres. Quanto menos tempo as mulheres gastam nas lojas, menos compram ali, pura e simplesmente. À medida que delegam algumas de suas tarefas tradicionais (cozinhar, limpar a casa, lavar roupa, cuidar dos filhos) aos homens, renunciam também ao controle sobre a compra de alimentos, artigos de limpeza e roupas infantis. As mulheres podem até se tornar mais masculinas em seus hábitos de compras: artistas da compra apressada, em vez de dedicadas examinadoras e pesquisadoras. De cara, as vantagens do mundo pós-feminista para os varejistas (as mulheres têm mais dinheiro) são contrabalançadas por algumas desvantagens (as mulheres têm menos tempo e inclinação para gastá-lo nas lojas).

No entanto, o uso das compras como atividade social parece inalterado. As mulheres continuam gostando de fazer compras com amigas, estimulando-se mutuamente e alertando umas às outras para compras pouco recomendadas. Acho que nunca chegaremos a ver dois homens partirem para um dia de caça ao calção de banho perfeito. Como vimos, estudos mostram que, quando duas mulheres fazem compras juntas, costumam gastar mais tempo e dinheiro do que mulheres desacompanhadas. Elas certamente conseguem comprar e gastar mais do que mulheres atreladas a homens. Duas mulheres em uma loja podem ser uma máquina de compras e os varejistas inteligentes não medem esforços para encorajar esse comportamento: promoções como "traga uma amiga e ganhe um desconto" ou áreas de repouso em frente às cabine de provas para permitir provas e avaliações mais relaxadas. As lojas com cafés no recinto permitem às mulheres comprar, depois fazer uma pausa sem sequer perder de vista o salão de vendas. A ABC Carpet, em Nova York, vai ainda mais longe: tudo no café, da mobília e luminárias aos saleiros e pimenteiros, está à venda.

Quem observou tantos compradores como eu percebe que, para muitas mulheres, as compras têm aspectos psicológicos e emocionais simplesmente ausentes na maioria dos homens. As mulheres conseguem cair em uma espécie de devaneio quando saem às compras – elas são absorvidas pelo ritual de procurar, comparar e imaginar as mercadorias em uso. Em seguida, calcu-

lam friamente os prós e contras de uma compra em relação a outra e, uma vez encontrado o que querem pelo preço apropriado, elas o compram. As mulheres geralmente fazem questão de se esmerar mesmo no mínimo ato de compra e se orgulham da capacidade de selecionar a coisa perfeita, seja um melão, uma casa ou um marido. De fato, observe os homens e as mulheres na seção de verduras: o homem passa despreocupadamente, pega a alface no topo da pilha e vai embora, sem notar as manchas marrons e folhas descoloridas, enquanto a mulher apalpa, examina e cheira, evitando o refugio e procurando a alface perfeita. Ele até deixará de observar quanto custa a alface, algo quase impensável entre as mulheres. Os homens se orgulham de sua perícia com certos bens duráveis: automóveis, ferramentas, barcos, churrasqueiras, computadores. As mulheres, porém, tradicionalmente compreenderam a importância do mundo efêmero: cozinhar uma refeição, decorar um bolo, fazer um penteado e se maquiar.

Não que haja algo de superficial no relacionamento das mulheres com o consumo. Na verdade, são as mulheres, não os homens, que penetram na metafísica das compras – elas iluminam como nós, seres humanos, passamos pela vida pesquisando, examinando, questionando e, depois, adquirindo, assumindo e absorvendo o melhor do que vemos. Nesse nível elevado, as compras são uma experiência de transformação, um método de se tornar uma pessoa nova e, talvez, ligeiramente melhor. Os produtos que você compra transformam-no naquela outra versão idealizada de você: esse vestido torna-a bonita, esse batom a torna beijável, aquela lâmpada transforma sua casa em um elegante local de espetáculos.

Em termos práticos, tudo isso significa algo extremamente óbvio e abrangente: as mulheres exigem mais do que os homens dos ambientes de compras. Os homens simplesmente querem lugares onde consigam encontrar o que precisam com o mínimo de procura e, depois, sair *rapidamente*. Se um homem tiver de perambular e procurar – em outras palavras, *fazer compras* –, provavelmente desistirá frustrado e sairá. Os homens sentem menos prazer no passeio. As mulheres são geralmente mais pacientes e indagadoras, sentindo-se completamente à vontade em um espaço que gradualmente se revela. Portanto, elas precisam de ambientes onde possam gastar tempo e deslocar-se confortavelmente em sua própria velocidade no que às vezes se assemelha a um estado de semitranse. Considere as implicações do que denominamos o fator do esbarrão por trás, o desconforto que as mulheres sentem quando abalroadas por trás durante as compras. Isso indica que as mulheres sentem aversão por examinar mercadorias exibidas abaixo do nível da cintura, o que inclui grande parte do espaço de vendas varejistas. Você não pode exigir que uma mulher se curve e esperar que se sinta confor-

tável por mais de um ou dois momentos. (Esse fato não se limita às mulheres: ninguém gosta de se curvar em uma loja. Na verdade, as mulheres mais velhas são provavelmente mais flexíveis do que homens da mesma idade.) Você não pode amontoar mulheres e querer que elas permaneçam ali. Observe as expressões dos compradores em corredores lotados – como você se lembrará, depois de atropeladas algumas vezes, elas começam a parecer aborrecidas. E fregueses aborrecidos não permanecem; na verdade, eles costumam ir embora antes de comprar o que pretendiam. Os varejistas precisam manter tudo isso em mente ao decidir onde vender o quê.

Por exemplo, as seções de cosméticos das lojas de departamentos requerem que as mulheres fiquem sentadas ou de pé em um lugar enquanto a maquiagem é demonstrada, o que pode ser um problema nos horários mais movimentados. Nossa pesquisa mostra que mulheres de pé no canto de um balcão, onde podem se proteger do movimento, são mais propensas a comprar algo do que mulheres um pouco adiante, no segmento principal do balcão. Alguns departamentos de cosméticos usam balcões para criar becos sem saída, reentrâncias que permitem aos fregueses abrigar-se dos passantes e olhar as mercadorias sem medo. Nós as chamamos de bacias de captação e elas conseguem induzir as mulheres a prolongar um pouco as compras. Como discutimos no Capítulo 1, as drogarias às vezes expõem cosméticos pouco glamourosos, como cremes contra rugas, na parte inferior de um mostruário de parede – obrigando as mulheres mais velhas, os fregueses que menos gostam de ter de se inclinar, a se curvar até embaixo, expondo a parte de trás do corpo a esbarrões. Como resultado desse desrespeito, as vendas de creme contra rugas são menores do que se fosse posicionado mais alto.

As necessidades espaciais das mulheres são visíveis em toda parte no varejo. As lojas de presentes dos aeroportos, por exemplo, costumam estar divididas entre a zona de “alta rotatividade” – perto da caixa registradora, onde você entra às pressas para comprar um jornal ou chicletes, paga e cai fora – e a zona de “permanência”, mais para dentro da loja, onde artigos de presente costumam estar expostos. Nossa pesquisa mostra que as mulheres nessas lojas gravitam para longe do burburinho ao redor do balcão em direção à zona de permanência, onde se sentem protegidas do movimento de pessoas. A arquitetura de muitas dessas lojas apresenta pequenos recessos criados pelas prateleiras e estantes – becos sem saída perfeitos para compras sossegadas. É assim que as mulheres preferem comprar: podendo ver o fluxo principal de movimento, mas abrigadas em áreas separadas.

A sensibilidade das mulheres a esbarrões por trás também estabelece uma relação entre a estrutura da loja e o tipo de letra: quanto mais acanhado o local, menos tempo a mulher gastará ali, de modo que os cartazes e

outros materiais de *merchandising* devem ser o mais claros e diretos possível. Todas as letras devem ser grandes e com alto contraste; os projetistas de embalagens de xampu, por exemplo, ou de quaisquer produtos vendidos nas partes confinadas de uma drogaria moderna, têm de levar em conta essa realidade. Estudamos os departamentos de saúde e beleza de muitas drogarias e o resultado é sempre o mesmo: as mulheres gostam de estudar os produtos antes de comprar, sobretudo se for um produto novo no mercado. Em um estudo, vimos que 91 por cento de todos os compradores em drogarias liam a frente de uma embalagem, 42 por cento liam a parte de trás e 8 por cento liam os lados. Sessenta e três por cento das mulheres que compraram algo leram pelo menos a embalagem de um produto. Assim, existe uma conexão clara entre leitura e compra. E ler leva tempo. E tempo requer espaço. Eis a decomposição de nosso banco de dados compilado, com o tempo que as mulheres que compraram produtos levaram para ler a embalagem primeiro:

cremes faciais: 13 segundos
cremes hidratantes: 16 segundos
sabonetes: 11 segundos
gel para banho: 5 segundos
filtros solares: 11 segundos
pomadas contra acne: 13 segundos

Mas se as mulheres não se sentirem confortáveis, não pararão nem dois segundos e, certamente, não comprarão nenhum dos produtos que requerem certo exame. Os varejistas devem percorrer cada metro quadrado de área de vendas formulando esta pergunta: posso parar aqui e comprar sem ser abalroado por trás? Qualquer lugar onde a resposta for “não” será inadequado para mercadorias que exigem um olhar atento.

Mesmo em restaurantes de *fast-food*, homens e mulheres têm necessidades espaciais diferentes. Sem muita reflexão, os homens escolhem mesas na frente, onde têm uma boa visão da parte mais movimentada do salão. As mulheres gastarão um minuto ou dois para pedir seus Big Macs e, depois, gravitarão em direção à parte de trás para mesas que permitem certa privacidade. Na verdade, as mulheres não são muito fanáticas por ir a restaurantes de *fast-food* sozinhas. Elas constituem uma grande porcentagem dos fregueses de *fast-food* que passam pelo *drive-thru* e comem em seus automóveis no estacionamento do restaurante.

A abordagem feminina das compras fica realmente visível em lojas onde as mulheres dominam: por exemplo, nas lojas de cartões de felicitações. Ali,

as mulheres não estão meramente cumprindo obrigações, mas em busca da expressão emocional autêntica. As mulheres dedicarão bastante tempo examinando um cartão após o outro em busca daquele que fala ao seu coração. As lojas de cartões devem, portanto, parecer lugares onde domina a vida emocional. Alguns anos atrás, a Hallmark contratou uma projetista com grande experiência em lojas de departamentos para reformar seus espaços varejistas. Ela criou um ambiente refinado, com muito mármore e outros materiais caros, mas o aspecto geral foi mais frio e elegante do que aquele com que os clientes da Hallmark estavam acostumados. Eles devem ter sentido falta dos seus ambientes aconchegantes e imprecisos com que estavam familiarizados; em reação à mudança do projeto, o tempo de compras caiu.

As lojas de cartões devem ser projetadas para permitir a contemplação sossegada e sem pressa, ou seja, os corredores devem ser suficientemente largos para dar espaço aos leitores dos cartões e àqueles que estão apenas passando. Os corredores também devem ser largos o suficiente para carrinhos de bebê. As adjacências devem ser planejadas, e não acidentais: ninguém em busca de uma mensagem de condolências perfeita quer ter a concentração rompida pela mulher ao lado rindo dos cartões obscenos de quadregésimo aniversário. Outros importantes problemas dos displays também vêm à tona nas lojas de cartões. As mulheres compram cartões somente após apanhar, abrir e ler muitos deles. Mas a mercadoria é frágil: fácil de dobrar, rasgar ou manchar. Surpreende-me que ainda não exista um sistema de exibição amplamente utilizado que permita aos fregueses ler amostras de cartões sem tocar na mercadoria. Além disso, nas lojas de cartões, os displays geralmente começam a cerca de trinta centímetros do chão e chegam a cerca de 1,8m metro de altura. Dois são os problemas: primeiro, os cartões inferiores estão baixos demais para serem examinados sem sofrer esbarrões; segundo, os cartões inferiores estão facilmente ao alcance de criancinhas com dedos sujos acompanhando as mães. Se o display inteiro fosse elevado vinte centímetros, os problemas seriam resolvidos. Mesmo que os cartões mais altos ficassem a dois metros do solo, ainda estariam ao alcance de qualquer pessoa com mais de um metro e meio de altura.

O outro grande domínio onde os comportamentos de compras femininos são exibidos é nos cosméticos. Seja na ultra-glamourosa seção de cosméticos da loja de departamentos ou no display de parede de batons e sombra para os olhos da drogaria de uma rede, é ali que uma mulher de jeans e suéter pode se transformar em uma princesa simplesmente testando alguns itens e olhando-se em um espelho. É impossível uma forma de arte privada se tornar mais pública. Há uma boa razão para os cosméticos estarem geralmente expostos ao longo de uma parede ou em suas próprias áreas fecha-

das: é ali que a mulher solta os cabelos e se solta também. Elas precisam de um pouco de privacidade para isso.

Tipicamente, as mulheres começam como adolescentes comprando as marcas mais baratas nas drogarias. Depois, evoluem para os artigos sofisticados e caros vendidos em lojas de departamentos por representantes glamourosas dos diferentes fabricantes: as bonecas nos jalecos brancos oficiais (mas maquiagem de sábado à noite) brandindo pincéis carregados de ruge, base e o resto. Essa é a escola de alta pressão da venda de cosméticos. Você se senta no banco, ela transforma você em uma versão ligeiramente esmaecida de si própria e você compra o que ela lhe recomenda (em teoria, pelo menos). Os preços são intencionalmente obscuros, supondo que você estará intimidada demais para perguntar.

Esse ainda é o cenário padrão, mas está mudando rapidamente graças ao conceito de "venda aberta" que chegou enfim ao balcão de cosméticos. É uma forma de liberação feminina – a maquiagem está se libertando das garras da vendedora-demonstradora e está à solta para os fregueses testarem, refletirem, testarem e depois comprarem... ou não. Parte do velho sistema de fingimento acabou, bem como algumas das táticas de alta pressão. Essa venda aberta também permite às mulheres verificar o preço da maquiagem ser ter de passar pela humilhação de perguntar àquela atendente arrogante. Diminuindo o choque da insistência, as lojas devem acabar vendendo mais cosméticos.

Esses são os fatores imutáveis de como as mulheres fazem compras, os fundamentos que ainda se aplicam (e talvez sempre se aplicarão). Quem pretende vender algo deve levá-los em conta, mas eles não constituem o fator primordial atualmente.

Vimos o que significa a revolta dos sexos no tocante aos fregueses homens: todo o esforço atual reside em apanhar lojas e produtos voltados principalmente para as mulheres e torná-los seguros para os homens. No caso das mulheres, dá-se exatamente o contrário: o desafio é tornar produtos e ambientes tradicionalmente "masculinos" atrativos para os fregueses do sexo feminino.

Por exemplo, o antiquado empório de ferragens ainda persiste aqui e ali, mas na maior parte um exterminador de categoria* liquidou-os. Como a

* Em inglês, *category killers*; lojas de ação muito agressiva no mercado, que investem alto em propaganda e promoção, além de vender os seus produtos por preços muito baixos, conseguindo, portanto, um altíssimo volume de vendas. Ganham esse "apelido" porque praticamente eliminam a concorrência no seu raio de atuação. (N.R.T.)

Home Depot conseguiu isso? Principalmente refletindo a realidade socioeconômica de que as mulheres não dependem mais dos homens como antigamente. O que isso tem a ver com porcas de borboleta e fita vedante? Bem, será que mulheres que passaram o dia inteiro nas barricadas do liberalismo social e político voltarão para casa à noite e implorarão ao marido (pela milésima vez) que pinte a moldura da janela ou instale os controles de intensidade de luz? Difícil. Para não mencionar o aumento, nos últimos trinta anos, da mulher solteira com casa própria – mulheres com dinheiro e vontade de ter seu próprio canto. Se podemos ter policiais, bombeiros, CEOs, ciberempresários e vice-presidentes do sexo feminino, por que não podemos ter também mulheres confiantes e plenamente autônomas fazendo os reparos do lar?

Aonde essas mulheres iriam iniciar suas carreiras no uso das ferramentas? No Joe's Hardware? Não – a loja de ferragens típica era exclusiva e indesculpavelmente masculina e talvez um pouco hostil com a maneira de ser das mulheres. Era um Clube do Bolinha com uma caixa registradora. Assim, algo tinha de ceder. Entre nas cadeias de *do-it-yourself*. (E, no outro extremo do espectro varejista, nas butiques de ferragens.) Elas despojaram as ferragens de seu lado misterioso, tornando-as não-intimidantes, até amistosas, ao maior dos novatos. Isso exigiu uma grande mudança de missão, bem como de *merchandising*. Lojas que vendiam porcas e parafusos deram lugar a lojas que vendiam estilos de vida. Sob esse vasto guarda-chuva, porcas, parafusos, madeira, placa de reboco podiam ser vendidos lado a lado com luminárias, armários de cozinha, banheiras Jacuzzi, cortinas sofisticadas (ou simples) e todo o resto. Essas lojas não vendiam ferragens, mas lares. O ramo varejista das ferragens evoluiu da mentalidade do “conjunto Erector” para a abordagem de “brincar de casinha”, de “menina não entra” para meninas e meninos brincando juntos.

Isso também se fez pela contratação de vendedores instruídos e capazes de ensinar e inspirar confiança. A nova onda de lojas de artigos para reparos domésticos para casa contrata mulheres para funções de vendas e gerência tradicionalmente exercidas apenas por sujeitos chamados Tião (ou Zé). Existe até um anúncio de TV da Home Depot onde aparecem só mulheres. As lojas também utilizam com entusiasmo qualquer oportunidade de instrução, sejam vídeos de como fazer algo ou aulas gratuitas na loja de reparos domésticos. Essas lojas percebem que as mulheres que aprendem a pendurar um quadro hoje aplicarão um betume amanhã e instalarão um friso no próximo mês. Quem você acha que assiste aos programas de reparos domésticos na

TV? Os machões estão assistindo ao programa de pesca, enquanto as mulheres estão aprendendo a manejar as ferramentas e consertar as coisas.

Essa infusão de energia feminina muda até a forma de exibir mercadorias das lojas. As luminárias não podem mais simplesmente ficar pendentes em uma estante ou de pé em uma prateleira. Os varejistas têm de mostrar exatamente como será a iluminação em um quarto. Em vez de exibir uma caixa de torneiras para banheiro, as lojas agora mostram o banheiro completo, incluindo cortina e toalhas. Eis a prova indiscutível de como a Home Depot venceu o antiquado empório de ferragens: antes, você só ia à loja de ferragens quando precisava de algo. Agora, você vai só para olhar, conhecer as novidades e ver o que está exposto. Comprar ferragens se tornou um *ritual* – o que significa, por definição, que as mulheres venceram e Tião (ou Zé) perdeu.

Não é por acaso que os lançamentos de tintas recentemente mais bem-sucedidos nos Estados Unidos receberam os nomes de gurus do estilo de vida como Martha Steward e Ralph Lauren. De fato, na Kmart, a tinta de Martha costuma estar exposta bem na frente, e não onde as tintas costumavam ficar (na parte de trás, atrás dos sacos de turfeira). A tinta evoluiu de ferragem para moda, tudo porque as mulheres se envolveram. Os homens só pintam as paredes quando estão descascando e rachando; as mulheres o fazem quando elas, não as paredes, precisam de uma reforma. Claro que pintar sempre esteve dentro das capacidades do homem ou mulher comum. Mas somente agora a própria tinta – a forma como é embalada, distribuída e vendida – tornou-se unissex.

Existe outro beneficiário de como as ferragens mudaram: os homens nascidos no pós-guerra que se tornaram adultos sem nunca aprender como realizar reparos domésticos. À medida que as mulheres se tornaram mais jeitosas nessa área, os homens se tornaram menos; eles também começaram a se sentir um pouco intimidados com a antiquada loja de ferragens. Mas mesmo isso teve um custo para os homens. Nos dias desde a ascensão do feminismo, vimos o declínio não apenas das lojas de ferragens, mas também dos salões de barbeiro, das bancas de engraxate e das lojas de roupas e sapatos masculinos. Primeiro caíram as barreiras à admissão das mulheres nas universidades, forças armadas, clubes fechados e em todo o resto. Depois vieram os cabeleireiros unissex e lojas como The Gap, Banana Republic e J. Crew derrubaram a segregação nas lojas de roupas e mesmo estilos. A tendência geral da segunda metade do século XX tem sido a de expulsar os homens de suas tocas e, para melhor ou pior, ou talvez ambos, isso funcionou. (Estará o pêndulo pronto para retornar? Você tem freqüentado um bar de charutos ultimamente?)

Uma segunda importante área da sublevação dos sexos é a loja de informática e outros pontos de venda de produtos eletrônicos de consumo. Estereotipicamente, imaginamos os homens na vanguarda da tecnologia pessoal: montando aparelhos de som a partir de kits ou pagando cifras de cinco dígitos por alto-falantes. Mais recentemente, os computadores pessoais e telefones celulares estrearam como brinquedos para meninos. Mas o fato é que, com frequência, as mulheres são as adotantes iniciais de novas tecnologias. Quando as empresas começaram a usar computadores, as funcionárias de escritório do sexo feminino tiveram de aprender primeiro sobre sistemas operacionais e software. As mulheres, com tempo de almoço apertado, foram as primeiras entusiastas dos caixas automáticos.

Como foi que isso nos passou despercebido? Porque homens e mulheres usam a tecnologia de maneiras muito diferentes. Os homens se apaixonam pela própria tecnologia, pelo fator sensação, pelos cavalos-vapores, pelo máximo de potência com o mínimo de dinheiro. Antes que os automóveis tivessem componentes computadorizados, era comum ver três ou quatro sujeitos reunidos em torno de uma capota levantada observando o proprietário regular um carburador ou instalar uma bateria e fornecendo abundantes conselhos sobre a melhor forma de fazê-lo. Atualmente, esses homens estão reunidos em torno da churrasqueira comparando o tamanho de seus discos rígidos e a velocidade de seus modems. Como eles dizem, é coisa de homem.

As mulheres geralmente adotam uma abordagem totalmente diferente ao mundo da alta tecnologia. Elas tomam as tecnologias e transformam-nas em utensílios. Elas despojam mesmo a mais sofisticada engenhoca de todo seu mistério e jargão a fim de descobrir sua utilidade. As mulheres olham para a tecnologia e vêem seu propósito, sua razão – o que é capaz de *fazer*. A promessa da tecnologia é sempre tornar nossas vidas mais fáceis e eficientes. As mulheres são quem exige o cumprimento da promessa.

Portanto, embora os telefones celulares começassem como brinquedos um tanto grandes e deselegantes adequados apenas para a pasta masculina, tornaram-se pequenos, elegantes e bem mais comuns nas bolsas de mulheres. Mesmo a diferença de como são vendidos para homens e mulheres é reveladora: o anúncio de TV estrelando um homem o mostra no clube de golfe, telefonando para o trabalho mas, afora isso, divertindo-se com os colegas – a eterna criança com seu brinquedo. No comercial da mulher, as filhas pequenas de uma mãe executiva fazem com que se sinta culpada; assim, ela as leva à praia, onde usa o telefone celular para manter contato com o trabalho – o adulto responsável com seu utensílio. Há também uma diferença em como homens e mulheres coletam informações sobre tecnologia,

como examinamos no capítulo anterior. Em um estudo que realizamos em uma loja de telefones celulares, os compradores do sexo masculino entravam, examinavam os mostruários de parede, apanhavam o folheto e depois saíam sem sequer falar com um funcionário. As mulheres examinavam os telefones também, mas eram muito mais propensas a trazer suas dúvidas à mesa de vendas para serem esclarecidas por um ser humano em vez de um folheto. Embora tanto homens quanto mulheres precisassem de várias visitas à loja antes de comprar, as mulheres geralmente precisaram de uma visita a mais do que os homens antes de comprar, o que pode também refletir o fato de que clientes homens começaram a usar telefones celulares antes das mulheres. Agora, as mulheres os alcançaram.

Como observamos no Capítulo 8, a tecnologia quase que se vende a si mesma aos homens, mas varejistas inteligentes fazem todo o possível para descobrir como vendê-la às mulheres. A base de clientes da RadioShack é predominantemente masculina. Assim, quando a rede decidiu tornar-se a loja de telefones favorita dos Estados Unidos, sabiamente exibiu telefones bem na frente, logo após a entrada. Como resultado, as mulheres que olhavam as vitrines viram os telefones e a porcentagem de compradoras do sexo feminino aumentou acentuadamente. Elas compravam telefones mas acabavam fazendo outras compras também: pilhas, equipamentos de áudio, periféricos de computadores, brinquedos e outros itens que normalmente encontravam em outros lugares.

Com isso, chegamos ao problema de todos os atuais produtos eletrônicos de consumo: eles são predominantemente voltados para compradores do sexo masculino. Do projeto, embalagem e marketing do produto às lojas e seus funcionários, o hardware e o software de computadores destinam-se aos homens. Os computadores estão agora onde estavam as ferragens há alguns anos – um Clube do Bolinha. Isso não pode prosseguir muito tempo. A classe emergente dos ciberempresários está cheia de mulheres. Mais de 40 por cento dos usuários da Internet são mulheres. Em breve, algum fabricante de computadores despertará e fará as compradoras do sexo feminino se sentirem à vontade.

Como será isso? Bem, algum dia uma empresa de hardware de computadores terá uma mulher altamente evidente ao timão (ou muito próximo dele), alguém que dê declarações às páginas de negócios do *Times* e à CNBC – uma espécie de Bill Gates de saias (mas com um penteado melhor). Seus produtos enfatizarão não o tamanho da RAM ou a velocidade do microprocessador, mas a facilidade de uso, a versatilidade e a conveniência. Ela focalizará os resultados, não o processo. Seus computadores serão vendidos como geladeiras, não como instrumentos científicos. O aspecto mais forte-

mente promovido será um número de chamada grátis para ajuda técnica em linguagem do dia-a-dia quando um programa congelar ou uma impressora funcionar mal. Então, algumas agências começarão a usar imagens de mulheres nos anúncios de TV e na imprensa, talvez até em uma campanha que satirize o relacionamento dos homens com a tecnologia. Uma rede varejista fará questão de contratar funcionárias mulheres, e seres humanos, não folhas de especificações, serão responsáveis por instruir os clientes e responder-lhes às perguntas. Finalmente, os projetistas fornecerão teclados ergonomicamente aperfeiçoados. Os computadores serão fáceis de limpar (isso é quase impossível agora). Virão até em cores diferentes de gelo ou preto.

Precisa de provas de que homens e mulheres vêem a tecnologia diferentemente? Em uma loja de software de computadores que estudamos, predominavam os fregueses homens, mas a taxa de conversão – a porcentagem de fregueses que compravam algo – era maior entre as mulheres. Isso porque elas estavam na loja com alguma missão prática por realizar, e não apenas para divagar sobre uma nova unidade *zip* ou scanner. A maioria das mulheres prefere aprender o estritamente necessário para o equipamento funcionar. Por toda parte no mundo do hardware e software, os sexos trocam de papéis: os homens adoram olhar e circular, enquanto as mulheres são objetivas, impossíveis de distrair enquanto procuram o que necessitam.

De modo semelhante, homens e mulheres trocam de papéis nas compras pela Internet. Os homens gastam um monte de tempo navegando de um site para o outro, enquanto as mulheres vão direto ao destino, clicam apenas o suficiente para comprar o que querem e, depois, se desconectam. É mais ou menos a mesma forma como homens e mulheres manuseiam o controle remoto da TV: ele salta agitadamente de canal para canal, o que a deixa com vontade de estrangulá-lo para poder assistir a um só programa do início ao fim.

A indústria automobilística, talvez o negócio mais retrógrado e hostil ao comprador dos Estados Unidos, percebeu há poucos anos que as mulheres também compram automóveis. A Saturn em particular reconhece a presença das mulheres nas compras de automóveis, retirando a maioria do espírito agressivo da transação. Os anúncios de TV quase sempre incluem mulheres em ambos os lados da transação. Eles fazem os automóveis parecerem tão honestos e integrais como biscoitos de farinha de aveia. Em nossas entrevistas nas revendas, ouvimos inúmeras compradoras do sexo feminino desejarem mais mulheres vendendo e fazendo revisão dos automóveis. É uma questão de confiar que o vendedor não irá condescender ou trapacear só porque ele é um homem e você não.

Como as vendas de automóveis sempre foram um mundo dominado pelos homens, as revendas deveriam estar contratando grande número de mulheres para vender e fazer a revisão dos automóveis. Contratar mulheres para vender automóveis não é apenas ser politicamente correto – a maioria das mulheres entrevistadas revelou que se sente mais à vontade comprando automóveis de outras mulheres. Não é que detestem os homens, mas sentem certa condescendência e, talvez, trapaça dos vendedores de automóveis do sexo masculino.

Os vendedores de automóveis seguem o pensamento convencional de que a metade masculina de um casal toma a decisão, não percebendo que, em muitos casos, é ela quem está pressionando por um carro novo ou são as objeções da mulher que precisam ser contornadas. Assim, a abordagem de vendas é dirigida ao homem, enquanto a mulher fica se roendo por dentro. Uma vez fechada a venda, os compradores são normalmente trazidos de volta ao departamento de serviço para falar com o gerente. Aquilo costuma ser 100 por cento área masculina, começando pela seleção de revistas na área de espera (*Quatro Rodas* e *Placar*, mas não *Nova* ou *Caras*). As mulheres revelam uma aversão marcante por todas as suas transações com revendas de automóveis, mecânicos e lojas de autopeças. Elas se sentem diminuídas, desprezadas e trapaceadas, mas elas também percebem que não há muitas opções até agora. Elas merecem coisa melhor.

De novo, o primeiro lance esperto seria contratar mulheres para consertar automóveis e vender peças. Valer-se de atrizes nos anúncios de TV também seria um grande progresso no reposicionamento desse mundo totalmente masculino. Há alguns anos, fizemos um estudo para o departamento de autopeças de uma revenda em massa. Noventa por cento dos fregueses eram homens, mas 25 por cento dos que usavam os dispositivos de informações computadorizadas eram mulheres. Claramente, aquelas mulheres tinham dúvidas e não estavam recebendo respostas dos vendedores. Talvez os vendedores não soubessem as respostas ou talvez as mulheres simplesmente não gostassem de perguntar àqueles sujeitos. Em qualquer caso, vê-se que as mulheres estão ansiosas por aprender a lidar com a manutenção básica e reparos simples de seus automóveis.

Se eu comprasse um posto de gasolina, minha primeira providência seria afixar um enorme letreiro dizendo: "Os Banheiros Mais Limpos de Todos os Postos de Gasolina". Os postos de gasolina persistem em exibir com mais destaque o preço por litro até décimos de centavos, como se pensássemos num nível tão detalhado. Gasolina é gasolina e os preços são razoavelmente uniformes também. Mas banheiros limpos atrairiam motoristas mulheres, que usam mais essas instalações e, portanto, têm reclamações mais amargas

sobre sua terrível imundície. O fato é que, embora a gasolina se tornasse em muitos países um item de auto-serviço, precisamos de assistência na estrada agora mais do que nunca. Estamos percorrendo distâncias maiores e, portanto, precisamos de orientações e de lugares decentes para comer e beber, além de banheiros limpos. Até mesmo um lugar limpo para trocar as fraldas do bebê e uma pia que funcione e lata de lixo que não esteja transbordando. Nenhuma mulher vai querer poupar alguns reais no preço da gasolina se receber outros cuidados. Será que os homens proprietários de postos de gasolina não percebem isso? Na maior parte, não – por que iriam perceber? Mas se houvesse mais mulheres envolvidas no negócio dos automóveis, das revendas e autopeças aos reparos e postos de gasolina, todo o setor mudaria de aspecto. Teria o aspecto das lojas de artigos para reparos domésticos. O que talvez signifique que mesmo o setor dos automóveis tem salvação.

DEZ

Se Você Conseguir Ler Isto, É Jovem Demais

Você já deve conhecer esta estatística: em 2025, cerca de um quinto da população norte-americana terá 65 anos ou mais. Você percebe o que isso significa: a geração *baby boomer** velha. Um monte de ex-hippies velhos, bicho!

Mas o que isso significará? Para início de conversa, que será bom ser velho. Como poderia ser diferente? Quando essa geração era jovem, a juventude era boa. Quando chegou à meia-idade, certa maturidade moderada era boa. E os velhos do século XXI não serão como a atual safra sóbria de pessoas na terceira idade. Os velhinhos do futuro não cresceram na Depressão, eles chegaram à maioridade nos fartos e permissivos anos 50, 60 e 70. Não lhes foram empurradas goela abaixo as virtudes do sacrifício, da abnegação, da gratificação adiada, nem eles absorveram a estranha noção de que ser velho é aceitar a enfermidade e incapacidade estoicamente, como nosso destino na vida. A velhinha de 2025 não terá um impecável Ford Fairlane (para ir uma vez por semana à missa) mofando na garagem. Ela estará circulando pela cidade em um Alfa-Romeo equipado, trajando dos pés à cabeça a linha Nike "Prata", estacionando nas vagas abundantes reservadas para pessoas velhas mas não inválidas (pela Lei da Proteção aos Velhinhos Transviados de 2009). Graças à melhor assistência médica, nutrição, preparo físico e

* A geração, hoje na faixa dos 40-50 anos, nascida no Pós-guerra, período de alta natalidade nos EUA. (N.T.)

cirurgia cosmética, aos setenta ela se parecerá e se sentirá como sua mãe aos cinquenta. Os filhos estarão crescidos e encaminhados na vida, trabalhando feito mouros para sustentar o sistema previdenciário, enquanto nós, os velhinhos, dissiparemos os frutos de nossa contribuição previdenciária, além do que herdamos de nossos falecidos pais, cuja morte desde agora começa a desencadear a maior transferência de renda da história do dinheiro.

Para o mundo das compras, vai ser uma festa! Isso é óbvio. Todo o varejo – lojas, restaurantes e bancos – vai ter de nos paparicar, pois teremos a quantidade e a grana. Mas precisaremos de um mundo totalmente novo. O atual não vai funcionar. E nós não o engoliremos!

O que há de errado com este mundo? Para início de conversa, todas as letras são pequenas demais. Está vendo esta frase? Como foi que conseguiu? Letras pequenas demais! E o jornal matutino? Esqueça. Pequenas demais. As instruções em seu vidro de laxante de ervas? Pequenas. Demais. Você nem vai forçar a vista para conseguir ler. (Pode causar rugas.) Se não conseguir ler, simplesmente não comprará. E se *you* não comprar laxativo de ervas, ninguém comprará. E se ninguém comprar... bem, você está vendo onde isso vai parar.

Os olhos humanos começam a fraquejar mais ou menos aos quarenta anos, e mesmo olhos saudáveis costumam estar comprometidos aos sessenta. Com a idade, ocorrem três importantes eventos oculares: o cristalino torna-se mais rígido e os músculos que o sustentam se enfraquecem, significando que você não consegue focalizar letras pequenas; a córnea amarelece, mudando sua percepção das cores, e menos luz atinge sua retina, fazendo o mundo parecer um pouco mais turvo do que antes. A questão da acuidade visual, que já é importante no mercado, se tornará ainda mais crítica – não apenas em um futuro remoto, mas a partir de agora.

Por exemplo, todas as pesquisas atuais de leitores de jornais chegam ao mesmo resultado: eles querem um texto maior. A maioria dos jornais costuma usar um corpo de texto de cerca de 9 pontos. (Este livro foi impresso em tipo de 11 pontos.) Os leitores querem 12 pontos ou mais. Na maior parte, continuam sem obtê-lo. O fato de os jornais persistirem no uso de tipo pequeno demais prova quão mal os empresários compreendem seus clientes e quão profundamente subestimam suas insatisfações.

Mas problemas de tamanho de letra não se limitam à atividade editorial. Uma grande base de clientes das atuais drogarias são pessoas mais velhas, e essa dependência só aumentará. Certamente, de todas as palavras que temos de ler no decorrer da vida, poucas são mais importantes do que os rótulos, instruções e advertências nos remédios de venda controlada ou li-

vre. Por exemplo, descobrimos que 91 por cento de todos os clientes de produtos para a pele compram apenas depois de lerem a frente do rótulo da caixa ou pote. Quarenta e dois por cento dos compradores também lêem a parte de trás da embalagem. Sem dúvida, a leitura é crucial na venda de itens para a pele e outros produtos de saúde e beleza.

Mas nossos estudos de embalagens de drogarias também revelam algumas comparações interessantes. Por exemplo, as instruções, ingredientes e/ou informações de advertência têm 10 pontos ou mais nas embalagens de marcas famosas de tintura para cabelos, cremes para a pele, remédios contra acne e pasta de dentes. Mas têm entre 6 e 9 pontos na aspirina e em vários outros analgésicos comuns. Também têm entre 6 e 9 pontos em remédios antigripais e outros produtos para resfriados, bem como nas vitaminas. Em outras palavras, os projetistas de embalagens tornam muito mais fácil para os adolescentes lerem seus cremes contra espinhas do que para as pessoas na terceira idade lerem seus remédios contra dor de cabeça ou resfriado. As únicas concessões à idade que encontramos foi em uma caixa de Polident*, que usa tipo de 11 pontos para as instruções e de 8 pontos para os ingredientes.

Trata-se obviamente de uma falha dos gênios das divisões de embalagens dos fabricantes de remédios. (Não aceito a justificativa de que as regulamentações do governo forcem os fabricantes a usar tipos miúdos. O desenho de embalagens deve trazer soluções.) Mas quando você percebe que a maioria dos designers diante das telas de CAD/CAM, incluindo os que criam rótulos, está na casa dos vinte, entende facilmente a razão desse gigantesco erro de cálculo. As pessoas que encomendam e projetam as embalagens parecem não ter nenhuma idéia de qual será seu aspecto para as pessoas que precisarão lê-las ou para o ambiente varejista onde irão parar. Vejamos as publicações voltadas para os jovens – revistas como *Wired*, *SPIN* ou *Raygun*. Em todas, os tipos são miúdos e, com frequência, impressos contra fundos que fornecem pouco contraste. A mensagem é clara: esta revista tem em mira os jovens e não fará nenhuma concessão à decrepitude. É como quando Mick Jagger, rapaz de boa família e nível universitário, passou a pronunciar mal suas letras, tornando sua música inacessível aos ouvintes acostumados com Bing Crosby e Patti Page. No próximo século, a disparidade de idade entre desenhistas de produtos de drogarias e seus leitores mais frequentes apenas aumentará.

Nas lojas Eckerd's, na Flórida, lentes de aumento foram presas por correntes às prateleiras. É uma inteligente solução improvisada, mas não

* Tablete efervescente para a limpeza de dentaduras, comercializado no Brasil com o nome de Corega Tabs.

será suficiente. As drogarias informam que, no todo, cerca de um freguês em cinco pede ajuda aos funcionários, mas no caso dos clientes idosos essa porcentagem quase dobra. Invariavelmente, eles precisam da ajuda de olhos mais jovens para encontrar um produto ou ler uma etiqueta. Em *qualquer* tipo de loja que percorrer, você encontrará textos escritos que são um desafio para olhos idosos. As informações nutricionais no lado da caixa de sucrilhos. As instruções de lavagem de uma camisa de seda. As instruções da tintura para cabelos, um teste do colesterol auto-aplicável, o manual de uma câmera fotográfica, software ou videocassete. As especificações no cartucho de impressoras a jato de tinta. Os títulos das canções em um CD. O tamanho de um par de calçados de golfe. A etiqueta em uma garrafa de vinho. O preço de um livro. E como os futuros clientes encontrarão sua empresa no catálogo telefônico? Eu *já* não consigo lê-lo. E não nos esqueçamos dos menus de restaurantes, horários de trens, formulários oficiais, cartões de aniversário, selos postais, termômetros, velocímetros, hodômetro, o mostrador do rádio, os botões da lavadora, secadora, ar-condicionado e geladeira, seu umidificador, seu aquecedor de água... Será que mencionei aquelas pequenas etiquetas que informam que a pêra que você acabou de comprar é, de fato, *uma pêra*? Como é que você vai saber? Em todos os exemplos, o objeto se torna proibitivo e até hostil aos fregueses mais velhos simplesmente devido ao tamanho das letras. Os velhos atuais suportam essa pequena forma de discriminação sem reclamar, como seu destino na vida. Mas os velhos do século XXI, acostumados a ter a própria existência adaptada às suas especificações, decerto se rebelarão. Em 2025, qualquer tipo inferior a 13 pontos será uma forma de suicídio comercial. Mesmo atualmente, à medida que perdemos a acuidade visual, um tipo de 9 pontos já indica uma tendência autodestrutiva.

Veja o dilema: quanto mais educado (e, portanto, abastado) o freguês, mais suas decisões se baseiam nos dizeres dos rótulos, caixas e vidros. Na verdade, todo o varejo depende agora da palavra escrita mais do que nunca. A conclusão aparente é que se coloque o máximo de informações nos produtos, embalagens e materiais de *merchandising*. Mas quando se pede aos desenhistas que encaixem mais textos, eles costumam diminuir seu tamanho. Talvez melhores embalagens sejam uma solução (embora isso causasse as próprias dificuldades ao se alocar espaço nas prateleiras, sem mencionar menos árvores no mundo). Talvez as etiquetas devessem recorrer mais a imagens gráficas. Talvez tenha chegado o tempo de cartazes maiores e melhores ou de displays falantes. Talvez devamos testar todas essas idéias, pois em pouco tempo precisaremos revolucionar o tamanho das letras em toda a nossa cultura.

O tamanho não é o único problema óptico. O amarelecimento da córnea ao envelhecer fará com que certas gradações sutis de cor se tornem invisíveis para grande parte da população. Assim, por exemplo, mais pessoas do que nunca tropeçarão nas escadas à medida que a distinção clara entre degrau e espelho desaparecer. A diferença entre azul e verde se tornará mais difícil de perceber para muitos fregueses e o amarelo se tornará mais traiçoeiro para os designers – *tudo* parecerá um pouco amarelado. Como resultado, as embalagens, os elementos de comunicação e a publicidade terão de ser desenhados levando em conta o contraste, e não apenas o jogo matizado de cores. Teremos de ver muito mais preto, branco e vermelho e muito menos de qualquer outro matiz.

Por exemplo, testamos os materiais de *merchandising* de um grande banco de poupança do sul da Califórnia e, ao entrevistarmos os clientes que saíam, descobrimos que um grande cartaz na parede entre os caixas não atingia muito os clientes mais velhos. O cartaz, que promovia o cartão Visa Gold do banco, mostrava um cartão de crédito gigante sobre um tijolo de ouro. Para nós, a imagem era clara. Para olhos mais velhos, porém, a distinção entre o cartão e o ouro era imperceptível, de modo que tudo parecia uma única forma amarela, grande e misteriosa – um cartaz sem sentido para muitas pessoas com mais de 65 anos. Estudamos a sinalização de um grande hotel em Nova York e percebemos que o sistema de cores dos números dos quartos, letras douradas em um fundo quase branco, dificultava a circulação pelo local para olhos mais velhos.

Finalmente, as retinas típicas de cinquenta anos recebem cerca de um quarto a menos de luz do que a retina normal de vinte anos. Isso significa que muitas lojas, restaurantes e bancos deveriam ser mais claros do que são atualmente. Não pode haver áreas mal iluminadas se quisermos que os fregueses vejam o que estão comprando ou mesmo por onde estão andando. A iluminação deve ser clara, em especial nas horas do dia em que fregueses mais velhos tendem a chegar. E, de novo, todo texto impresso deve ser nítido e com alto contraste – cores escuras sobre fundo branco (ou claro). Um de nossos clientes do ramo do *fast-food* percebeu que os clientes com mais de 55 anos eram o grupo demográfico que mais crescia, embora os quadros de menu usassem um tamanho de letra quase ilegível para pessoas mais velhas. A empresa redesenhou os menus usando grandes fotos dos alimentos e, embora com isso listassem menos itens, as vendas aumentaram.

Mudar o mundo visual para acomodar olhos envelhecidos será fácil, se comparado com as alterações estruturais que serão requeridas. Mesmo no século XXI, os velhos serão decrepitos. Lembre-se de que a terceira idade durará muito mais do que jamais se imaginou: muitos de nós serão velhos

por décadas, durante mais tempo do que fomos jovens. O mesmo mundo terá de ser navegável por velhos robustos de 65 anos e velhos raquíticos de 85 anos. Há vinte anos, muitos dos recém-aposentados nos Estados Unidos compravam apartamentos em áreas litorâneas e muitos ficavam no segundo ou terceiro andar de prédios sem elevadores e tinham varandas com vista para o mar – ninhos perfeitos para curtir uma velhice tranqüila, aparentemente. Contudo, duas décadas mais tarde, muitos daqueles ágeis velhinhos de sessenta e poucos anos estão presos a cadeiras de rodas ou, por algum outro motivo, não conseguem subir escadas, tornando esses refúgios obsoletos. O que acontecerá com nossas lojas, ruas e shopping centers quando os atuais enxames de carrinhos de bebê derem lugar a cadeiras de rodas motorizadas? Entradas, elevadores, corredores, áreas de caixa registradora, mesas de restaurantes, banheiros, aviões, trens, ônibus e automóveis particulares terão de ser bem mais largos do que agora. Rampas serão exigidas por considerações comerciais, se não por decreto governamental. Escadas serão relíquias. Escadas rolantes serão anacronismos. Pense em todos os shopping centers de vários andares que em 25 anos parecerão inconvenientes, se não totalmente inadequados, para um quinto da população. Lembre-se de que os fregueses mais velhos estarão então por toda parte: não só na drogaria, mas também em The Gap, Ralph Lauren, Toys 'R' Us e Starbucks and Borders, as marcas com que os velhinhos de amanhã se habituaram na juventude. Uma vez que os fabricantes comecem a produzir cadeiras de rodas motorizadas elegantes e esportivas (que mais se parecerão com carrinhos de golfe para uma pessoa e adaptados às ruas) e andadeiras ágeis em estilo europeu, veremos realmente a diferença. Precisaremos de guardas de trânsito para os pedestres.

Não é apenas para pessoas imobilizadas que a paisagem varejista terá de mudar. Mesmo fregueses mais velhos capazes de andar já não conseguem se curvar ou esticar como antes. E eles realmente não querem – curvar-se e esticar-se faz com que sintam o peso da idade, que é a última coisa que querem sentir. Na RadioShack, as baterias que menos vendiam eram para aparelhos de audição, de modo que pela lógica convencional deveriam ser expostas na parte inferior dos displays giratórios. Ora, quem compra baterias para aparelhos de surdez senão pessoas velhas, os fregueses menos capazes de se inclinar? Quando as baterias foram removidas para mais alto nos displays giratórios, as vendas aumentaram, enquanto as vendas das baterias removidas para baixo não caíram nem um pouco. Examinamos o andar de alta costura feminina de uma loja de departamentos de Nova York e encontramos um problema semelhante. Não surpreende que muitas das mulheres em condições de comprar essas roupas são mais velhas e, portanto, tendem

a ser de proporções generosas. Os projetistas, porém, para preservar a imagem, expuseram os tamanhos menores nas estantes e mantiveram os tamanhos maiores em um quarto qualquer nos fundos, forçando o freguês humilhado a pedir a uma das vendedoras magérrimas que apanhasse algo mais folgado. Situação semelhante ocorre com outras peças de vestuário: estantes e prateleiras de roupas de baixo ou calças estão organizadas em ordem de tamanho, as menores em cima e as maiores lá em baixo – forçando os clientes mais gordos e velhos a se abaixarem e facilitando a vida dos jovens e esguios.

(Pessoalmente, gostaria de liderar uma revolta dos fregueses altos, aqueles de nós forçados a se abaixarem em todo telefone público e bebedouro que existe. Nossa população está ficando mais alta e mais velha também, significando que se abaixar realmente incomodará dentro de duas ou três décadas.)

Nos supermercados, os produtos expostos baixo ou alto demais são praticamente inacessíveis para fregueses mais velhos: não vale a pena o esforço, eles suspiram, e vão procurar em outro lugar. Isso acontece principalmente com itens pesados, como caixas de refrigerantes ou pacotes grandes de detergente: se você não conseguir tirá-los da prateleira e colocá-los no carrinho, não comprará ali. (Na verdade, em benefício dos fregueses de todas as idades, embalagens volumosas deveriam ficar expostas à altura do topo dos carrinhos de compras.) No Capítulo 1, descrevo como as pessoas mais velhas (além das crianças) são as maiores compradoras de iguarias para animais de estimação, o que significa que esses e produtos semelhantes devem ser expostos com cuidado especial, não acima do nível da cintura (nem abaixo dele). Facilitar a vida dos fregueses mais velhos, além de ajudar a vender produtos, também desperta sentimentos cordiais entre um grupo que costuma ser mal atendido pelos varejistas. O velhote que vier comprar baterias para aparelho de surdez e não tiver de fazer uma ginástica para obtê-las provavelmente retornará quando precisar comprar um telefone ou computador.

Um dos desafios permanentes dos bancos é convencer os clientes mais velhos a utilizar os caixas automáticos. Eles podem intimidar quem não está familiarizado com as telas de toque interativas e com o linguajar das máquinas. As pessoas na terceira idade podem ser ensinadas, mas não devem sê-lo por jovens ou por obsequiosos pretendentes à vice-presidência do banco: os clientes mais velhos preferem ser instruídos por pessoas da mesma faixa etária. Um funcionário mais velho estacionado junto às filas dos caixas automáticos pode orientar multidões de clientes mais velhos. Também convém manter os caixas à vista das pessoas na fila; se os mais velhos puderem

observar as pessoas usando as máquinas, estas deixarão de ser tão assustadoras. Devido às visões declinantes e dedos artríticos, essas caixas automáticas terão de se adaptar também: os botões terão de se tornar maiores, assim como as telas e as palavras. Para que a economia obtida com o auto-serviço seja preservada, montes de máquinas terão de ser reprojatadas para mãos e visões mais velhas. As instruções por escrito e os botões das máquinas de vender selos e balanças nos correios, por exemplo, são pequenos demais para serem manejados facilmente pelos idosos. O mesmo ocorre com a leitora de cartões de crédito e as bombas nos postos de gasolina de auto-serviço ou a máquina de vender bilhetes do trem suburbano.

Botões e ganchos minúsculos nas roupas, especialmente nas costas dos trajes femininos, terão de ser substituídos por prendedores mais simples ou mesmo por Velcro. Os fabricantes de telefones celulares concorrem entre si pela miniaturização do produto, mas em certo ponto o telefone com telas e tela de cristal líquido maiores será mais desejável, pelo menos para os usuários mais velhos. (Isso acontecerá mais ou menos na mesma época em que os telefones celulares deixarem de ser brinquedos de jovens executivos para se tornarem o meio de comunicação vital dos mais velhos.) Os controles remotos de TVs, videocassetes e toca-CDs, os botões da filmadora de vídeo, o teclado dos notebooks – pelo andar da carruagem, todos em essência se miniaturizam até se tornarem inadequados para as pessoas mais velhas. Vivo falando como se tudo isso fosse ocorrer no futuro, mas é um erro; isso já começou a acontecer. O mundo do varejo está tendo uma reação interessante.

Para onde se destina toda a energia, a inovação e os dispêndios de capital nos ambientes varejistas atuais? Para atender o furacão iminente de fregueses anciões, certo? Não, errei... destina-se aos grandes complexos de entretenimento-varejo, às redes de marca registrada com *merchandising* voltado para as crianças, como da Disney e Nickelodeon, às lojas para adolescentes, como MTV, Nike, Hard Rock Cafe e Planet Hollywood. As novas armações e displays interativos produzidos pelos laboratórios de projeto são estonteantes... você nunca sabe se está em uma loja ou em um parque temático, o que me parece ser o objetivo. Deve ser divertidíssimo conceber tais engenhocas e as lojas que as contêm. Por isso, não surpreende que é lá que as coisas estão acontecendo.

Infelizmente, essas lojas estão atendendo um mercado já em declínio. Em 2025, segundo dados do censo, o número de norte-americanos acima de

segmento de maior crescimento da população norte-americana. Há muito trabalho pela frente para fazer o mundo do varejo atender melhor as pessoas na terceira idade. Para nosso próprio benefício, esperamos que esse trabalho seja conduzido com imaginação e entusiasmo.

Na verdade, o momento de começar esse trabalho é agora. Vamos aos poucos: exigindo melhor som ambiente nos elevadores! Quero percorrer meu supermercado ao som dos próprios The Doors, e não de uma versão açucarada para violinos de "Light My Fire". Na verdade, não vejo a hora de frequentar um centro social para idosos, onde, apoiados em nossas andadeiras, rodaremos pelo salão de danças enquanto o DJ tocará a edição especial de quinquagésimo aniversário da trilha sonora de *Embalos de sábado à noite*.

Já mencionei o admirável mundo novo das cadeiras de rodas, território virgem de que ninguém, ao que me consta, ainda se apossou. Esses veículos pessoais certamente serão remodelados, recebendo motores envenenados, pilotos automáticos, várias opções de estofado (será que couro preto esquentará demais no verão?), pneus grandões como aqueles de nossos jipes lá na década de 1990, carregadores de telefones, porta-xícaras, toca-CD e os adesivos de pára-choque apropriados. Haverá muitas oportunidades de licenciamento, trazendo marcas como Harley, BMW e John Deere (ou Louis Vuitton, Chanel e Prada) ao mercado. Elas sequer serão chamadas de cadeiras de rodas – na verdade, se assemelharão mais a cortadores de grama ou motocicletas de três rodas. Esses carrinhos nem conotarão necessariamente uma desvantagem. Serão simplesmente conveniências divertidas, algo para o velhinho que já tem de tudo.

Na outra extremidade do espectro, não é segredo que, depois das crianças, os velhos representam o maior mercado para tênis. Quem mais tem um estilo de vida que nunca exige calçados sérios de adulto? Na verdade, os trajes atléticos – calçados macios com sola de borracha, camisetas largas, calças folgadas com elástico na cintura – são ideais para as necessidades dos velhinhos na moda. Eles têm muito mais dinheiro para gastar em tênis do que as crianças e adorariam pagar por detalhes projetados para trazer conforto extra. Mesmo assim, nenhum adolescente que se preze deseja calçar os mesmos tênis do vovô, razão provável pela qual todos os anúncios da Nike e Reebok mostram jovens, em vez de velhinhos. Não há uma maneira de um grande fabricante de trajes atléticos visar clientes mais velhos? Aposto que em pouco tempo isso acontecerá... será lucrativo demais para que se desperdice a oportunidade. (Quem sabe os comerciais mostrarão Michael Jordan aos 65 anos jogando com o campeão de basquete do século XXI?)

Existe uma questão no ar de como a moda da geração *baby boomer* envelhecerá. Será que as crianças comprarão a marca de jeans preferida pelos avós? Pressuponho que nossa geração usará brim azul até chegar ao túmulo (e por que parar por aí?) Mas se for o uniforme dos velhinhos, alguém mais ousará usá-lo? Ou os jeans trilharão o mesmo caminho das cartolas?

O mundo dos artigos de saúde e beleza não dá atenção suficiente ao consumidor mais velho, mas terá que dar no futuro. Marcas inteiras deveriam estar voltadas às necessidades das pessoas com mais de 65 anos, incluindo fórmulas especiais de produtos para cabelos, pele, dentes, beleza masculina e cosméticos. Alguém também terá de descobrir como vender produtos para incontinência urinária aos velhos do século XXI. A categoria atual – poucas marcas discretas de fraldas para adultos vendidas acanhadamente no corredor de higiene feminina – não vai funcionar. Será a Fruit of the Loom, Calvin Klein ou Johnson & Johnson? Ou os produtos para incontinência serão vendidos junto dos sutiãs esportivos extrafirmes e suportes atléticos?

A loja de colchões do futuro fará bem em se especializar na venda para pessoas na terceira idade. Elas dedicarão tempo e esforço à procura de produtos ergonomicamente recomendados e pagarão por eles também. Os colchões estarão mais próximos dos produtos semimédicos do que dos móveis. Farão parte de toda a categoria de saúde da espinha dorsal, que sem dúvida será imensa.

Quando não houver mais tantas crianças à solta, o segmento de *fast-food* terá de dobrar esforços para atrair pessoas na terceira idade. Elas já constituem uma grande parcela do consumidor de *fast-food*, sem sequer ser reconhecidas sob os arcos dourados. Um dia, não será o último desenho da Disney que servirá de tema para restaurante de *fast-food*, mas o filme *Velhinhos transviados 4*.

Quando os pais compram roupas, brinquedos, livros e vídeos para os filhos, geralmente sabem que tamanho pedir, qual o brinquedo favorito ou qual o seu nível de leitura. Daqui a trinta anos, os atuais pais estarão comprando para seus netos e precisarão de certa orientação. Será que os fabricantes de roupas terão amadurecido e criado um sistema sensato e padronizado de tamanhos? Atualmente é um caos, quem compra roupas de crianças sabe. Se um sistema desses não tiver sido criado, as lojas terão de fazer o que for necessário – quadros dos tamanhos grandes e fáceis de ler, manequins de diferentes alturas, muitos vendedores atenciosos – para garantir que os avós comprem roupas com segurança.

Se não puderem comprar roupas, eles optarão por brinquedos, livros ou vídeos. De novo, os fabricantes e varejistas precisarão tornar as coisas mais

fáceis do que agora. A idade apropriada do leitor deve estar marcada com clareza em todos os livros para crianças e adolescentes. O mesmo vale para vídeos e *videogames*. Vovó não quer comprar por engano Mortal Kombat para o netinho de cinco anos e precisa de uma mãozinha para que isso não aconteça.

E, no futuro, os varejistas terão de descobrir como evitar cenas como esta:

Uma mulher na casa dos setenta adentra uma locadora de vídeo e pergunta ao jovem atendente:

– Você tem algum Roy Rogers* aí? – Ao que o rapaz respondeu:

– Não há nenhum Roy Rogers por aqui, mas há um McDonald's neste mesmo quarteirão.

Ouvimos esse diálogo em um estudo de locação de vídeos que conduzimos. Durante o mesmo projeto, ouvimos um senhor de idade perguntar a um atendente:

– Será que este filme colorido funcionará em minha TV preto-e-branco?

Os fabricantes e vendedores de tecnologia não são muito exímios em atingir os clientes mais velhos atualmente. Sem dúvida, as pessoas da nossa geração nasceram tecnocratas, mas quem sabe que novas maravilhas existirão para nos intimidar daqui a três décadas? As novas tecnologias geralmente trazem benefícios perfeitos para o freguês mais velho: compras pela Internet e correio eletrônico facilitam a vida de quem já não se locomove mais tão facilmente e os PCs de bolso do futuro (como os atuais organizadores palmtop, só que melhores) terão bastante memória para os momentos em que a sua falhar, como quando precisar de um número de telefone ou quando estiver no meio de um supermercado e não se lembrar do que comprar.

Mas veja como a tecnologia é divulgada e vendida – nunca se vê alguém com mais de trinta anos em um anúncio ou no balcão de uma loja. O próprio produto é hostil aos usuários mais velhos, dos teclados minúsculos às letrinhas nos sites da Internet, sem falar na frequência com que os botões de ligar-desligar de impressoras e computadores ficam atrás do aparelho. Talvez parte da atração da alta tecnologia se perca quando ela for suficientemente fácil para sua avó usar. Mas algumas décadas à frente, quando *nós* formos as avós, iremos à forra.

* Rede de lanchonete fundada pelo famoso caubói americano de mesmo nome. (N.R.T.)

ONZE

Crianças

Com a revolta dos sexos (ou reconfiguração, pelo menos) tendo mudado tanto nossas vidas e homens e mulheres explorando novos terrenos de compras, o efeito sobre as crianças atuais é bastante simples: elas estão por toda parte.

Aonde elas costumavam ir? À escola, é claro, o que deixava suas mães livres para um sem-número de tarefas de superintendente do lar, com destaque para a aquisição de comestíveis, roupas e outros suprimentos e serviços conforme necessários. Papai comprava bebida, pneus, charutos, cortadores de grama, comestíveis (talvez uma ou duas vezes por ano) e o presente de aniversário de mamãe. Ir ao banco era tarefa da mãe ou do pai, dependendo da divisão de trabalho específica do lar. Somente compras grandes exigiam a presença da família inteira, mas com que frequência alguém adquiria um automóvel ou sofá? Com tão pouca frequência, que as crianças que vinham juntas não chegavam a atrapalhar.

Hoje em dia, ambos os pais quase certamente trabalham fora, de modo que as compras que não se encaixam na hora do almoço acabam se tornando um programa de família. As compras, então, tornam-se uma saída de lazer aceitável – menos agradável, talvez, do que uma semana no Disney World, mas não inteiramente sem potencial de diversão, como veremos. Além disso, o divórcio é tão comum que pais ou mães separadas em companhia do filho tornaram-se uma visão comum nos cinemas, restaurantes e lojas. Em qualquer tarde de sábado, não há locadora de vídeos ou loja de diversões

eletrônicas que não seja visitada por pais divorciados passando o fim-de-semana com seus filhos. As crianças vão para toda parte porque as levamos; porém, uma vez ali, alteram a paisagem de compras de formas óbvias e sutis.

Existe também o fato de que nossas crianças consomem ainda mais mídia de massa do que nós, adultos, com grande parte dela tentando vender-lhes coisas. O mercado deseja as crianças, necessita das crianças e elas são cortejadas pelo convite e o aceitam com prazer. Elas idolatram os personagens da TV como as crianças de outrora eram ensinadas a venerar os santos padroeiros e aprendem desde cedo a relação entre marca e status. Trata-se de mais um exemplo de como o capitalismo traz a democratização – você não tem mais de ficar à margem do mercado global só por ter um metro de altura, não ter renda da qual se vangloriar e não ter permissão para atravessar a rua sem a mãe. Você é uma força econômica, agora e no futuro, e é isso que conta.

Tudo isso, como toda grande mudança, tem seu lado bom e ruim. Em termos práticos, significa três coisas:

1. Que se uma loja for de alguma forma hostil às crianças, os fregueses-pais captarão a mensagem e se afastarão. Não sei quantas lojas que dependem de clientes do sexo feminino não garantem que todos os corredores e caminhos entre estantes e armações sejam suficientemente largos para a passagem de um carrinho de bebê. Se não forem, pelo menos metade das mulheres dos vinte aos quarenta anos estará excluída pelo menos parte do tempo. (Muitos compradores do sexo masculino também estarão.) As lojas estão cheias de “zonas mortas” criadas pela inacessibilidade aos carrinhos de bebê. Realizamos um trabalho para uma loja de departamentos e descobrimos, usando uma fita métrica, que a seção de roupas para bebês e crianças era a mais entulhada de estantes e armações da loja. Assim, era a parte mais difícil de navegar da loja para quem estivesse empurrando um carrinho de bebê; também era a seção menos visitada, não por acaso. Todo ano, a Hallmark gasta uma pequena fortuna em comerciais de TV de sua seção de enfeites de Natal. Em uma loja padrão que estudamos, o expositor ficava em um corredor estreito. Cada vez que um freguês com carrinho de bebê se aventurava por ali, a seção ficava totalmente bloqueada. Como resultado, nossa pesquisa mostrou, somente 10 por cento dos fregueses da loja chegavam a ver os enfeites. Pela estrutura da loja e disposição dos expositores, você define se será amistoso ou hostil em relação às crianças: portas automáticas, corredores largos e ausência de escadas facilitam a vida de pais com carrinhos de bebê ou arrastando (ou caçando) os pimpolhos.

2. Que podemos contar com as crianças como consumidores (ou co-consumidores) ávidos, contanto que suas necessidades tenham sido consi-

deradas. Em outras palavras, caso queira vender um produto para as crianças, você precisa colocá-lo onde elas o consigam ver e alcançar. Isso vale para itens óbvios, como espuma de banho em um vidro com a forma do Barney, mas também para coisas tais quais iguarias para cães, como expliquei em um capítulo anterior, pois as crianças (junto com os velhos) são o principal mercado de biscoitos com sabor de figado. Inversamente, se você não proteger a loja de crianças como protegeria sua casa, será vítima de terríveis surpresas.

3. Que se a atenção plena dos pais for exigida (por, digamos, um vendedor de automóveis ou gerente de banco), alguém terá primeiro de encontrar um meio de desviar a atenção de uma criança inquieta e entediada.

A primeira vez em que prestei atenção ao efeito das crianças sobre o mundo "adulto" não foi em um estabelecimento varejista, mas em um templo da cultura: o Museu Rodin de Filadélfia. Eu caminhava entre as deslumbrantes esculturas de bronze, absorto no devaneio estético, quando ouvi uma voz de criança exclamar: "Olha, mamãe, um bumbum!" Voltei-me e vi um fedelho agarrando com ambas as mãozinhas as nádegas de Balzac.

Olhei, depois, ao redor da sala e observei marcas de dedos em todas as estátuas, mais ou menos à altura em que aquela adorável criança agarrara o pobre Honoré. Claramente, aquele sujeitinho não era o único conhecedor de arte através do tato dos Estados Unidos.

Aquele momento ilustrou várias verdades sobre crianças. Primeira, elas são participantes exuberantes do mundo dos objetos. Se algo estiver ao seu alcance e despertar a mínima curiosidade, elas o tocarão. O impulso criativo de uma criança expressa-se por sua busca da essência lúdica em tudo, dos objetos mais corriqueiros aos mais sublimes. Uma tábua de passar? É um brinquedo. As nádegas de Balzac? Também são um brinquedo. Descobri que, se você quiser que as crianças toquem algo, é só colocá-lo baixo o suficiente que elas o acharão. Na verdade, objetos colocados abaixo de certo ponto serão tocados *somente* por crianças.

Os supermercados têm estado na frente em explorar o estilo de compras tátil das crianças. Temos inúmeras cenas de vídeo mostrando crianças em mercearias – rogando, persuadindo, choramingando, implorando à mãe e ao pai que escolham certo item (e quando isso falha, simplesmente agarrando-o e metendo-o no carrinho). Se estiver ao seu alcance, eles o tocarão, e se o tocarem haverá pelo menos uma chance de mamãe ou papai ceder e comprá-lo (o pai especialmente). Mesmo isso deve ser feito com cuidado, porém – certa vez, estudamos um mercado que colocara os produtos atraentes às

crianças na prateleira inferior, sem perceber que para as crianças nos carrinhos de compras a prateleira imediatamente inferior à do meio é a ideal.

Os supermercados têm se esmerado tanto em despertar o desejo das crianças que deixaram os pais meio revoltados. Reagindo às queixas contra estantes de bombons e chicletes junto às caixas, alguns supermercados passaram a oferecer caixas livres de doces. (Agora, os doceiros estão reclamando.) Descobrimos uma tendência alarmante em um estudo alguns anos atrás: um número crescente de pais que sistematicamente evitam o corredor de biscoitos e *cream crackers* para evitarem a algazarra previsível das crianças. Para contornar essa manobra, nosso cliente fabricante de biscoitos passou a assegurar vizinhanças estratégicas – garantindo parceiros de corredor apropriados (biscoitos de um lado do corredor e comida para bebês do outro, por exemplo) e melhores displays individuais e de ponta de gôndola.

Na década de 1980, a General Mills bolou um novo produto para o paladar infantil, uma pipoca de microondas que vinha em diferentes cores. Ela divulgou o produto intensamente em programas infantis de TV, mas – em um exemplo clássico de descoordenação entre o órgão de *merchandising* e o de marketing – não se certificou de que o produto estivesse sendo exposto ao alcance dos consumidores visados. Na verdade, pressupondo que os pais fariam a compra, o planograma de supermercado típico da empresa posicionara-o no alto, e isso, nós tivemos certeza, foi o motivo das vendas desapontadoras do produto. Nós ainda mostramos aos clientes o vídeo de um menino de uns seis anos pulando para alcançar a prateleira onde a pipoca estava exposta, tentando derrubar uma no chão para mostrá-la a mamãe. Enfim conseguiu derrubá-la, mas a mãe recusou-se a pôr a pipoca no carrinho. Abatido, ele a devolveu à prateleira – não no local de antes, mas no nível de *seu* olho. É claro que o próximo menino que passou por lá viu a pipoca, agarrou-a e colocou-a no carrinho do papai, onde ela permaneceu. Um momento clássico na arte de observar o freguês.

Seria quase impossível para as famílias fazer compras junto sem o advento da refeição amigável às crianças e o McDonald's, mais do que qualquer outra empresa, prosperou com isso – os restaurantes são parte conveniente, parte suborno para os pimpolhos que se comportarem durante uma manhã no shopping center. O McDonald's percebeu desde cedo que, se conseguisse atrair as crianças – não apenas através do menu, mas também com os brinquedos, copos com personagens próprios e parques infantis –, atrairia também os pais. Não é coincidência que a rede de *fast-food* dominante nos Estados Unidos também seja a favorita entre as crianças. Mas mesmo o McDonald's não acerta em tudo. Uma omissão gritante: os balcões são altos demais para os fregueses-mirins. Uma criança de sete ou oito

anos consegue, sem dúvida, ir sozinha da mesa ao balcão para pedir mais batatas fritas ou outro refrigerante. Mas a estrutura do restaurante não o permite. Mesmo os quadros de menu são tão altos que só um adulto consegue lê-los comodamente. Deveria haver menus no nível das crianças, com grandes fotos dos sanduíches e o mínimo de palavras possível.

Com os *baby boomers* tendo protelado os filhos o máximo possível e a atual geração X casando-se cedo, as livrarias estão mais repletas de crianças do que nunca. Antigamente, a seção de livros infantis consistia em algumas prateleiras num canto atrás dos dicionários. Hoje em dia, pode ser a parte mais convidativa e bonita da loja.

Eis como os livreiros inteligentes organizam as prateleiras: eles põem os livros com personagens de programas de TV populares embaixo, de modo que os petizes possam apanhar Barney ou Teletubbies sem ser impedidos por mamãe ou papai, que provavelmente não são muito favoráveis aos personagens hipercomercializados. Os clássicos infantis – *Contos de Grimm*, *O pequeno príncipe* ou qualquer coisa que pareça antiga e com mais texto do que figuras – ficam expostos no alto, no nível do olho dos adultos, pois serão eles que escolherão essas obras valiosas. No meio ficam os livros que agradam a várias gerações – por exemplo, *Babar*, *Tintim* ou Dr. Seuss. (Os planogramas das lojas de vídeo devem seguir o mesmo sistema: os filmes veneráveis que os pais poderiam escolher – *Branca de Neve* ou *O mágico de Oz* – expostos em cima e os filmes que estão na onda embaixo onde as crianças possam apanhá-los e começar seus ruidosos mas de certa forma encantadores apelos.)

Sempre aconselhamos nossos clientes livreiros a agrupar as seções por sexo, reconhecendo a tendência dos homens de gravitar em torno de esportes, negócios, manuais práticos e computadores, enquanto as mulheres transitam pela psicologia, auto-ajuda, saúde, nutrição, dieta, casa e jardim. Recomendamos que os livros infantis sejam visíveis das seções femininas e prateleiras baixas para as crianças, permitindo às mães folhear seus livros e, de vez em quando, dar uma espiada nas crianças.

Na *superstore* da Barnes & Noble perto do meu escritório, há uma seção de livros infantis com vários assentos para crianças, o que é bom, mas ignoraram o fato de que a maioria das crianças está acostumada a ouvir histórias no colo dos pais. Sinto-me tentado a apanhar uma ou duas das grandes poltronas de outra parte da loja e trazê-las para a seção infantil.

As editoras de livros infantis falham em tornar seu produto atraente ao público principal: os adultos. Se estiver comprando livros para o próprio filho, cujos gostos e nível de leitura conhece bem, você provavelmente não precisa de muita orientação. Mas e os avós, tias e tios e amigos da família

que querem comprar livros para as crianças? Eles precisam de alguma indicação clara nos livros (e talvez nas prateleiras de livros e outros displays) sobre o público visado pelo livro – principalmente a série (ou idade) do nível de leitura. Mas poucos livros infantis ou displays de livros exibem essa importante informação. Esse é um exemplo clássico de projetistas e profissional de marketing de um produto que ignoram totalmente a necessidade dos fregueses. Você verá compradores potenciais nas lojas folheando um livro, como se pudessem encontrar uma pista, para depois, inseguros quanto à escolha, devolverem o livro à prateleira e decidirem dar ao Júnior outro presente. Talvez também seja importante encontrar um meio de informar aos fregueses o enfoque de um livro específico – se pretende ensinar o desenvolvimento de relacionamentos ou brincadeiras criativas – como forma de sinalizar se o livro é um presente apropriado.

Eis outra falha das editoras em relação aos compradores de presentes: os livros infantis tendem a ser relativamente baratos, significando que, em uma compra, você poderá levar mais de um. Mas mesmo nas séries que fazem sucesso entre as crianças, você encontrará poucas coleções em caixas, embora coleções de quatro ou cinco livros constituíssem um presente perfeito.

Apesar de tecnicamente serem os adultos que selecionam e compram os brinquedos, quem toma realmente as decisões são as crianças. Mesmo que Júnior ainda não saiba falar, você verá seus pais apanharem um brinquedo da prateleira, examinarem-no e, depois, porem-no diante do rosto do petiz para obter a opinião que conta. Se ele morder a isca, eles o comprarão – por isso, a maioria das embalagens de brinquedos agora permite apertar os botões ou puxar a corda sem abrir a caixa. Mas gosto da forma como as lojas Zany Brainy reconhecem como as crianças preferem agir: brinquedos e jogos são simplesmente retirados das caixas e espalhados pelo chão.

O princípio é simples: se os adultos são fregueses altamente táteis, as crianças o são despudoradamente. Elas tocam em tudo. É só vê-las em ação e planejar de acordo. Mas há pelo menos dois aspectos incômodos aqui que exigem bom senso do varejista.

Primeiro, você tem de perceber que o grau de seu sucesso em fazer as crianças verem, tocarem, apanharem e, depois, desejarem itens é também o grau em que você frustrará e aborrecerá seus pais – aqueles que trouxeram as crianças, no final das contas. Como aqueles adultos que evitam o corredor de biscoitos ou a caixa cercada de doces, chicletes e bonecos de algum personagem da TV, por exemplo. Fazer compras é muito mais difícil quando você corre atrás de uma criança que acredita ser ela quem está fazendo as compras. Após algum tempo, a experiência de uma loja que atrai demais as

crianças torna-se uma que os adultos só desejam evitar. Existe um equilíbrio aqui que vale a pena ser perseguido.

Segundo, se o *merchandising* de sua loja for voltado para as crianças, você terá de protegê-las também. Em sua casa, você corre o olhar clínico pela área do solo até quase um metro de altura para ver exatamente que tipo de acidente pode vitimar uma criança peralta de quatro anos. Os perigos óbvios, como tomadas e prateleiras com quinas afiadas, devem ser fáceis o suficiente de detectar e atacar. Mas você também deve se certificar de que os itens pesados não sejam facilmente empurrados ou derrubados. Passamos um dia em um restaurante Burger King que controlava a fila no balcão com um "labirinto": um parapeito à altura da cintura. Em oito horas, contamos um total de 52 crianças que treparam naquele obstáculo perigoso e não tenho dúvidas de que algumas crianças levaram bons tombos lá.

Há alguns anos, estudamos três lojas de telefones da AT&T em diferentes partes dos Estados Unidos. Todas atraentemente projetadas. Todas com o mesmo número de funcionários para atender mais ou menos o mesmo número de clientes. Uma loja, porém, tinha um índice bem menor de interceptação de fregueses – a porcentagem de clientes potenciais com que algum vendedor falou – e um tempo médio muito menor dedicado aos clientes. Só havia outra diferença: aquela era a única loja que empregava um sistema de display em "cascata" – uma série de pedestais de altura decrescente onde era exibido o equipamento. Observamos diferentes ângulos de vídeo do salão de vendas e, em pouco tempo, um padrão emergiu: na loja com pior desempenho, os funcionários tinham constantemente de correr para salvar telefones e máquinas de fax ao alcance das crianças na loja com seus pais. Os vendedores, mesmo envolvidos em uma conversa com um freguês, tinham de manter um olho distante para ver o que os pequerruchos estavam querendo apanhar daquele display em cascata. Não era só uma questão de arrumação; a loja tinha apenas um ou dois de cada modelo em estoque; assim, por exemplo, se uma máquina de fax caísse do pedestal e se quebrasse, não haveria outro aparelho para venda. Parecia que os pobres funcionários gastavam mais tempo salvando os caros equipamentos de telecomunicações do que conversando com os fregueses. Foi inteligente colocar o equipamento telefônico ao alcance dos fregueses curiosos, mas seria mais inteligente colocá-lo fora do alcance das crianças.

Um funcionário da Envirosell conta que, uma tarde, sentou-se com projetista altamente respeitado de dispositivos de vídeo interativos enquanto ele revelava seu último protótipo, uma estação de *videogame* para a área de recreação de um restaurante de *fast-food*. As duas primeiras crianças sentaram-se ao aparelho e jogaram sem incidente. O terceiro menino tirou os

sapatos, inclinou-se bem para trás na cadeira e calcou a tela de toque com os dedos do pé. A próxima criança pegou o brinquedo duro de plástico que ganhara com o almoço e começou a bater com ele na tela de vídeo.

– Meu Deus – suspirou o projetista –, veja o que ele está fazendo!

– Ele está interagindo.

Essa interação serviu também de lembrete para uma pequena contradição no atual mundo das compras. Todos sabem que, no futuro, o grupo demográfico que todo varejista terá de servir serão as pessoas mais velhas. No entanto, todas as inovações empolgantes nas lojas atuais são inspiradas por fregueses jovens – as lojas de entretenimento como Disney, Nickelodeon e Warner e restaurantes como Planet Hollywood, Hard Rock Cafe e Rainforest Cafe. Da perspectiva de uma criança, esses lugares são como parques de diversões que, por acaso, também vendem mercadorias. Tudo de interessante de vídeo, interativo, digital e computadorizado acontece nas lojas preferidas por crianças de oito anos. Os hábitos das crianças estão até ganhando supremacia, como descobrimos recentemente em visita às lojas da Nickelodeon. Ali, os cartazes que indicam onde encontrar mercadorias com diferentes personagens mostravam apenas a imagem – sem nenhuma palavra. Ótimo para crianças procurando seus personagens favoritos, mas deixando os adultos no escuro.

Você não precisa ser Barney em pessoa para manter as crianças relativamente entretidas. Mas especialmente em empresas onde os clientes precisam permanecer em um local e prestar atenção, oferecer diversão às crianças é uma necessidade.

Esse pensamento parecerá totalmente óbvio a qualquer pai. Assim, é espantoso que tão poucos comerciantes o levem em conta. Recentemente, observei uma criança de dois anos fazer uma bagunça enquanto a mãe tentava comprar em um estabelecimento que realmente deveria estar atento à presença de crianças nas vidas de seus clientes: uma loja de roupas para gestantes. Distrair uma criança pode significar simplesmente instalar uma TV e exibir alguns vídeos da Disney em um pequeno recinto, como fazem os hipermercados franceses. (Surpreendo-me sempre ao ver que, dentre todos os lugares, as locadoras de vídeo freqüentemente deixam de exibir uma programação infantil em pelo menos uma televisão, deixando os pais livres para examinarem os filmes alguns minutos a mais.) Alguns brinquedos de plástico em uma área quadrada de 1,5m que a mãe e o pai possam espiar de vez em quando pode ser suficiente em uma loja pequena. A Ikea é famosa por sua área infantil, a avalanche de bolas de plástico coloridas tendo se tornado

um símbolo amigável. Não surpreende que uma rede sueca estivesse à frente aqui; os europeus são menos paranóicos com a segurança dos filhos e deixam-nos sob a guarda do pessoal da loja enquanto compram. Alguns anos atrás, houve um reboliço em Nova York quando uma jovem mulher dinamarquesa estacionou seu bebê adormecido no carrinho diante da janela de um restaurante e, depois, foi almoçar lá dentro (em uma mesa à janela). A polícia foi chamada, funcionários de proteção à infância surgiram e a mulher quase teve de enfrentar uma batalha pela custódia da criança.

Por qualquer que seja a razão, os pais norte-americanos são paranóicos em relação às crianças. Nos Estados Unidos, a Ikea teve de instituir uma identificação rigorosa dos adultos ao buscarem seus filhos na área de recreação. Muitos pais simplesmente se recusam a deixar os filhos em áreas de recreação que não sejam visíveis do resto da loja o tempo todo. Alguns anos atrás, a Blockbuster construiu um engenhoso cinema *drive-in* para crianças, com vídeos em telões e carrinhos onde as crianças podiam se sentar para assistir aos filmes. Infelizmente, ele foi posicionado em um canto logo antes da saída, deixando os pais nervosos. Falta aos norte-americanos experiência com creches públicas. Assim, não surpreende que as crianças acabem vagando pelas lojas, bancos e outros estabelecimentos varejistas.

Realizamos um estudo para a Wells Fargo há alguns anos mostrando que 15 por cento dos que entravam em suas filiais tinham menos de sete anos.

"Qual a sua ferramenta de vendas mais eficaz?", perguntamos a uma funcionária responsável por empréstimos. Ela abriu a gaveta da escrivaninha e apanhou um pirulito. Revelou que podia geralmente contar com ele para ganhar dois minutos de conversa ininterrupta com um pai, que era tudo de que precisava. O banco também oferece um álbum de colorir com um filhote de cão que mora em uma filial da Wells Fargo. Isso mais uns lápis de cera podem resultar em um empréstimo para a compra de uma casa nova em folha, sem dúvida. Em Nova York, o Citibank edita um livro de passatempos para crianças. Em ambos os casos, os bancos estão ganhando o sossego hoje e – dada nossa veneração pelas experiências felizes da infância – clientes fiéis amanhã.

O projeto de uma boa área (que não seja um mero cercado) para crianças deve seguir alguns princípios. As linhas de visão devem permitir aos pais verem os filhos a qualquer momento, de modo que deve estar em uma área aberta, sem nenhuma parede ou obstáculo na frente. Deve ser grande o suficiente. O ideal é que permita separar crianças de diferentes idades. Senão, as crianças mais velhas sempre dominarão, tornando desagradável a experiência das crianças menores que se meterem com elas.

As revendas de automóveis são péssimas para distrair crianças. O que é desapontador, quando se pensa a respeito, pois as crianças são propen-

sas a gostar de automóveis – pelo menos os de brinquedo. Muita coisa poderia ser feita, mas o ramo dos automóveis está muito atrasado nas vendas. Como resultado, comprar um automóvel é mais difícil para as famílias do que necessário. Enquanto nenhuma revenda de automóveis atacar o problema, todas estarão seguras. Mas no momento em que a Ford ou a Chrysler passar a reconhecer a realidade das crianças nas revendas, o resto será forçado a reagir.

Outro local onde as crianças precisam ser distraídas é a área de espera das farmácias. Ali, entre adultos doentes esperando as receitas serem aviadadas, a exuberância infantil perde o encanto. Muitas daquelas crianças provavelmente estão elas próprias doentes, o que piora sua disposição. As drogarias podem facilmente espalhar brinquedos ou álbuns de colorir com lápis de cera perto da área de espera, criando uma vizinhança eficiente. Eis outra ótima maneira de distrair as crianças: dê-lhes algo para comprar enquanto os pais fazem o mesmo alguns metros adiante. Dada a quantidade de pais que recorrem ao suborno para acalmar os filhos, essa poderia ser uma estratégia inteligente. Como as mulheres ainda fazem a maior parte das compras, faz sentido exibir produtos para crianças perto das seções visitadas por suas mães. Será isso exploração infantil ou um favor para as mães? Talvez possa ser ambas as coisas.

Alguns anos atrás, li uma reportagem sobre uma loja de conveniências que estava tendo problemas com adolescentes que vadiavam no estacionamento à noite. Contratar um guarda de segurança para postar-se ali e espantar os adolescentes seria uma solução cara. Portanto, eis o que fez a loja: passou a tocar o som suave e careta de Mantovani pelos alto-falantes. Os adolescentes sumiram.

Os adolescentes ainda são suficientemente jovens para serem dominados pela imagem, com toda a bajulação da propaganda, marketing da identidade, mensagens pela mídia, tendências e rótulos. Eles ainda acreditam no poder de uma marca de conferir status, serenidade, carisma, conhecimento. Eles constroem suas identidades pelas opções de compras que fazem – eles são muito parecidos com os adultos da década de 1950, antes que nos tornássemos tão críticos em relação aos vendedores de imagens. Os adolescentes também têm menos opções de mídia que os adultos, de modo que as mensagens os atingem de forma concentrada. Eles adoram explorar o mundo em busca de ícones ou quaisquer outras pistas de que algo – algum produto, alguma loja – está voltada para eles. Eles fogem do som ambiente como se fosse uma peste, enquanto nós conseguimos tolerar quase tudo.

O que deveria torná-los alvos razoavelmente fáceis no mercado. Mas eles também têm algumas limitações intrínsecas. Em um estudo de como são vendidos jeans, observamos um padrão estranho nas compras de adolescentes: em grupo, eles gastavam um tempo relativamente longo na seção de jeans (3 minutos e 52 segundos), comparados com aqueles acompanhados dos pais (2 minutos e 32 segundos). Os adolescentes em grupo examinavam um terço a mais de produtos. Mas a porcentagem de adolescentes com pais que compravam jeans era quase o dobro, 25 por cento contra 13 por cento de adolescentes em grupo. Até que percebemos o motivo: eles vêm com os amigos para olhar – para a pré-compra, por assim dizer. Após terem feito suas escolhas e obtido a aprovação de uma banca de colegas, eles retornam com mamãe ou papai – o dono da carteira de dinheiro, – e fazem uma transação rápida, para evitar a humilhação de serem vistos em público comprando roupas com seus antigos guardiões.

Isso não mostra que o comércio em geral e os bancos em particular podem atender melhor os fregueses jovens? Que tal implantar o depósito direto da mesada, acessível por caixa eletrônico/cartões de débito? Algum varejista ainda oferece o *layaway*,* e será que tornará a ser comum, mas voltado para os jovens? Prestei certa consultoria ao Crédit Agricole, uma instituição financeira francesa que está testando um projeto de filial para estudantes – uma idéia inteligente na atividade bancária, na qual a chave para o sucesso a longo prazo é a aquisição de clientes. A filial não se assemelhará a um banco nem soar como um deles – o projeto, imagens gráficas, horário de funcionamento, funcionários, música e assim por diante refletirão o seu alvo, a geração X. Seminários no local abordarão como alugar o primeiro apartamento, como financiar uma motocicleta etc.

Trata-se de uma abordagem inteligente, pois reconhece o fato de que um produto ou serviço voltado para os fregueses jovens declara-se inacessível ao resto de nós. A Clarion não existe mais, mas foi por algum tempo uma marca de cosméticos altamente promovida. Foi usuária prematura de computadores interativos: as mulheres digitavam certas informações sobre cor e tipo de pele e o computador informava que produtos Clarion comprar. Entretanto, por alguma razão, os aparelhos gradualmente migraram para as prateleiras inferiores, na posição perfeita para garotas adolescentes. Elas retribuíram o favor usando os computadores. Quando as mulheres adultas viram isso, naturalmente acharam que Clarion era destinado a principiantes e se afastaram. Assim selou-se a reputação de Clarion e em pouco tempo a marca foi retirada do mercado.

* Sistema de compra em que se paga um depósito para reservar um produto, o qual só é entregue após o pagamento final. (N.T.)

IV

Veja-me, Sinta-me, Toque-me, Compre-me:*

A Dinâmica das Compras

* Alusão à canção do The Who que diz: "See me, Feel Me, Touch Me, Heal Me" (Veja-me, Sinta-me, Toque-me, Cure-me). (N.T.)

Até agora, vimos tudo que precisa ser feito simplesmente para tornar os ambientes varejistas amigáveis ao usuário. As exigências da anatomia precisam ser respeitadas apenas para viabilizar as compras. É preciso se adaptar às diferenças comportamentais entre os sexos e idades, senão as lojas, os restaurantes e bancos serão mais adequados a um ser humano genérico – sem sexo, sem idade – inexistente. Uma vez tudo isso considerado, as coisas começam a se tornar realmente desafiadoras. O terceiro aspecto da ciência das compras é onde encontramos a maioria da arte: a apresentação, o romance, até a sedução se você quiser. As compras, com tudo o que sabemos a respeito, permanecem um mistério. Por que alguém entra em uma loja pensando em IBM e sai trazendo um Compaq, ou vice-versa? O que faz uma freguesa que resolve matar uns minutos em uma boutique sair com o bolso mil dólares mais leve, mas se sentindo mais na onda – mais bonita – do que nunca? A resposta simples é que ela encontrou algo que queria, mas não há explicação fácil para por que e como *aquilo* aconteceu. As boas lojas travam um tipo de judô varejista: elas usam o impulso do próprio freguês, suas inclinações e desejos em grande parte velados, para movê-lo em uma direção talvez não-planejada e muitas vezes despercebida. No final, não basta que os produtos estejam ao alcance do freguês – ele precisa querer alcançá-los. E os tendo alcançado, precisa então querer possuí-los, ou todo o seu esforço terá sido em vão. Em meio a tanta ciência, descobrimos que, no final, é o amor que faz o mundo do varejo girar.

O que os fregueses amam? Algumas coisas importantes, nós descobrimos, como:

Tato. Vivemos em uma sociedade destituída do tato e as compras são uma das poucas chances de experimentar livremente o mundo material em primeira mão. Quase todas as compras não-planejadas resultam de tocar, ouvir, cheirar ou provar algo no recinto de uma loja – razão por que o *merchandising* pode ser mais poderoso do que o marketing e por que a Internet, catálogos e compras pela TV complementarão, mas nunca desafiarão realmente as lojas da vida real.

Espelhos. Fique de pé e observe o que acontece em qualquer superfície refletora: nós nos arrumamos como chimpanzés, homens e mulheres igualmente. Como dissemos, espelhos detêm os fregueses em seus rumos, algo ótimo para qualquer que seja o *merchandising* na proximidade. Mas mesmo em torno de itens usados no corpo, como roupas, jóias e cosméticos, onde os espelhos são ferramentas de vendas básicas, as lojas deixam de fornecer o número suficiente e raramente os põem no lugar certo.

Descoberta. Poucas coisas são mais gratificantes do que entrar em uma loja, captar o aroma (metafórico) de algo que estivemos procurando e, depois, descobrir sua toca. Excesso de sinalização e propaganda na loja tiram toda a aventura da viagem de compras; as lojas não devem ser deliberadamente confusas ou obscuras, mas devem seduzir os fregueses pelos corredores com sugestões e alusões ao que os aguarda. O aroma de pão quentinho pode ser suficiente para atrair os fregueses de um supermercado à seção de padaria; uma grande e bonita foto de um homem charmoso no estilo de James Bond envergando um *smoking* cor-de-creme traz mais níveis de informação do que o mais explícito letreiro “Trajes a rigor” pode transmitir.

Conversa. Lojas que atraem montes de casais, amigos ou grupos de compradores geralmente fazem bem. Se você conseguir criar uma atmosfera que estimule a discussão de um traje, digamos, ou um telefone, a mercadoria começará a vender sozinha.

Reconhecimento. As pessoas querem ir onde todos saibam seu nome. Esse é um campo de batalha onde a pequena loja local pode competir com as redes nacionais. Dada a opção, as pessoas comprarão onde se sintam desejadas e, geralmente, pagarão até um pouco mais pelo privilégio. Mesmo as menores lojas podem desenvolver a fidelidade dos clientes, fazendo com que se sintam especiais. Nossos estudos mostram que *qualquer* contato iniciado por um funcionário da loja aumenta a probabilidade de o freguês comprar algo. Se o vendedor sugerir algumas coisas ou oferecer informações, as

chances aumentarão ainda mais. É claro que os fregueses não gostam de vendedores insistentes, portanto há um limite aqui.

Pechinchas. Isso parece óbvio, mas vai além da simples redução de preços. Na Victoria's Secret, por exemplo, as roupas de baixo costumam ser empilhadas em um tabuleiro e vendidas a \$20 por quatro pares, o que parece uma oferta melhor do que os \$5 normalmente cobrados pelo par. Mesmo nas lojas mais elegantes, as estantes de saldos atraem fregueses ávidos. Mesmo assim, embora os fregueses esperem certa aglomeração em torno do tabuleiro de descontos, não morderão a isca se o desconforto físico tornar-se ostensivo demais. Eles sacarão uma blusa de uma estante lotada, por exemplo, mas se não houver espaço para recuar e examiná-la tão detidamente como a mercadoria de preço normal, não a comprarão.

Por outro lado, os fregueses tendem a odiar:

Espelhos demais. Uma loja não deve se assemelhar a um salão de espelhos de parque de diversões. Em certo ponto, todo aquele vidro acaba desorientando.

Filas. Além de detestarem esperar, os fregueses também detestam sentir emoções negativas enquanto esperam, como frustração diante da ineficiência, ansiedade por não estar na fila mais rápida ou tédio por não haver nada para ler, observar ou comprar enquanto esperam. A memória de um bom passeio de compras pode ser apagada por uma experiência ruim na fila do caixa.

Fazer perguntas tolas. Novos produtos em especial devem estar expostos onde os fregueses possam examiná-los, e não atrás de vidro. Além disso, deve haver suficientes letreiros, folhetos, vídeos ilustrativos, artigos de jornais, mostruários falantes e o que mais for preciso para os compradores se informarem antes de fazer uma pergunta. Quando as lojas procuram tornar acessíveis produtos novos ou complicados, as vendas sempre aumentam.

Produtos em falta. Óbvio.

Etiquetas de preços obscuras. Idem.

Serviço intimidador. Também serviço rude, lento, desinformado, burro, distraído, preguiçoso, mal-humorado. Provavelmente, a melhor propaganda de boca em boca para uma loja é: “Eles são tão legais naquela loja!” Quando o serviço é ruim, os fregueses acabam achando outra loja; o serviço ruim quase sempre neutraliza mercadoria, preços e local bons. Por mais prática que a atividade de compra se afigure, os sentimentos sempre vêm primeiro e bom é sempre melhor do que ruim.

Nos capítulos seguintes, discutiremos talvez a mais poderosa indução às compras: a oportunidade de tocar, experimentar, provar, cheirar e de outras formas explorar o mundo de objetos desejáveis e como a justaposição engenhosa desses objetos pode, às vezes, fazer toda a diferença do mundo. Veremos como não só as mercadorias, mas também os mostruários, determinam o que é observado ou ignorado. Discutiremos como os varejistas podem manipular mesmo nossa percepção do tempo a fim de controlar a experiência de compras. Veremos também o que pode parecer a antítese da compra sensorial: o futuro mundo do varejo via Internet.

DOZE

O Freguês Sensorial

Esta poderia parecer uma pergunta estranha feita por qualquer um em qualquer momento, especialmente surgindo aqui e agora, neste estágio avançado de uma investigação como a que estamos conduzindo. Mas, de qualquer modo, tenho de fazê-la: o que é fazer compras?

Não me refiro ao ato mecânico de comprar: entrar em um local público onde produtos são mantidos até serem trocados por dinheiro. Definitivamente, não me refiro ao varejo ou comércio.

Refiro-me ao ato de fazer compras. Quem as faz e de que maneira? Como uma pessoa realiza essa atividade de compras?

Para fins de nossa discussão, estipulemos que fazer compras é mais do que a simples e dócil aquisição do que é absolutamente necessário à vida de alguém. É mais do que "apanhar e ir embora": você precisa de sucrilhos, você vai até os sucrilhos, apanha os sucrilhos, paga pelos sucrilhos e *bom dia*. O tipo de atividade a que me refiro envolve experimentar a parte do mundo que se supõe à venda, usando nossos sentidos – visão, tato, olfato, audição – como a base para escolher isso ou rejeitar aquilo. É o aspecto sensorial do processo de tomada de decisões que é mais intrigante, pois de que outra forma experimentamos algo? Mas ele é especialmente crucial nesse contexto, porque praticamente todas as compras não-planejadas – e muitas planejadas também – resultam de o freguês ver, tocar, cheirar ou provar algo que promete prazer, se não a realização total.

Quero repetir isto por julgá-lo fundamental: compramos coisas hoje em dia mais do que nunca baseados no teste e no tato.

Ora, por que alguém iria querer tocar algo antes de comprar? Há várias razões muito práticas, a mais óbvia sendo que, se as qualidades táteis de um produto são o mais importante, precisamos saber que sensação nos dará. Por exemplo, gostamos de tocar nas toalhas antes de comprá-las; em um estudo que realizamos, as toalhas foram tocadas em média por seis diferentes fregueses antes de serem compradas. (Razão pela qual você deve realmente lavá-las antes de usar.) Artigos de cama também – a sensação dos lençóis é sua essência. E roupas – precisamos afagar suéteres e camisas especialmente, mas a maioria do vestuário enquadra-se nessa categoria. Acho que os fabricantes de cuecas masculinas estão perdendo uma aposta ao encerrar os produtos dentro de invólucros de plástico. Nenhuma roupa de baixo feminina é vendida dessa maneira, por uma boa razão: as mulheres querem testar qualquer coisa que estará em contato com a pele. Os homens atuais também testariam se alguém lhes desse a chance.

Existem também produtos não-têxteis que entram em contato com nossos corpos e que, portanto, vale a pena tocar: loções e cremes hidratantes, batom, maquiagem, desodorante, talco, apenas para citar alguns itens dos corredores de saúde e beleza. Você precisa tocar um objeto que será seguro, carregado ou manejado de alguma maneira. Um martelo, por exemplo – você precisa levantá-lo para saber se é apropriado. O mesmo vale para uma bolsa, pasta ou maleta. Um guarda-chuva. Uma faca, uma espátula, pegagelos. Qualquer coisa que você levará consigo o dia todo, como uma carteira. Olhar dá uma boa idéia de qual será a sensação, mas nada substitui a própria mão.

O que você não precisa tocar? Lâmpadas – *ninguém* toca em lâmpadas. Mas mesmo elas exigem ser experimentadas. Você pode comprá-las em uma embalagem no supermercado ou penduradas de uma estante na loja de ferreiros. Ou você pode ir a uma grande loja de iluminação e ver todas aquelas lâmpadas em ação, brilhando agradavelmente dentro de luminárias. Que método vende mais lâmpadas, em sua opinião, sobretudo lâmpadas caras?

A regra prática nesses casos é, geralmente, que os fregueses querem gastar tempo investigando e avaliando os produtos com que têm um alto nível de “envolvimento”, ou seja, produtos que oferecem possibilidades ou convidam à comparação. No supermercado, por exemplo, talvez você queira experimentar uma nova marca de *ketchup* ou queijo ou uma variedade cara de maçã ou pêssego antes de comprar. Os produtores de molhos, por alguma razão, parecem estar sempre realizando testes de sabor de novas variações. Ninguém precisa testar o gosto de uma Brahma, mas se você com-

prar aquela nova cerveja *light* ou uma cerveja boliviana, irá querer provar um pouquinho antes. E quanto ao açúcar? Perda de tempo – açúcar é açúcar. Idem óleo vegetal, embora as pessoas provem azeite como se fosse vinho fino. Vinagre aromático de vinte anos sempre será um item especial, mas se as lojas deixarem experimentar um pouco, você não hesitará em comprar. Leite? Contanto que esteja em local refrigerado e dentro da data de validade, você estará convencido.

Quase 90 por cento dos novos produtos alimentícios fracassam, não porque as pessoas não gostaram deles, mas porque as pessoas nunca os provaram. Na minha opinião, o lançamento de um novo produto que não inclua um esforço com boa verba e pleno apoio (através de marketing e anúncios) para fornecer aos fregueses amostras não é uma tentativa séria. Os cigarros podem ser nocivos, mas as empresas de tabaco descobriram um bom método de oferecer amostras: rapazes e moças bonitas em esquinas oferecendo amostras grátis. Mesmo os não-fumantes as apanhavam, não querendo rejeitar uma oferta tão gentil. Talvez tenhamos de retrainar aqueles jovens para oferecer alimentos no supermercado.

É claro que um esforço combinado de marketing com amostras precisa escolher o público-alvo adequado. Nos primórdios da pipoca para forno de microondas, fomos contratados pela General Mills para ajudar a expandir o mercado de seus produtos. “Quais seus compradores atuais?”, perguntamos. “Sessenta e quatro por cento são mulheres”, foi a resposta. Isso ocorria em parte porque naquela época os homens ainda não tinham descoberto a facilidade da culinária de microondas e, em parte, porque grande parte das campanhas de marketing – os comerciais de TV e anúncios impressos – era voltada à programação e mídia femininas.

“Quem vocês querem atingir com a campanha de amostras?”, perguntamos. “As mulheres, é claro”, foi a resposta. Aliás, uma resposta errada – eles já haviam atingido um mercado feminino substancial. Além disso, ao pensar sobre pipocas para forno de microondas, você percebe que são perfeitas para homens. Não há coisa mais fácil de se preparar, são um salgadinho e os homens são fregueses sugestionáveis e impulsivos que podem ser convencidos a experimentar quase tudo. O produto era vendido em pacotes de seis por cerca de \$4. Para direcioná-lo aos homens, sugerimos um compromisso menor: um pacote de dois por um dólar e anúncios no programa de pescaria ou nas transmissões esportivas.

Indo-se além dos alimentos, o envolvimento com o produto cai. Estou convencido de que há lugar no mercado para papel higiênico sofisticado. As pessoas gastariam mais se fosse possível mostrar-lhes a diferença nas dependências do supermercado, mas aí está o problema. Os fabricantes de sacos

de plástico para alimentos, papel de alumínio e sacolas de lixo sentem grande frustração nesse ponto. A maioria dos fregueses compra o produto mais barato e é quase impossível convencê-los de que faz sentido comprar uma sacola de lixo melhor (e mais cara). Por que gastar mais se apenas seu lixo notará a diferença?

Os supermercados estão sabiamente tentando ser mais propícios às compras sensoriais. Os melhores contêm agora padarias no recinto, que encham o ar de um cheiro fresco e caseiro. Mesmo que esteja na seção de vitaminas, quando o aroma o atingir, sem perceber você seguirá a trilha olfativa até o balcão. De repente, estará pensando: "Preciso de pão!" As lojas imitaram a Starbucks e começaram a preparar e vender em xícaras os grãos de café caro que vendem a granel, outra forma de pôr em funcionamento o potencial sensorial de um produto. Em um mundo perfeito, desfrutaríamos de muito mais essências nas lojas. O corredor de lavanderia cheiraria a sabão e amaciador de roupas. Na seção de carnes haveria filé na chapa ou bacon na frigideira. Além do aumento da venda de carne, a experiência global da compra seria enriquecida – ela se tornaria um passeio sensorial, em vez de uma mera ida ao supermercado. Na Inglaterra, algumas lojas de roupas infantis agora canalizam talco para bebê pelos dutos de ar para lembrar aos fregueses o cheirinho dos recém-nascidos, talvez o mais fortemente evocativo de todos os perfumes. Quando sugerimos aos fabricantes norte-americanos de talco para bebê adicionarem cheiro às embalagens, eles recuaram, temerosos de que os gerentes das lojas banissem qualquer produto que ameaçasse contaminar os recintos esterilizados e inodoros do supermercado. É verdade que, com exceção dos corredores de produtos agrícolas, os supermercados não têm tradição de alimentar nosso desejo de estímulo sensorial, de perfume, gosto, tato ou mesmo visão. Eles pararam no início da década de 1960, época dos alimentos congelados, enlatados, processados, salgados, embalados e do ideal de limpeza absoluta e sem germes. Como resultado, os supermercados tornaram-se perigosamente desinteressantes (perigoso para os supermercados, quero dizer). Gostaria que um deles instalasse uma grande cozinha aberta, como aquelas que se vêem nos programas de culinária da TV, onde o mestre-cozinhador da loja pudesse preparar guloseimas e oferecê-las (e suas receitas) aos fregueses. Imaginem se o gerente anunciasse pelo alto-falante: "Atenção fregueses! Nos próximos quinze minutos, na seção de congelados... sorvete de maracujá grátis para todos!" Que tal um DJ e pista de dança na seção de produtos agrícolas, um espetáculo de marionetes no corredor de suculentas, um trio de jazz ou o coral da escola na saída? É possível trazer um pouco mais de vida a uma loja que é o ápice do puritanismo nas compras.

Tocar e provar também são mais importantes do que nunca no mundo das compras, devido às mudanças no funcionamento das lojas. Antigamente, os proprietários das lojas e vendedores eram nossos guias à mercadoria que vendiam. Eles eram suficientemente instruídos e em número suficiente para agirem como intermediários entre freguês e mercadorias. Podíamos seguir o conselho do balconista porque ele acertara tantas vezes antes. Isso foi, não por coincidência, no tempo dos grandes armários de madeira com frente de vidro, atrás do qual os produtos ficavam expostos, no apogeu da loja de ferragens, do armário e da venda do interior, quando o espaço era claramente dividido entre fregueses e funcionários da loja.

Atualmente, a escola da "venda aberta" de mostruário expõe quase tudo em locais onde possa ser tocado, cheirado ou provado sem a mediação de vendedores. Em 1960, 35 por cento de uma loja normal da Sears destinaram-se ao depósito; agora, são menos de 15 por cento. Hoje em dia é quase inútil perguntar a um vendedor se um item desejado está guardado no fundo da loja. Em algumas lojas, não há fundo praticamente. Tudo está nas prateleiras ou nos pequenos armários de depósito abaixo ou acima. É uma inovação brilhante – de que adianta um produto estar guardado? Você só consegue comprá-lo se encontrar um vendedor; e se houver poucos vendedores, poucos vendedores instruídos ou poucos vendedores prestativos? Faz total sentido deixar tudo exposto o mais convidativo, atraente e convenientemente possível e, depois, deixar os fregueses e seu bom senso descobrirem as coisas por si mesmos.

Outra razão pela qual tocar e provar se tornaram tão importantes é o poder cada vez menor da marca do produto. Quando os consumidores acreditavam nas empresas por trás das grandes marcas, essa crença contribuía grandemente para vender produtos. Agora, somos todos individualistas. Eis um exemplo extremo, mas revelador: em um estudo que realizamos para uma marca norte-americana de produtos para a pele e cabelos, descobrimos que, de todos os grupos étnicos, os asiático-americanos eram mais agressivos em abrir a embalagem e tocar nas loções, sabões e xampus. Na verdade, 23 por cento deles rasgavam as caixas ou abriam os vidros para testar a viscosidade e o perfume dos produtos. Claramente, isso se devia ao fato de que a marca, embora gastasse milhões em anúncios e mídia, ainda não conquistara o reconhecimento instantâneo e a fidelidade entre um importante e crescente segmento étnico.

De fato, somos todos compradores pós-defesa do consumidor – só acreditamos depois de ver/cheirar/tocar/ouvir/provar/experimentar. Dependendo do que estamos comprando e do preço, um ceticismo saudável (ou será uma dúvida importuna?) em nossas cabeças precisa ser acalmado para com-

prarmos com tranquilidade. Precisamos sentir um certo nível de confiança em um produto e seu valor, que só advém de provas concretas e não de comerciais de TV ou recomendações verbais. É chocante quão pouco as lojas parecem entender algo tão simples. Fizemos inúmeras pesquisas no varejo de computadores e deparamo-nos várias vezes com grandes seções de impressoras em exibição, mas apenas algumas realmente ligadas, supridas de papel e funcionando, embora a maioria das impressoras facilite os testes.

Não é somente para itens caros, como automóveis, aparelhos de som ou ternos de marcas famosas, que precisamos obter confiança. Realizamos um estudo de um projeto de banca de jornais que pretendia incluir uma geladeira de refrigerantes. Um plano o escondia discretamente sob o balcão, permitindo a exibição de latas vazias para mostrar aos clientes o que estava disponível. Um sistema pouco convincente, logo constatamos – as pessoas não acreditam que os refrigerantes estejam gelados se não puderem ver sinais disso. A necessidade de prova nesse caso (como em outros) parece quase instintiva. Uma vez que as caixas foram colocadas de forma visível aos clientes, montes de refrigerantes estupidamente gelados foram vendidos. As lojas de conveniências são mestres nisso: elas ensinaram aos supermercados que os fregueses preferem comprar refrigerantes ou cerveja gelados, ainda que não pretendam bebê-los no local. Cerveja quente simplesmente *parece* anti-natural.

Grande parte de nossa experiência de primeira mão do mundo advém das compras. A que outro local vamos com a intenção específica de examinar objetos? Aos museus, é claro, mas aí de quem tocar em algo fora da lojinha de lembranças – um ambiente varejista. Somente as lojas são plenas de oportunidades de exploração tátil e sensorial. Mesmo que não precisássemos comprar coisas, precisaríamos sair de casa para tocá-las e prová-las de vez em quando.

O exemplo mais puro de compras humanas que conheço procede de observar uma criança percorrer a vida tocando absolutamente *tudo*. Você está observando essa criança fazer compras de informação, compreensão, conhecimento, experiência, sensação. Especialmente sensação, senão por que ela precisaria tocar, cheirar, provar ou ouvir algo duas vezes? Continue olhando: observe um cão. Observe um pássaro. Observe um besouro. Você diria que aquela formiga está procurando alimento adequado. Eu digo que está fazendo compras.

Se você continua não acreditando nisso, vá ao local de um produto não muito associado ao cheiro, tato ou qualquer outra experiência sensorial: uma livraria. Ali você verá fregueses afagando, esfregando, levantando e

experimentando de outras formas a natureza física de um produto onde nenhum atributo físico (a não ser, talvez, o tamanho da fonte) tem algo a ver com o prazer. Contudo, incontavelmente, nós tocamos. Somos animais como quaisquer outros e, não obstante todos os nossos poderes de imaginação, conceitualização, intelectualização, cerebração e visualização, nós, criaturas físicas, experimentamos o mundo apenas mediante nossos cinco sentidos (e talvez, se essa for sua inclinação, nosso sexto sentido – o supersentido, o metassentido, o sentido que sente o que não pode ser sentido). O mundo e todo seu conteúdo nos atingem e estimulam através de nossos sentidos e nós reagimos. É tão fundamental nossa capacidade e necessidade de sentir que, mesmo diante de algo que não podemos conhecer através dos sentidos, falamos dele como se pudéssemos.

Está vendo o que quero dizer? Isso soa correto? Você sente que estou com a razão? Ou minha história não cheira bem?

Eis uma razão final por que o tato é tão importante. Quando um freguês passa a possuir um item? Tecnicamente, é claro, no instante em que o item é trocado por dinheiro – na caixa registradora. Mas o caixa é a parte menos agradável da loja; ninguém está saboreando a posse naquele momento. Na verdade, tudo que se experimenta é perda (de dinheiro) e agonia (de esperar na fila, de aguardar a aprovação do cartão de crédito, de esperar o atendente meter o produto na sacola para você poder ir embora). Sem dúvida, a posse é um processo emocional e espiritual, não técnico. A posse começa quando os sentidos do comprador começam a obter o objeto. Começa nos olhos e, depois, no tato. Uma vez que o produto esteja em sua mão, nas suas costas ou na sua boca, pode-se dizer que você começou a se apropriar dele. Pagar por ele é um mero processo técnico; então, quanto mais cedo um produto for posto na mão do freguês ou quanto mais fácil for para o freguês experimentá-lo, bebericá-lo ou dirigi-lo em volta do quarteirão, mais facilmente ele mudará de proprietário, do vendedor ao comprador.

Isso é fazer compras.

Assim, o princípio parece bastante simples: os fregueses querem experimentar a mercadoria antes de comprá-la. Portanto, a principal função de uma loja é estimular o contato freguês-mercadoria. As lojas devem implorar aos fregueses que toquem ou experimentem as coisas, embora com frequência elas o dificultem ao máximo. Não importa se estamos falando sobre teclados para computadores, duchas massageadoras ou um novo sabor de gelatina. Se um produto faz algo, deveria fazê-lo na loja. Se tem um gosto, os fregueses deveriam poder prová-lo. Se tem um cheiro, os fregueses deveri-

am poder senti-lo. Na verdade, mesmo que seu cheiro não tenha nada a ver com seu propósito, deveria ser permitido cheirá-lo, pois às vezes o uso básico do produto não tem nada a ver com como será experimentado.

Por exemplo, o que os aparelhos de ar-condicionado prometem? Refrigerar os aposentos. Como sabemos que cumprirão a promessa? Perguntamos aos amigos, lemos uma revista especializada ou confiamos na opinião do vendedor. Não se consegue saber olhando-o ou mesmo ligando-o na loja refrigerada. Portanto, na ausência de provas concretas, você compra a marca que sempre comprou ou a marca que está em promoção. Mas há outro aspecto em pauta: como soa aquele ar-condicionado? Precisamente porque ar fresco é ar fresco, isso importa. Em última análise, é um dos poucos aspectos que distinguem um ar-condicionado de outro. Afinal, o aparelho irá zunir (ou estrepitar) em sua casa anos a fio. Em um verão típico, aposto que ouvirei três ou quatro conversas sobre os níveis de decibéis de ar-condicionados. Com isso seres humanos reais se importam quando se trata de ar-condicionados, mas não conseguem avaliar na compra. Os fabricantes e varejistas estão perdendo uma oportunidade: talvez, se o vendedor fosse encorajado a girar alguns botões para mostrar como soam os aparelhos – este como um avião a hélice, aquele como uma bateadeira caindo aos pedaços, o outro, mais caro, como um gatinho ronronando ao dormir –, você teria uma nova base para preferir um ao outro.

O mesmo se aplica, até certo ponto, a todos os grandes eletrodomésticos – refrigeradores, lava-louças, aspiradores de pó, lava-roupas e secadoras – e mesmo alguns pequenos, como cafeteiras, processadores de alimentos ou abridores de latas elétricos. Podemos olhar a caixa e ver de um relance se é o que queremos. Podemos ler a folha de especificações para saber mais ou menos o que fará. Mas então poderíamos ao menos ouvi-lo em ação.

Eis outra forma como as lojas ignoram nosso desejo de experimentar produtos. A julgar por como os artigos de cama são embalados, parece que o aspecto mais importante é algo denominado densidade de fios. O que é densidade de fios? Quase ninguém sabe, mas está afixado em quase toda embalagem de lençol e fronha. Quem conhece artigos de cama sabe o que é densidade de fios. Seres humanos normais, porém, julgam um lençol sobretudo por este fator: que sensação dá? O problema é que a maioria dos lençóis é vendida em embalagens de plástico, que permitem ver, mas não tocar. Assim, você rasga a embalagem com a unha e furtivamente roça o tecido. Ora, se você decidir comprar, escolherá outra embalagem, porque quem deseja uma embalagem danificada (mesmo que o autor do dano tenha sido você)? De qualquer modo, você continua ignorando a sensação daquele lençol, devido ao denominado apresto. O que é exatamente apresto? Sei lá,

mas você tem de lavar os novos lençóis, senão eles parecem duros e ásperos. Por que os fregueses têm de tocar nos lençóis em seu pior estado possível? Em um grande empório de artigos de cama e banho perto de meu escritório, os lençóis expostos foram todos lavados até ficarem perfeitamente macios e, depois, pendurados em ganchos para que os fregueses saibam a sensação da roupa de cama depois que ela chegar em casa. Que é tudo com que as pessoas se importam.

Talvez o domínio mais óbvio para o tato e prova sejam as roupas. Atualmente, rara é a loja de roupas onde os fregueses não possam tocar e acariciar as mercadorias, sejam meias do dia-a-dia de 3 dólares ou ternos elegantes de mil dólares. Você continua não podendo ir ao Museu de Arte Moderna e tocar em um Picasso, mas pode ir às lojas Calvin Klein ou Giorgio Armani e se esbaldar com obras-primas do vestuário *prêt-à-porter*. Na maior parte, os projetistas de lojas de roupas fazem todo o possível para que possamos tocar os artigos à venda. Mas na hora de projetar as cabines de provas, mostram total ignorância do que acontece dentro daquela loja.

Qual o seu erro? Eles vêem as cabines de provas como toaletes sem a parte hidráulica. Vêem-nas como cabines onde os fregueses podem se despir, vestir a roupa em questão, sair para uma rápida e zelosa olhada em um espelho e, depois, trocar de roupa novamente. Eles projetam as cabines de provas com todo o romance e *glamour* dos vestuários de piscinas públicas. Trata-se do aspecto mais equivocado da arquitetura e projeto das lojas, uma ocupação na melhor hipótese pouco sensível aos varejistas e compradores. Os projetistas de lojas são mesquinhos nas cabines de provas, acredito por não quererem “desperdiçar” espaço tornando esses recintos grandes demais. Eles não querem estourar o orçamento em salas que nunca serão fotografadas pelas revistas de moda.

Na verdade, a cabine de provas pode ser mais importante do que o salão de vendas da loja. É uma verdade estabelecida que melhorar a qualidade das cabines de provas aumenta as vendas. Isso nunca falha. Uma cabine de provas não é apenas uma conveniência – é uma ferramenta de vendas, como um mostruário, vitrine ou propaganda. Ela é mais eficaz do que tudo isso combinado, se apropriadamente usada. Sou um incansável visitante de cabines de provas; não deixo escapar a cabine de provas de uma loja se eu estiver nas proximidades. Não havendo perigo, pedirei até para dar uma olhada nas cabines de provas femininas. A verdade é que eu poderia escrever um livro inteiro sobre cabines de provas – há muito o que dizer a respeito. Eis uma fórmula que descobrimos após estudar várias lojas de roupas: a taxa de conversão dos fregueses aumenta 50 por cento quando há um contato iniciado por um vendedor e chega a dobrar quando há um contato iniciado por

um vendedor e o uso da cabine de provas. Em outras palavras, um freguês que fala com um vendedor e prova uma roupa é duas vezes mais passível de comprar do que aquele que não faz nenhuma dessas coisas.

Ainda assim, realizamos um estudo para uma grande rede de lojas de roupas extremamente bem-sucedida cujas cabines de provas eram simplesmente deploráveis: um longo corredor de pequenos cubículos despojados e ordinários com um único espelho mal iluminado no fundo. Nessa loja que avaliamos, quem compra algum produto gasta entre um quarto e um terço do tempo total dentro de cabines de provas. Em outras palavras, fica preso em um espaço mínimo com nada na cabeça além do desejo de comprar algo que o embeleze. Em qualquer outro negócio, esse tempo seria cobiçosamente considerado "o encerramento" – o momento crítico em que o comprador está vulnerável e pronto a morder a isca. Em uma revenda de automóveis, que não é um grande exemplo da arte do varejo, salas são reservadas justamente para coordenar esse momento crítico. Aqui, porém, não se fazia absolutamente nenhum esforço para tornar as cabines mesmo minimamente agradáveis ou para tornar a área propícia a se verem as roupas à melhor luz possível. Tampouco se aproveitava o momento para mobilizar todo o encanto e serviço da equipe de vendas. Penso em coisas simples, como o vendedor conduzir o cliente à cabine de provas, depois sair em busca de cintos que possam combinar com a calça, ou de uma camisa ou camiseta, já que muitas vezes o acessório certo vende o traje. Quando o cliente está na cabine de provas, seu espírito é totalmente de compras. Mas em vez de tirar vantagem desse momento, a maioria das lojas o joga fora.

De fato, visitei o andar de alta costura de uma grande loja de departamentos de Nova York e deparei com as mais horrendas cabines de provas de minha vida. Tapetes sujos, surrados, gastos. Iluminação agressiva, desagradável. Os mesmos ganchos de parede e assentos que você encontraria em uma loja de descontos ordinária. Espelhos que distorcem o corpo do observador, e para pior. Quando observei isso, uma vendedora ironicamente retrucou: "Todas as mulheres não querem quadris maiores?" A mobília deveria ser o que você desejaria para o quarto dos seus sonhos. A iluminação deveria fazer todos se sentirem milionários. Na verdade, a iluminação deveria ter vários ambientes, para que você possa ver o aspecto de uma cor à luz do dia, sob luz fluorescente ou à luz de velas. Os espelhos deveriam ser grandes, abundantes e de primeira – deveriam ser como a moldura para um retrato lisonjeador, não um mero pedaço de vidro pendurado por grampos em uma parede de placa de reboco. Se houver espaço para uma pequena ante-sala fora das cabines de provas, melhor. Um freguês e seu acompanhante podem realmente examinar os produtos ali. Um freguês poderia ver

como o traje cai nele sentado, um aspecto importante se o traje for para um jantar especial, por exemplo. E deveria haver flores novas. Flores novas indicam que alguém se preocupou com a sala hoje, não ontem, e essa é a mensagem apropriada.

Mesmo fora das cabines de provas, as lojas de roupas com frequência manejam mal algo tão simples como espelhos. Geralmente, eles são escassos ou estão mal colocados. Deveria haver um espelho onde mercadorias podem ser provadas ou mesmo apenas erguidas para inspeção. Se você pegar um item e puder ver em um instante como ele ficará em você, poderá comprá-lo. Se tiver de procurar um espelho, poderá desistir da compra. Se os chapéus estão aqui, o espelho dos chapéus deverá estar também aqui... não a um metro e meio de distância. Vi mais de um departamento de calçados de auto-serviço sem nenhum espelho no nível do chão. Vi seções de calçados de auto-serviço sem nenhuma cadeira! Tudo isso parece tão simples. Por que tantos erros?

As cabines de provas devem ser em número suficiente e elas devem estar claramente marcadas para serem fáceis de achar, mesmo à distância. Quanto mais distantes das roupas, menos fregueses se darão ao trabalho de ir até lá. Um freguês realmente determinado sempre achará uma cabine de provas, mas nenhuma loja pode contar apenas com os obstinados. Vimos lojas onde você tinha de atravessar todo o andar de vendas e, depois, subir ou descer alguns degraus para provar uma roupa. Isso é fatal. Em um estudo para uma loja de departamentos, nossas filmadoras de vídeo flagraram fregueses andando às cegas, trajes na mão, procurando as cabines de provas. Seu número era suficiente, mas elas estavam ocultas em cantos, com portas pequenas e simples marcadas com letreiros imperceptíveis. Encontrar uma cabine de provas não deveria constituir um desafio.

Bem, o que temos aqui? Um sujeito, em uma loja de materiais de escritório de uma grande rede. Ele está diante da prateleira de apontadores, onde encontra alguns manuais, outros movidos a bateria e uns grandes de ligar na tomada. Ele gira a manivela dos apontadores manuais para sentir como funcionam. Depois, pega um modelo a bateria e abre o compartimento para achar... nada. Finalmente, passa para os modelos de ligar na tomada, apanha-os também e, depois, olha em torno à procura de uma tomada. Nada. Ainda que tivesse encontrado uma bateria ou tomada, existe o pequeno problema dos lápis, pois não há nenhum à vista. Ele agarra um apontador e sai do corredor em busca de uma tomada, suponho, e talvez também de um lápis.

Será esse um esforço sério para vender apontadores de lápis? Claramente, deve haver uma diferença entre os apontadores, senão por que tantas opções? Mas como esse pobre sujeito pode escolher um de preferência a outro sem um teste? Parece a coisa mais simples do mundo prever o que os fregueses quererão fazer e onde o quererão fazer. Na ausência de um vendedor de apontadores, deixe que eu escolha sozinho. Mas lojas ruins erram o tempo todo, mesmo redes nacionais grandes, sofisticadas e rentáveis de lojas ruins. Naquela mesma loja, uma estante de parede de três metros de altura exibe papel vendido em resmas, elas próprias embrulhadas em embalagens de papel. Alguns papéis são baratos, outros mais caros... mas não há nenhuma chance de se ver ou tocar o papel à venda. Como resultado, cada quinto ou sexto pacote foi rasgado para um exame furtivo por algum freguês frustrado. Esse é um exemplo clássico de como uma decisão de poupar (não permitir aos fregueses tocar sequer uma folha de papel) acaba custando dinheiro (montes de embalagens rasgadas e invendáveis).

Tornar os produtos inacessíveis prejudica também de outras formas. Estudamos uma joalheria cujo proprietário havia recentemente dado um golpe de mestre, contratando famoso projetista de exposições de museus para desenhar algumas caixas de exibição de jóias. O resultado foi bonito, mas distanciador – o sujeito estava habituado a desenhar expositores que permitiam ao público ver, mas o mantinha à distância, exatamente o que não se deseja em uma loja onde as pessoas são encorajadas a levar os produtos para casa. Os expositores tiveram um desempenho fraco comparado com outros menos sofisticados.

Vejamos como fazem as boas lojas. Estávamos fazendo um estudo para a RadioShack exatamente quando a rede decidira tentar se tornar a loja de telefones favorita dos Estados Unidos. Observamos um sem-número de fregueses aproximar-se da muralha de telefones expostos, examinar todos eles, verificar os preços e, depois, quase sem exceção, apanhar um fone e levá-lo ao ouvido. O que estavam esperando? Nada, provavelmente... apenas uma ação reflexa, acho. O que mais você *faz* com um telefone? Como comparar telefones a não ser pela sensação na mão e contra a orelha? Raciocinamos que, se o primeiro princípio da prova é torná-la o mais real possível, é possível consumir a experiência colocando voz naquele telefone. Aconselhamos a RadioShack a conectar os telefones a uma mensagem gravada que seria ativada quando um fone fosse levantado. Isso feito, as lojas pulularam de fregueses apanhando telefones do mostruário, escutando um momento e, depois, entregando os fones aos acompanhantes para ouvirem – uma vantagem, pois proporcionava uma base para discutir a compra, o que aumenta grandemente a chance de algo ser comprado. (As pessoas nas lojas

adoram conversar sobre o que quer que estejam comprando.) Essa também foi uma boa maneira de a RadioShack acrescentar furtivamente uma mensagem comercial. Em outro estudo de loja de telefones, era utilizado um display de balcão que permitia ver e levantar os diferentes modelos, mas cada telefone também estava ativado: os clientes pegavam os telefones e discavam para o cônjuge ou um amigo para discutir o próprio aparelho que estavam examinando. Os telefones vendiam a si próprios, e é nisso que estava o segredo.

Outras lojas, como The Sharper Image, Brookstone ou o varejista francês de produtos de beleza Sephora, que recentemente abriu lojas em Nova York e Chicago, entendem o valor de expor as mercadorias à experiência dos fregueses, ainda que eles as danifiquem. Se The Sharper Image exibe uma cadeira vibratória e, após alguns meses, ela fica bamba em razão do uso pelos fregueses, tudo bem... foi vendido um número suficiente para compensar o prejuízo. As lojas que se esforçam para tornar tudo acessível perderão um pouco devido ao descuido dos fregueses, mas essa perda será mais do que compensada em vendas.

Os expositores das lojas podem ser refeitos para permitir aos fregueses tocar e provar as mercadorias. Mas se a embalagem dos produtos não mudar também, muitas oportunidades continuarão se perdendo. Nos corredores de saúde e beleza, por exemplo, cheirar e tocar são de vital importância. Qual a principal responsabilidade da loção para a pele senão dar uma sensação agradável quando aplicada à pele? Por que alguém compra desodorante senão por seu perfume? E embora a principal função do xampu seja limpar os cabelos – algo que não se pode realmente testar em uma loja –, ele também deve deixar o cabelo cheirando como floresta tropical em dia de sol, e isso é algo que *pode* ser investigado no ponto de venda, se os fabricantes permitirem. Infelizmente, os atuais frascos lacrados frustram qualquer tentativa de experimentar o produto.

A Gillette fez um furor com seus desodorantes gel claros para homens – eles vêm em uma variedade de perfumes, cada um com um nome evocativo (porém másculo). Alguém na Gillette pensou certo quando decidiu dar aos homens uma chance de cheirar o produto. Mas o pessoal do projeto de embalagens interferiu na idéia. Na loja, você se depara com diversas variedades de desodorantes, que diferem apenas no perfume, de modo que é natural você querer saber como cheiram. Você remove a tampa de um frasco e dá de cara com imensa fita de alumínio resistente vedando o aplicador. (Por quê? Poderão terroristas matar pessoas através de suas axilas?) Pois bem, se ninguém estiver olhando, você rasgará um pouco a fita e dará uma cheirada. Mas isso seria errado. Assim, o que faz um freguês? Se não estiver

terrivelmente motivado, devolverá o frasco à prateleira e irá embora. Caso seja persistente, olhará para ambos os lados do corredor e, se a barra estiver limpa, rasgará a fita e dará uma cheirada. Se decidir não comprar aquele Alpine Dawn – talvez ele se identifique mais com Arizona Twilight –, como se sentirá o próximo freguês ao descobrir que a fita vedante foi violada? Muitos desodorantes em ótimo estado serão assim arruinados devido a projetistas de embalagens que se recusam a reconhecer como os seres humanos fazem compras.

Uma solução para esse e todos os outros problemas seria as drogarias criarem um balcão de amostras, no qual novos itens pudessem ser livremente auditados. A questão tátil dos produtos para o corpo é tão importante que resolvê-la certamente aumentará as vendas.

A maior luta nessa área está ligada a como os cosméticos são vendidos. Fabricantes e varejistas querem vender os produtos da forma mais asseada e ordeira possível. As mulheres não discordam disso mas, compreensivelmente, querem provar antes de comprar, o que nem sempre é um impulso limpo e ordeiro.

Nos velhos tempos, a maioria dos cosméticos era vendida pelo mesmo farmacêutico atencioso que aviava as receitas e água de soda. Você pedia, digamos, base e ele ia para trás do balcão, abria uma gaveta e começava a tirar caixas até encontrar sua marca. Estava tudo ao alcance dele e ninguém aturaria isso atualmente, contudo era eficiente e asseado. O mundo dos cosméticos foi liberado em grande parte por Cover Girl, a primeira marca a fazer uso generalizado de displays de parede, permitindo aos fregueses tocar na maquiagem sem a necessidade de um intermediário. Foi isso que lançou os cosméticos em seu futuro de categoria de auto-serviço. Isso também pôs em xeque as perspectivas futuras de outra tradição dos cosméticos, o estande de cosméticos da loja de departamentos. Ali, mesmo hoje em dia, os fregueses se empoleiram em tamboretes diante de balcões enquanto representantes fortemente maquiadas dos fornecedores de cosméticos as pintam à perfeição, resultando daí uma pequena mas dispendiosa sacola de cosméticos no braço do freguês ao sair da loja.

Entretanto, mesmo esse método de vender cosméticos está desaparecendo – as mulheres estão fartas dele, me parece – e sendo substituído pelo *layout* de venda aberta. Assim, cada fabricante experimenta um sistema de mostruário diferente que permita aos fregueses examinar os cosméticos e até, sob condições controladas, testá-los. Mas não demais. Algumas mulheres ficam tentadas a neutralizar esses controles para poder testar os produtos à vontade. Os interesses do vendedor e do comprador não deveriam ser antagônicos, porém muitas vezes são. Os projetistas dos dispositivos de cos-

méticos são às vezes culpados também – eles constroem mostruários sem pensar que os fregueses necessitam de comodidades simples como lenços de papel, por exemplo, que melhorariam a limpeza geral das seções de cosméticos. Ou não instalam espelhos suficientes, obrigando as mulheres a rodar pela loja enquanto experimentam a maquiagem. Os projetistas dessas seções nunca as visitam às cinco horas de uma tarde de sábado, posso garantir, pois, se o fizessem, as projetariam de forma diferente, mais adaptadas às mulheres que as usam. Embalagens hostis ao freguês visando impedir o teste dos cosméticos são quase sempre uma má idéia – má porque desencorajam a compra e porque encorajam as mulheres a danificar as mercadorias. Em qualquer categoria de produto, a melhor forma de limitar a destruição das embalagens é oferecer aos fregueses um meio de experimentar os produtos sem danificá-los.

O advento da película retrátil dificultou o teste em primeira mão de muitos produtos. De fato, muitos produtos parecem estar excessivamente embalados, o que é um estorvo para o freguês que gosta de tocar em tudo. Evoluímos bastante em relação às cabines de audição simples encontradas antigamente nas lojas de discos. Hoje, vários sistemas eletrônicos complexos tentam tornar amostras de gravações disponíveis aos fregueses. Tipicamente, eles envolvem estações de escuta: fones de ouvido plugados em uma placa com um menu dos CDs que podem ser selecionados. Um problema é que você pode não estar familiarizado com essas engenhocas, de modo que aperta o botão do CD desejado mas aí... nada. Na verdade, há uma espera enquanto a canção é acionada, mas nada na máquina informa isso. Você espera um momento e dá de ombros e desiste ou pensa que escolheu um canal desativado e aperta outro botão, e depois novos botões, até deixar a máquina pirada.

O melhor sistema é sempre o mais simples e direto, como o de algumas lojas da Blockbuster Music. Ali, o freguês seleciona qualquer CD de qualquer estante e o traz para um local de escuta, onde um funcionário abre a embalagem e toca o CD. É isso aí – nenhuma engenhoca, nenhum botão, nenhum menu, nenhuma espera. Em vez de gastar dinheiro com máquinas complicadas e não-confiáveis de tocar amostras de canções, a loja compra um dispositivo de embalagem retrátil para reembalar aquilo que não for comprado, e ponto final. Esses sistemas também devem permitir aos fregueses ouvir música de acordo com a natureza humana – ou seja, ninguém ouve música de pé parado e fitando o chão. Em uma loja que pesquisamos no Alabama, os fones de ouvido das estações de escuta estavam equipados com fios de seis metros, permitindo aos fãs de música se locomoverem e até acessarem as estantes próximas. Com isso, de lugares para comprar CDs, as

lojas tornam-se lugares onde se podem ouvi-los, descobrir as novidades, quem está tocando o quê. Isso transforma a loja em uma estação de rádio interativa e torna a compra uma experiência divertida. Melhor de tudo, do ponto de vista da loja, o varejista passa a depender menos das empresas de CDs para comercializar apropriadamente suas mercadorias. Quando uma loja permite o acesso às mercadorias, está no fundo realizando seu próprio marketing... um a um, para um consumidor em condições de agir imediatamente movido por seus desejos.

A embalagem muitas vezes sofre quando o desejo de informações do freguês é frustrado. Vemos isso com produtos eletrônicos: o comprador de fones de ouvido, por exemplo, encontra uma pilha de caixas deles em uma loja. Não há nenhum modelo em exibição. Se a caixa fosse apropriadamente projetada – com uma foto grande e clara dos fones de ouvido e todas as características e especificações em um tamanho de letra legível –, talvez ver os fones de ouvido fosse menos crucial. Mas quando a embalagem força os fregueses a adivinhar, é mais fácil simplesmente abrir à força a caixa, tirar os fones de ouvido e vê-los por si próprio. Se o freguês não comprar, você fica com produtos invendáveis. Ninguém comprará um produto em uma caixa violada.

No entanto, a embalagem nem sempre precisa ser uma barreira tão insensível ao toque. Os fabricantes perceberam que os adultos queriam testar os brinquedos antes de comprá-los. Talvez a razão fosse a natureza enganosa de muitas propagandas de brinquedos, dando às crianças crédulas a impressão de que um avião de plástico barato será capaz de alçar vôo e bombardear o inimigo na cozinha. De qualquer modo, a tendência agora é projetar embalagens que permitam testar os brinquedos sem danificar a caixa ou o invólucro de plástico. Você pode apertar o botão ou puxar a corda, que o mostrengo cantará de dentro de sua prisão de cartolina. Isso, de repente, facilitou bastante saber o que se está comprando na loja de brinquedos e esse foi um dos casos em que a confiança do freguês resultou no aumento das vendas. Recentemente, vi a embalagem de um brinquedo talvez mais inteligente de todas: um triciclo de plástico encaixotado de forma a deixar exposto o assento, os pedais, guidões e rodas, permitindo assim à criança dar uma volta de teste sem danificar a caixa. Se esse princípio fosse aplicado a todas as embalagens de produtos, as compras seriam muito mais divertidas.

Considerações de segurança estão por trás da decisão de colocar as mercadorias fora do alcance dos compradores. Os *walkman* – aqueles pequenos toca-fitas ou toca-CD com fones de ouvido – são um desses produtos. Suponho que qualquer artigo caro com que sonham os adolescentes

seja surrupiado com frequência. Mas a decisão de vendê-los atrás de um balcão trancado deveria ser suficiente; em vez disso, eles também vêm em volumosas embalagens de plástico transparente que tornam quase impossível escutar o aparelho antes de comprá-lo. Estou certo de que os fregueses prefeririam modelos mais caros se pudessem comparar alguns modelos na loja.

Bijuterias são outra categoria que cometem esse pecado. Artigos que custam talvez 35 ou 55 dólares ficam trancados atrás de vidro e aço, privando os fregueses da chance de ver o aspecto e de sentir as correntes e pingentes em seu pescoço ou pulso. Na mesma loja, várias outras mercadorias de valor igual ou superior estão abertamente dispostas. É um reflexo, mas não faz sentido comercial. Vemos a mesma mentalidade com um dos itens mais quentes resultantes da informatização do mundo moderno: cartuchos de impressoras a jato de tinta. Com frequência, são exibidos em armários trancados, devido ao pequeno tamanho e alto preço. Mas quando você viu tantos fregueses frustrados percorrendo os corredores das lojas procurando em vão um vendedor com a chave como nós vimos, você se pergunta se toda essa segurança não tem algo de autodestrutivo.

Os varejistas de roupas aprenderam alguns truques sobre como exibir os produtos sem que sejam danificados. Voltemos à bonita loja Armani da Madison Avenue. Fregueses que andaram colocando as mãos sabe-se lá onde apalpam caros trajes italianos como se já os possuíssem. Você se sentiria à vontade sabendo quantos dedos já passaram pela manga de seu terno? Eis uma estratégia: se um terno vier em várias cores, a loja exporá os de tonalidade escura onde possam ser facilmente alcançados e os beges, cinza-claros e quase brancos no alto, onde podem ser vistos mas não tocados. Se um suéter exposto em um tabuleiro vier em várias tonalidades, você sempre verá os mais claros embaixo e os escuros em cima, onde serão esfregados e apanhados, mas quem notará?

Vender é a principal razão para tornar as mercadorias o mais disponíveis possível aos fregueses. Mas não é a única – existe também o aumento do nível da venda. Se você não tiver nenhuma base real para comparar um produto com outro, o instinto normal será comprar o mais barato. Mas se uma loja se organizar para informar os fregueses, ainda que só um pouco, certo número deles gastará mais do que o estritamente necessário. Se puder escolher entre três marcas ou modelos e tiver a chance de compará-los entre si, o freguês terá pelo menos uma razão sensata para escolher o item melhor.

Isso se aplica a quase todo produto mencionado até agora: roupas íntimas masculinas, café, fones de ouvido, suéteres, creme para a pele etc. Também nas lojas de colchões, você normalmente encontrará uma série de camas sem lençóis aguardando inspeção. Alguns colchões são mais baratos do que outros, mas é tão caro estocar e conservar o colchão de \$ 400,00 como o de \$2.000,00. Assim, se você conseguir que pelo menos um cliente em cinco comece testando o modelo mais barato e progrida para um melhor, estará indo bem.

Só há um jeito de testar um colchão: deitando-se nele. As camas estão todas ali esperando você se reclinar, certo? Não é bem assim. Você precisa se sentir à vontade para testar um colchão. Trata-se de uma posição vulnerável naquele espaço público, diante de estranhos. Talvez você não queira se deitar com o vendedor de pé o encarando. (Ele, por sua vez, teme que, caso se afaste uns metros e deixe de enviar mensagens telepáticas de “compre este colchão agora!”, perderá a venda.) Além disso, o colchão foi prestativamente colocado na frente da loja, onde sua péssima forma física será facilmente vista pela vitrine e onde, se você for mulher de vestido ou saia, seu recato correrá grave risco! É possível piorar ainda mais essa experiência? Com a falta de lençol também, você não sabe qual será a sensação do colchão quando chegar em casa e, sem travesseiro, não tem a menor idéia do conforto que o colchão proporcionará (ou não).

Parece que, se os colchões melhores fossem colocados fora da visão do público, talvez até em parte separados para dar à experiência certa sensação de cabine de provas, talvez os fregueses fossem encorajados a sofisticar seus desejos. As lojas se preocupam mais com a experiência de prova de um jeans de \$70,00 do que de colchões de \$2.000,00. Em um estudo de uma loja de colchões, indagamos ao gerente se travesseiros de diferentes alturas e firmezas poderiam ser providenciados, bem como fronhas recém-lavadas para os testes dos colchões.

– Mas nós não *vendemos* travesseiros – foi sua rejeição categórica da idéia. Ele nem se importou com o fato de que a margem dos travesseiros é bem superior à dos colchões ou de que vender travesseiros seria um meio de acrescentar acessórios a um produto com poucas oportunidades de novidade.

Da mesma forma, na AT&T Phone Stores, o foco foi vender o produto principal; quase que como uma idéia tardia, venderam um pequeno e tolo item denominado porta-telefone. Era um apoio de plástico macio para que o fone ficasse mais confortável entre o pescoço e o ombro. A coisa não se parecia com nada existente, mas uma vez que você a testava, descobria que era engenhosa e realmente eficaz. Sem testá-la, porém, parecia inútil; como

não havia nenhuma em exibição, não havia como testá-la e graças à falta de esforço da equipe de vendas, ninguém jamais o fez. Tudo bem, era um item de menos de dez reais, mas sua margem de lucro, como da maioria dos acessórios, era altíssima – o objeto mais rentável da loja. Calculamos que, se um em cada três clientes comprasse pelo menos uma unidade, o lucro cobriria o aluguel mensal de uma loja.

Um problema semelhante foi revelado em outro estudo de loja de telefones dez anos depois. De novo, esteve relacionado com o foco excessivo na venda de contratos de telefonia celular e na falta de foco em ganhar dinheiro. Nessa loja, o telefone vinha automaticamente com uma capa de couro sintético simples e gratuita. Mas se você quisesse algo mais esportivo – digamos, uma capa imitando couro de leopardo ou de camurça vermelha –, nada feito. Não estava à venda. A loja estava tão concentrada em vender os contratos que jamais ocorreu a alguém mostrar um pouco mais de ambição. Mesmo atualmente, se você contratar o serviço de telefonia celular da AT&T e decidir acrescentar uma capa sofisticada ou uma bateria ou carregador sobressalente, estará em maus lençóis. O atendente que gastou vinte minutos vendendo o contrato não trabalha com acessórios. Ele só pode indicá-lhe outro número, provavelmente outra espera incessante até alguém atender. Diante desse obstáculo, você provavelmente procurará seus acessórios em outro lugar.

Existe uma última questão relativa à natureza sensorial e tátil das compras. Estranhamente, envolve informar aos fregueses que eles *podem* tocar em algo. Em lojas da Hallmark que estudamos, alguns displays frontais de enfeites de Natal foram tão engenhosamente projetados e cuidadosamente montados que os fregueses não sabiam se deveriam pegá-los ou contemplá-los em adoração. As livrarias também têm às vezes o mesmo problema quando os expositores refletem um esforço exagerado. As pessoas sabem como é difícil embelezar as coisas e podem relutar em estragar o trabalho árduo de alguém. Defrontamo-nos com esse problema ao ajudar a Einstein Bagels a testar um restaurante padrão justo em Utah. Por sinal, uma decisão anormalmente brilhante, inventando uma nova forma de vender *bagels* em um lugar praticamente sem nenhuma cultura de bagels* – se funcionar lá, funcionará em qualquer parte. Nessa loja, uma estante de parede com sacos de fatias de bagels de diferentes sabores foi instalada de modo que os clientes na fila do caixa pudessem esticar o braço e apanhar um por impulso. O problema foi que os sacos estavam dispostos com tanto esmero e ordem que os clientes não sabiam ao certo se podiam tocar neles. A solução foi um

* Espécie de rocambole da culinária judaica. Em Utah predomina a cultura mórmon. (N.T.)

funcionário aparecer de vez em quando e abagunçar as prateleiras, removendo alguns sacos para que houvesse lacunas óbvias. *Aí* os clientes tocaram nos sacos. (A população de Utah é muito educada.) Na verdade, os funcionários criavam uma experiência sensorial total ao apanhar um saco, abri-lo e oferecê-lo a quem aguardava na fila, como uma forma de apresentar à população local as maravilhas dos bagels de pimenta *jalapeño*-queijo *cheddar*-trigo integral. Que podem parecer uma piada, mas não riam antes de prová-los.

TREZE

Os Três Grandes

Tive uma idéia brilhante: vamos poupar dinheiro! Estamos encarregados do *merchandising* e da exposição de uma rede de locadoras de vídeos; portanto, tomemos uma decisão executiva de substituir nossas dispendiosas e antigas prateleiras de madeira por um sistema novo e mais barato de rede de arame. A diferença de custo afetará diretamente o resultado financeiro. Pronto! E a seguir?

Caramba, vejam o que aconteceu! Quem poderia prever? As prateleiras de arame pareciam perfeitamente bonitas e funcionais – até que caixas de vídeo reais foram colocadas em cima. Naquele momento (ou minutos após, para ser preciso), a principal desvantagem da rede de arame tornou-se clara: cada vez que um cliente toca em uma caixa, ela tomba. Às vezes, para ser honesto, ninguém toca na caixa e ela tomba. Acho que as danadas das caixas podem estar empurrando umas às outras. Olhando a longa extensão de redes de arame, você vê que cada quarta ou quinta caixa de vídeo tombou. O aspecto é infernal e alguém precisa endireitá-las, concordo. Os funcionários não param de reclamar; tivemos de contratar funcionários extras para endireitar as caixas de vídeo. Em uma noite movimentada de sábado, com o crescimento das filas, estamos perdendo uma hora ou mais por loja de trabalho desperdiçado. Quantas lojas são? Quantas horas são? Quanto foi que economizamos? Nada!

Esse não é um cenário hipotético: ele consta textualmente do livro de instruções da Envirosell. Ele ilustra um dos princípios mais importantes das

compras. O varejo (que trabalha com o conceito da venda um a um) começa com a noção de que uma loja possui três aspectos diferentes: projeto (significando os ambientes), *merchandising* (o que você põe dentro deles) e operações (o que os funcionários fazem). Esses Três Grandes, embora aparentemente distintos, estão na verdade, completa e totalmente entrelaçados, inter-relacionados e são interdependentes, ou seja, quando alguém toma uma decisão sobre uma delas, uma decisão foi também tomada sobre as outras duas. Nesse caso específico, foi cometido um erro comum: os projetistas de displays aparentemente nunca vão às lojas ver suas criações em ação, de modo que falta-lhes um controle firme sobre o que acontece no mundo real. A grande lição aqui é que se um dos Grandes Três for fortalecido, retirará parte da pressão dos outros. Se um for enfraquecido, transferirá mais carga para os dois restantes. Isso não é algo bom ou ruim – simplesmente é. É a *geometria* que rege o universo das compras.

Eis um exemplo. A marca registrada de The Gap e muitas outras lojas de roupas é que você pode facilmente tocar, afagar, desdobrar e examinar de perto tudo que está no salão de vendas. Um monte de suéteres e camisas são vendidas graças à decisão de estimular o contato íntimo entre freguês e produtos. A política de *merchandising* determina o sistema de exposição (bancadas largas e planas, onde é mais fácil comprar do que em estantes ou prateleiras). Ela também determina como e onde os funcionários gastarão o tempo; todo aquele contato faz com que os suéteres e camisas precisem constantemente ser dobrados de volta e arrumados. Isso gera a necessidade de grande número de funcionários percorrendo os recintos, em vez de ficarem atrás do balcão registrando as vendas. O que é uma grande despesa, mas para The Gap e outras lojas, é um investimento sensato – o custo de fazer negócios. O principal aspecto aqui é que foi uma decisão consciente.

Às vezes, é menos uma decisão do que uma reação a um fato da vida. O *merchandising* da Revlon precisa atuar em uma série de ambientes: revendedores de massa, lojas de especialidades, drogarias. Nessas últimas, os corredores costumam ser estreitos e repletos de mercadorias. Devido a essa realidade do projeto, entra em ação o temido fator do esbarrão por trás – o fato de que as mulheres não gostam disso durante as compras. O *merchandising* das drogarias da Revlon precisa ser claro, forte e direto, para que as mulheres possam reconhecer a marca, encontrar o que procuram e encerrar a compra o mais rápido possível. Se a sinalização e os displays fossem mais sutis ou dissimulados, essas mulheres sofreriam esbarrões e abandonariam o corredor antes de escolher qualquer coisa. Esse problema surge o tempo todo porque os projetistas dos materiais de embalagem e *merchandising* não passam tempo suficiente nas lojas, visi-

tando suas criações *in loco*. Por exemplo, fregueses com nível universitário tendem a ler o que está na embalagem. É assim que preferem se informar antes de tomar a decisão sobre a compra. Portanto, uma empresa que vende remédios fitoterápicos deve instruir seus projetistas de embalagens a incorporar uma boa quantidade de texto aos frascos. O projetista segue as ordens. Mas letras pequenas são difíceis de ler para fregueses mais velhos, um importante mercado para vitaminas e suplementos à base de ervas. Além disso, esses produtos tendem a vender bem em drogarias, cujos corredores costumam ser estreitos, desencorajando os fregueses de ler qualquer embalagem por muito tempo. É assim que uma boa decisão (adicionar mais informações a uma embalagem) leva a um resultado sofrível (ninguém consegue lê-las).

O importante aqui é que, sempre que uma decisão é tomada, deve ser examinada detidamente tendo em vista as implicações mais remotas. Na vida real, isso não é feito muitas vezes. Isso não acontece nas pequenas empresas, onde umas poucas pessoas se esfalfam tomando todas as decisões. E especialmente não acontece nas grandes empresas. Com frequência, comparecemos à sala de conferências de uma empresa para revelar nossas descobertas e os chefes de projeto, *merchandising* e operações das lojas estão presentes. Às vezes é evidente que eles mal se conhecem entre si. Em alguns casos extremos, eles podem até estar trabalhando em cidades diferentes. A suspeita, a hostilidade e a luta pelo poder podem transparecer. Os executivos não sabem o que os outros estão fazendo ou não se interessam em saber. Muitas decisões míopes são tomadas.

Veja outro exemplo: em uma grande e famosa loja de departamentos, o chefe da seção de calçados femininos decidiu que precisava de mais espaço de exposição e, para isso, mandou diminuir a área das caixas registradoras. Como resultado, os funcionários que antes usavam o balcão para a embalagem passaram a colocar as sacolas no chão e enfiar os sapatos dentro. Isso adicionou várias etapas ao processo e dificultou o registro das vendas pelas funcionárias, que usavam elas próprias sapatos bonitos e sofisticados. No final do dia, essas mulheres estavam com dores e cansadas – e, compreensivelmente, um pouco chateadas. Como parte de nossas pesquisas, apontamos filmadoras de vídeo para a caixa registradora e, de volta ao escritório, cronometramos as transações; às 16:30, registrar uma venda levava quase o dobro do tempo do que às 11:00. Diminuir o espaço do balcão também aumentou a desordem geral, tornando as transações mais confusas do que antes. O resultado geral foi que uma ligeira melhora no *merchandising* exigiu uma mudança no projeto que prejudicou bastante as operações. Para expor alguns sapatos a mais (talvez uma dúzia de pares), o tempo das tran-

sações aumentou, a paciência dos clientes se esgotou e a energia e o moral dos funcionários diminuíram. Considerando-se que funcionários vendem calçados melhor do que qualquer display, tratou-se de uma péssima decisão – tudo porque alguém que deveria ter sido mais previdente esqueceu que, quando se modifica uma coisa, tudo muda.

Outro cliente, uma rede de locadoras de vídeo (não a mesma do exemplo inicial) tomou algumas decisões interessantes sobre a aparência de suas lojas. A cor dominante seria vinho escuro. A iluminação seriam fileiras de lâmpadas, como nas marquises dos cinemas de antigamente. Tudo parecia ótimo na prancheta de desenho, até a vida real acontecer. A tinta vinho vivia sendo arranhada, riscada, lascada e suja, fazendo com que a loja rapidamente adquirisse um aspecto desmazelado, e os pintores estavam gastando um tempão nos recintos dando retoques. É este o destino de qualquer superfície pintada com cor escura: cada arranhão aparece. Além disso, as paredes e estantes de exposição escuras exigiam mais iluminação do que uma cor clara. Além da conta de luz astronômica, todas aquelas lâmpadas tinham o mau hábito de se queimar, tendo de ser imediatamente substituídas para a loja não ficar parecendo a velha Times Square. No final, más decisões de projeto aumentaram bastante as despesas gerais e manutenção da rede, prejudicando diretamente o resultado financeiro.

As relações entre os três aspectos do varejo sofrem grande pressão atualmente por uma razão principal: a maioria das empresas está constantemente tentando economizar na mão-de-obra. Do ponto de vista do comerciante, os cortes atingem as operações. Da perspectiva do freguês, afetam o serviço. Os varejistas tentam preservar o serviço enquanto reduzem a mão-de-obra, o que costuma ser impossível. Quando as lojas dispunham de pessoal suficiente e os funcionários eram encorajados a permanecer nos empregos e se aperfeiçoar, as exigências sobre o projeto e *merchandising* eram poucas e simples. Uma loja podia até estar entulhada e ser desorganizada, porque havia sempre um funcionário disposto a ajudar e ele sempre sabia onde tudo estava guardado.

Atualmente, quando muitos varejistas pagam mal à equipe de vendas e a subestimam, ocorre o oposto. A carga recai sobre o projeto e *merchandising*, que às vezes dá conta do recado, mas nem sempre. Por exemplo, os varejistas tentam compensar os cortes de pessoal mediante displays computadorizados interativos ou quiosques para responder às perguntas dos fregueses. O único problema é que os displays costumam ser mal projetados: eles confundem, não respondem plenamente às perguntas ou são tão lentos que você pensa que pararam de funcionar. Assim, o que fazem os fregueses? Vimos grande número deles desistirem e saírem resmungando. Alguns

simplesmente chamam um vendedor e pedem que expliquem como usar o dispositivo, concebido para poupar mão-de-obra.

Em uma loja de departamentos que estudamos, os vendedores assediados poupavam tempo abarrotando as estantes: comprimindo mais roupas do que cabiam confortavelmente. Alguns fregueses sequer se davam ao trabalho de tentar desembaraçar as roupas, de tão difícil. Os clientes que conseguiam puxar um cabide invariavelmente puxavam outras roupas junto, deixando-as cair no chão. A quem cabia apanhá-las, remover o pó e pendurá-las de volta? O tempo poupado com o excesso de roupas expostas era desperdiçado em manutenção. Ainda pior, enquanto as roupas jaziam no chão, nenhum freguês as tocava. Você precisava ver a seção de *lingerie* – você compraria roupas de baixo caídas no chão?

Mas é possível usar o projeto e o *merchandising* para poupar às operações algum trabalho. Um exemplo é dado pelo correio norte-americano, que está testando vários protótipos da nova e (grandemente) melhorada agência. Em uma dessas “lojas”, a seção de auto-serviço – você compra selos e envelopes de um mostruário aberto, pesa os próprios volumes e efetua a própria selagem – foi situada além dos balcões tradicionais guardados por funcionários. Em outra configuração, o auto-serviço ficava logo após a entrada, com os balcões de pleno serviço nos fundos. A primeira loja registrou um índice relativamente baixo de auto-serviço; pessoas acostumadas a lidar com funcionários simplesmente entravam na fila e sequer viam as máquinas no fundo. O segundo protótipo teve um uso bem maior do auto-serviço: os clientes entravam com a intenção de ir para as filas dos balcões, depois viam pessoas rapidamente resolvendo as coisas por si próprias. Os bancos encontram o mesmo padrão: se os caixas eletrônicos e máquinas de depósito automático estiverem à vista das pessoas nas filas dos caixas, os clientes do pleno serviço “migrarão” para o lado automatizado.

O segundo exemplo vem de uma enorme rede de drogarias. As farmácias mudaram muito nas últimas duas décadas, mas uma coisa permanece constante: a grande carga sobre o pessoal para dispor todos aqueles pequenos frascos, potes e caixas em linhas perfeitamente retas em corredor após corredor de prateleiras. Cada vez que um cliente apanha um produto para ler o rótulo, aquilo com certeza precisará ser ajustado ou virado de frente. É uma trabalheira. Há pouco tempo, a Wal-Mart fez uma experiência: começou a substituir as prateleiras tradicionais por um sistema de caixas. Em vez de uma prateleira de frascos de aspirina, o freguês veria uma ampliação do rótulo de aspirina. Sob aquela ampliação ficava a caixa, na qual os frascos de aspirina haviam sido despejados.

Isso fez uma enorme diferença. Primeiro, resolveu o problema de estocagem: um funcionário simplesmente empurrava um carrinho de mercadorias até o corredor, abria a caixa, despejava os produtos e prosseguia. Acabaram-se as linhas retas. Os fregueses preferiram o novo sistema também; em vez de encarar uma fileira de frascos com rótulos de letras miúdas, viam uma versão grande e legível do rótulo. Era muito melhor para a vista, especialmente para os fregueses mais velhos. A principal preocupação da Wal-Mart ao realizar a mudança foi se os fregueses perceberiam as caixas como de algum modo mais baratas e de pior qualidade do que as prateleiras. Na verdade, ocorreu o inverso: os fregueses entrevistados revelaram que achavam as caixas um sistema de exposição modernizado. Uma solução muito elegante.

QUATORZE

Tempo Real e Percebido

Nas lojas, há momentos bons e momentos ruins. Momentos bons – significando qualquer momento em que um cliente está fazendo compras – que você quer esticar. Momentos ruins que você quer abreviar.

Momentos ruins são sempre que um cliente tem de esperar. Compreensivelmente, eles não gostam disso, mas como seres humanos razoáveis, esperarão... até certo ponto. Além dele, começa o problema. Em um estudo após o outro, vimos que o fator individual mais importante para determinar a opinião do freguês sobre o serviço recebido é o tempo de espera. Se os fregueses acharem que a espera não foi muito longa, sentirão que foram tratados de forma competente e boa. Se a espera estendeu-se demais, sentirão que o serviço foi ruim e inadequado. De forma bem simples, uma espera curta aprimora toda a experiência de compra e uma espera longa a envenena.

Mas é possível “curvar” o tempo de espera – alterar como os fregueses o percebem. Você pode até transformar momentos ruins em momentos bons.

Primeiro, uma palavra sobre toda a questão do tempo e percepção. Há o relógio no seu pulso, provavelmente um instrumento de alta precisão, mas há um relógio ainda mais importante dentro da sua cabeça. Esse relógio mental é altamente suscetível a influências externas, porém conta mais do que qualquer Rolex. Entrevistamos um sem-número de fregueses sobre o assunto e descobrimos este resultado interessante: quando as pessoas esperam até cerca de um minuto e meio, sua noção do tempo decorrido é razoavelmente precisa. Entretanto, qualquer período acima de uns noventa se-

gundos faz com que a noção de tempo se distorça – se você lhes perguntar quanto tempo esperaram, a resposta honesta poderá muitas vezes ser bastante exagerada. Se esperaram dois minutos, dirão que foram três ou quatro. Na mente do comprador, o período de espera deixa de ser uma pausa transitória em um empreendimento maior (adquirir produtos) para se tornar uma atividade completa por si própria. É aí que o tempo se torna muito ruim. O tempo é um senhor cruel no mundo das compras: cuidar de um cliente em dois minutos é um sucesso; fazê-lo em três minutos é um fracasso.

A atração óbvia das lojas (ou bancos, ou restaurantes) *drive-thru* são a conveniência e a eficiência: você se poupa o trabalho de procurar um estacionamento, depois estacionar, depois sair do carro, entrar no estabelecimento e depois fazer tudo de novo ao contrário. Um de nossos vídeos favoritos mostra um banco *drive-thru* em Whittier, Califórnia, onde os automóveis na fila receberam a adesão de um homem apressado a pé. Mas mesmo que o *drive-thru* não acelerasse as coisas, o conforto de esperar no próprio carro, sentado em um assento confortável, ouvindo um CD, com o ar-condicionado ou aquecedor ligado, sem dúvida faria com que *parecessem* mais rápidas.

Grande parte dessa questão do tempo gira em torno da área do caixa – quando os fregueses estão na fila para pagar, ver um caixa ou solicitar uma refeição. É ali que podem ser tomadas medidas para “diminuir” o tempo de espera, tais como:

Interação, humana ou outra. O tempo que um freguês gasta esperando depois que um funcionário fez um contato flui mais rápido do que o tempo de espera antes da interação, mostram nossos estudos. Um funcionário que simplesmente reconhece que o freguês está esperando – e talvez fornecendo alguma explicação plausível – automaticamente alivia a ansiedade com o tempo, sobretudo se no início da espera. Certa vez, visitei uma drogaria de grande rede cujo gerente sem dúvida adorava o contato com clientes. Quando as filas do caixa ficavam longas demais, ele deixava o escritório e trabalhava na parte dianteira da loja como combinação de expedidor e *show man*. Sua presença parecia fazer as filas dos caixas fluírem mais rapidamente e ele era divertido também. Se, nas horas mais movimentadas, eu tivesse a opção de mobilizar três ou dois caixas e um gerente de fila, preferiria este último. O gerente de fila serve como um pré-caixa – ele pode gentilmente sugerir aos fregueses que tenham tudo à mão ou responder a eventuais perguntas dos clientes, abreviando assim a espera percebida e real. Isso pode ser uma ótima maneira de treinar até seus clientes a ser mais eficientes.

Outra maneira semelhante de “diminuir” o tempo é informar aos fregueses que sua espera será finita e controlada, e não indefinida e sujeita aos caprichos do destino e acaso. Alguns bancos fazem isso instalando um letreiro eletrônico que anuncia quanto minutos deve durar a espera por um caixa. Esses letreiros nunca são precisos, mas tudo bem: a simples informação de que sua paciência deverá durar apenas dois minutos faz os quatro minutos que você realmente terá de esperar passarem mais rápido. Recentemente, telefonei para a *hotline* de assistência técnica de um fabricante de computadores. Uma voz gravada informou-me que a espera por um ser humano duraria “cerca de um a cinco minutos”. O que é um período longo, pensando bem, mas eles estavam ao mesmo tempo aplacando minha ansiedade e evitando riscos, um lance inteligente.

Ordem. Os fregueses europeus não parecem se importar em esperar em meio a uma massa caótica de pessoas, mas os norte-americanos e britânicos gostam de suas filas organizadas, claras e justas. Obrigar as pessoas a adivinhar onde ficar as frustra. Deixar o caos reinar causa ansiedade. Se os clientes virem que estão sendo atendidos na ordem exata de chegada, se acalmam e o tempo de espera parecerá mais curto. Eis o segredo da curvatura do tempo: livre-se da incerteza e você reduzirá a espera percebida.

A organização das filas dos caixas ainda é um dos grandes e constantes dilemas do mundo das compras. Sem dúvida, o sistema mais rápido e justo é o da fila única. Ele garante que os fregueses são atendidos na ordem de chegada, sem se preocuparem se escolheram a fila mais rápida. Só há um senão: você às vezes terá uma fila única *muito* longa – uma visão preocupante para um freguês apressado. De algum modo, três filas de cinco clientes parecem um suplício menor do que uma fila única de quinze pessoas. É irracional mas verdadeiro, tamanha a diferença entre percepção e realidade.

Companhia. A espera parecerá mais curta se você tiver alguém com quem conversar, claro. Uma loja não pode fazer muito a respeito, exceto reconhecer que os fregueses desacompanhados são os mais carentes de contato dos funcionários.

Distração. Praticamente qualquer coisa será suficiente. As locadoras de vídeo devem mostrar filmes adequados a todos os públicos. (E os televisores devem estar de frente para a fila; certa vez, realizamos um serviço para uma locadora de vídeo cujos funcionários haviam virado os televisores para que *eles* se distraíssem.) Um banco que estudamos usava uma TV sintonizada em novelas para distrair as pessoas da fila... uma má idéia, pois assistir apenas a alguns minutos de uma novela não tem graça. Uma solução bem melhor foi adotada por outro banco, na Califórnia, onde uma TV de tela gran-

de exibia antigos seriados à tarde, quando a maioria dos clientes era de aposentados. Todos pensam em sistemas de vídeo atualmente, mas algumas diversões de baixa tecnologia funcionam igualmente bem. Muitas lojas de alimentos servem amostras grátis, um bom passatempo que promove novos produtos. Posicionar estantes de itens de impulso de modo que sejam alcançadas da fila da caixa constitui um *merchandising* inteligente, além de reduzir o tempo de espera percebido. Mas a posição é fundamental; estudamos uma loja de discos onde a posição dos mostruários perto do caixa impossibilitava (por cerca de trinta centímetros) apanhar um CD da fila. Mantenha também em mente que a primeira pessoa da fila não requer muita distração: ela está de sobreaviso esperando o sinal de que chegou a sua vez. Materiais de *merchandising*, sinalização, estantes acessíveis e qualquer outra coisa devem ser posicionados para a segunda ou terceira pessoa da fila.

As estantes de tablóides nos caixas dos supermercados são um bom exemplo de distração, permitindo-lhe absorver todas as besteiras de que necessita sem precisar ficar horas a fio assistindo à TV. Outra forma popular de distração para o freguês são, acredite se quiser, os elementos de comunicação. Segundo nossas pesquisas, os clientes percebem o tempo de espera como mais curto se houver cartazes para ler. De fato, os varejistas inteligentes vêem o tempo de espera como uma espécie de ativo intangível: é uma das poucas oportunidades em que você tem seus clientes de pé em um local, virados em uma direção, sem muito o que fazer. É aí que momentos ruins podem ser transformados em bons: a espera pode ser um mal necessário, mas você pode usá-la para comunicar alguma mensagem e, ao mesmo tempo, encurtar sua percepção pelos fregueses.

Mesmo longe dos caixas, o tempo de espera é um problema nas lojas atuais. Os varejistas costumam reduzir custos diminuindo a mão-de-obra, o que significa que os fregueses agora gastam mais tempo do que nunca em busca de um funcionário capaz de responder a uma pergunta. Essa é uma forma de tempo de espera particularmente letal; observamos inúmeros fregueses andarem de um lado para o outro das lojas em busca de ajuda ou instruções. Depois de vagarem em vão por cerca de um minuto, você pode ver-lhes a fumaça saindo pelas ventas. Os compradores do sexo masculino são particularmente vulneráveis a isso – se não conseguirem uma resposta rápida, desistirão e irão para casa (ou para outra loja). Estudamos uma loja de departamentos que havia acabado de modificar a política de pessoal; em vez de manter caixas registradoras espalhadas pelos diferentes departamentos, elas foram consolidadas na frente (*menos* caixas, naturalmente). Como resultado, o tempo de espera na fila instantaneamente aumentou. Além disso, de repente tornou-se difícil achar um funcionário no salão de ven-

das. Ademais, a multidão de fregueses impacientes na fila para pagar logo após a porta da frente dava aos clientes entrantes a impressão de que a loja estava lotada. No todo, economizar alguns salários criou várias novas e caras desvantagens a superar.

Essa equação pipoca o tempo todo no varejo atualmente: em que ponto economizar dinheiro em mão-de-obra acaba custando dinheiro em frustração dos fregueses? Os bancos em particular são vulneráveis. Eles tendem a contratar caixas em tempo parcial por salários vis, significando que não estão obtendo trabalhadores com boa matemática ou habilidades interpessoais. Como resultado, o tempo de espera aumenta. Em certo ponto, a apreensão dos clientes custará caro. Estudamos duas empresas – um banco europeu e uma loja de produtos eletrônicos norte-americana – que, sobretudo por razões de segurança, usavam uma única gaveta de guardar dinheiro. No banco, os caixas tinham de correr para lá e para cá de seus guichês para a gaveta mesmo para a mais simples transação. Na loja, os fregueses contemplavam o espetáculo de vendedores colidindo uns com os outros a caminho da caixa registradora. Nenhuma das disposições contribuiu muito para a confiança dos consumidores e o efeito sobre o tempo de espera foi exatamente o que seria de se esperar.

Estudamos algumas lojas cujas políticas antifurto com certeza acabaram custando vendas. Em cada exemplo, a mercadoria era de tamanho pequeno mas não barata (perfumes chiques em um caso; cartuchos de tinta de impressora de computador em outro; *videogames* em um terceiro). Todas as três lojas decidiram exibir os itens em caixas de vidro trancadas a chave, obrigando os fregueses a escolhê-los sem poder tocar neles nem examiná-los de perto. Isso sozinho garante que os compradores estão sendo desencorajados. Os fregueses tinham, então, de procurar um funcionário, rezando para encontrar um autorizado a carregar a chave da caixa de vidro. Em todos esses casos, vimos clientes procurando em vão por ajuda, depois desistindo totalmente da compra. Será que menos furtos compensaram a perda de vendas? É provável que não.

QUINZE

Problemas da Área de Caixa/Embalagem

EMPAHOTAMENTO

E um mal necessário. Talvez algum dia deixe de existir. Todas as lojas oferecerão corredores de auto-serviço, a exemplo dos postos de gasolina, cabines de pedágio e bancos atualmente em vários países. Os fregueses alimentarão suas compras em uma engenhoca computadorizada onde uma leitora óptica lerá o código do produto, totalizará a despesa, adicionará os impostos e, depois, engolirá um cartão de crédito ou de débito, obterá a aprovação e emitirá um recibo, uma bolsa do tamanho apropriado e uma breve mensagem: "Obrigado por comprar na Paco's, bip, aceite este cupom de 10 por cento de desconto na próxima compra de artigos masculinos, bip, tenha um bom dia, bip, obrigado por..."

Parte da tecnologia já está em uso — como os scanners portáteis usados pelos motoristas da FedEx e UPS. Muitos supermercados já dependem dos fregueses para o ritual do cartão de débito. Na Europa, alguns restaurantes apresentam ao freguês um *scanner* portátil em vez de uma conta, para que a transação do cartão de crédito possa ser efetuada com privacidade.

Vamos e venhamos: com toda a glamourização e glorificação da experiência de compras do século XX, com toda a arte e ciência empregadas pelos gênios do comércio, ninguém descobriu um meio de tornar a área de caixa/embalagem simpática. Os varejistas tentam explorá-la expondo mercadorias de alto lucro e alto impulso ali. Eles criam distrações para os fregueses esquecerem o fato de estarem esperando em fila pelo privilégio de entregar dinheiro. Eis afinal o que é tão frustrante na área de caixa/embalagem: em

teoria, por ser onde o freguês é separado do seu dinheiro, deveria ser o momento mais deslumbrante. Em vez disso, é a parte mais fatigante do processo. É também a fonte da maior parte da ansiedade dos fregueses: "Onde devo me postar? Quanto tempo isso vai levar?" O resto da loja parece tão bem projetado e amigável com o usuário. Aqui, as ilusões se desfazem e a verdadeira função de uma loja é revelada: é uma máquina onde produtos são trocados por dinheiro. Se a máquina for malprojetada, malconstruída ou malcompreendida por seu operador, é aqui que o problema estoura.

Como observamos, o maior dilema sobre a área de caixa/embalagem é onde situá-la. Bem na frente, perto da porta, é a opção lógica. Você entra na loja, circula por ela, escolhe algumas coisas, depois retorna para a frente, paga e vai embora. Da perspectiva da alocação de pessoal, isso também faz mais sentido. Uma pequena loja pode ser controlada fora das horas de pico por um funcionário se a caixa registradora estiver perto da porta. Senão, serão necessários dois funcionários, ou um atendente e um vigia no mínimo. Certa vez, estudamos uma loja de calçados onde um arquiteto equivocado sitiou a área de caixa/embalagem nos fundos e a própria caixa registradora de frente para a parede dos fundos. Com isso, durante cada transação, havia um momento em que o atendente estava forçosamente de costas para a loja inteira e os fregueses — uma posição que praticamente garante o furto.

Mas é um erro posicionar a área de caixa/embalagem de modo que seja a primeira coisa vista por um freguês que entra. É como entrar em um restaurante pela cozinha. Simplesmente, não ajuda a motivá-lo para a loja. Além disso, se as coisas forem lentas lá e os fregueses se aglomerarem, os clientes que chegarem serão espantados. Inúmeras vezes, vimos fregueses espiarem para dentro da loja, divisarem uma fila nas caixas registradoras e, simplesmente, irem embora. Uma área de caixa/embalagem é justamente a promessa de aflição: ela informa que, mesmo que encontre algo que deseje, você terá de sofrer uma pequena tortura para obtê-lo.

Ao decidir sobre sua localização, você também deve considerar o efeito da área de caixa/embalagem sobre o resto da loja. Diante do projeto de uma nova loja, de sua representação pelo artista ou de seu modelo pelo arquiteto, você verá um espaço belamente ordenado e sereno. Eis como os projetistas preferem imaginar suas criações: livres do aglomerado humano. Eis como todas as revistas de arquitetura representam as lojas: vazias. Mas aí a loja abre, os clientes aparecem e, de repente, você descobre que as filas na caixa cortam o espaço em dois. Os fregueses esperando para pagar serpenteiam em uma direção que o projetista em seu ninho-de-águia nunca previu (sua esposa faz todas as compras). Ali está uma muralha de fregueses que torna metade da loja difícil de ver e inconveniente de alcançar. Se aqueles fregue-

ses na fila estiverem empurrando carrinhos, você realmente terá um obstáculo. A maioria dos clientes que entra sequer consegue enxergar além da fila, significando que, se o que desejam estiver do lado de lá, eles talvez nem tomem conhecimento. Medimos os padrões de movimento de fregueses de várias formas, entre elas por densidade dos departamentos. A cada hora certa, percorremos o pavimento inteiro e contamos os fregueses em cada área. Nos horários de movimento em lojas onde a área de caixa/embalagem foi malposicionada, o número de fregueses na parte de trás de uma loja é baixo. A fila de pessoas que estão esperando para pagar age como uma barreira humana.

Por ironia, a aglomeração na área de caixa/embalagem não costuma ser um indicador do estado do resto da loja. Umas poucas transações demoradas podem dar a falsa impressão de que a loja está lotada. Assim, você tem uma multidão na frente, atrás da qual é um total paraíso das compras, se é que alguém está lá para desfrutá-lo.

Por que as lojas lidam tão mal com algo tão fundamental como a área de caixa/embalagem? Principalmente porque os varejistas não reconhecem como um sistema de caixa eficiente afeta toda a experiência de compra. Essa é uma forma perigosa de pensar para os comerciantes, como você sabe se alguma vez ficou espumando de raiva e jurou nunca mais retornar a uma loja porque a área de caixa/embalagem estava uma zorra total. Os varejistas e os arquitetos que eles contratam deixam de tentar agradar os fregueses quando projetam a área de caixa/embalagem. Não dão espaço suficiente, cortam cantos quando possível e alocam um número insuficiente de funcionários ali a maioria do tempo. Ocorrem-me dois casos em que a gerência tentou explorar demais o caixa com resultados desastrosos.

Um foi na Hallmark, que surpreendentemente vende muito no Natal. Grande parte dessas vendas são árvores de Natal sofisticadas e caras e outros ornamentos. Muitas delas são dadas de presente – tantas que as lojas acabam embrulhando um bom número para presente. O embrulho em muitas lojas é feito na área de caixa/embalagem pelos mesmos atendentes que registam as vendas. Você já esteve em uma loja de cartões na época das festas de fim de ano? Consegue imaginar o que acontece quando um caixa interrompe o registro de transações nos dois minutos necessários para embrulhar uma caixa e amarrar uma fita? É um congestionamento. Um caos. Os presentes deveriam ser embrulhados em local próprio, mas cada ano menos lojas seguem esse princípio lógico e antiquado. No afã de poupar o salário de um funcionário, a gerência cria engarrafamento na caixa registradora. Uma forma realmente eficiente de lidar com os embrulhos para presentes é criar uma área com papel de presente, fitas, papel de seda, tesouras,

fita adesiva, mas sem funcionários, onde o próprio comprador possa se incumbir da tarefa.

O segundo caso foi na RadioShack. Ali, a área de caixa/embalagem compartilhava um balcão com reparos e devoluções. Isso significava, é claro, que haveria um intenso movimento extrínseco retardando os fregueses que desejavam apenas comprar algo e ir embora. Mas significava também que fregueses satisfeitos prestes a adquirirem, digamos, um gravador ou monitor de computador tinham de ficar lado a lado com fregueses insatisfeitos que vieram reclamar de gravadores e monitores de computador – exatamente os mesmos gravadores e monitores, às vezes. Essa disposição não contribuía muito para a confiança dos consumidores. Ponham reparos e devoluções em alguma outra parte, aconselhamos... em algum local nos fundos, longe do fluxo principal de fregueses.

Tenho um interesse pessoal em pelo menos um pequeno canto do mundo da área de caixa/embalagem: os balcões de recepção e saída dos hotéis. Como muitas pessoas hoje em dia, gasto quase metade de minha vida em trânsito. A indústria da hospitalidade está florescendo como resultado da natureza peripatética dos negócios modernos. Contudo, a parte mais problemática da experiência de hotel tem permanecido mais ou menos inalterada. O cenário é sempre o mesmo: você chega tarde, cansado, atordoado com a mudança de fuso horário e doido para entrar no quarto, onde poderá começar a mandar *e-mails*, ler, escrever, telefonar ou simplesmente solicitar o serviço de quarto e um vídeo. Em vez disso, você passa uma eternidade em uma fila quando tudo de que realmente precisa é sua chave, o resto da transação tendo sido resolvido de antemão pelo telefone ou através de um agente de viagens.

Um hotel que visitei evoluiu para pequenas ilhas de recepção circulares no saguão, onde hóspede e atendente podiam se sentar lado a lado junto ao terminal do computador. É um começo, mas algum hotel fará grande sucesso entre viajantes a negócios levando a idéia adiante. Então, haverá uma seção de recepção no saguão com algumas poltronas confortáveis. Quando um atendente vir você sentado ali, virá com um computador palmtop portátil, uma leitora de cartão de crédito, uma chave de quarto e seu pedido de bebida, e a papelada será manuseada daquela forma civilizada.

DEZESSEIS

Atos de Magia

Se é que existe magia, se é que existem truques, é na maior parte o que denominamos *merchandising*. O resto deste livro trata de temas sensatos como ergonomia, anatomia, cinética e demografia. Este capítulo aborda como fazer os produtos saltarem e atingirem a visão dos fregueses.

O mundo do *merchandising* divide-se em dois aspectos distintos. Um é o esforço para posicionar produtos fora das prateleiras, afastados de onde são forçados a competir de igual para igual com seus concorrentes. Quem está disposto a conviver com isso? Assim, muito esforço e dinheiro são despendidos para expor os produtos em locais próprios. Prateleiras funcionam bem para bibliotecas, todos concordam, mas em outros lugares devem ser evitadas, na medida do possível. Aliás, o sistema de bibliotecas de Baltimore fez uma experiência exibindo alguns livros e os empréstimos aumentaram substancialmente. Há uma lição nisso para as livrarias, que mostram pouca inspiração na exibição, pelo menos da maioria dos títulos. A desvantagem seria uma grande diminuição no número de livros disponíveis, o que sem dúvida geraria protestos de autores e editoras preteridos.

O outro aspecto do *merchandising* são a arte e ciência mais sutis das adjacências – colocar um item junto a outro para criar alguma centelha e vender mais dos dois. Uma grande parte do que as adjacências podem proporcionar são vendas de itens suplementares. Às vezes, são justamente a compra de impulso típica na caixa registradora, como de amendoins, pilhas ou livro de suspense colocados na cesta de compras no último segundo. Mas

itens suplementares podem acontecer em qualquer ponto de uma loja. Na minha opinião, os varejistas não dão atenção suficiente a isso e suas empresas se prejudicam com isso. Como os itens suplementares costumam ter alta margem de lucro, podem representar a diferença entre uma loja que apenas sobrevive e outra que prospera. Eles podem transformar uma loja fracassada em um sucesso. Certa vez, fui co-proprietário de um bar em Nova York cuja receita do fonógrafo automático, máquina de vender cigarros e *videogames* cobria o aluguel. Os varejistas precisam aceitar o fato de que não há clientes novos: a população não está explodindo e já temos mais lojas do que necessário. A cifra normal é que 80 por cento das vendas de uma loja advirão de 20 por cento da clientela. Assim, se as lojas quiserem crescer, terão de descobrir como obter mais dos clientes existentes: mais visitas, mais tempo na loja, mais e maiores compras.

Por isso, The Gap vende agora perfumes e velas. As lojas de roupas Club Monaco vendem cosméticos, pensando (sabiamente) que as mulheres comprarão maquiagem onde quer que estejam, em especial se já estiverem em uma loja projetada para realçar-lhes a beleza. A agência de correio no Mall of America vende caminhões postais de brinquedo, jaquetas de couro, ursinhos em uniforme de carteiro e outros itens afins. Um dia, isso poderá manter todo o sistema à tona. Ou, seguindo a dica das locadoras de vídeo que vendem pipoca para forno de microondas, jujubas, Coca-Cola e outras guloseimas para acompanhar o filme, a *superstore* da Barnes & Noble perto de meu escritório possui agora um display de chocolates Godiva, fornecendo os bombons para acompanhar o novo livro de Anne Rice. (Por que não? Você iria comprá-los em algum lugar!) Muitas livrarias parecem seriamente estimuladas na área dos itens suplementares criativos, em parte, julgo, por causa da atitude entre os vendedores de que fornecem não meras mercadorias, mas idéias. Sempre achei que as livrarias deveriam vender estantes de livros – das modernas às mais antigas. A margem nas prateleiras é alta, o custo da instalação torna-se um ativo móvel e a livraria, distintamente mais interessante.

Digamos que temos uma loja de roupas cuja venda típica seja uma camisa de \$30,00. Se você conseguir convencer aquele cliente típico a comprar também um par de meias de \$6,00, terá aumentado as vendas em 20 por cento. Nada mau! Se ele levar um cinto de \$20,00, as vendas terão aumentado 66 por cento. Você é um gênio! Ora, você só tem de descobrir como fazê-lo acontecer. Uma boa maneira é gentilmente sugerir ao freguês que a compra está incompleta; será que ele não precisa de um *mousepad* além do mouse? Outra boa maneira é colocar o *mousepad* perto do mouse para que a justaposição fale por você. Muito disso é de extrema simplicidade. Onde ficam os cintos? Perto das calças. E as meias? Perto dos sapatos. (Mas onde

ficam os sapatos? Em seus pés.) Molho de tomate? Perto das massas. As lojas de departamentos fazem bem em vender gravatas no andar térreo, sobretudo para compradoras do sexo feminino. Mas as gravatas também devem estar perto dos ternos e *blazers* e, surpreendentemente, muitas vezes não estão. É um grande erro, porque às vezes você precisa realmente ver e tocar aquela surpreendente gravata Technicolor para se imaginar naquele terno cinza sombrio. Além disso, ninguém traja apenas um terno: você precisa de camisa, gravata, meias, sapatos, abotoaduras e cinto para poder sair de casa. Assim sendo, por que vender a parte mais cara do pacote em tamanho isolamento? As lojas de informática cometem erros ainda piores nessa área. Normalmente, elas exibem os próprios computadores em uma seção, as impressoras em outra, os móveis em um lugar diferente e os acessórios, de cabos a pinos, ainda em outros lugares. Alguém conseguiria conceber um sistema de exibição menos sensato, menos convidativo? Essa disposição é adequada ao depósito, não ao pavimento de vendas. Os produtos precisam ser mostrados como as pessoas os usam: computador, monitor, impressora e acessórios todos interconectados, plugados na tomada e ligados, sobre a mesa para o freguês poder se sentar e fazer um teste.

Uma questão semelhante emerge no supermercado, a partir desta pergunta premente: onde colocar a massa de *taco*? Com o resto da comida mexicana? É isso que geralmente acontece. Perto da carne moída? Talvez seja preciso a combinação de *taco* e carne para evocar *fiesta* na mente do freguês que está em dúvida sobre o que preparar para o jantar. Que tal colocar massa de *taco* em ambos os locais? Por falar nisso, o balcão de açougue não seria também um bom local para farinha de rosca, molho para churrasco, amaciador de carne, pimenta do reino, sal marinho e ervas frescas? Na Itália, um supermercado está experimentando agrupar os alimentos por refeições: ingredientes do café da manhã aqui, do jantar acolá...

Vejam algo realmente ardiloso: digamos, fatias de bolo embaladas. Você poderia decidir expô-las na seção de bolos, mas por que alguém atrás de um bolo inteiro compraria apenas um pedaço e vice-versa? Elas poderiam ficar com outras sobremesas, como pudim, no refrigerador. Mas que tal uma fatia de bolo na seção de saladas, como recompensa pela escolha de uma refeição saudável? Essa localização identificaria o bolo como algo diferente da guloseima para paladares infantis imaturos no refrigerador. No Capítulo 12, discuti como os fabricantes de papel de alumínio têm dificuldade em convencer os fregueses a gastar um pouco mais por melhor qualidade. Uma forma de contornar o problema é melhorar o *merchandising*: no verão, por exemplo, os supermercados poderiam vender carvão, molho para churrasco, aventais divertidos e papel-alumínio no mesmo expositor, em algum ponto

próximo do balcão de açougue. Os homens em especial tenderiam a apanhar todo o kit de uma vez, em vez de ter de reuni-lo corredor por corredor. E nesse contexto, a superioridade daquela marca de papel de alumínio poderia parecer importante.

Em uma drogaria, onde colocar os livros sobre vitaminas e suplementos alimentares: com os livros ou com as vitaminas? É fácil responder "em ambos", mas a certa altura sua loja ficará sem espaço. Além disso, essas localizações múltiplas são inúteis se não aumentam as vendas. Também na drogaria e a respeito de múltiplas localizações, onde você expõe os tamanhos de amostra de xampu, condicionadores etc.? Normalmente, eles obtêm seu próprio local de exposição, mas deveriam ser vendidos nas mesmas prateleiras dos produtos de tamanho normal. Isso pode ser todo o necessário para fazê-lo testar um novo produto, algo que você não tentaria se tivesse de comprar o vidro ou pote grande. Segundo o bom senso, se eu chegar à prateleira de xampu primeiro e comprar minha marca habitual, estarei menos inclinado a apanhar algo novo quando chegar na prateleira de amostras.

As adjacências envolvem também a ordem: obter uma seqüência sensata e lógica de produtos. Certa vez, fomos contratados para estudar a venda de sacos de batatas-fritas em cantinas. Em uma, a estante de salgadinhos e biscoitos ficava no início da fila, justamente onde você apanhava a bandeja. Em outro, os salgadinhos ficavam no fim da fila, antes do caixa. Será que isso fez alguma diferença? Com os salgadinhos perto do fim da fila, as vendas eram bem maiores do que no início. Como alguém pode decidir que tipo de salgadinho deseja antes de escolher o sanduíche? O que combina com biscoitinhos apimentados, salgadinhos de milho ou batatas-fritas? Da mesma maneira, em um mês de dezembro, estudamos uma loja de departamentos na qual um suporte de papel de presente de Natal estava posicionado logo após a entrada; as vendas eram baixas porque ninguém compra o papel antes de comprar os presentes. Ele foi transferido de modo a ser uma das últimas coisas com que os fregueses topavam, e as vendas subiram. Os planogramas de supermercados são projetados para explorar ao máximo as adjacências, com o pensamento de que, se um item popular como sucrilhos for posicionado corretamente, no centro do alvo, ajudará as vendas de outros produtos da Kellogg's dispostos ao seu redor. Como a maioria dos fregueses é destra, o melhor local deve ser bem à direita do centro do alvo para facilitar ao máximo o rápido acesso.

Às vezes, porém, é a irracionalidade das combinações que faz com que chamem a nossa atenção. Comparemos a venda de arcas caras em uma loja de móveis e uma loja moderna de ferragens e artigos para o lar. Na primeira, dezenas de arcas estavam ordeiramente alinhadas, nada além de arcas, uma

após a outra, com todo o encanto de uma liquidação de depósito. Já em uma loja Restoration Hardware, as arcas eram tratadas como mobília, colocadas junto a uma cadeira, ou em um canto, com uma toalhinha de renda, uma foto emoldurada ou um espelho em cima. Sobre uma das arcas repousava um grande e antiquado jarro de vidro que continha martelos de pena esférica cromados, quem diria! Assim, como pode ser que o jarro ou os martelos reluzentes tenham chamado sua atenção, você apanhou um e, de repente, notou a arca, realmente notou-a e percebeu que não estava ali apenas para sustentar o jarro de martelos, mas era uma mercadoria real, com uma discreta etiqueta de preço pendurada no puxador da gaveta. Você não se sentiu subjugado por quarenta peças de mobília semelhantes para examinar. Você podia ver realmente como a arca ficaria em casa, ao contrário do *showroom*. E o fato de começar olhando para martelos e acabar examinando uma mobília satisfaz seu amor pela descoberta – manteve você alerta. Qualquer um consegue vender mobília a pessoas atrás de mobília; mas é preciso um pouco de inventividade para vendê-la a quem não está atrás. Aposto que mais de um freguês de toalhinhas de renda foi para casa com uma nova cômoda de imbuia.

Você pode descobrir adjacências inteligentes simplesmente postando-se perto de algo e se perguntando: o que mais me vem à mente aqui? Na seção de tintas, deve haver alguma venda cruzada de ferramentas mecânicas, ainda que seja apenas um cartaz ou alguma literatura sobre uma serra de cadeia espalhada sobre uma mesa – quem resistirá a apanhá-la? Na livraria, aconselhamos os clientes a agrupar as seções pelo sexo de seus prováveis leitores; assim, livros sobre computadores, esportes e negócios devem fluir de um assunto para o outro, o mesmo acontecendo com os livros de auto-ajuda, dieta e nutrição, saúde e lar (o leitor já adivinhou quem compra o quê). Prestávamos consultoria sobre como vender impressoras de computadores e aconselhamos o varejista a agrupá-las talvez por fabricante: Hewlett-Packard aqui, Okidata ali. Depois, vimos que os fregueses não compram assim; eles estão mais interessados em comparar todas as impressoras de \$300,00 do que em ver tudo que um fabricante está oferecendo. Assim, rapidamente mudamos nossa recomendação. A Golden Books, editora de livros infantis, organizava suas seções por faixa de preço até vermos que, para tais produtos baratos, o preço não é importante e que os livros deveriam ser agrupados por personagens: cavalinhos aqui, ursinhos ali.

186 Que tal esta brilhante idéia de *merchandising*: vender meias-calças em ovos de plástico! Assaz estranho, concordo, só que essa embalagem característica transformou L'eggs na marca número um em sua categoria nos Estados

Unidos. Em uma série de bem-documentados testes cegos há alguns anos, as mulheres preferiram a marca No Nonsense, que costuma ser vendida bem ao lado de L'eggs. No entanto, L'eggs domina, em uma verdadeira vitória do *merchandising*, já que em teoria qualquer idiota deveria ser capaz de vender a marca superior.

Se você não estiver envolvido com o varejo, talvez não perceba o tamanho e o alcance do segmento que supre todos os materiais de *merchandising* das lojas: cartazes, vitrines, displays para produtos de impulso e todo o resto. Dos supermercados e drogarias às lojas de artigos para o lar e *showrooms* de automóveis, o que se tornou conhecido como o negócio de ponto de venda evoluiu bastante em pouco tempo. Os materiais de ponto de venda já existiam há muito tempo, é claro, retrocedendo ao pele-vermelha da loja de charutos ou ao poste de barbearia com listras vermelhas e brancas. Mas desde o início da década de 1980, o ponto de venda tornou-se realmente um protagonista e agora tem um lugar na mesa de vendas bem ao lado do marketing.

Entretanto, até então, o *merchandising* era desprezado pelo marketing. Os gênios do marketing determinavam como um produto seria apresentado ao mundo e restava ao pessoal do *merchandising* solucionar os pequenos detalhes operacionais no nível do varejo – a comunicação e os displays nas lojas. Aí, os dois lados começaram a trocar de lugar. De repente, o varejo percebeu que, cada vez mais, os fregueses tomavam suas decisões de compra na área de loja. Como já observamos, as pesquisas mostravam que mais de metade das compras de supermercado não era planejada. Tudo isso aconteceu enquanto a influência do marketing caía das alturas: as redes de TV monolíticas deram lugar a várias opções de programação, e a devoção do consumidor à marca deu lugar a um freguês mais cético e de mentalidade mais independente. Tudo isso aumentou a dependência em relação ao *merchandising*, fazendo a atividade crescer de um carrinho de mão de 5 bilhões de dólares por ano a uma montanha-russa de 25 bilhões de dólares quase da noite para o dia. Tradicionalmente, esse tem sido um negócio de pequenas empresas familiares (e, agora, algumas nem tão pequenas), carentes de sofisticação mas ricas em intuição, verve e energia. É um negócio de caubói, no melhor sentido. Devido à sua juventude, seus profissionais ainda estão aprendendo muitas lições, e aprendem na prática. De fato, grande parte de nosso trabalho nos últimos dez anos tem sido simplesmente testar e medir os efeitos de sistemas de sinalização, displays e exposição nas lojas, tentando descobrir o que funciona e por quê.

Eis um bom exemplo da terrível magia de que o *merchandising* inteligente é capaz. Certa vez, ouvi a palestra da vice-presidente de *merchandising* de uma rede norte-americana de lojas de roupas para mulheres jovens em que

ou um display específico de camisetas: “Compramo-las de Sri Lanka ada”, ela começou. “Depois, trazemo-las para cá e costuramos as de lavagem, que são em francês e inglês. Observe que não afirmamos que as camisetas são fabricadas na França. Mas você pode inferir isso. Depois, fazemos um baita *merchandising* com elas: dobramo-las e colocamos em um display de mesa de bom gosto e, na parede atrás, penduramos uma enorme e deslumbrante fotografia de uma linda mulher em um terno vestindo a camiseta. Parece um modelo de um milhão de dólares, chamamos a camiseta de Expedition T-Shirt e a vendemos por menos de um monte delas, também.” Foi a lição mais depressivamente útil que já tive.

As vendas de automóveis não são um bom exemplo de como o *displaying* deve funcionar, o que as torna boas lições do que não fazer. Os vendedores de automóveis estrangeiros que era praticamente impossível de facultar em si. Os vendedores entulhavam os fregueses de produtos, mas não forneciam pastas, de modo que você acabava andando no *room* abarrotado de papéis. Havia bastante estantes de folhetos, folhetos, um problema não porque os fregueses adorem folhetos, mas porque as estantes de literatura vazias dão aos fregueses a impressão (correta) de que o estabelecimento relaxa nos detalhes. Cartazes com a parte de trás eram colados em janelas externas e internas, de modo que os fregueses muitas vezes se viam fitando retângulos brancos vazios. Em uma loja, como observado no Capítulo 5, vimos um cartaz anunciando novos produtos... só que do ano anterior. Os cartazes em posição de destaque – “prêmios” concedidos à revenda pelo fabricante dos automóveis – não tinham o tipo de informação que deixa os fregueses bocejando. O display disponível era uma bagunça: um *portfólio* encadernado com esmalte e lado com fita vedante. Em vez de uma foto do automóvel em cada vitrine, havia-se aos fregueses um pequeno livro de amostras de tecidos apropriado para escolher cortinas. Os cartazes que deveriam estar pendurados sobre os automóveis estavam sobre mesas. Avaliações favoráveis aos produtos recortadas de jornais estavam simplesmente coladas com fita adesiva nas paredes, em vez de expostas apropriadamente. Alguns artigos começaram a ficar amarelados e se enrolar. Grande apoio para um cliente que gasta algo entre \$12 mil e \$60 mil!

Os varejistas não são os únicos a estragarem o projeto e emprego de *merchandising*. Muitas vezes, as empresas que os projetam e vendem (e os vendem para varejistas desafortunados) os estragam antes mesmo de serem colocadas no pavimento da loja – coisas simples, também, como usar papelão sem revestimento. Vimos um desses displays, para óleo

de bronzear, chegar em uma drogaria em uma noite de sexta-feira. Imediatamente foi instalado na área de vendas e o produto vendeu bem. Depois, o pessoal da limpeza chegou e, como costuma fazer, lavou o chão sem remover os displays. A base do display de óleo para bronzear molhou-se um pouco. Na tarde de sábado, estava se inclinando. Depois que o chão foi lavado naquela noite, começou a virar perigosamente. No domingo, estava no lixo.

Muitas vezes, ninguém pensa no aspecto de um display quando metade das mercadorias tiverem sido vendidas. O que restar parecerá convidativo ou a aparência será de abandono? Parte disso está relacionada ao que os fregueses vêem depois que um vidro de *ketchup* ou seja lá o que for tiver sido removido: papel pardo estará visível ou haverá algum tipo de mensagem ou uma foto do vidro? Isso faz diferença.

Outra questão: você consegue discerni-lo a seis metros de distância? Se um display funcionar apenas quando você estiver quase em cima dele, só realizará metade de sua função. A parte de trás está vazia? Os lados também? Porque o projetista daquele display não tem nenhuma idéia de como ele será posicionado em uma loja e, portanto, não pode ter certeza de que lado os fregueses verão primeiro (se é que chegarão a ver algum).

Displays de ponta de gôndola e displays independentes são comuns no varejo. Alguns vão em frente e outros fracassam, dependendo de como funcionam quando instalados em uma loja. À semelhança dos cartazes, você não sabe quais são bons ou não até vê-los em ação. A última tendência em displays é o display ativado – que recorre ao movimento, especialmente luzes moventes, para chamar a atenção dos fregueses. Nossos testes de tipos de displays revelaram alguns resultados impressionantes: nos refrigeradores de bebidas, a versão ativada era observada por 46 por cento dos fregueses, comparados com 6 por cento para a versão comum. Um display de ponta de gôndola ativado obteve 37 por cento de atenção, comparados com 16 por cento para a versão tradicional. Mas em certo ponto os displays começam a se cancelar uns aos outros. Há tantos elementos clamando pela atenção dos fregueses que se tornam o equivalente visual a um rugido surdo, com nada discernível em meio ao barulho. O grande comerciante John Wanamaker certa vez observou (e eu parafraseio) que metade de sua publicidade era desperdício – mas ele não conseguia distinguir qual metade. O mesmo vale atualmente para materiais e estratégias de *merchandising*.

Fomos contratados para estudar uma ótima idéia para resolver toda a confusão em torno de remédios de venda livre para indigestão, azia, náusea, gases e outros males gastrointestinais ainda mais desgraçadamente humanos. A natureza vergonhosa desses males é o que engendra tamanha ignorância sobre seu tratamento, a pesquisa do fabricante dos remédios revelou:

os fregueses relutavam em abordar o caixa ou mesmo o farmacêutico com esse tipo de problemas. (Pessoalmente, foi um trabalho bastante revelador, pois eu também nunca sabia ao certo que produto era para qual tipo de problema gastrointestinal e não tinha muita vontade de perguntar. Talvez como você, eu estivesse tomando remédios para arrotos quando tinha gases e confundindo o alívio para diarreia com o para vômitos.) A solução para tudo isso foi um sistema de comunicação: um cilindro horizontal com um disco em uma extremidade: você discava o sintoma – digamos, azia – e, na pequena janela, o nome do remédio apropriado aparecia. Perfeito, todos nós pensamos. Depois, alguns protótipos foram instalados e estudamos como os fregueses interagiram com eles.

Na verdade, vimos como eles *não* interagiram, pois o dispositivo de mostruário simplesmente não foi utilizado. Talvez os fregueses estivessem menos confusos do que revelou a pesquisa. Os dispositivos de mostruário talvez não fossem de bom gosto suficiente, fazendo com que os tubos cinzas não se destacassem nas prateleiras. Não estava muito claro que o disco ao lado era para ser rodado: uma grande seta vermelha teria ajudaria bastante. De qualquer modo, a incerteza gástrica persistirá, pois a idéia foi um fracasso.

Vejamos outro exemplo. A questão não era se um dos principais comerciantes norte-americanos de temperos obteria um novo, sofisticado e caro sistema de displays de supermercado para expor seus produtos. Essa parte já havia sido decidida, ao custo considerável de mais de um milhão de dólares em displays propostos por uma grande empresa de ponto de venda. O protótipo era uma beleza: organizava os produtos da empresa em condimentos, extratos, essências ou aromatizantes, algo que nunca fora feito com sucesso antes. Tudo é uma batalha nos supermercados; os temperos estavam se tornando uma corrida entre dois cavalos, e aquela parecia uma forma de o líder se distinguir no lugar certo: no pavimento da loja.

O protótipo do display foi trazido à sede da empresa para todos verem; ali, em pessoa, por assim dizer, obtive elogios entusiasmados de todos os envolvidos. Lá se foi para as lojas, onde não teve nenhum efeito positivo sobre as vendas.

Tampouco teve efeito negativo, o que foi bom; mas, apesar do alto custo, não foi melhor do que os antigos expositores que pretendia substituir. O que dera errado? Antes de mais nada, as distinções feitas pelo display – condimentos, extratos, essências ou aromatizantes – eram mais ou menos irrelevantes para o freguês. Quem se importa com isso? O efeito sobre a comida, o sabor e o cheiro, são tudo que importa. O que exatamente faço com gengibre? Como se usa alecrim no frango? Muita coisa poderia ser informada sobre os temperos e algumas informações poderiam encorajá-las

a comprar mais. Qual o cheiro do açafrão? Um display que conseguisse responder a essa pergunta seria um genuíno avanço, mas aquele não respondia. Embora os displays fossem uma festa para os olhos quando vistos na sede cinza (ou era bege?) monocromática da empresa, a vertiginosa, onde-ante e estonteante cacofonia de um supermercado era, de novo, algo diferente. É difícil ser observado em um ambiente desses.

Assim, a empresa teve de desistir daqueles bonitos novos displays. Talvez algum novo sistema de display se justificasse. Mas o processo que levou àquele foi falho desde o início. As grandes decisões sobre a apresentação dos produtos de uma empresa no salão de uma loja são tomadas pela própria empresa e, depois, por três entidades externas: a agência publicitária, o projetista do pacote e, finalmente, a agência de ponto de compra, que geralmente não tem nenhuma influência sobre o que as duas primeiras determinam. Cada uma tem sua própria agenda e prioridades, sem levar em conta o que acontece aos mostruários uma vez que atingem a área de vendas. Enquanto as várias agendas não forem consolidadas em uma sensata e prática, continuarão proliferando sistemas de mostruários falhos.

Um último caso: um grande fabricante de refrigerantes acabara de gastar uma nota em novos displays de supermercado e contratou-nos para testar o protótipo. Quando cheguei no supermercado com o cliente, olhamos para dentro por uma janela e vimos uma imensa pilha de caixas de refrigerantes no chão – uma imensa, brilhante, monocromática montanha de refrigerantes.

– Por que será que eles os deixaram assim? – disse ela. – Está uma bagunça.

Antes que ela pudesse solicitar que as bebidas fossem expostas apropriadamente, perguntei se poderia filmá-las em vídeo daquele jeito por um dia. Por nossa medição, a montanha era notada por 60 por cento das pessoas que passavam por ela, um índice superior ao da maioria dos materiais de *merchandising* que a empresa já utilizara. Claramente, aquela grande massa de cor era todo o necessário para deter os fregueses. Há uma lição a tirar disso.

DEZESSETE

No Ciberespaço, Ninguém Consegue Ouvir Você Comprando*

Você pode conhecer alguém on-line. Você pode se apaixonar on-line. Você pode até consumir esse amor on-line.

Desse modo, era inevitável que alguém pensasse que você pode fazer compras on-line. Como no amor, a relação de compra tradicional envolve duas partes: freguês e lojista, mas esta se torna um triângulo com o acréscimo do *webmaster*. A agenda dos dois primeiros continua mais ou menos a mesma do mundo físico: o freguês continua querendo opções, conveniência e preço, no contexto de uma experiência de compra satisfatória; o vendedor continua querendo vendas, lucros e um meio econômico de atingir novos clientes. O jogo do *webmaster* é um pouco mais difícil de discernir, ainda que apenas por ser mais novo aos nossos olhos. Ele está ali para engendrar e facilitar o varejo baseado na Internet, é claro, mas também tem uma missão maior.

Eu poderia tentar caracterizar a natureza dessa missão (e o farei em um minuto), mas começarei com uma ilustração. Ela diz respeito a uma limitação de quase todos os milhares de sites transacionais existentes na Internet, a saber: poucos sites da Internet permitem saber se um determinado item está em estoque em uma loja perto de você, encomendá-lo, pagar por ele e, depois, ir em pessoa apanhá-lo. Em outras palavras, uma transação ciberfísica

híbrida. Você visitaria o site de, digamos, uma rede famosa de lojas de vestuário com muitos estabelecimentos por todo o país. Você digitaria seu nome, endereço de correio eletrônico e CEP e depois digitaria: "Quero um par de calças cor cáqui, cintura 34, comprimento 32, com bainha, e uma camiseta preta com decote em V tamanho médio. Vocês têm em uma loja perto de mim?" Você enviaria o e-mail e, cerca de uma hora depois, receberia esta resposta: "Nossa loja na esquina de Paco Street com Underhill Avenue tem em estoque sua escolha, debitaremos do cartão de crédito em nosso cadastro e tudo será registrado, embalado e estará pronto para você apanhar em trinta minutos no balcão de retirada de mercadorias logo após a entrada. Gratos pela preferência, e que tal um cinto de couro marrom combinando com a calça?"

Isso parece bastante claro, certo? Parece simples da ponta do *webmaster* e da ponta do varejista e um genuíno avanço em termos de conveniência para o freguês, ainda que apenas para nos poupar a tortura da fila do caixa. Você não compraria um terno sofisticado desse modo, mas certos produtos padronizados – livros, CDs, materiais de escritório, artigos para o lar, hardware de computador, roupas do dia-a-dia – são bem adequados a esse método de venda.

Essa transação deveria soar vagamente familiar, operacionalmente falando: seu computador fala com o computador deles e, então, na loja alguma tarefa é realizada em seu nome... exatamente o que os seres humanos costumavam fazer pelo telefone! Exceto que, em vez de computadores falando de uma ponta para a outra (através dos mesmos fios telefônicos que sua avó usava, não esqueçamos), nos velhos tempos você próprio falava com... um vendedor que verificava se suas escolhas estavam no estoque e as preparava para você apanhar. Exatamente dessa maneira, o varejo era conduzido em 1938 – até antes.

De forma semelhante, atualmente pareceria um grande avanço, tão futurista como um desenho dos Jetsons, fazer uma pequena pausa de sua planilha eletrônica e visitar o site de seu supermercado, encomendar tudo de que precisa para o jantar desta noite e ter tudo encaixotado, embolsado, debitado, etiquetado e pronto para você entrar tranquilamente depois do trabalho, apanhar e voltar para casa. Parece o glorioso cumprimento da promessa da era digital, até você se lembrar de que as pessoas faziam compras assim em 1951 – exceto que então, é claro, você (ou alguém) estava em casa durante o dia, de modo que, se fazer compras em pessoa fosse inconveniente, os comestíveis podiam também ser entregues (sem nenhuma taxa adicional) na sua cozinha cerca de uma hora depois de encomendados pelo telefone. O progresso quase acabou com essa prática antiga e com quaisquer conveniê-

* Alusão ao slogan de divulgação do filme *Alien* – o oitavo passageiro: "In space, no one can hear you shout". (N.R.T.)

cias semelhantes – tente imaginar os leiteiros, padeiros e peixeiros de outra em atividade hoje, circulando em velhos caminhões de entrega domiciliar equipados com notebooks embutidos no painel e modems sem fio (faça seu pedido para chico@peixeadomicilio.com.br). Mas você vê as semelhanças entre o que a Internet *poderia* tornar possível e o que o varejo já estava realizando com telefones sem modem e seres humanos há cinco décadas.

Por que, com poucas exceções, os sites de varejo da Internet não oferecem serviço tão simples e útil? Por uma razão decididamente não-comercial, suponho: por ser fácil demais. Por não ser um desafio à altura da tecnologia que rege o espetáculo. Porque parece antiquado. Exigir que os fregueses visitem uma loja real contraria a agenda dos *webmasters* que estão ditando as normas das compras on-line. Há certo espírito de culto nesses camaradas, e parte da missão evangélica do culto é erradicar o mundo físico onde quer que o encontrem. Na cabeça deles, se você sente necessidade de afastar da tela do computador seu corpo baseado em carbono, sair de casa e visitar uma loja, deveria entregar seu modem a alguém que o mereça. Os gênios que iniciam, projetam, supervisionam, atualizam e operam sites de varejo on-line poderiam facilmente possibilitar tais transações, mas por que esquentar com isso? O fato de ser uma boa técnica de varejo não basta. Por que você acha que a comunidade on-line adora a idéia de vender software, livros, CDs e vídeos pela Internet? Porque, em vez de receber produtos físicos, um dia você poderá simplesmente fazer seu *download*, permitindo que toda a experiência de consumo seja conduzida em formato digital.

Isso será legal, certo? Sem dúvida. Mas com a força desse tipo de venda a Internet nunca desafiará seriamente o varejo baseado na realidade. Os *webmasters* e futuristas não concordarão com essa visão. Eles esqueceram que, há cerca de dez anos, os catálogos substituiriam o varejo físico. Graças sobretudo ao fato de que as mulheres que trabalham fora adoraram sua conveniência, as operações por catálogo proporcionaram às lojas o retorno desejado. Mas mesmo os catálogos atingiram um pico de cerca de 10 por cento de participação no varejo total, um retumbante sucesso por qualquer parâmetro. As compras em sites da Internet constituem um aperfeiçoamento dos catálogos em certos aspectos, mas não em todos. A Internet é mais rápida e conveniente e pode mostrar mais produtos e fornecer mais informações; nos catálogos, as panes são menos freqüentes, as páginas viram mais rápido, as fotos são melhores e você não pode comprar em um site da Internet no trem suburbano ou na toalete. A Internet sequer eliminará os catálogos. Atualmente, estima-se que cerca de 0,2 por cento das vendas varejistas norte-americanas se realizam on-line. Sem dúvida, esse percentual vai crescer, embora o crescimento deva arrefecer quando os sites transacionais

da Internet se virem forçados a cobrar taxas de vendas – algo que limitará seriamente as vantagens de preço agora desfrutadas. Mesmo que as compras em sites da Internet dobrem o grau de sucesso dos catálogos, 80 por cento das compras continuarão se realizando no mundo real.

Mesmo assim, não tenho dúvidas de que a Internet transformará o mundo das compras. Algumas estimativas prevêem que, em 2002, 61 milhões de norte-americanos farão compras on-line e gastarão cerca de \$41 bilhões. Já agora, a Dell vende on-line \$5 milhões em computadores *diariamente*. O vendedor de outro tipo de software – Eddie Bauer – informa que suas vendas on-line estão crescendo 300 a 500 por cento anualmente. (Por falar em catálogos, o negócio on-line da Spiegel está disparando, embora suas vendas por catálogo estejam despencando.) À medida que as pessoas envelhecerem, a conveniência e a facilidade das compras on-line se tornarão mais importantes do que nunca e, ao contrário dos atuais coroas, os velhinhos de amanhã estarão totalmente familiarizados com a Internet. Destarte, acostumemo-nos ao fato de que a Internet mudará o modo de fazer negócios de varejistas e fabricantes. As empresas que dominarem essa ferramenta e a empregarem bem terão uma vantagem em relação aos que a compreenderem mal e, em alguns casos, essa vantagem poderá até ser decisiva.

Vejamos o que as compras cibernéticas podem proporcionar que o varejo físico não pode:

Seleção ilimitada: em teoria, poder-se-ia criar um site de varejo na Internet que vendesse todo tipo de mercadoria conhecida pelo homem. No caso dos livros, para tomar um exemplo, uma *superstore* consegue abrigar cerca de 175 mil títulos, enquanto as livrarias on-line se ufanam de números cada vez maiores: 2 milhões de títulos, depois 3 milhões, agora 5 milhões de títulos “em estoque”, embora o fato de não existirem depósitos, almoxarifados ou estoques (exceto abstratamente) seja o que possibilita essa enorme seleção.

Conveniência: você pode fazer compras em casa, no escritório, onde quer que haja uma tomada elétrica e uma tomada de telefone. Você pode fazer compras a qualquer hora do dia, em qualquer dia. Você consegue chegar em qualquer loja em poucos minutos. Você não precisa procurar vaga para estacionar. Não precisa vestir um casaco. Não precisa vestir *nada* em especial.

Velocidade: você pode entrar em um site da Internet quando desejar (supondo que consiga se conectar com o provedor, o que nem sempre ocorre nas horas de pico) e percorrê-lo no seu próprio ritmo (supondo que as páginas sejam carregadas rapidamente, o que nem sempre ocorre em qualquer horário), depois voar pelo procedimento de pagamento como um relâmpago – com um único clicar de mouse, em alguns casos. Acabaram-se os papos amigáveis com o caixa, é claro, mas acabaram-se as filas também.

Informação: quantidades ilimitadas de informações on-line sobre produtos, bem como outros materiais de leitura, podem ser evocadas e, depois, salvas, tudo em um instante, bem além de qualquer coisa possível no mundo real dos folhetos, manuais e da memória e conhecimento dos vendedores.

Até agora, a Internet sai-se melhor com mercadorias que envolvam certo grau de reflexão, mas não muito exame, toque, estímulo ou afago. Transacionar ações on-line é um uso perfeito, além de responsável pela queda vertiginosa das comissões dos corretores, outro benefício para o comprador. Passagens aéreas on-line também são um ótimo uso. Livros, CDs e vídeos são fáceis de comprar on-line. Presentes são fáceis também – alimentos, vinho e flores, até roupas, pois você provavelmente não estava planejando experimentar a roupa de baixo que dará de Natal à sua esposa. O site transacional da Internet mais popular atualmente nos Estados Unidos é um onde você pode enviar cartões de felicitações eletrônicos via Internet. Hardware e software de computador são categorias on-line florescentes, o que não surpreende, dado o perfil do cibercomprador típico (um cara solteiro, com formação superior, na casa dos trinta, ganhando cerca de 5 mil dólares mensais). Muitos compradores visitam lojas do mundo real, encontram o que desejam e, depois, compram na Internet para obter preços melhores. Inúmeros produtos serão comprados dessa maneira um dia, em especial produtos padronizados e caros como relógios, colchões e eletrodomésticos, para os quais descontos vultosos farão grande diferença. Compradores motivados passarão o dia visitando lojas, farão suas escolhas, depois irão para casa, se conectarão e comprarão de um varejista que pratica preços baixos por não precisar pagar aluguel, despesas gerais, seguro e mão-de-obra. Esse será o campo de batalha real entre varejistas totalmente cibernéticos e varejistas do mundo físico que criam também um site na Internet. Os últimos sequer poderão competir no preço, sob pena de solapar as próprias lojas.

Mas você consegue cheirar um pêssego maduro on-line? Consegue descobrir um sapato tão confortável a ponto de levar impulsivamente três pares? Ao pagar pelos comestíveis on-line, uma estante giratória de mestruário consegue de repente lembrar-lhe que necessita de pastilhas de hortelã? Seu melhor amigo consegue convencê-lo a comprar aquele terno de seda vermelha em uma loja de roupas on-line? Três importantes coisas somente as lojas conseguem oferecer aos fregueses:

tato, prova ou quaisquer outros estímulos sensoriais
gratificação imediata
interação social

Observe a pouca relação dessas coisas com a aquisição ordeira e planejada de produtos e a forte relação com os aspectos sensuais e experimentais das compras – os prazeres mundanos que as pessoas normais adoram, mas os *webmasters* desprezam. É por isso que são *webmasters*.

É claro que nós, fregueses e lojistas, não precisamos nos tornar plenos cidadãos do admirável mundo novo para nos beneficiarmos dele. Devemos ver os *webmasters* da mesma forma como vemos os vegetarianos: entendemos os benefícios de uma dieta só de vegetais, mas não chegamos a esse extremo. Porém, em vez de comer carne dez vezes por semana, reduzimos o consumo a cinco vezes e nos consideramos semiperfeitos.

Devido ao fervor religioso dos *webmasters* e ao nosso amor pela tecnologia, muitos varejistas criaram sites na Internet sem sequer saber exatamente por quê. Alguns simplesmente temeram que, se não estivessem on-line, simplesmente ficariam para trás. Talvez sequer lhes tenha ocorrido que é preciso uma razão para criar um site na Internet – é preciso haver algo que você quer que o site realize. Eles sabiam apenas que todos os outros possuíam um e que todos aqueles sujeitos que soavam tão inteligentes nos programas de negócios da TV falavam como se todos absolutamente precisassem de um. Mas ter um sem nenhuma razão, ter um e não saber o que fazer com ele ou ter um e não dispor de tempo, dinheiro ou pessoal para administrá-lo apropriadamente é, na verdade, pior do que não ter nenhum, por esta simples razão: se navegadores da Internet visitarem seu site e o acharem confuso, pouco objetivo ou inútil, jamais voltarão para lá.

Alguns varejistas resistem a criar sites na Internet por esta razão enganosa: eles pensam que vender produtos on-line canibalizará as vendas de suas lojas físicas. Esses sujeitos estão enganados. Não porque vender on-line não roubará vendas de suas lojas – roubará sim. Mas isso é bom, e não ruim. É mais barato manter um site na Internet do que uma loja. Assim, se você conseguir “migrar” algumas transações das lojas para seu site da Internet, poupará custos. Talvez um dia você possa até diminuir o tamanho e o número de suas lojas, ao mesmo tempo em que aumenta as vendas, graças à Internet. Os bancos prosperam porque automatizaram muitas transações antes realizadas pelos caixas. As lojas se beneficiarão disso também.

Entretanto, primeiro você precisa saber o que deseja que seu site da Internet realize. Para empresas, ele pode realizar quatro importantes funções:

1. Ele pode promover a identificação empresarial e fazer parte do desenvolvimento da imagem da empresa, disseminando *press releases*, artigos re-

centes (favoráveis, é claro), informações sobre produtos e outros materiais de marketing. É assim que as indústrias costumam usar a Internet, pois vender através dela seria competir com os varejistas que mantêm em estoque seus produtos. Se um internauta visitar um mecanismo de busca e digitar o nome de sua empresa, você quer ter certeza de que ele obterá a propaganda oficial, em meio a todo o resto. Esse tipo de site também é uma forma de publicidade, embora ainda não particularmente eficaz, comparado mesmo com a TV aberta ou a imprensa.

2. Ele pode informar aos internautas o que você produz (ou vende), fornecer montes de informações sobre seus produtos e listar (ou ter *links* para) lugares onde eles possam comprá-los.

3. Pode ser uma versão on-line em miniatura de suas lojas, oferecendo alguns dos produtos vendidos – os mais padronizados, os mais facilmente compráveis de um site da Internet – simplesmente como um meio de guardar seu lugar no ciberespaço.

4. Pode ser uma versão on-line de toda a sua loja. Na verdade, pode ser a única versão de sua loja, se você for um varejista só na Internet.

Correspondendo a essas quatro funções, quatro são as principais razões pelas quais os compradores visitam sites da Internet:

A primeira é comprar um produto específico. Isso é mais fácil em sites que vendem livros e CDs: você procura algo específico, para presente ou para si próprio, encontra-o e compra-o rapidamente e vai embora.

A segunda é olhar quando tem alguns minutos para matar e já está on-line. Você pode ou não comprar algo, dependendo do que achar. Há sempre algo por utilizar.

A terceira é obter informações, especificações e análises de produtos antes de comprar, evento que pode ocorrer on-line ou não.

A quarta é para quem não quer comprar nem mesmo olhar produtos, mas precisa contactar uma empresa para fazer uma pergunta sobre um produto que já possui, fazer uma reclamação ou fazer contato por alguma outra razão. Essas pessoas estão usando a Internet em vez do *toll-free* da maioria das empresas sabendo que um tempo de espera imenso pode ser evitado mediante o correio eletrônico.

Em algum ponto na interseção dessas duas listas residem o propósito e o potencial das compras on-line. Entretanto, saindo-se do mundo abstrato, os sites transacionais da Internet ainda estão na Idade da Pedra das compras. Na maior parte, são deselegantemente projetados, mal estruturados e contrariam como os seres humanos se movem por qualquer espaço, inclusive o

ciberespaço. É claro que ainda estão na infância. Não existem em número suficiente ou pelo tempo suficiente para o estabelecimento de regras e padrões claros para seu projeto e funcionamento. Nenhum responsável por sua concepção refletiu sobre todas as questões que afloram sempre que realizamos o ato de comprar. Parte disso, sem dúvida, deve-se ao fato de que os projetistas não são os varejistas. Daqui a cinco ou dez anos, o mundo dos sites transacionais da Internet terá um aspecto bem diferente, mas por enquanto eles ainda têm um longo caminho por percorrer. Na verdade, ao discutir os sites que vi, nem citarei seus nomes, pois estou certo de que todas essas lojas on-line estarão melhores no momento em que você ler estas linhas.

Vejam os outro erro não tão raro e quase inconcebível no mundo real das lojas: muitos sites da Internet não esclarecem o que podem ou não fazer. Através de mecanismos de busca como Yahoo!, fomos levados a sites da Internet de varejistas sem que nenhum varejo fosse realizado. Isso parece quase uma contradição em termos e, certamente, revela uma falta de confiança ou ambição. Não obstante, esses sites parecem satisfeitos por enquanto em simplesmente existir e apresentar certas informações sobre produtos. Alguns varejistas de porte possuem sites nos quais é impossível comprar certos itens, algo que decerto frustrará os compradores. Vários sites da Internet dedicam-se às vendas de automóveis novos, mas você leva algum tempo para descobrir que não consegue comprar um automóvel on-line. Os sites levam você à prática de escolher o que deseja no próximo automóvel: fabricante, modelo, cor, opções, preço e assim por diante. Mas então, tudo que o site faz é informar a uma revenda próxima que você está em busca de um automóvel – algo que você poderia ter realizado sozinho usando um telefone e o jornal. No instante em que você pisa em uma loja no mundo real, sabe que ela vende ou presta serviços. No ciberespaço, mesmo esse aspecto elementar é, às vezes, um jogo de adivinhação.

A regra do mundo real da necessidade de uma zona de transição logo após a entrada aplica-se on-line. Uma vez que os fregueses chegam em um site, precisam de algum tempo e espaço para se orientarem, antes de serem bombardeados de informações ou opções. Eles precisam reduzir a marcha, olhar em torno, obter uma impressão do lugar. Se você encher a *home page* de palavras em excesso, os fregueses não lerão muitas delas. Se cada opção possível for apresentada logo após a porta da frente, os fregueses se sentirão subjugados. Mas vimos sites da Internet cuja *home page* é quase uma muralha de palavras. Vimos páginas nas quais você tem de escolher entre dezenas de opções para chegar a ter certeza do que pode ou não ser realizado no site. Um site da Internet tem de ser organizado em estágios e o papel da

primeira página é apenas informar ao comprador onde ele está e tornar aparente a estrutura geral da “loja”. Você precisa saber se está numa vasta *megastore* do tamanho de um hangar ou em uma butique. E precisa saber onde encontrar as entradas e corredores – como chegar à seção de roupas masculinas, onde estão as informações sobre os produtos, esse tipo de coisa.

Os sites precisam ser atraentemente projetados, com espaço em branco suficiente para tornar as letras legíveis. Além disso, as letras precisam ser grandes o suficiente para serem vistas sob as condições nada ideais do monitor comum. O mesmo tipo de pensamento dos projetistas de letreiros e mostruários deve prevalecer nos sites da Internet, embora isso raramente ocorra. O fato de a maioria dos projetistas de sites da Internet serem jovens e familiarizados com computadores tinge seus valores de projeto, dificultando-o para o resto de nós. Vi letras em telas de lojas virtuais inferiores aos menores classificados de jornal.

Em um site da Internet, como numa loja, você precisa poder descobrir para onde está indo e, então, chegar lá com um mínimo de adivinhação. Esse é um princípio que alguns sites da Internet ignoram olímpicamente. Um conhecido site de comestíveis foi um dos piores nesse aspecto. As primeiras palavras com que se topa após entrar formam esta frase misteriosa: “Retornar a todos os departamentos.” Alguém consegue adivinhar o que isso significa? Dispor disso como a primeira possibilidade com que os fregueses se deparam é loucura. Resolvemos tentar achar fraldas para bebês. Estariam na seção de bebês? Não havia essa seção, pelo menos não na tela que listava as opções de categorias. Estariam na seção infantil? Neca, tampouco ali. Estavam em “não-perecíveis e animais de estimação”. Uma vez ali, você via a seção de “artigos para bebês”, na qual encontrava fraldas. Além disso, uma tela inteira exibia comida para bebês, cada opção acompanhada de uma imagem: um pote tão pequeno que as palavras nas etiquetas eram totalmente invisíveis. Foi um problema comum naquele site: uma imagem de escova de dentes infantil era tão minúscula que parecia um palito de dentes. E quando clicamos na seção “balcão do”, o primeiro item a aparecer foi uma Barra de Força. Não havia figura dessa iguaria – apenas um desenho de uma câmera, com as palavras sobrepostas: “Imagem em breve”. Estavam se referindo a segundos ou meses? Continuamos aguardando.

Em um site da Internet, deve ser possível navegar para a frente e para trás utilizando apenas as setas direcionais, sem depender do botão “voltar” do navegador. “Dentro” da loja, deve ser possível realizar toda a compra sem sair. Mas muitos sites desobedecem essa regra. Não faltam minúsculos e irritantes defeitos no mundo das compras cibernéticas. Mesmo os melhores sites cometem falhas. Em um site de CDs, tentamos comprar clicando

em nossa escolha, mas primeiro tivemos de adivinhar onde exatamente clicar. Não era sobre o título, o artista ou a capa do CD, descobrimos por tentativa e erro: era sobre o preço. No mesmo site, carregamos alguns artigos no carrinho de compras e então, no caixa, descobrimos que o carrinho estava vazio. Onde foram parar nossos CDs? Em todos os sites de CDs, são fornecidas listas das músicas de alguns discos, mas não de outros, sem nenhuma explicação, o que leva você a pensar que talvez não esteja olhando no lugar certo. Você tenta se conectar com o site de uma rede de lojas de roupas e surge uma mensagem de erro, quando na verdade o site está simplesmente cheio demais para deixá-lo entrar. Finalmente, em um site de roupas, quando algo que encomendamos esteve em falta no estoque, fomos notificados pelo correio!

Um dia, acredito, as compras cibernéticas terão uma atração adicional: serão divertidas. Atualmente não são, sem dúvida, o que é um verdadeiro problema. É preciso compensar a frieza cibernética mediante alguns artifícios à disposição. Os computadores permitem todo tipo de entretenimento interativo, mas raro é o site que se vale deles. Surpreende-me que nenhum site de compras apresente um ser vivo na tela para saudar os fregueses, guiá-los e responder às suas perguntas. Poderia até ser uma criatura com quem os *webmasters* se sintam à vontade, algum andróide amigável com o freguês. Os sites da Internet terão sucesso na medida em que conseguirem superar essas limitações. O site de uma gigantesca revendedora em massa não apresenta nenhuma imagem dos produtos que vende. Quem compraria algo sem ver pelo menos sua representação? Nenhum site até agora, ao que me consta, utiliza som, nem mesmo o tilintar da caixa registradora para sinalizar ao freguês que a transação foi consumada. As possibilidades de sites de compras realmente divertidos são infinitas. Assim sendo, por que ninguém está se divertindo?

É claro que os *webmasters* estão ocupados simplesmente para fazer os sites realizarem transações simples. Mais vale um site bem administrado e atualizado que faz umas poucas coisas simples do que um complexo e ambicioso sem manutenção apropriada. Se você não tiver pessoal suficiente para manter atualizada a seção de produtos sazonais, elimine essa seção. Se seu servidor não permitir a carga rápida de imagens, não utilize muitas imagens. Se ouvir o *clip* de áudio do último discurso do presidente da empresa leva a vida inteira, não o inclua. O *New York Times* realizou recentemente um estudo do tempo de resposta aos *e-mails* para sites comerciais da Internet. Descobriu que responder aos *e-mails*, na maioria das empresas, era tarefa de baixa prioridade; desse modo, inúmeros fregueses enviavam mensagens pensando que seria tratados com polidez, até descobrirem o contrário. Al-

gumas dessas empresas se prejudicariam menos se nunca tivessem criado os sites da Internet. Já mencionei uma visita a um site de compras de automóveis que solicitou informações sobre mim e o tipo de automóvel que eu procurava. Depois que segui todas as instruções, uma tela apareceu informando que uma revenda de automóveis próxima me telefonaria em cerca de um dia para prosseguirmos a transação. Uma semana depois, recebi enfim um telefonema do funcionário do site da revenda prometendo que eu seria contactado por um dos mandachuvas da empresa em 24 horas. Continuo aguardando a chamada.

Entrei também no site da Internet de um grande varejista de produtos de lazer e tentei comprar uma fita de vídeo. Encontrei-a em um instante, fácil e logicamente, e tudo corria às maravilhas até eu chegar à página de pagamento. Ali, digitei as informações de meu cartão de crédito, tentei enviá-las e recebi uma mensagem de erro: eu não havia preenchido totalmente o campo. Só que constatei que havia preenchido tudo o que ele solicitava. Tentei novamente e obtive a mesma mensagem de erro. Tentei mais duas vezes em vão. Finalmente, desisti da compra, mas não sem antes enviar um *e-mail* ao site reclamando da mensagem de erro indevida.

Dezenove dias se passaram. Aí, recebi uma mensagem informando que meu erro provavelmente se devia à digitação dos hífen no número do cartão de crédito. Respondi que nada na página informava que não os digitasse. Além disso, a mensagem de erro não mencionou nada sobre hífen. Somente um dia depois, recebi a resposta, observando que milhares de compradores haviam digitado corretamente seus números de cartão de crédito, insinuando que o problema não estava no site, mas em mim. Só posso crer que a pessoa na outra ponta da troca de *e-mails* era um infomaniaco, não alguém de varejo acostumado a lidar educadamente com as fobias e falhas dos clientes. Talvez o verdadeiro problema das compras on-line seja que, por mais perfeitas que os *webmasters* as tornem, continuam tendo de lidar com leigos em informática que atrapalham tudo!

DEZOITO

O Auto-Exame

Às vezes, transformo nossos clientes em cientistas amadores forçando-os a se postarem comigo em um ponto de uma loja por cerca de meia hora, apenas observando. Torna-se uma experiência bastante zen, porque, se você simplesmente olhar sem sair do lugar, verá coisas normalmente invisíveis. Após cinco minutos, verá coisas despercebidas após um minuto e, após dez minutos, verá coisas despercebidas após cinco. Posto-me com um cliente em uma entrada, por exemplo, e pergunto: "O que você está vendo? O que o cliente acabou de fazer? Como aquela mãe conseguiu abrir a porta empurrando o carrinho de bebê? Por que, em sua opinião, aquele homem parece tão perplexo? O que aquelas duas pessoas estão fazendo aqui: quem é o freguês e quem o está apenas acompanhando? Como aquela mulher interagiu com aquele display? Ela está fazendo compras como você acha que deveria?" Ficamos de pé até as respostas começarem a se revelar e o cliente enfim compreender por que realizamos tanta observação, contagem, cronometragem e filmagem em vídeo.

Em certo nível básico, todas as lojas se assemelham, não importa o que vendam ou qual seu tipo de negócio. Aqui, estamos lidando com como as pessoas interagem com o próprio ambiente de varejo. Nesse plano, não há diferença entre um banco, uma locadora de vídeos, um supermercado e The Gap. As lições se aplicam em todos os casos. Gostaria de conduzir um *workshop* genérico sobre como realizar um auto-exame. Como este é um livro, vamos para uma livraria.

Começaremos postando-nos na posição favorável para avaliar qualquer ambiente varejista: a meia quadra de distância. É ali que surge o primeiro problema: não conseguimos ver o local. Conseguimos perfeitamente ver o prédio, mas falta um letreiro grande, um livro gigante ou algum outro indicador de que estamos tão perto de uma livraria. Ora, seus clientes habituais sabem onde fica. Mas quantos outros detêm-se exatamente nesse local, olhando para um lado e para o outro, tentando descobrir onde fica exatamente a loja? Além disso, todo dia, pessoas descendo a rua poderiam impulsivamente decidir entrar, mas não sem saber que fica ali. Alguém com meia hora para matar começa procurando um café quando, de repente, divisa o letreiro da livraria e pensa: "Opa, vou fazer uma horinha na livraria... talvez eles tenham até café! (De fato, eles têm.) Quantos desses fregueses espontâneos esse estabelecimento está perdendo por falta de um grande letreiro visível de todas as direções?

OK, vamos nos aproximar – fiquemos em frente à loja. Aqui, o letreiro é totalmente visível. Mas o que vemos na vitrine? Livros... o que mais? São vitrines grandes, largas e altas, e a rua é bem movimentada, com muitos pedestres, carrinhos de bebê e bicicletas, o campo minado urbano de sempre. Se você conseguir imaginar tudo isso, verá como é difícil chamar a atenção para objetos do tamanho de livros (sobretudo quando se está tentando não ser atropelado por alguma mãe apressada). Os projetistas de vitrines de drogarias, lojas de materiais de escritórios e lojas de ferragens enfrentam problema semelhante: a mercadoria é pequena, resultando em péssimas vitrines. Para dificultar um pouco mais as coisas, o vidro possui uma película antiofuscante que o deixa um pouco menos transparente, além de estar sujo, o que aumenta os obstáculos com que se defronta o observador da vitrine.

Os livros já são suficientemente intimidantes nesse aspecto. Ao contrário dos projetistas de embalagens de, digamos, sabão em pó ou sorvete, quem desenha capas de livros não considera sua criação uma embalagem para um produto. Para eles, é mais como uma obra de arte comercial, um meio de expressão literária ou certa combinação de ambos. Como resultado, a capa de um livro não segue os critérios de eficiência com que se julga a maioria das embalagens. Na capa de um livro, cinco diferentes mensagens podem concorrer pela atenção do observador. Aqui está uma que mostra um título, um subtítulo, as palavras "um romance", o nome do autor, o título de seu livro anterior e um adesivo redondo anunciando que essa obra foi escolhida para o Oprah's Book Club. Há também uma imagem nebulosa – duas, na verdade, artisticamente sobrepostas. E as cores? Predomina o roxo, contrastando mal com as letras. Você tenta absorver tudo isso no segundo e

meio que leva para passar por esse ponto específico. Mesmo o maior projetista de vitrines do mundo não conseguiria tornar esse livro visível a uma distância de dois metros, em que as vitrines deveriam ser capazes de cumprir sua função. Em alguns setores, os fabricantes consultam os varejistas a fim de projetar embalagens eficazes no ambiente da loja, mas não a indústria editorial. Em geral, os meios de entretenimento – CDs, cassetes, vídeos e livros – não se esmeram em criar embalagens com a função de *merchandising* em mente. Assim, enquanto as capas dos livros não melhorarem (ou aumentarem), a vitrine talvez deva se limitar a grandes ampliações de livros ou algum outro sistema de exposição.

Muito bem, *agora* podemos entrar. Livros não são a coisa mais fácil de carregar, sobretudo se você estiver segurando vários e também estiver levando um sobretudo ou uma bolsa. Assim, algum tipo de cesta de compras é obrigatória. Já discutimos esse ponto mais de uma vez, tamanha a sua importância. Mas vou repetir: nossas pesquisas indicam que, se mais fregueses puderem ser encorajados a utilizar cestas, as vendas automaticamente subirão. Aqui, como em 90 por cento das lojas que visito, elas formam uma pilha discreta logo após a entrada. Uma péssima idéia. Elas estão invisíveis. Deveriam ser transferidas mais para dentro, posicionadas mais alto, disseminadas por todo o lugar. Como já disse e vivo repetindo.

Agora estamos dentro da loja (enfim!) e a primeira coisa com que nos deparamos, logo à direita, são calendários. Em agosto. Alguém compra o calendário do próximo ano em agosto? Provavelmente não, mas ali estão eles, em um imenso display que ocupa a parte dianteira direita, a parte nobre de qualquer loja. Em dezembro, calendários aqui seriam uma boa decisão; em agosto, suspeito que indicam a falta de disposição do gerente em deslocar as mercadorias de acordo com o ciclo de compras. Vê-se que o display de calendários dessa loja está ali há um bom tempo – ele está em parte tapado por alguns suportes de cartolina isolados, recentemente chegados, vê-se logo. Um chega a bloquear uma parte dos calendários, tornando impossível alcançá-los sem mudar de lugar a mobília, algo que a maioria dos clientes não fará.

Também bem na frente está um cesto de folhetos anunciando conferências de escritores e outros eventos do mês na loja. É a coisa certa no lugar errado: ninguém entra em uma livraria e começa imediatamente a ler a literatura promocional. Isso seria totalmente incompatível com a tarefa principal da compra de livros: percorrer a loja e olhar os livros. Como não se pode fazer as duas coisas, os fregueses na maior parte ignoram os folhetos, tornando o inteligente plano de marketing da loja bem menos eficaz do que deveria ser. É inútil tentar interferir com o comportamento voltado para a

tarefa natural do freguês, como vimos repetidamente em todos os tipos de loja que estudamos. Se um cliente de banco pretende preencher uma ficha de depósito, lembrando outro exemplo, não estará mentalmente predisposto a ler um folheto sobre empréstimos de férias. O material de divulgação da loja, para ter uma chance de ser lido, deve ser posto onde os fregueses naturalmente fazem uma pausa em seus percursos.

O elemento final da parte da frente dessa livraria é a área de caixa/embalagem. É aqui que todos os clientes da loja passam o tempo parados em pé olhando na mesma direção. Como vimos na discussão da percepção do tempo pelos fregueses, existe uma arte de aproveitar ao máximo esse momento tão afortunado, e essa loja quase acertou. Por exemplo, vêem-se vários displays de compras de impulso – marcadores de página, cartões postais e coisas semelhantes –, mas todos suficientemente distantes da fila para estarem fora do alcance dos fregueses que perdem tempo ali. Como resultado, os clientes parecem entediados e os displays são ineficazes. Uma estante traz a *New York Times Book Review* da semana vindoura, o que faz total sentido. Mas foi posicionado na extrema esquerda da área da caixa, perto da saída, de modo que os fregueses só passam por ela depois de terem pago as compras – tarde demais. Nenhuma providência foi tomada para distrair os clientes que aguardam na fila; não há nada pendurado atrás dos caixas para se olhar, nenhum cartaz para se ler ou displays de mercadorias para se examinar. A entrada da fila do caixa seria o lugar perfeito para aqueles folhetos que estavam mofando logo após a entrada, pois, uma vez escolhidos seus livros, você está livre para ler outra coisa, e é incrível como os fregueses em uma fila de livraria quase nunca folheiam os livros que escolheram.

Agora, estamos finalmente entre os livros. Aqui, como na maioria das lojas atuais, os novos lançamentos e seleções especiais ficam em balcões, uma brilhante inovação que distingue as livrarias das velhas e bolorentas bibliotecas, onde só se vêem as lombadas dos livros nas prateleiras (embora até isso esteja mudando). É um excelente sistema para exibir livros, mas imperfeito da perspectiva de sua compra. O funcionário que arruma os expositores procura ser o mais meticuloso possível – ele arruma esses balcões com total capricho. Como resultado, os fregueses relutam um pouco em esticar o braço e apanhar os livros. Eles sentem que estragarão o trabalho esforçado de alguém. Nos muitos vídeos que gravamos nos estudos de livrarias, vê-se a relutância com que os fregueses se aproximam dessas pilhas. Trata-se de um exemplo de como um expositor de bom aspecto, arrumado com total esmero, pode realmente desencorajar o ato da compra. Como vimos no Capítulo 12, na loja de *bagels*, em casos como esse aconselhamos os clientes a relaxar um pouco na arrumação: criar espaços para parecer

que produtos foram retirados, dispor os objetos de forma um pouco tortuosa ou fortuita, qualquer coisa para indicar aos fregueses que eles podem mexer ali.

Existe ainda outro obstáculo para pegar mercadorias de um balcão que se torna claro quando se observa precisamente o ato da compra. O balcão comporta talvez dez pilhas de livros, sobre as quais um cavalete de plástico exhibe um exemplar do livro de pé, de modo que sua capa seja vista. Ninguém quer comprar o livro do cavalete: dá a impressão de display, não de mercadoria; além disso, ele foi provavelmente muito manuseado. Dessa maneira, para apanhar um livro da pilha abaixo, um freguês tem de levantar o exemplar do cavalete, depois com a outra mão levantar o próprio cavalete de plástico (ou levantar o livro mais o cavalete, meio desajeitadamente, com uma das mãos) e enfim retirar um livro de algum ponto da pilha. Se o freguês já estiver segurando algo – um casaco, uma bolsa, outros livros –, retirar um livro do balcão poderá ser uma operação um tanto complicada.

Mesmo assim, muitos livros estão sendo apanhados aqui. Na maioria dos ambientes varejistas, quanto mais tempo um freguês segura algo, maior a chance de que o comprará. Nas livrarias, ocorre o contrário: alguém que folheie um livro por sessenta segundos é menos passível de levá-lo do que alguém que o folheou por trinta segundos. Sem dúvida, alguns fregueses de livrarias examinam volumes exatamente por não terem a menor intenção de comprá-los. Você enxerga um livro que parece importante ou que recebeu uma resenha elogiosa; então, você o pega, examina a capa, olha a foto do autor, talvez leia uma ou duas páginas... quase como uma *homenagem* à idéia do livro e seu autor. Talvez a leitura prolongada seja como alguns fregueses se convencem a não comprar o livro. De qualquer modo, esse fenômeno deve-se em parte à natureza das livrarias: são ótimos lugares para se passear. É uma forma de matar o tempo que permite se atualizar em relação ao que as pessoas estão pensando ou comentando nos jornais ou TV. Você não consegue aprender tanto comprando de uma estante de suéteres. Isso também significa que, ao contrário de outros fregueses, aqueles das livrarias não estão necessariamente motivados pelo desejo de comprar. Pesquisamos uma rede com filiais dentro e fora de shopping centers e descobrimos que os fregueses de shopping centers eram muito menos propensos a comprar do que os clientes de fora. Isso acontecia especialmente com os homens e a razão pareceu clara: aqueles sujeitos estavam apenas fazendo hora enquanto as esposas, namoradas ou famílias faziam compras em outra parte. O próprio estilo de compra desses sujeitos era diferente: nas lojas fora de shopping centers, entravam e rumavam diretamente a uma seção da loja. No shopping center, entravam e andavam a esmo, aparentemente sem objetivo. Por isso, as livra-

rias estão fugindo dos shopping centers: os fregueses não justificam os altos aluguéis.

Depois dos balcões dos últimos lançamentos, atingimos o ambiente tradicional de livraria: metros e metros de prateleiras de madeira retas, talvez com uns dois metros de altura. Sabiamente, as seções aqui estão agrupadas por tipo de freguês; assim, por exemplo, livros de receitas, saúde, lar e auto-ajuda – todos interesses tipicamente “femininos” – fluem de um assunto para o outro, enquanto livros de computadores, negócios e esportes estão todos adjacentes entre si. Cada seção é indicada por um elegante e pequeno indicador, mas esses, de tão elegantes e pequenos, são indiscerníveis a dez ou vinte passos de distância, que é onde tais marcadores deveriam ser lidos. De que adianta um letreiro anunciando “fotografia” se você só consegue lê-lo quando já está dentro dessa seção?

O problema com a disposição típica das prateleiras nas livrarias é ser sem imaginação e deselegante. Chega a ser claustrofóbica. Como arranjos altos e verticais de livros passaram a constituir o padrão? É assim que as pessoas os guardam em casa? É uma razão tola: imagine se as lojas de artigos para o lar ou de roupas adotassem o mesmo pensamento. Estaríamos revirando gavetas de cozinha para comprar um descascador, ou um armário para encontrar um suéter. Corredores estreitos formados por prateleiras altas são quase o pior sistema de exposição imaginável. Uma clara relação espaço-tempo manifesta-se em quase todas as nossas pesquisas: a quantidade de tempo despendida por fregueses em determinada área é diretamente proporcional à quantidade de espaço ininterrupto (real ou percebido) ao redor deles. Assim, se uma seção de uma loja parecer espaçosa e você puder olhar em qualquer direção e ver a distância, você se sentirá inclinado a permanecer ali. Mas se estiver enclausurado – ou mesmo se a arquitetura e os displays fizerem-no sentir-se assim –, você terá pressa em sair dali. Observe como as pessoas olham as prateleiras de livros: raro e determinado o freguês que propositadamente examina algo muito acima do nível do olho ou abaixo da cintura. É particularmente difícil ver livros muito embaixo, de modo que você só os examinará se precisar. Como resultado, alguns livros são prejudicados pelo sorteio alfabético. É um sistema absurdo: em alguma outra loja, o alfabeto determina onde os produtos são expostos? CDs, você diz? Tem razão, mas sua exposição não é prejudicada pela disposição horizontal, e talvez alguém precise testar isso com livros. No mínimo, as lojas deveriam colocar algumas cadeiras baixas ou almofadões no chão para facilitar as compras nas prateleiras inferiores. Ou os livros deveriam ser expostos ali com a capa para a frente e ligeiramente inclinados para cima, para terem a chance de capturar o olhar do freguês. Mas mesmo assim, as prate-

leiras inferiores de uma livraria permanecerão uma das piores Sibérias de todo o varejo.

Agora topamos com outra grande inovação das livrarias: cadeiras. Se todas as lojas oferecessem essas cadeiras, o mundo do varejo seria muito mais amigável com os compradores e seus acompanhantes. As cadeiras mudaram totalmente o astral das livrarias, tornando-as o procurado “terceiro lugar”: o local que não é o lar nem o trabalho, mas mesmo assim onde é agradável passar o tempo. E passar o tempo em uma loja costuma ser um prelúdio às compras. Mas quem posicionou essas cadeiras não se sentou nelas, pois não fornecem nenhuma visão interessante da perspectiva da loja, nenhum cartaz ou display voltado especificamente aos clientes. Qualquer lugar onde os fregueses se detêm deveria ser uma oportunidade de comunicação, e este é perfeito para a leitura prolongada de cartazes.

Uma última questão. Olhe aquela parede, perto do balcão de informações. O que você vê? A lista de best-sellers desta semana, ou melhor, uma cópia xerox encardida colada com fita durex. Ao lado, uma cópia também encardida da lista da Modern Library dos cem maiores romances do século XX. Onde já se viu uma exibição tão patética de informações tão úteis e interessantes? Essas listas deveriam ser reproduzidas em tamanho ampliado e exibidas com destaque na frente da loja. As lojas de CDs compreendem o quanto adoramos listas e, em especial, como elas servem de lembrete aos fregueses. As livrarias tendem a se omitir nesse aspecto. Além de exibir as listas bem na frente, eu colocaria os livros em baixo delas. Na verdade, eu ofereceria um desconto especial para os cem maiores romances e uma caixa elegante para guardá-los. Será que muitos fregueses morderão a isca? Não, mas alguns morderão. As gravadoras embalam toda a obra de Mozart em grandes caixas de mais de cem CDs e vendem um número suficiente para colecionadores. Por que as livrarias não identificaram ou cultivaram a idéia da coleção de livros? Elas estão perdendo um imenso mercado, como provam as gravadoras.

Além disso, eu exploraria o maior motivador da venda de livros atualmente nos Estados Unidos: o clube do livro de Oprah Winfrey. Eu exporia todos esses livros em um display e ofereceria um desconto a quem comprasse a coleção. Quantos fregueses comprarão o conjunto? Não muitos, mas alguns, sem dúvida. As editoras e os vendedores de livros estão tão preocupados em vender um livro de \$20 de cada vez que não dedicam nenhuma imaginação ou energia à venda de cem ou mesmo mil dólares de mercadorias criativamente embaladas. Com frequência, as livrarias fazem *merchandising* e vendem como as editoras editam, e não como os compradores compram. Considerando-se como as livrarias independentes sempre estiveram em es-

treito contato com os gostos e hábitos de seus clientes, isso parece um tremendo descuido. Talvez também possa ser uma forma de os independentes sobreviverem e até prosperarem em um mundo atualmente dominado por grandes redes e vendedores on-line.

Comecei este capítulo dizendo que, em certo nível, todas as lojas se assemelham, com funções que todas precisam realizar. Segue-se, então, que os varejistas podem aprender uns com os outros mesmo quando suas categorias específicas são bastante diferentes. Por exemplo, naquela livraria que visitamos – e em quase todas as livrarias que vi – não há nenhuma preocupação em transmitir aos fregueses que saem uma mensagem de despedida, alguma boa razão para retornarem em breve. As locadoras de vídeos são mestres nisso através do quadro onde são afixadas as datas dos próximos lançamentos de vídeos. Por que as livrarias não informam aos fregueses que, digamos, o novo romance de Stephen King estará na loja daqui a exatamente um mês? Tal aviso pendurado sobre os caixas também daria aos que aguardam entediados na fila algo em que pensar.

Também há algo que as locadoras de vídeos podem aprender com as livrarias. Estas se esforçam ao máximo para oferecer aos fregueses mais do que simples mercadorias: elas promovem encontros com os escritores, discussões de livros, clubes de leitura, eventos para crianças, entre outras coisas. Além disso, o café da livraria tornou-se um lugar-comum, quase um clichê. Por que as locadoras de vídeos não organizam grupos de discussão para cinéfilos ou palestras de roteiristas, críticos de jornais ou professores de cinema? Uma locadora de vídeos poderia abrigar um Clube Martin Scorsese para estudar a obra do diretor e garantir sucessivas locações de seus filmes mais antigos e mesmo aqueles influenciados por ele. Todos são aficionados por cinema hoje em dia e as locadoras de vídeo podem tirar vantagem disso, assim como as livrarias atendem os letrados entre nós. Há outra coisa que o mundo dos livros realiza e o mundo do vídeo deveria imitar. Os desenhos das caixas de vídeo são regulados por contratos legais entre os produtores de filmes e seus astros; como resultado, as caixas têm o mesmo aspecto dos cartazes do filme – uma má idéia, pois o que funcionou em tamanho grande não costuma funcionar tão bem reduzido ao tamanho da caixa de vídeo. Os varejistas de vídeo deveriam insistir na liberdade de redesenhar a embalagem para se adaptar às necessidades do freguês de vídeo. Nos livros, a capa da edição em brochura é quase sempre diferente daquela da edição de capa dura, dando ao livro um novo aspecto e tirando vantagem de resenhas favoráveis. Os vídeos também deveriam ganhar no-

vas caixas alguns meses após o lançamento original, para serem associados ao último sucesso de seu astro ou diretor, por exemplo, ou para alardearem sua popularidade.

A modesta loja de conveniências tem muito a ensinar aos demais varejistas. As lojas de conveniências enfrentaram com sucesso o segmento dos supermercados através de uma estratégia infalível: tornaram-se muito disponíveis e muito convenientes. As lojas de conveniências tiraram vantagem especial das mudanças nas vidas das mulheres, o que é sempre uma boa idéia. Mulheres trabalhando fora tornaram a grande expedição semanal de compras coisa do passado para muitas famílias. Pessoas permanecendo solteiras mais tempo também contribuíram para essa tendência. Como resultado, fazemos agora mais viagens de compras de comestíveis e compramos menos itens de cada vez. E estamos sempre com pressa. Tudo isso realça os pontos fortes das lojas de conveniências. Elas cobraram mais do que os supermercados, mas os *baby boomers* aceitaram isso diante de tamanha conveniência. As lojas de conveniências também podem ensinar uma ou duas lições sobre a colocação dos meios de divulgação. Se você estiver na fila para pagar a gasolina, seus olhos se voltarão para uma destas três coisas: seu automóvel (para se certificar de que ninguém o está furtando), o dinheiro (para se certificar de que está recebendo o troco certo) e o funcionário (porque sempre olhamos para as pessoas). As lojas de conveniências tiram plena vantagem dessas linhas de visão naturais, posicionando cuidadosamente a comunicação e os displays de produtos de impulso para interceptar o olhar do freguês.

Na verdade, quando os supermercados afinal acordaram e perceberam que estavam sendo passados para trás pelo segmento de lojas de conveniências, retaliaram adotando a essência da atração do desafiador menor. Como observamos no Capítulo 6, um ponto básico do projeto dos supermercados eram as gôndolas frigoríficas de laticínios que ficavam na parte de trás, forçando os fregueses a passarem por todas as outras mercadorias para alcançar os gêneros básicos. Agora, alguns criaram lojas de conveniências em miniatura bem na frente, oferecendo leite e algumas outras necessidades onde os fregueses podem apanhá-las, pagar e ir embora – em um trajeto curto, em vez da longa excursão até os fundos da loja. Um grande problema para os supermercados era que os fregueses começaram a associar seu gigantismo com a aparente incapacidade de inovar ou entusiasmar. Agora, em muitos supermercados, em vez de uma loja gigante e não-diferenciada, você vê uma coleção de departamentos menores semelhantes a lojas, como o café-padaria, a filial bancária ou uma drogaria completa, com farmacêutico, remédios à base de ervas e outros produtos especiais. Os supermercados

reagiram à carga da mulher que trabalha fora oferecendo novas alternativas de refeições, de modo que você pode comprar seu frango no açougue ou assado, a alface na seção de verduras ou de saladas.

Os supermercados também avançaram muito na venda de marcas de loja. Antigamente, esses produtos genéricos eram apenas para pessoas de baixa renda. Sua embalagem austera e de estilo institucional apenas reforçava essa noção. Atualmente, temos a contradição das marcas registradas genéricas, marcas de loja embaladas para parecerem tão luxuosas como qualquer outra coisa nas prateleiras. Em alguns casos, a embalagem da marca de loja tangencia perigosamente a violação de marca registrada, tamanha a semelhança com o desenho das grandes marcas registradas.

O outro varejista que se beneficiou das lições da loja de conveniências são as drogarias, em especial as pertencentes a redes nacionais. Atualmente, elas vendem de tudo: alimentos, artigos para o lar, refrigerantes, cerveja – exatamente como uma loja de conveniências. Muitas permanecem abertas até tarde, mesmo 24 horas, o que também interfere com a atração da loja de conveniências. As drogarias têm lições próprias, é claro. Elas expandiram sua missão atraindo os sãos, tanto quanto os doentes. As drogarias são agora uma fonte de vitaminas, remédios à base de ervas, suplementos nutricionais e livros e revistas sobre saúde e preparo físico. Em outras palavras, elas estão atendendo pessoas que querem tomar as rédeas da própria saúde, uma boa idéia em uma época em que a assistência médica deixa tanto a desejar. As drogarias inteligentes tiram vantagem da mudança na relação doutor-paciente de outra forma também: elas promovem a presença do farmacêutico, cujo conselho experiente vende muito mais vitaminas e kits para medir o colesterol do que qualquer balconista de salário mínimo. Esse é um poderoso lembrete de quão ávidos estão os fregueses pelo contato com atendentes de loja instruídos e atenciosos.

O segmento de *fast-food* também tem algo a ensinar. A primeira lição é que, se você apelar para os gostos das crianças, elas trarão os pais para o passeio. Isso pode ter contribuído para a “juvenilização” geral do paladar norte-americano, mas pelo menos resultou em uma culinária nacional. O *fast-food* também se destaca nas ofertas de pacotes criativos (comida mais brinquedos de personagens do cinema), sinalização dinâmica (um cartaz curto, telegráfico na vitrine, todo o resto na caixa) e predomínio da imagem sobre texto (quadros de menu digitais e figuras das comidas em vez de palavras vendem melhor para crianças, pessoas mais velhas com problemas de visão e imigrantes recentes com pouco domínio do inglês). O segmento praticamente aperfeiçoou o *drive-thru*, embora ainda erre em detalhes, como deixar de fornecer um quadro de menu especificamente

para o segundo e terceiro automóvel da fila, permitindo aos clientes decidir o que querem antes de chegarem ao microfone. Em um estudo que realizamos, 18 por cento dos clientes de *drive-thru* revelaram que se confundiam em algum momento durante o processo, razão pela qual este ainda leva mais tempo do que deveria. O *fast-food* também pode ensinar ao resto do varejo algo crucial sobre a venda sugestiva. Em um estudo que realizamos em um restaurante de *fast-food*, um funcionário simplesmente perguntando aos clientes se prefeririam sua bebida em tamanho “gigante” teve colossais 47 por cento de sucesso. A moral da história é que a maioria dos vendedores desiste de sugerir cedo demais, perdendo vendas de acessórios e itens suplementares, muitos dos quais de alta margem. A regra deveria ser que o pessoal continue vendendo (gentilmente, é claro) até o freguês dizer não.

O que os bancos podem ensinar ao resto do varejo? Eles são uma forma de varejo, embora a maioria de nós não os encare assim. Certamente, eles existem e operam no nível térreo, como qualquer loja, e os princípios da anatomia e comportamento humanos continuam valendo, quer estejamos “fazendo compras” em um banco, na Banana Republic ou Burger King. Cartazes continuam sendo cartazes; continuamos nos deslocando em reação a certos aspectos da arquitetura e projeto. Os bancos até vendem coisas: cada serviço que um banco presta ou instrumento financeiro que oferece produz uma taxa ou juro devido. Todo o varejo pode aprender com os bancos este princípio diretor por trás da automação: você não precisa mais prestar um serviço se puder treinar os clientes a realizá-los por si mesmos. Adoramos os caixas automáticos por sua conveniência; os bancos os adoram porque transformam cada cliente em seu próprio caixa.

Porém, em sua maioria, os bancos são péssimos varejistas. No início da década de 1980, muitos dos maiores bancos norte-americanos acharam que deveriam reduzir a atividade varejista. O futuro estaria em empréstimos para grandes empresas e *private banking* para clientes ricos. Mas esse futuro nunca realmente chegou: uns poucos grandes clientes não conseguiram gerar o mesmo tipo de lucro de muitos clientes pequenos. Assim, os bancos estão emperrados no mundo do varejo. Talvez por isso errem tanto. Nós trabalhamos muito para bancos dos Estados Unidos, Europa, América do Sul e Austrália. Há vários bancos varejistas bons, inteligentes e voltados para o cliente que eu poderia citar – mas não em número suficiente.

O que os bancos fazem de errado? A falha começa com os elementos mais básicos, como o horário de funcionamento. Que outro estabelecimento fica aberto apenas de nove da manhã às cinco da tarde, de segunda-feira a sexta-feira? É ridículo. Contudo, os bancos ainda vêem as agências como

custos indesejados, e não como oportunidades de encontrar clientes face a face e achar meios – meios geradores de receita – de servi-los. Os bancos oferecem serviços vinculados às partes mais importantes de nossas vidas: empréstimos imobiliários, planos de previdência privada, empréstimos para compra de automóveis, crédito educativo, uma longa lista. Porém, segundo recente pesquisa que li, os norte-americanos não incluem os bancos entre suas cinco principais fontes de informações e orientações financeiras. Considerando que mantemos automaticamente a maior parte de nosso dinheiro nos bancos, trata-se de um fracasso retumbante. Os banqueiros deveriam estar nos saudando na porta simplesmente para atrair nossa atenção. Você sabe qual funcionário de banco tem mais contato com os clientes? Na filial de um banco italiano onde medimos justamente isso, a resposta surpreendente foi: o segurança uniformizado. O mesmo vale para muitos bancos norte-americanos. Os clientes simplesmente entram, vêem-no sentado ali ostensivamente e pedem-lhe informações ou instruções. Em geral, ele é funcionário de uma empresa de segurança externa, não do banco. Na maioria das agências bancárias, é fácil achar o executivo de nível mais alto: seu escritório é o mais distante da porta da frente. Esse é o tipo de pensamento sobre o varejo que vigora nos bancos atualmente. Como já discutimos, os bancos são péssimos no que tange aos letreiros e outros meios de divulgação na agência. Quase nenhum deles é posicionado de forma estratégica; são simplesmente pregados ou despejados onde quer que haja espaço, sem nenhuma reflexão sobre o que os clientes estarão fazendo ou pensando a respeito quando toparem com o letreiro ou estante de folhetos.

Quando você se encontra na presença de um gerente de agência, a disposição da escrivaninha revela muito sobre o relacionamento entre vocês dois. Ele está de um lado da escrivaninha, você está do outro, e o monitor do computador, que exhibe todos os fatos íntimos de sua vida financeira, está voltando para o banqueiro. Este está olhando algo horrível, a julgar pela expressão, e você gostaria de saber o que é. Um estudo que realizamos do HFC Bank da Grã-Bretanha ensinou-nos uma importante lição: a taxa de fechamento dos empréstimos aumenta e o tempo necessário para fechá-los diminui quando banqueiro e cliente sentam-se lado a lado, e não face a face com uma ampla superfície de escrivaninha entre eles. É simples criar estações de trabalho onde banqueiro e cliente possam se sentir ambos à vontade. Uma dessas configurações usa um monitor de computador em um suporte giratório, de modo que todos possam dar uma olhada; o outro simplesmente dispõe as cadeiras lado a lado, para que banqueiro e cliente percorram o processo juntos, como uma equipe, e não como adversários que se defrontam.

No final, mesmo a maior inovação do banco, o caixa automático, conspira contra ele. Como ouvi de um executivo do Chase Manhattan em recente reunião do setor, a atual palavra de ordem na atividade bancária é “relacionamento”, mas para conduzir qualquer relacionamento a primeira coisa de que se necessita é um lugar. Os caixas automáticos desencorajam ativamente os clientes até de entrar em uma agência bancária, significando que o banco não tem uma forma confiável de se encontrar com sua clientela ou vender-lhe qualquer de seus serviços. O que é mortal, pelo menos no varejo.

DEZENOVE

Reflexões Finais

Se há dez anos você me dissesse que, um dia, eu seria um renomado *expert* em como as mulheres compram cosméticos – e por ter gasto inúmeras horas observando-as fazerem exatamente isso –, eu não lhe daria crédito. Idem se você tivesse previsto que minha empresa seria uma autoridade destacada na dinâmica que governa a fila do *drive-thru* de *fast-food*. Na verdade, ainda me sinto um pouco constrangido quando, na sala de conferências de uma empresa, me vejo respeitosamente considerado o principal pesquisador. A maioria das pessoas que dedicam as vidas ao varejo o deve a algum gene de mercador. Mesmo assim, sou grato por haver encontrado um caminho até ele. Meus colegas e eu fomos mordidos por um estranho inseto: nenhum de nós é homem de negócios, mas passamos uma quantidade imensa de nossas horas de vigília destrinchando os problemas e questões que assolam o mundo das compras. Não conseguimos percorrer uma rua comercial ou ler um menu de restaurante sem analisar a experiência e tentar descobrir como poderia ser melhorada. Os comerciantes de minhas redondezas estão cansados de todos os conselhos grátis que ofereço. Quando minha cara-metade e eu saímos de férias, ela precisa me lembrar de desligar o dispositivo automático analisador de lojas em meu cérebro. Mesmo assim, acabo levando-nos a um shopping center só para bisbilhotar um pouco. Ao contrário de Margaret Mead, não preciso me deslocar até o outro lado do globo para realizar um pouco de trabalho de campo.

Para a maioria dos cientistas, a parte empolgante da pesquisa é o momento exato da descoberta: encontrar o fragmento de osso faltante que explica tudo, testemunhar o feliz acaso na placa de Petri. Muitas vezes, o segredo reside em algo que vimos antes, mas cuja importância deixamos de reconhecer. Um exemplo em nosso trabalho é o fator de bumerangue, que discuto no Capítulo 6. A idéia de que os fregueses muitas vezes deixam de percorrer totalmente um corredor de loja, de uma extremidade à outra, é óbvia. Porém, só depois de estudarmos lojas por mais de uma década ocorreu-nos quantificar esse comportamento e pesar suas implicações. É intrigante que algo tão importante tenha escapado à nossa atenção, mas a verdade é que ainda estamos inventando as ferramentas básicas de nossa pesquisa. Resta muito por fazer.

A ciência das compras é uma disciplina híbrida – em parte, ciência física, em parte, ciência social, e apenas parcialmente ciência, pois também é parcialmente uma arte. Mas é sempre um campo prático, preocupado em fornecer informações que possam melhorar a margem do varejista e reduzir suas chances de tomar uma decisão errada. Grande parte de nosso valor está na capacidade de ir além da mera coleta de dados e fornecer bons e fundamentados palpites sobre o que significam e como melhor reagir. Embora eu possa afirmar que a maioria de nossas interpretações se mostraram corretas, às vezes também erramos. Por isso, continuamos pesquisando. Mesmo nosso pessoal da alta administração passa noventa noites por ano na estrada, dedicando seus fins de semana a lojas, bancos, restaurantes e shopping centers em todo o mundo. Nossas vidas pessoais não têm sido fáceis, podem crer.

Mesmo com tudo isso, a verdade na ciência das compras é transitória. Os fatos básicos da anatomia humana mais ou menos permanecem, mas a própria loja e os gostos e comportamentos do freguês continuam evoluindo. Assim como o lavrador de 1900 tinha mais em comum com seus ancestrais agrários de um milênio antes do que com seu neto agrônomo de 1950, o mercador de 1900 teria muito com que se atualizar hoje. Se retrocedermos apenas à década de 1970, veremos que muitos dos principais varejistas do período sumiram ou diminuíram muito. Korvette's, Woolworth's, Crazy Eddie, Montgomery Ward, todos agora consignados aos livros de história, e muitos outros se seguirão brevemente. A Wal-Mart poderia tropeçar, a Starbucks se enfraquecerá, a Marks & Spencer se tornará algum dia global? O mundo está mudando. Nos velhos tempos, dizia-se que, com o produto certo ao preço certo no local certo, o sucesso estava garantido. Atualmente, essa é a condição simplesmente para sobreviver. Todo mundo está competindo com todos os outros, de modo que a ameaça pode vir de qualquer

direção. É uma perigosa falta de visão um proprietário de loja acreditar que a concorrência vem apenas dos outros em sua categoria. Na verdade, os varejistas competem com a demanda de todos os outros pelo tempo e dinheiro do consumidor. Recentemente, fomos contratados para estudar espectadores de cinemas, o que simplesmente nos lembra que duas horas e seis dólares gastos em um cinema estão para sempre perdidos para o resto do varejo. De forma semelhante, se a experiência de gastar vinte minutos livres na hora do almoço olhando uma loja de informática for mais agradável do que visitar uma livraria, será provável que algum software seja vendido – e impossível que um livro o seja. A era do varejista visionário ou do fabricante todo-poderoso acabou. No século XXI, o consumidor será o rei. Assim como a moda atualmente nasce nas ruas, o mundo do varejo deve seguir os fregueses aonde eles estiverem indo.

Antes de mais nada, as compras seguem a mudança social, e coitado do comerciante que não o compreende. Sem dúvida, a grande mudança social de nossa época diz respeito às vidas das mulheres. Em suas palestras, o futurista Watts Wacker* sustenta que, com base nos indícios atuais, os homens estão a caminho de se tornarem animais de estimação exóticos. O varejo deve prestar atenção a como as mulheres querem viver, ao que querem e necessitam, ou ficará para trás. Mesmo as enormes mudanças nas vidas dos homens e crianças são meras reações à liderança assumida pelas mulheres. Vale a pena escutar e ser humilde. Os fregueses são volúveis atualmente, e sua fidelidade à marca – seja de um produto ou uma loja – dura apenas tanto quanto o brilho da experiência de compras mais recente.

Se maus resultados em um trimestre fiscal enviam ondas de choque por uma rede varejista nacional, dois ou três trimestres negativos podem ser fatais. A melhor defesa contra a complacência é eliminar a distância entre a área de loja e as pessoas que tomam as decisões sobre o que acontece ali. A medida gerencial mais inteligente atualmente é delegar mais responsabilidade e autoridade ao gerente da loja. A alta administração precisa desenvolver as ferramentas para ensinar aos gerentes como se certificar de que a loja está servindo seus fregueses. No ano passado, revelei a um grupo de executivos predominantemente masculino da Wal-Mart que eu conseguia adivinhar o sexo do gerente de qualquer de suas lojas baseado somente em quão recentemente a cabine de provas feminina havia sido pintada. Não sei se sou responsável, mas nos últimos seis meses observei que várias cabines de provas da Wal-Mart receberam nova pintura.

Ainda com tudo que há para aprender com a ciência das compras, reconhecemos que há espaço para um comerciante criativo ignorar o livro-texto e romper com todas as regras. Em Toronto, visitei uma loja de 37 metros quadrados chamada No. 6. Naquele espaço minúsculo, o proprietário vendia chapéus, vestidos, jóias, bolsas, sapatos, xales e música. Seus displays vinham direto da loja do Exército da Salvação. A loja é um barato, um triunfo total da energia sobre o espaço e as limitações de orçamento. É difícil entrar lá e não comprar algo. Você deve pensar que um princípio básico do varejo é os fregueses conseguirem pronunciar o nome de sua loja. Mas tenho um amigo proprietário de uma loja de grande sucesso chamada Mxyplyzyk, denominação intencionalmente impronunciável extraída de um personagem obscuro das revistas do Super-homem. É uma loja lotada, cheia de uma mistura eclética de produtos, de acessórios para banheiros a livros, e os preços são os mais variados. O processo de caixa é primitivo e os recibos são manuscritos. Mas não consigo ensinar a Kevin, o proprietário, nada sobre varejo – ele transformou a própria imagem em uma máquina de vender e parece que está se divertindo com isso. Com toda a ciência que pregamos, percebemos que, se você tiver coragem, poderá ir em frente.

Como observadores profissionais, desempenhamos um estranho papel no mundo do comércio. Eu brinco que sou a única pessoa no varejo que adora flagrar um furto em loja. Isso mostra que podemos contornar o Princípio de Heisenberg e observar pessoas em lojas sem lhes alterar o comportamento. Algumas de minhas memórias mais fortes envolvem furtos. Lembro-me de que estudava um vídeo de uma senhora bem trajada no balcão de perfumes da Filene's, na Washington Street, Boston. Ela repetidamente despachava o respeitoso vendedor em missões em partes distantes do departamento, enquanto enchia a sacola de vidros de perfume de cima do balcão. Na verdade, costumamos ver ladrões de lojas bem-vestidos comprarem um produto e furtarem outro. Em uma drogaria em Spartanburg, Carolina do Sul, nossos acompanhadores viviam encontrando fraldas descartáveis individuais (limpas) enfiadas em cantos estranhos da loja. O mistério foi esclarecido quando divisaram um freguês enchendo uma caixa de fraldas semivazia com grandes vidros de um remédio caro para dor de cabeça. Nosso flagrante de furto mais patético foi de um pai enfiando um conjunto de chaves de fenda na fralda do nenê que dormia.

Mas nosso trabalho assemelha-se ao da tripulação de *Jornada nas Estrelas* – estamos ali para observar e relatar, mas não para interferir. Preservamos a privacidade de quem filmamos em vídeo, como uma forma de ser fiel

ao nosso derradeiro cliente, o público comprador. Dado que minhas raízes como pesquisador se baseiam na advocacia pública, sou muito sensível a questões de invasão da privacidade no nosso trabalho. Fiquei abismado quando uma das primeiras matérias nas grandes revistas sobre a Envirosell nos tachou de "espiões de supermercado". Todos aceitamos as técnicas de pesquisa de campo da ciência social para estudar um mercado rural em Papua, Nova Guiné. Assim, por que nossa investigação de um shopping center em Minnesota deve ser julgada por um padrão diferente? De qualquer modo, a ciência das compras sabe muito menos sobre consumidores individuais do que nosso consultor de marketing direto típico, que consegue evocar qualquer nome, endereço, número de telefone, estado civil, histórico de crédito e histórico de compras norte-americano em um segundo.

Alguns colegas alegaram que, ao escrever este livro, corro o risco de revelar todos os nossos segredos – que uma empresa poderia ler estas lições e deixar de nos contratar. Mas este livro é apenas um início em certa direção. Uma empresa que presta atenção em seus clientes provavelmente já pratica muitos dos itens discutidos neste livro. Muitos de nossos clientes me contam que nosso trabalho serve como uma confirmação de crenças que eles já cultivam. É sempre mais gratificante para nós trabalhar com empresas que estão voltadas na direção certa. A outra observação comum é que a maioria de nossas recomendações são mais sintonias finas do que reestruturações drásticas. O que é verdade – deslocar um cartaz 60cm ou ajustar ligeiramente a disposição de um produto na prateleira pode resultar em grande impacto sobre o que ocorre na caixa registradora. Ao implementar uma dúzia de pequenas mudanças através de uma loja, você às vezes descobre que melhorou muito. Como gosto de dizer, em um mundo onde o marketing focaliza a estratégia, as táticas estão sendo ignoradas.

Por exemplo, mencionei no Capítulo 1 que mulheres mais velhas estavam sendo mal atendidas pelas seções de cosméticos das drogarias, onde produtos menos glamourosos, como creme contra rugas, eram expostos perto do chão, literalmente forçando os fregueses a se ajoelharem. De fato, coletamos alguns vídeos que mostravam fregueses mais velhos se rastejando para olhar essa categoria de produtos – imagens realmente pungentes, eu acho, e que acabaram sendo eficazes. Hoje, a maioria dos planogramas de cosméticos passou a acomodar o freguês mais velho. Subir os produtos 60cm fez grande diferença no conforto do consumidor e também nas vendas. Recentemente, fomos contratados para estudar como as pessoas compram flores em um supermercado na Austrália. As vendas do departamento estavam bem abaixo das expectativas, até descobrirmos por quê: o método de exposição – grandes vasos de plástico com muitas flores – deixava os fregueses

perplexos. Ninguém conseguia descobrir quanto custavam as flores ou se eram vendidas em ramalhetes ou individualmente. Além disso, massas de flores em grandes vasos não davam aos fregueses nenhuma noção de qual seria seu aspecto em casa. Em outras palavras, as questões mais simples não haviam sido suficientemente examinadas. O expositor era especialmente inadequado ao comprador ocasional, que é a maioria de nós. Algumas pequenas mudanças foram introduzidas: ramalhetes individuais dispostos na frente dos grandes vasos, preços mais claramente marcados... e de repente a venda de flores disparou.

O fato de que uma alteração mínima pode trazer grande melhoria não deve surpreender. Afinal, a ciência é, em grande parte, o estudo de diferenças mínimas. Verdades decisivas são descobertas assim. Charles Darwin saiu por aí medindo o comprimento dos bicos das aves, um trabalho ínfimo mesmo por nossos padrões. Mas de seus estudos adveio uma mudança fundamental em nossas teorias sobre os seres vivos e por que prosperamos ou fracassamos. As principais descobertas de Darwin soam como senso comum também – a idéia de que organismos bem-sucedidos são aqueles que melhor se adaptam ao seu ambiente. Nas lojas, ocorre algo semelhante, exceto que no varejo é o ambiente que precisa se adaptar ao organismo.

Há vinte anos, eu achava que, se pudéssemos coletar provas para estabelecer o vínculo entre adaptabilidade e rentabilidade, poderíamos criar uma ciência comercial viável. Sou realista o suficiente para saber que, se você puder tomar uma melhoria pública e associar-lhe uma recompensa econômica, as chances de que aconteça serão grandes e as possibilidades, ilimitadas.

O AUTOR

PACO UNDERHILL, geógrafo urbano e antropólogo do varejo, é o fundador da Envirocell, uma empresa de pesquisa e consultoria que trabalha para grandes empresas americanas. Foi objeto de artigos de *The New Yorker* e *Smithsonian Magazine* e escreveu para *American Demographics* e *Adweek*. Profere muitas palestras e vive na cidade de Nova York.

ÍNDICE

A

ABC Carpet, 106
ações, venda de, 196
acompanhamento, 15, 17-19
acompanhantes
 compras femininas afetadas por, 94, 106
 tempo de espera e, 175
adjacências, 83, 110, 182, 185-186
adolescentes, 139, 162
Airport TV, 68
antropologia, 15
ar-condicionados, 154
áreas de caixa/embalagem, 28, 60, 145, 169,
 178-81
 aglomeração em, 180
 em livrarias, 206
exploração excessiva das, 71, 179
localização das, 50
displayss falantes perto das, 175
organização da fila em, 175
tempo de espera nas, 145, 163-177
áreas de espera, sinalização em, 61
Armani, 163
artigos de cama, 148, 154
asiáticos, fregueses, 39
aspectos sensoriais das compras, 144, 147-166
 aumento do nível da venda e, 163-164
 cabines de provas e, 155-157
 cheiro e, 150, 153, 159
 compras on-line e, 196
 em supermercados, 149
 paladar e, 149, 153
 produtos de saúde e beleza e, 148, 151, 160-161
 som e, 154, 158, 162
aspectos sociais das compras, 106, 130

aspiradores de pó, 97
aspirina, 30-31
assentos, 81-82, 106, 209
AT&T, 136, 165
Atlantic City, hotéis-cassinos em, 82
audição, 154, 158, 162
aumento do nível da venda, 163
auto-serviço, 171, 178

B

bacias de captação, 108
balcão de retirada de mercadorias, 55, 193
balcões de condimentos, 62
Banana Republic, 113, 213
bancas de engraxate, 113
bancas de jornais, 52, 152
bancos, 213-214
 atendendo os jovens em, 140
 caixas automáticos nos, 125, 171, 215
 diversões para crianças em, 138
 drive-thru em, 174
 movimento dos consumidores nos, 71
 sinalização nos, 64-65, 66, 68
 tempo de espera em, 175, 177
banquetas de bar em restaurantes, 39
barbearias, 113
Barnes & Noble, 134, 183
Bergdorf Goodman, 101
Blockbuster Music, 161
Blockbuster Video, 76, 77, 84, 138
Bloomingdale's, 21, 56, 101
brinquedos, 36, 135, 162
Brookstone, 159
Burger King, 47, 136

C
 cabines de provas, 91, 106, 155-157, 218
 cadeiras de rodas, 124, 127
 cafés em lojas, 106
 cafés em supermercados, 56, 150
 caixas automáticos, 125, 171, 215
 caixas de laticínios, 76, 211
 caixas registradoras
 dados baseados em, 29-33, 35
 cartazes em, 60
 calendários, 205
 camisetas, 188
 canais de compras na TV, 106, 144
 cantinas, 185
 captura, taxa de, 74
 carrinhos de bebê, 100, 110, 131
 carrinhos de compras, 55, 56, 180
 cartões de felicitações eletrônicos, 196
 cartões de felicitações, lojas de, 79, 109-110, 180
 catálogos de lojas, 48
 CBS Records, 28
 CDs, lojas de, 28-29, 73, 176, 205, 208, 209
 estações de escuta em, 161-162
 on-line, 194, 196, 198, 201
 cerveja, 96, 152
 cestas, 48, 53-55
 de plástico *versus* de lona ou náilon, 54-55
 fácil acesso de, 54-55, 205
 chapéus, 157
 Chase Manhattan Bank, 64
 cheiro, 150, 153-154, 159
 ciência das compras, 15-39, 216-221
 acompanhamentos na, 15, 17-19
 comportamentos estudados na, 16, 21-25
 da perspectiva dos varejistas, 35-39
 dados baseados na caixa registradora e, 29-33
 e grandes efeitos derivados de pequenas alterações, 221
 evolução constante do freguês e, 217
 filmagens de vídeo na, 16, 20
 pesquisas de clientes e, 32-33
 privacidade e, 219
 sistemas de banco de dados e, 19
 cigarros, 149
 Citibank, 138
 Clinique, 101-102
 Club Monaco, 183
 Clube do livro de Oprah Winfrey, 209
 CNN, 68
 colchões, 128, 164, 196
 combinação de chapelaria com a retirada de mercadorias, 55
 comportamento voltado para a tarefa, sinalização e, 65-66
 compras on-line, 33, 106, 115, 116, 129, 144, 192-202
 de comestíveis, 193
 e sites da Internet criados por varejistas do mundo físico, 197-198
 motivações dos fregueses e, 195, 198
 possibilidades de entretenimento em, 201
 projeto de sites da Internet e, 198-202
 transações híbridas e, 192-193
 compras por catálogo, 33, 144, 194
 computadores e lojas de informática, 126, 129, 184, 186
 diferenças entre homens e mulheres e, 114, 115-116
 interativas para informação dos freguês, 48
 interesse dos homens em, 93, 94
 mercadoria inacessível nas, 163
 prova em, 151
 venda on-line de, 194, 196
 contraste, projeto para, 123
 controles remotos, 126
 conversa, atmosfera propícia à, 144
 cor do interior da loja, 170
 cor dos cabelos, 50
 correio eletrônico (*e-mail*), 63, 76
 correios, 126, 183
 auto-serviço nos, 171
 sinalização nos, 64, 65
 cosméticos, 110-111, 140, 144
 em lojas de departamentos, 50, 108, 110-111, 160
 tempo gasto na compra de, 37
 teste antes de comprar, 83, 160-161
 ver também produtos de saúde e beleza
 cozinha, artigos para, 97
 Crédit Agricole, 140
 crianças, 89, 127, 130-140
 como consumidores, 131-132, 139
 compra de comestíveis com, 76, 92, 133
 compras de mulheres com, 94
 diversões para, permitindo aos pais fazer compras, 137-139
 em carrinhos de bebê, 100, 110, 131
 em livrarias, 134-135
 em restaurantes de *fast-food*, 133, 136, 212
 foco do mundo das compras nas, 137
 iguarias para animais de estimação e, 122, 39, 125, 132
 jogos em corredores para, 76
 roupas para, 100, 128, 150
 tocando nas coisas, 110, 132, 133, 136, 152

cupom, 48, 104
 curvar-se, aversão por, 22, 54, 124

D

Darwin, Charles, 221
 Dell, 195
 departamentos de reparos, 61, 181
 descoberta, nas compras, 144
 destros, 72, 185
 devoluções, 181
 diferenças entre homens e mulheres, 88, 90-118
 ao examinar etiquetas de preços, 91
 na afinidade por fazer compras, 90, 104, 105, 107
 na coleta de informações, 91, 93, 96, 114-115
 na prova de roupas, 91, 98
 nas compras em supermercados, 92
 no movimento pela loja, 91
 no pagamento, 93
 no uso de tecnologia, 114
 produtos eletrônicos de consumo e, 114-116
 restaurantes de *fast-food* e, 109
 revendas de automóveis e, 117
 revolta dos sexos e, 111-118, 130
 ver também homens; mulheres
 direita, tendência para a, 71, 73
 Disneylândia, 55
 displays ativados, 189
 distração, 206
 de crianças, 137-139
 tempo de espera e, 175, 177, 179
 divórcio, 131
 drive-thrus, 174, 212-213
 drogarias, 204, 212
 adjacências em, 185
 balcões de amostras em, 160
 distraindo crianças em, 139
 farmácias em, 77, 139, 171, 212
 leitura das embalagens em, 109
 localização das prateleiras em, 22, 31, 50, 221
 merchandising em, 168
 produtos de saúde e beleza em, 22, 50, 168, 221
 produtos masculinos em, 101
 sinalização em, 65, 69
 tamanho das letras em, 120, 121-122

E

Eckerd's, 121
 Eddie Bauer, 195
 efeito do esbarrão por trás, 21, 31, 108-109, 168
 Einstein Bagels, 165
 eletrodomésticos, 97, 154, 196

eletrônica e lojas de produtos eletrônicos, 75
 diferenças entre homens e mulheres e, 113-116
 embalagem como barreira à coleta de informações em, 162
 fregueses mais velhos e, 125-126, 129
 prova em, 151
 tempo despendido pelos fregueses em, 38
ver também computadores e lojas de informática
 embalagem, projeto da, 75, 169
 como barreira à coleta de informações, 162
 desenho da capa de livros, 204, 211
 imagens gráficas na, 122
 projeto de caixas de vídeo, 210
 resistente ao toque e prova, 159, 161
 tamanho da letra na, 120, 121-122
 embrulho para presente, 180
 entradas/partes da frente, 45-50, 78
 cestas de compras em, 205-206
 em livrarias, 45, 49
 estacionamentos e, 48, 53, 54
 produtos localizados mais perto das, 49
 saudações em, 47, 48, 55
 sinalização nas, 47, 61
 vitrines em, 45
 zona de transição em, 46-49, 53
 escadas rolantes, 60
 espelhos, 71, 144, 145, 157, 161
 estacionamentos
 andar até a loja a partir de, 45
 comendo *fast-food* em, 84, 109
 vendendo espaço em, 49
 estações de *videogame*, 136-137
 estoque excessivo, 171
 estradas, sinalização e, 64, 66
 etiquetas de preços, 91, 145

F

farmácias em drogarias, 139, 171, 212
 feiras comerciais, 49
 filas, 145, 174-175
 Filene's Basement, 48
 filtro solar, 101
 flores vendidas em supermercados, 220
 fornos de microondas, 97
 fregueses estrangeiros, 39
 fregueses mais velhos, 88, 119-129, 137
 caixas automáticos e, 126
 compras para os netos, 128
 destreza manual dos, 126
 iguarias para animais de estimação e, 22, 39, 126, 132
 modalidade limitada em, 124-125, 127
 produtos de saúde e beleza e, 22, 50, 128, 221

segmento de mercado compreendido por, 127
trajes atléticos para, 127
vista falha e, 120-123
Fruin, Jack, 27
fundos da loja, atraindo os fregueses para, 76-78
furtos em lojas, 29, 47, 177, 179, 219

G

galerias de arte, 37
gastrointestinais, remédios, 189
General Mills, 133, 149
Gillette, 101, 159
Goffman, Erving, 27
Golden Books, 186
Grand Central Station, 51

H

Hallmark, 79, 110, 131, 165, 180
Harley Davidson, 31
HFC Bank, 214
Home Depot, 97, 112-113
homens, 90-102
 compra de roupas pelos, 98
 declínio de lojas que atendem os, 113
 despertando o interesse dos, 95-96
 mudança social e, 98, 100
 produtos de saúde e beleza para, 101
 ver também diferenças entre homens e mulheres
hotéis, recepção e saída nos, 181
hotline de assistência técnica pelo telefone, 175

I

IBM, 48
iguarias para animais de estimação, 22, 125, 132
Ikea, 137-138
iluminação, 123, 170
improvisação por fregueses, 81-84
impulso, compras de, 59, 92, 182, 206, 211
incontinência, produtos para, 128
informações
 diferenças entre homens e mulheres na coleta de, 91, 93, 96, 115
 embalagem como barreira às, 162
 on-line, 48, 196, 198, 199
interação
 contatos vendedor-freguês, 38, 55, 136, 145
 tempo de espera e, 174-175
Internet, *ver* compras on-line
itens suplementares, 182-183, 213

J

J. Crew, 99, 113
jeans, 20, 22-23, 100, 128, 140
Johnson, senhora Bird, 69
jóias, 98, 144, 158
jornais, letras pequenas demais nos, 120

K

Kmart, 48, 98, 113

L

L'eggs, 186
lâmpadas, 148
Lever Brothers, 97
Lincoln Center, 26
lingerie, 98-99, 171
linhas de visão, 74
livrarias, 78, 165, 203-210
 adjacências em, 186
 áreas de caixa/embalagem em, 206
 aspectos sensoriais das compras em, 153
 assentos em, 209
 cestas em, 54, 205
 crianças em, 134, 135
 entrada/parte da frente em, 205-206
 itens suplementares em, 183
 livros com descontos em, 31-32
 mensagem de despedida em, 210
 displays de parede em, 204
 displays em, 182, 207
 olhando os livros em, 207, 208
 on-line, 194, 195, 198
 sinalização em, 208, 209

livros

 desenho da capa de, 204, 210
 embalados em conjuntos, 209
 locadoras de vídeos, 76, 77, 84, 129, 130, 134, 138, 167, 170, 175, 183, 210
 on-line, 194, 196, 202
 lojas de conveniências, 65, 76, 106, 139, 152, 211
 lojas de departamentos, 169
 cosméticos em, 50, 108, 111, 160
 entrada/parte da frente em, 45-50
 movimento de fregueses em, 71-72
 lojas de ferragens, 97, 103, 111-113
 lojas de presentes dos aeroportos, 108

M

mãos, problema da utilização das, 51-56
bancas de jornais e, 51-52

cestas e, 53-55

combinação de chapelaria com a retirada de mercadorias e, 55
expositor de vestuário e, 56

mapas, 48

máquinas de costura, 104

máquinas de vender, 126

marcas

 de loja, 24, 212
 genéricas, 24
 marcas registradas, 139, 151, 185, 187, 218
 erosão da influência das, 34
 marketing de, 33, 59

marketing

 declínio da importância do, 187
 publicidade tradicional e, 33, 59
 materiais para escritório, lojas de, 157
 McDonald's, 62, 99, 133
 meia-calça, 186
 mensagens de despedida, 210
 mercadorias inacessíveis, 158, 162, 177
 merchandising, 182-191
 adjacências e, 82, 94, 110, 133, 134, 183-186
 materiais de ponto de compra e, 186-191
 na frente da loja, 78
 na variedade de ambientes, 168
 projeto e operações relacionados ao, 167-172
 vendas suplementares e, 182-184, 213
 metafísica das compras, 107
 andando dos fundos da loja para a frente e, 77
 com tema de férias, 68
 de extremidade, 74, 133, 189
 dispositivos ativados, 189
 e cartazes alusivos às festas, 68
 em livrarias, 182, 207
 exibição de força, 48
 falantes, 50, 122
 frequência das visitas de fregueses e, 78
 vitrines, 45, 73, 78, 204
 móveis, lojas de, 185
 movimento do freguês, 70-79, 180
 área de caixa/embalagem e, 71
 diferenças entre homens e mulheres no, 91
 e frequência de visitas à loja, 78
 e mobilidade limitada das pessoas na terceira idade, 124-125, 127
 estender o braço para a direita e, 72, 185
 olhando e andando para a frente, 72, 75
 para os fundos da loja, 76-78
 superfícies reflexivas e, 70
 taxa de bumerangue e, 75-76, 217
 tendência para a direita no, 71, 73
 verificações de densidade e, 32, 70, 180

mulheres, 103-118

 e metafísica das compras, 107
 fazendo compras acompanhadas, 94, 106
 mudança social e, 104, 106, 211, 218
 necessidades espaciais das, 108-109
 telefones celulares e, 114-115
 tornar produtos e ambientes "masculinos" atraentes para, 111-118
 ver também diferenças entre homens e mulheres
Museu Rodin, 132
Mxyplyzyk, 219

N

Newark, aeroporto internacional de, 27
Nickelodeon, 137
No Nonsense, 187
No. 6, 219

O

ofertas de pacotes, 212
ofertas, 145
Old Navy, 48, 55
olhar vitrines, 71
operações, projeto e *merchandising* relacionado a, 167-172
outdoors, 69

P

pagamento
 por homens, 92
 ver também área de caixa/embalagem
papel de alumínio, 185
passagens de avião on-line, 196
percepção das cores, 123
pesquisas de fregueses, 32-33
Pfaltzgraff, 55, 95
pipoca de microondas, 149
planogramas, 72
ponto de compra, 186-191
portas
 automáticas, 47
 sinalização em, 47, 61
 ver também entradas/partes da frente
postos de gasolina, 117-118, 126
prateleiras, colocação das
 colocação de produtos fora de, 182
 em ângulo, 74
 em drogarias, 22, 31, 50, 221
 substituídas por caixas, 171
privacidade, 220

processo de posse, 153
 Procter & Gamble, 97
 produtos de saúde e beleza, 121, 168
 equação de valor e, 24
 fregueses mais velhos e, 22, 50, 127-128, 220
 para homens, 101
 prova e toque de, 148, 151, 160-161
 ver também cosméticos
 produtos em falta no estoque, 145
 Project for Public Spaces, 25, 82
 projeto
 merchandising e operações relacionadas ao, 167-172
 ver também embalagem e projeto de embalagem
 publicidade, 33, 59
 públicos, choques entre, 31

Q
 quadros de menu, 62, 69, 123, 134, 212

R
 RadioShack, 78, 115, 124, 159, 181
 reconhecimento, fidelidade dos clientes e, 144-145
 refrigerantes, 152, 191
 restaurantes de *fast-food*, 47, 99, 212
 clientes mais velhos em, 123, 128
 comendo em estacionamentos de, 84, 109
 crianças em, 133, 136, 212
 sinalização em, 61, 62-63, 64, 68-69, 123, 133, 212
 restaurantes, 39, 178
 estrangeiros em, 62
 "tendas de mesa" em, 39
 toaletes em, 79
 ver também restaurante de *fast-food*
 Restoration Hardware, 186
 revendas de automóveis, 61, 69, 94, 138-139, 156, 188
 diferenças entre homens e mulheres e, 117
 sites da Web de, 199, 202
 Revlon, 168
 Rockefeller Plaza, 66
 roupas de baixo, 171
 femininas, 80, 125, 148, 154
 masculinas, 98, 148
 roupas e lojas de roupas, 113, 144
 assentos em, 82
 botões e ganchos minúsculos nas, 126
 cabines de provas e, 91, 107, 155-157, 218
 despertando o interesse dos homens em, 94-95
 estantes abarrotadas em, 171

homens comprando, 98
 itens suplementares em, 182, 184
 para crianças, 100, 128, 149
 tamanhos maiores de mulheres em, 125
 toque e prova e, 147, 155-157, 163, 168
 unissex, 99, 113

S
 sabor, 148, 153
 salões de cabeleireiro, 113
 sapatos, 60, 113, 157, 169
 Saturn, 116
 saudações na entrada de loja, 47, 48, 55
 Sears, 151
 Sephora, 159
 serviço
 cortes de mão-de-obra e, 170-171
 sofrível, 145
 tempo de espera e, 38, 145, 173-177, 179
 ver também vendedores
 serviços de entrega, 56
 sinalização, 57-69, 74, 187, 188, 190, 211
 análise de zonas e, 60, 63
 andar dos fundos da loja para a frente e, 77
 animados e não-animados, 69
 como distração para os fregueses, 175-177
 desenho da embalagem como, 75
 e problemas de visão de pessoas na terceira idade, 123
 em bancos, 64, 66, 69
 em correios, 64, 65
 em livrarias, 208, 209
 em portas, 47, 61
 em restaurante de *fast-food*, 61, 62-63, 64, 68-69, 123, 133, 212
 em salas de conferências *versus* no local, 57, 67
 enviada a lojas mas nunca usada, 68
 importância da, 59
 localização da, 23, 60-67, 68
 medição da legibilidade da, 58
 mensagens excessivamente complexas na, 69
 nas estradas, 64, 66
 no exterior da loja, 45, 204
 no Rockefeller Plaza, 66
 número de palavras na, 61, 64
 olhando e andando para a frente e, 73
 remoção do pavimento da loja, 68
 seqüência e, 59, 64, 67
 sobrecarga de comunicações e, 68
 vídeos como, 61
 sistema de biblioteca de Baltimore, 182
 sistemas de banco de dados, 19
 Spiegel, 195

Starbucks, 59, 150
 Subway, 63
 superfícies refletoras, 70, 144
 supermercados, 37, 88, 178, 211
 adjacências e, 184, 185
 gôngolas frigoríficas de laticínios em, 76, 211
 cafés em, 56, 150
 comportamento dos homens em, 92
 compra sensorial em, 150
 compras de impulso em, 92, 187
 compras on-line e, 193
 crianças em, 76, 92, 133
 cupom em, 104
 degustação de cerveja em, 96
 distração dos fregueses em, 175-177
 estacionamento como local de vendas para, 49
 fregueses mais velhos e, 124-125
 iguarias para animais de estimação em, 22, 38, 125, 132
 mostruários em, 50, 74, 133, 189, 190-191
 produtos em prateleiras altas ou baixas em, 22, 75, 125
 produtos para homens em, 101
 teste de novos produtos em, 149

T
 Takashimaya, 48
 tamanho do tipo (da letra), 120-123
 taxa de bumerangue, 75-76, 217
 taxa de interceptação, 38, 136
 taxas de conversão, 36-37, 116, 155
 tecnologia
 diferenças entre homens e mulheres e, 114
 pessoas mais velhas e, 125-126, 129
 telefones
 acessórios para, 165
 celulares, 114-115, 126
 na RadioShack, 78, 115, 124, 159, 181
 temperos, mostruários de supermercado para, 190
 tempo
 de espera, 38, 145, 173-177, 178
 despendido na loja, 34, 37, 94
 "tôndas de mesa", 62-63
 tênis para pessoas mais velhas, 127
 The Gap, 48, 99, 113, 168, 183
 The Limited, 94
 The Sharper Image, 159
 Thomasville, 96

toaletes, 79, 117
 toaletes, colocação de letreiros e, 62
 toque, 144, 147-166
 por crianças, 110, 132-133, 135, 152
 ver também aspectos sensoriais das compras
 Toro, 61
 trajes atléticos para pessoas mais velhas, 127
 troca de fraldas de bebês, 99

V
 "venda aberta", escola de mostruário, 151
 venda sugestiva, 213
 vendedores, 193, 196
 contato do freguês com os, 38, 55, 136, 145
 no pavimento de vendas, tempo de espera e, 177
 reduções da mão-de-obra e, 170-171
 verificações da densidade, 32, 180
 Victoria's Secret, 95, 145
 vídeos, 205
 antigos, encorajando a locação de, 84
 desenho da caixa de, 210
 na ciência das compras, 16, 20
 na loja, 61
 vitrines, 45
 em livrarias, 204
 frequência das visitas de fregueses e, 78-79
 olhando e andando para a frente e, 73

W
 Wacker, Watts, 218
 Wal-Mart, 171, 218
 Walton, Sam, 48
 Wanamaker, John, 189
 Wells Fargo, 138
 Whyte, William H., 25
 Williams-Sonoma, 97

X
 xampu, 24, 101, 159, 185

Z
 Zany Brainy, 135
 zona de transição, 46-49, 53
 nas compras on-line, 199-200