

Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.



Do original: *Consumer.ology*

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Nicholas Brealey Publishing
Copyright © 2010, by Philip Graves

© 2011, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 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.

Copidesque: Cláudia Amorim

Revisão: Edna Cavalcanti e Roberta Borges

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-4719-0

Edição original: ISBN 978-1-85788-550-7

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 ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, 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.



G818p Graves, Philip
Por dentro da mente do consumidor [recurso eletrônico] : mito das pesquisas de mercado,
a verdade sobre os consumidores e a psicologia do consumo / Philip Graves , tradução Sabine
Holler. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.

recurso digital

Tradução de: Consumer.ology

Formato: e-PUB

Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-352-4719-0 (recurso eletrônico)

1. Comportamento do consumidor. 2. Consumidores. 3. Pesquisa de mercado. 4. Livros
eletrônicos. I. Título. II. Título: Mito das pesquisas de mercado, a verdade sobre os consumidores
e a psicologia do consumo.

11-2100.

CDD: 658.8342

CDU: 366.1

*Para meu pai, Ray,
que me estimulou a pensar.*

Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, elas teriam dito um cavalo mais veloz.

Henry Ford

É como se a reflexão sobre as razões de nossas ações pudesse nos levar a incluir informações desconexas, enganosas, e não ótimas em nossas avaliações posteriores sobre o porquê de termos agido de determinada maneira. Nós nos tornamos menos verdadeiros conosco e também com as realidades inconscientes que levaram ao nosso comportamento.

Daniel M Wegner

Não estamos cientes de que mudamos de opinião mesmo quando mudamos de opinião. E a maioria das pessoas, depois que muda de opinião, reformula sua opinião passada - elas acreditam que sempre pensaram daquele jeito.

Daniel Kahneman

AGRADECIMENTOS

É impossível escrever um livro sobre a importância do inconsciente e nossa incapacidade de reconhecer seu papel na formação de nosso comportamento sem aceitar que você não conseguirá reconhecer as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento do livro. No entanto, me reservo o direito de arriscar e agradecer às pessoas que creio terem influenciado este projeto, de uma forma ou de outra.

Jay Wright mostrou-me, por exemplo, que o segredo para escrever um livro é dizer que você vai escrever um livro e depois começar a escrevê-lo. Parece óbvio, eu sei, mas ver alguém que tanto admiro fazer o mesmo provocou um desejo inconsciente em mim de copiá-lo.

Considero-me uma pessoa de sorte por ter encontrado o livro de Kevin Hogan, *The Science of Influence*, na Amazon, e ainda mais sortudo por ter contado com seus conselhos posteriormente. O fato de meu próprio livro estar salvo em um subdiretório em meu computador com o nome de Kevin já diz muito sobre sua contribuição para eu ter começado e terminado o livro, e ter conseguido publicá-lo. Também fiquei honrado por ele ter escrito o prefácio.

Por dentro da mente do consumidor não teria existido sem a orientação e o incentivo de Francis Bennett, cuja participação foi mais uma prova da minha boa sorte. Quando perguntei a meus sogros, Adam e Annabel Ridley, se eles conheciam alguém a quem eu pudesse solicitar assessoria para a publicação, eu esperava que eles conhecessem alguém que iria partilhar alguns minutos de seu tempo comigo ao telefone. Jamais poderia ter sonhado que eles iriam colocarme em contato com alguém que tinha experiência tão vasta do setor editorial e que seria tão generoso ao me

ajudar. Ter Francis por perto para responder a qualquer pergunta fez o processo entre o livro escrito e sua publicação ser agradável, e tenho certeza de que é um processo cheio de ansiedade para a maioria dos escritores.

Enquanto eu estava escrevendo *Por dentro da mente do consumidor*, o incentivo, a primeira leitura dos capítulos e a resposta para minhas dúvidas com palavras contaram com a ajuda valiosa de meu pai. Da mesma forma, minha família arrumou o espaço e os recursos que eu precisava para escrever. Apesar de terem entrado na escola recentemente, meus filhos, George e Martha, deram um exemplo maravilhoso e começaram a produzir vários livros de sua própria autoria muito mais rapidamente e com muito menos barulho do que eu (embora, em minha defesa, suas histórias infantis sejam bem mais curtas).

Várias outras pessoas contribuíram para este projeto de diversas maneiras, as quais não são possíveis detalhar (e por ser menos específico, há menos chance de que eu ignore quais foram suas contribuições): Stephen Barnes, David Barlow, April Braswell, Steve Chambers, Dean Chance, Duane Cunningham, Richard Graves, Bryan Griffiths, J.P. Harrop, John Ho, Catherine Rickwood, JJ Jallopy, Lynn Lane, Lisa McLellan, Rob Northrup, Darryl Pace, David Parnell, Mitch Rehaume, Bob Seymore, Hugh Terry, Nathan Whitehouse e Michael Wright.

Nick Brealey, Erika Heilman e Sally Lansdell tiveram o dom de reconhecer o que eu queria dizer e me ajudaram a expressar melhor minhas ideias. Era geralmente fácil entender por que suas opiniões eram perspicazes e positivas, e nas ocasiões em que eu não reconheci isso imediatamente o erro foi meu, e não deles.

Finalmente, para os clientes que me contrataram para assessorá-los ou que me convidaram para falar com suas organizações, e aos psicólogos e neurocientistas que estão explorando o complexo mundo da mente humana

e cujo trabalho eu citei, muito obrigado - este livro não teria sido possível sem vocês.

PREFÁCIO

Kevin Hogan

Tudo começa quando analisamos as escolhas passadas de alguém...

“Por que você fez aquilo?”

“Não sei.”

“O que você estava pretendendo com isso?”

“Eu estava esperando...

(e aqui incluímos lucubrações de todo tipo ou racionalizações posteriores)

... que XYZ acontecesse.”

E temos também a previsão do comportamento futuro...

“Você compraria este produto, se ele estivesse disponível na loja?”

“Sim, seria ótimo se estivesse! Eu adorei.”

“Se oferecêssemos este serviço, você estaria interessado?”

“Com certeza.”

Ao olhar para o futuro, as pessoas não têm quase nenhuma capacidade de adivinhação sobre como irão se comportar ou o que talvez comprem ou não comprem. Além disso, é certo que elas não podem explicar "por que" fizeram algo no passado.

Agora você não precisa mais perguntar.

O cérebro humano funciona à base de um sistema de "atalhos" e "regras de ouro". Sem essas ferramentas de tomada de decisão rápida, nunca faríamos nada na vida. Por causa dessas conexões neurais, muitas vezes

acabamos criando vários problemas, pelos quais fazemos algumas coisas sem sentido.

Em todos os comportamentos humanos, existem dezenas de tipos de atalho na tomada de decisões que ajudam a prever o que as pessoas farão. Você pode muito bem saber "por que" as pessoas tomaram determinadas atitudes no passado sem ter de perguntar nada a elas.

Para as empresas que necessitam lançar produtos e serviços rentáveis no mercado, não será necessário desperdiçar dinheiro com grupos de foco, que têm histórico medíocre na previsão de resultados futuros de comportamento para a maioria dos produtos e serviços.

Philip Graves reuniu um excelente guia para sabermos o que as pessoas vão ou não vão fazer. Ele mostrará por que as pessoas agiram de determinada forma no passado que não fazia "sentido algum", em uma perspectiva histórica e em tempo real.

Há duas décadas estudo o comportamento do consumidor, e concluí que existe uma forma rentável e útil para navegar pelas águas caríssimas do teste de produtos e compreender as motivações e emoções por trás do raciocínio e da lógica da tomada de decisão do consumidor.

Agora você pode ter acesso a anos de conhecimento e experiência presentes em um livro fácil de ler e entender... que, aliás, foi uma boa decisão de compra!

Como sei disso?

Você encontrará a resposta para essa questão em breve.

Kevin Hogan

Minneapolis, MN

Abril de 2010

SUMÁRIO

[Introdução: O momento da verdade](#) 1

[1 Entendendo a mente inconsciente](#) 7

Por que compramos o que compramos, mas não podemos explicar os motivos

[2 Interpretando os consumidores](#) 31

Insights sobre a mente inconsciente

[3 O consumidor no contexto](#) 50

As influências ambientais

[4 O que os consumidores fazem](#) 65

Um estudo sobre comportamento

[5 O consumidor irrelevante](#) 87

Perguntas questionadoras

[6 Respostas relevantes](#) 120

Perguntas que valem a pena ser feitas

[7 Entendendo a multidão](#) 134

Foco nos grupos de foco

[8 Futurologia do consumidor](#) 157

A influência da inovação

[9 A obtenção de vantagem](#) 170

Além da pesquisa de mercado

[Conclusão](#) 187

[Notas](#) 190

[Índice](#) 201

INTRODUÇÃO

O momento da verdade

A pesquisa de mercado surgiu durante o boom da mídia e publicidade dos anos 1950. Naquela época, havia um desejo compreensível de saber quem escutava ou assistia a um programa específico, que evoluiu para o desejo de saber o que aquelas pessoas pensavam.

"Acho que pode ser útil", aqueles novos pesquisadores de mercado pensaram. "Se perguntarmos, as pessoas nos dirão o que querem, do que gostam e o que pensam. Tudo o que temos a fazer, então, é seguir o que elas dizem. Maravilha!" Você pode imaginar como executivos estressados ficariam gratos em saber que a tomada de decisão corporativa estava prestes a ficar muito mais fácil.

Seja pedindo a algumas centenas de pessoas para completar um questionário, seja pegando um grupo melhor e explorá-lo ao máximo, a teoria diz que é possível obter informações confiáveis e úteis dessa forma. Mas estamos procurando pelas respostas no lugar errado? Afinal, não seria a primeira vez que as pessoas teriam sido seduzidas pela ideia de uma solução conveniente que acabou não sendo nada disso.

Não é difícil encontrar exemplos de nossa capacidade de ter crenças equivocadas. Se algo parece plausível, nos impressiona, se alinha com aquilo que gostaríamos de achar ou foi vendido para nós de maneira convincente, estamos dispostos a tratá-lo como verdade. Para agravar o

problema, as fronteiras entre ciência e crença são muito tênues: os elementos da ciência confiável são misturados com o autoengano para criar uma poção sedutora de realidade e fantasia desejável. Os astrólogos se apoiam na ciência legítima da astronomia e lançam futurologia falsa para "ajudar" as pessoas a tomar decisões de vida (ou, no caso de Nancy Reagan, decisões para o país que seu marido governava). Mas tal pseudociência, apesar de seu disfarce, não é mais confiável ou passível de repetição do que qualquer outra crença não científica. Quando as previsões dos astrólogos são avaliadas com objetividade, verifica-se que não ocorre nada que não possa ser creditado a outro fator além da força mística sugerida por seus defensores.

Então, onde fica a pesquisa de mercado no espectro científico? As pesquisas de opinião, grupos de foco, entrevistas em profundidade, questionários de satisfação de clientes, pesquisas on-line e outros instrumentos são passíveis de verificação científica ou são utilizados com base na fé? Talvez você se surpreenda ao saber que qualquer pesquisa de mercado que pergunte às pessoas o que elas pensam, o que fizeram ou do que gostariam no futuro se baseia na crença. A pesquisa de mercado é uma pseudociência, e as crenças subjacentes a ela são falsas.

Há um sem-número de relatos de pesquisa de mercado que comprovam suas falhas. Produtos como o licor Baileys, que foi rejeitado pelos consumidores, mas lançado mesmo assim graças à intuição de um diretor. Conceitos inovadores, como a minivan Chrysler e os servidores de rede da Compaq, que foram desenvolvidos apesar do que os consumidores disseram apenas porque alguém na organização acreditou que eles iriam mudar um aspecto da vida das pessoas. A pesquisa para um novo telefone celular que concluiu que poucos clientes iriam comprá-lo, mas cujas vendas superaram em dez vezes as estimativas. Uma publicidade como a da Heineken, que os respondentes disseram não terem gostado, mas, quando alguém convenceu

a empresa a usá-la mesmo assim, tornou-se um sucesso estrondoso. E pesquisas de opinião como as que examinaram o que deveria acontecer com uma parte da taxa de utilização da BBC - uma pesquisa concluiu que 66% das pessoas apoiava a opção defendida pelo governo, e outra concluiu que apenas 6% a apoiavam!

Nas últimas décadas, a ciência começou a explicar como as pessoas pensam. Os neurocientistas podem ver quais áreas do cérebro estão envolvidas em diferentes atividades físicas e mentais, e os psicólogos têm testado como vários estímulos e interações mudam o comportamento das pessoas. Seu trabalho ajuda a explicar o que alguns especialistas em marketing sabem intuitivamente há algum tempo: que o marketing bem-sucedido deve se conectar com as emoções para ter sucesso. Como você verá no Capítulo 2, vários fatores influenciam o que sentimos antes de estarmos conscientes de nossas próprias ações. Mesmo depois de agirmos, ainda não sabemos como cada um desses fatores determinou nosso comportamento. A psicologia e a neurociência descobriram que não conseguimos explicar nossas ações, e muito menos prever o que queremos ou faremos no futuro. Como Timothy D. Wilson, professor de Psicologia na University of Virginia, expressa isso no título de seu livro, *Strangers to Ourselves*. A maneira como podemos ser influenciados sem perceber que nossos pensamentos mudaram, embora um pouco desconcertante, revela o que é necessário para entender o que as pessoas pensam e por que o processo de pesquisa é, com frequência, a causa de sua própria imprecisão.

A pesquisa de mercado teve ascensão meteórica em apenas meio século: no mercado norte-americano, ela representa mais de US\$11 bilhões, e no Reino Unido são gastos mais de £1,3 bilhão a cada ano. Apenas um estudo feito pelo Departamento de Saúde do Reino Unido custou mais de £11 milhões!' As organizações têm sido seduzidas pela numerologia das estatísticas e pela aparente coerência de respostas fornecidas pela pesquisa

de mercado. As técnicas estatísticas elegantes e comprovadas cientificamente, que resumem conjuntos de dados, são uma fonte de tranquilização. Afinal, poucas coisas são mais definitivas do que um número. Quando o número aparece diversas vezes, ou quando os grupos de pessoas entrevistadas em profundidade chegam a um consenso, é como se uma verdade fosse revelada. Mas quando as respostas são falsas, a confiança estatística que pode ser atribuída a elas é irrelevante. Sim, estudos repetidos podem gerar resultados semelhantes, mas isso não significa que os resultados originais estejam corretos. O fato de as pessoas reagirem da mesma forma a processos de questionamento executados de forma consistente não nos diz nada além de que a relação entre causa e efeito da pesquisa é consistente.

Como pode ser comprovado pelo tamanho do segmento da pesquisa de mercado, há muitas empresas felizes em vender sua versão de perguntar às pessoas o que elas pensam, e não faltam organizações que desejam pagar pela garantia que elas sentem que as respostas proporcionam. Segundo Tim Dewey, que já ocupou altos cargos de marketing em várias empresas bluechip:* "As pessoas usam fases diversas na investigação, de forma que, se a iniciativa não der certo, elas podem dizer: 'Olha só como o estudo foi profundo. Fiz a minha investigação.' Na minha experiência, tudo se resume à cultura organizacional. Onde há medo de fracasso, usa-se a pesquisa para defender-se de acusações de um projeto que der errado." Adicione nossa capacidade comprovada de reunir provas seletivamente para defender aquilo em que gostaríamos de acreditar e você começa a entender como a pesquisa de mercado tem se desenvolvido, mesmo quando muitas das pessoas que a usam têm experiências frustrantes.

Enquanto muitos de nós somos rápidos para zombar das superstições mais exageradas dos outros - vestir a camisa do time no último momento, calçar sapatos em uma ordem específica, usar a mesma bola de tênis depois

de fazer um ace (uma tacada sem retorno) - elas revelam a vontade humana de manter aquilo que acreditamos ter nos ajudado no passado.² Derren Brown aponta em seu livro, *Tricks of the Mind*, que encontramos formas de fazer nossas ações parecerem ter uma relação com os acontecimentos, mesmo quando não há nenhum fundamento para isso, mas também desconsideramos as várias ocasiões quando, depois de aplicá-las, não obtemos o efeito desejado.'

Assim é com a pesquisa de mercado. Quando as conclusões de um relatório de pesquisa coincidem com um resultado positivo, ela é tomada como prova de que o processo valeu a pena e contribuiu positivamente para as decisões que foram tomadas. Como estamos certos de que todos possam relatar exatamente o que fizeram, o que pensam e o que farão, sempre quando um rumo indicado pela pesquisa fica longe da verdade, ele é rapidamente rejeitado como uma aberração ou anomalia de um processo legítimo. Essa capacidade de acreditar que a vontade consciente determina nossas ações é parte fundamental da condição humana. É, ao mesmo tempo, a razão pela qual fazer perguntas às pessoas não leva a insights genuínos e o motivo pelo qual elas ficam convencidas de que isso acontecerá.

O princípio fundamental da pesquisa de mercado é que você pode fazer perguntas e que o que as pessoas disserem será verdade. Como você verá, essa é uma crença infundada. De fato, verifica-se que o oposto está muito mais próximo da verdade. Quando fazemos uma pergunta às pessoas, é de um jeito que seja provável que elas nos dirão a verdade; não é muito melhor tentar promover um debate sobre o assunto. A mente consciente acha quase impossível evitar colocar sua versão sobre os eventos. A partir do momento em que fazemos algo, é possível haver distorções. Quando a mente pensa sobre o futuro, pensa com um grau de idealismo que é, ao mesmo tempo, otimista e isento de qualquer avaliação objetiva do passado.

Não penso que o desperdício de dinheiro ou passar a responsabilidade adiante seja a maior ameaça dessa superstição em particular. É nossa capacidade de tomar boas decisões que está em jogo. Como alguém já disse, um erro só é realmente erro se você não aprender com ele. Quando a pesquisa de mercado compõe o processo de tomada de decisão, e quando essa investigação é tão imperfeita quanto a psicologia social e a neurociência estão provando que é, perdemos a capacidade de aprender com nossos erros.

A pesquisa corrompe o processo de aprendizagem de uma organização através da inserção de um fato errôneo - o que as pessoas pensam - na equação. Em algum lugar entre uma ideia inicial e um projeto deficitário, a pesquisa nos diz que "sabemos" algo sobre o que pensa o nosso mercado. Por esse motivo, a tendência é procurar o bode expiatório em outro lugar. Como há vários processos em uma grande organização, há sempre um candidato para levar a culpa por perto, e a pesquisa costuma sair ilesa de uma investigação mais séria.

Existe um modo de obter uma compreensão mais profunda sobre o consumidor e tomar decisões melhores. Quando o filósofo Mark Rowlands refletiu sobre seus anos de vida com um lobo, ele concluiu que os humanos haviam praticamente perdido a capacidade de valorizar o presente, de tão envolvidos que estamos em reviver o passado e pensar sobre o futuro. Ele crê que o problema ocorre quando queremos que nossas vidas tenham sentido e somos incapazes de entender como isso pode acontecer. Em nossa busca por sentido, perdemos o momento do agora.⁴ Quando se trata de uma pesquisa de mercado, acredito que ocorra o mesmo: o que nos leva a questionar o por que e o que será interfere em nossa apreciação plena do agora. É no momento do comportamento do consumidor que temos a melhor oportunidade para entender o que ocorre. É nesse momento que podemos entender como o ambiente e a presença de outras pessoas alteram

o que fazemos - fatores que expõem os grupos de foco como talvez a ferramenta mais equivocada do arsenal do pesquisador.

O segmento de pesquisa de mercado demorou para aceitar a natureza da consciência humana. Em *The Emotional Brain*, o neurocientista Joseph LeDoux mapeou como o cérebro funciona em diferentes níveis e explicou que "muito do que o cérebro faz durante uma emoção ocorre fora da consciência".⁶ A psicóloga Cordelia Fine afirmou em seu livro, *A Mind of Its Own*, que nossos cérebros distorcem os fatos e nos enganam o tempo todo. Em *Blink*, Malcolm Gladwell pergunta: "E se parássemos de perscrutar o horizonte com nossos binóculos e começássemos a examinar nossa tomada de decisão e nosso comportamento através de um microscópio potente?" Ele conclui que "teríamos um mundo diferente e melhor".

Este livro explica por que temos de aplicar a analogia do microscópio proposta por Gladwell aos consumidores e como fazê-lo. Ele descreve por que o escrutínio científico deveria ser dirigido em primeiro lugar para a compreensão dos próprios consumidores, em vez de para o processo de resumir suas declarações. Ela revela o que impulsiona o comportamento do consumidor, como alguém pode obter insights genuínos sobre seus próprios clientes e, com os critérios AFECT, no Capítulo 8, qual peso os tomadores de decisão devem atribuir a qualquer "opinião do consumidor" que surgir. O AFECT mostra por que a confiança não deve ser considerada apenas em relação ao número ou à natureza representativa das pessoas envolvidas em um estudo. Os objetivos da pesquisa de mercado são louváveis: quanto melhor uma organização entende seus clientes, mais provável é que ela tome boas decisões, e evite as decisões equivocadas. É correto afirmar que a abordagem tem sido equivocada.

Você verá que o importante não é o que os consumidores dizem, mas o que eles fazem, e por que o fazem. Teria sido melhor se a General Motors

acatasse essa ideia quando estava desenvolvendo o Signum, um automóvel projetado com enfoque nos passageiros do banco traseiro. A GM projetou mais espaço para as pernas, assentos traseiros ajustáveis e um pacote de opcionais que incluía tomada, refrigerador e vários compartimentos para os passageiros sentados na parte traseira. A empresa lançou o automóvel em 2003. No entanto, o apresentador Jeremy Clarkson, do programa "Top Gear", passou uma hora observando os automóveis que passavam por uma autoestrada britânica, e apenas quatro tinham passageiros no banco traseiro. O carro foi retirado da linha de produtos da GM em 2008.

A chegada da internet como um canal importante para o consumo deveria, sem dúvida, ter ajudado muitas empresas a arejar seus hábitos de perguntar aos clientes o que eles pensam. Com tamanha riqueza de dados comportamentais disponíveis em tempo real e formas muito mais fáceis de testar estratégias alternativas, não deveria haver a necessidade de perguntar às pessoas o que elas pensam que pensam, e seria logo evidente quando os testemunhos se revelassem imprecisos. No entanto, a tendência geral tem sido a favor de mais pesquisas de mercado, e não menos. Muitos varejistas da internet não resistem a incluir um pop-up que convida os visitantes a preencherem uma pequena pesquisa. Além disso, a facilidade, a rapidez e o relativo baixo custo das pesquisas enviadas por e-mail criaram uma nova forma de solicitar opiniões. Isso diz tanto sobre a confiança depositada nas pesquisas de mercado e a facilidade com que seus defensores ignoram suas imprecisões que, em vez de ter suas falhas destacadas, ela só tende a prosperar on-line.

É hora de expor as falsas premissas sobre o consumidor como uma distração inútil e enganosa, e trabalhar para que possam ser substituídas por ideias baseadas em uma compreensão verdadeira de como as pessoas pensam e agem.

1

ENTENDENDO A MENTE INCONSCIENTE

Por que compramos o que compramos, mas não podemos explicar os motivos

A história da New Coke já faz parte do folclore do marketing. No início da década de 1980, a principal concorrente da Coca-Cola, a Pepsi, estava conquistando percentuais significativos da participação de mercado da Coca-Cola. Uma das manobras de seu ataque foi o Desafio Pepsi, no qual a empresa conduziu milhares de testes cegos e divulgou que mais pessoas gostavam de seu produto. Apesar de questionar os resultados, pesquisas realizadas pela própria Coca-Cola indicaram o mesmo: 57% das pessoas que provaram os dois produtos preferiram a Pepsi. A Coca-Cola Company realizou pesquisas mais extensas, fato que levou à criação de uma fórmula nova, mais doce para a Coca-Cola. A receita funcionou e reverteu os resultados dos testes cegos: a Coca-Cola agora estava ganhando da Pepsi por cerca de 7 pontos percentuais. Naquela época, e dado o valor de mercado pelo qual as duas empresas estavam competindo, os US\$4 milhões gastos com pesquisa e desenvolvimento da nova fórmula devem ter sido uma quantia gasta com inteligência.'

É sabido que o lançamento da New Coke em substituição à fórmula original ficou longe de configurar um sucesso completo. O lançamento provocou reação irada do público, e a empresa recebeu uma avalanche de

reclamações. Em apenas três meses, o produto foi retirado do mercado e a fórmula original estava de volta às prateleiras.

Muito foi escrito sobre o porquê de a pesquisa de mercado ter sido enganosa, e a maioria dos argumentos apresentados tem seu mérito. Há uma enorme diferença entre tomar um gole de uma bebida e consumir uma latinha inteira dela: a sensação inicialmente doce pode ser tão irresistível quanto o primeiro chocolate da caixa de bombons, mas o décimo chocolate consumido em sequência pode deixá-lo um pouco enjoado. Dissociar o produto da embalagem também retira a marca da equação, com a implicação de que a comercialização da Coca-Cola é apenas uma maneira de lembrar às pessoas de que sua bebida gaseificada marrom existe e pode ser comprada sempre que você enxergar o conhecido logotipo vermelho e branco.

No entanto, em meio a todas essas análises e explicações, que eu saiba, ninguém chegou à conclusão definitiva sobre o fiasco da New Coke. O fiasco não significa que as pesquisas de mercado da Coca-Cola sobre a nova fórmula estavam erradas; não é possível que tal investigação possa estar certa, a não ser graças ao acaso. É claro que houve falhas técnicas no processo de pesquisa, mas isso não significa que as soluções propostas posteriormente teriam produzido uma resposta mais exata. Dar às pessoas uma lata com a marca visível para beber ou uma caixa de latas para consumir em casa durante um mês provavelmente teria produzido resposta diferente, mas que não necessariamente teria sido corroborada pela realidade.

No entanto, a crença permanece: "É claro que você pode descobrir o que as pessoas pensam se perguntar a elas. Você só tem que fazer as perguntas certas do jeito certo." O setor de pesquisa de mercado segue incontestável. As empresas ainda acreditam que podem encontrar tranquilização na troca

de uma pergunta corporativa por uma resposta do consumidor, e os políticos acreditam que a opinião pública pode ser avaliada a partir de uma pesquisa ou grupo de foco. Não surgiu alternativa verificável para o desenvolvimento de produtos, pois o cerne da questão é muito mais desafiador para o mundo dos negócios e para a indústria de pesquisas que dependem das garantias fornecidas pela pesquisa de mercado: o comportamento do consumidor é um subproduto da mente inconsciente, enquanto a pesquisa é, inerentemente, um processo consciente.

O episódio da New Coke destaca quão pouco as empresas compreendem o papel do inconsciente (pouco mudou nas décadas recentes). A maioria das organizações não entende o comportamento do consumidor ou como e por que suas ações de marketing funcionam (ou não).

A mente inconsciente é o verdadeiro condutor do comportamento do consumidor. Compreender os consumidores consiste basicamente em entender como funciona sua mente inconsciente. O primeiro obstáculo para isso é reconhecer que costumamos reagir com frequência sem estarmos conscientes. Enquanto protegermos a ilusão de que somos primordialmente agentes conscientes, cederemos à crença de que podemos perguntar às pessoas o que elas pensam e confiar na resposta que ouvirmos. Afinal, gostamos de dizer a nós mesmos que sabemos por que fazemos o que fazemos, então, todo mundo deve ser capaz de fazer o mesmo, não é mesmo?

O problema da mente inconsciente

A maioria das pessoas pode se identificar com aquele momento quando está dirigindo um automóvel e percebe que, por um instante indiscernível, esteve dirigindo sem atenção consciente. Aquele trecho da viagem foi

tranquilo, elas dirigiram sem incidentes ou riscos, mas não têm nenhuma lembrança do que ocorreu nem por quanto tempo estiveram conscientemente ausentes do processo de condução. Compare isso com a experiência da primeira vez em que você sentou-se em um automóvel e tentou coordenar as ações de segurar o volante, pisar na embreagem, controlar a embreagem e o acelerador, engatar a marcha, soltar o freio de mão e assim por diante. Ainda me lembro dos solavancos em minha terceira aula de direção, enquanto eu tentava soltar a embreagem e pisar no acelerador simultaneamente. Aprendemos e assimilamos um conjunto extraordinariamente complexo de ações, ao ponto de podermos fazê-las sem acionar o pensamento consciente. E não é possível sugerir que essa seja uma habilidade inata: os carros existem há mais ou menos um século, e o desenvolvimento evolutivo não funciona com tamanha rapidez.

Certa vez, enquanto estava parado no trânsito, demonstrei inadvertidamente como as ações de dirigir são controladas inconscientemente. Como eu estava entediado com a lentidão da viagem, resolvi colocar o meu pé esquerdo no pedal do freio, em vez de o pé direito. Meu pé direito consegue reduzir a velocidade do carro pressionando um pedal. Ele sabe quanto deve pressionar para parar o carro de maneira suave. Já o meu pé esquerdo, apesar de estar em um lugar desconhecido, evidentemente não conseguia mudar o hábito que tinha desenvolvido de pressionar a embreagem, uma ação que descobri exigir pressão mais longa e firme. O resultado foi uma parada brusca. Embora eu não estivesse a mais de 10km/h, o solavanco foi suficiente para acionar o mecanismo de trava de cinto de segurança e salvar-me de bater com a cabeça no para-brisas. Só imagino o que o motorista de trás ficou imaginando que estava acontecendo!

A mente inconsciente não se preocupa unicamente com ações físicas. A maneira como adquirimos a linguagem quando somos crianças pequenas,

incluindo a gramática complexa, ocupa uma área do cérebro que nos permite saber que, por exemplo, "nós estávamos vencendo" é a forma certa, mas "a gente estávamos vencendo" não é. Criamos frases como essas sem referência consciente às regras da gramática. Muitas pessoas fazem isso sem conhecer tais regras, ou pelo menos sem conhecê-las em um nível onde possam expressá-las.

Então, o que acontece naqueles momentos em que não sabemos conscientemente o que estamos fazendo? Como tomamos decisões? Como pode ser possível autoanalisar nosso comportamento e falar sobre ele?

E se esse fenômeno não fosse exclusivo a questões de transporte? E se muitas vezes fazemos as coisas sem estarmos conscientes de que estamos fazendo-as? E se isso acontece quando estamos escolhendo produtos ou consumindo-os? Imagine como seria útil perguntar aos consumidores o que eles pensam sobre uma marca, produto ou serviço, se a mente inconsciente tem mesmo um papel a desempenhar em seu consumo?

Estamos cercados de exemplos de como a mente inconsciente e a mente consciente se comportam de maneira muito diferente. São exemplos que mostram as contribuições que cada um faz à forma como nos comportamos. Uma das funções da mente inconsciente é sua capacidade de filtrar as informações, permitindo que nos concentremos em uma área com mais eficácia. Uma criança de 2 anos que ainda tem de desenvolver essa capacidade achará que uma loja tem inúmeras distrações (como qualquer pai com pressa pode comprovar).

Da mesma forma, uma mãe dorme profundamente durante uma tempestade, mas logo acorda caso seu filho tussa (os pais também têm essa capacidade, mas não se entregariam). Os golfistas jogam suas melhores tacadas fora da esfera da consciência, e são incapazes de recordar todos os movimentos que seu corpo faz durante a execução de uma tacada perfeita, o

que causa frustração quando não conseguem repeti-la. Nós caminhamos ou corremos sem qualquer sentido consciente de desencadear a complexa sequência de contrações musculares necessárias para o movimento.

Quanto mais conhecido e eficiente o processo (ou qualquer parte dele) for, maior é a probabilidade de ele ser dirigido por processos mentais fora da percepção consciente. Quanto do processo de compra de refrigerante de um consumidor norte-americano não é consciente? O branding consistente da embalagem, selecionada no mesmo lugar na prateleira da loja que é visitada todos os dias ou todas as semanas - temos um forte argumento para afirmar que a compra muitas vezes funciona como aquele momento da viagem de carro, passando sem sobressaltos e sem envolvimento consciente.

A evolução dotou-nos da capacidade de tomar tais decisões automaticamente. Não há necessidade de olhar para todas as embalagens, examinar a lista de ingredientes e questionar se a experiência será positiva. Da mesma maneira como comer determinado fruto do mesmo arbusto não nos matou nem matou outras pessoas que vimos comendo os mesmos frutos, "sabemos", a partir de nossos encontros iniciais, cautelosos e deliberados, que determinada bebida é segura, e podemos pegar uma garrafa quando passamos pela gôndola, dirigindo nossa atenção para outro objeto (como saber se a espreguiçadeira que acabamos de ver está em oferta ou ter certeza de que não seremos engolidos por um tigre de dentes de sabre). Em termos evolutivos, é fácil imaginar como aqueles indivíduos que poderiam automatizar as tarefas mais cotidianas em nível inconsciente de processamento mental prosperariam.

As empresas costumam gastar grandes somas de dinheiro para investigar o que os clientes pensam sobre elas. Ironicamente, é discutível que o maior sucesso que uma marca pode alcançar é ser selecionada sem o pensamento

consciente: quando ela se torna tão sinônima dos desejos de uma pessoa que a mente inconsciente tem a marca como resposta antes mesmo que a mente consciente se envolva para considerar a questão.

Como você entende o que a mente inconsciente pensa? A resposta, como vou explicar, vem daquilo que as pessoas fazem. No entanto, dado que é muito mais conveniente perguntar às pessoas o que elas acham, primeiro preciso convencê-lo de que as pessoas não conseguem ser exatamente responsáveis por suas ações, pensamentos e sentimentos de uma forma consciente.

Realmente não sabemos o que sabemos

É muito fácil demonstrar quão dissociada nossa mente consciente está de nosso inconsciente. Se eu lhe der uma nota de £10, como você teria certeza de que o que você tem em sua mão é uma nota de £10 e não algo que eu mesmo fiz em minha garagem? Meu palpite é que você se sentiria confiante em poder identificar com precisão uma nota de £10 de algo feito por um homem que não tem experiência em fazer cédulas nem equipamentos de falsificação à sua disposição. Quando você recebe uma nota assim de troco em uma loja, presumo que um olhar superficial e o contato tátil são suficientes para informá-lo de que você tem uma nota legítima na mão, e meu palpite é que você está certo. No entanto, se eu lhe pedisse para descrever uma nota de £10 para alguém que nunca viu uma nota assim para que ele pudesse criá-la do zero, suponho que você não conseguiria se aproximar muito da realidade. O símbolo "£" e o "10" são da mesma cor? A palavra "dez" aparece em qualquer lugar na nota? Em caso afirmativo, quantas vezes? Quantos dígitos compõem o número de série? Ele está impresso na vertical ou na horizontal? Que imagens estão lá? Qual é o

tamanho exato da nota? Sua mente inconsciente tem as respostas, mas sua mente consciente está evidentemente preocupada com tantas outras coisas!

Você pode repetir esse exercício com uma infinidade de itens de ocorrência diária. Muitas pessoas não sabem dizer como os números de seu relógio estão representados, embora seja algo que elas consultem várias vezes por dia, embora elas extraíam informações conscientes sobre a hora quando fazem a consulta.

Recentemente, um parente meu foi abordado na principal área comercial perto de sua casa e convidado a participar de uma pesquisa sobre cerveja. Ele ficou sentado na frente de uma tela de computador, e tinha de responder que marca ou marcas de cerveja ele havia comprado. Embora ele soubesse exatamente que produto ele escolhera no supermercado, na ausência dos padrões visuais estabelecidos (incluindo a marca estilizada) que estariam disponíveis para sua mente inconsciente, ele não conseguiu pensar conscientemente na marca "Budweiser" fora daquele contexto. Ele me disse que, em vez de falar "Budweiser", ele citou os nomes das cervejas das quais conseguiu se lembrar, apesar de não terem sido as cervejas que ele compraria. Quando ele viu um pacote de Budweiser de novo, lembrou-se do que deveria ter dito na pesquisa.

É comum vivermos momentos em que não conseguimos captar algo que temos certeza de sabermos. Isso acontece porque nossa mente não armazena as informações que consultamos a partir de nossa memória de maneira absoluta. Em seu famoso discurso sobre "fatos conhecidos", o ex-secretário de Defesa dos Estados Unidos, Donald Rumsfeld, esqueceu de mencionar que há coisas que sabemos, das quais não podemos nos recordar em determinado momento. Se ele tivesse se lembrado deles, poderia tê-los chamado de "fatos desconhecidos". Há cientistas que usaram ressonância magnética funcional para investigar o fenômeno. Os pesquisadores pediram aos participantes para se lembrar de pares de palavras pouco comuns que

apareciam em uma frase, como "jacaré" e "cadeira". Em seguida, eles testaram a lembrança de palavras individuais a partir de uma lista contendo uma combinação de palavras individuais que haviam sido mostradas e outras que não haviam sido, ao mesmo tempo em que mapeavam que áreas do cérebro eram acionadas. Somente quando a segunda palavra era fornecida como sugestão é que uma área, o hipocampo, entrou em ação, e foi aí que os participantes foram capazes de recordar sua frase com mais precisão.'

Nossa mente inconsciente tem uma vasta quantidade de dados que usamos todos os dias para tomar decisões, mas não temos acesso direto e consciente a esses processos. Isso vira um problema se uma empresa espera que os clientes respondam com exatidão a uma pesquisa. Pedir a alguém para experimentar uma amostra de um produto parece ser algo perfeitamente razoável, assim como perguntar a alguém o que ele acha daquilo que experimentou. Por outro lado, o processo normal de compra não envolve nenhum desses elementos, mas envolve a consulta a outro conjunto de associações mentais relacionadas com fatores como temperatura, sede, experiências anteriores com o produto e o contexto no qual a pessoa se encontra. Quando os resultados dos testes gustativos são considerados nesse contexto, qualquer resultado produzido por eles parece muito menos convincente.

Nem sempre sabemos o que estamos fazendo

Recentemente, recebi uma proposta para investigar por que um programa de televisão do gênero drama não havia conseguido obter boas métricas de audiência. A emissora de televisão considerava que o programa em si tinha qualidade suficiente para merecer uma audiência razoável, e não conseguia entender por que ele não teve aceitação melhor. Em nível consciente, os

telespectadores pareciam estar receptivos ao programa. Falei com várias pessoas que me garantiram que gostavam do gênero drama, gostavam de assistir a programas novos e estavam interessadas no assunto abordado por esse drama específico. A partir de informações coletadas previamente, eu sabia que aqueles telespectadores estavam assistindo televisão quando o programa foi ao ar, e sabia até que eles haviam escolhido um programa mediante um guia eletrônico de programação que incluía o programa em questão nas opções. Muitas vezes, o outro programa que elas haviam escolhido não despertara interesse suficiente ou era um programa ao qual elas já haviam assistido. Os entrevistados foram enfáticos em afirmar que se tivessem tido a opção de assistir ao novo drama, teriam visto o programa na lista e o selecionado. Portanto, concluíram que o programa não existia, e não havia sido exibido na noite em questão (apesar do contrário ter ocorrido).

Constatou-se que os telespectadores haviam consultado a lista de programação de tal forma que não haviam registrado o novo programa de modo algum. Ao usar esse tipo de processamento mental reflexivo, a mente inconsciente pode processar rapidamente os nomes dos programas já estabelecidos - eles estão "ligados" a um rico mosaico de emoções, histórias e experiências anteriores - enquanto o novo programa era, nesse contexto, em grande parte, abstrato. A resposta do inconsciente para a abstração em meio a todos os outros nomes de programas disponíveis e carregados de associações é ignorá-lo. Dependendo do tipo de sistema digital que têm em casa, as pessoas contam com 30 a 200 canais, e aprenderam a percorrer rapidamente os guias de programação. Logo, em nome da eficiência, a mente inconsciente assumiu o hábito de selecionar um programa, e o aparente desejo consciente de assistir a um novo programa sobre um tema que interessa ao indivíduo torna-se irrelevante.

Quando um varejista de eletrodomésticos me contratou para investigar o design das etiquetas de informação das máquinas de lavar roupa, encontrei mais evidências sobre a diferença que pode existir entre o que as pessoas gostariam de acreditar que farão como consumidores e o que acontece na realidade. Perguntei às pessoas antes que elas comprassem um desses eletrodomésticos como elas tomariam a decisão de compra. Elas me forneceram um conjunto de critérios racionais, geralmente relacionados com o preço e com um ou dois atributos específicos do produto (como velocidade de rotação e capacidade de carga). Todos os entrevistados esperavam que o processo de compra fosse simples; afinal, todos já haviam comprado e usado uma máquina de lavar, e estavam à vontade com o produto. No entanto, enquanto eu observava os clientes dentro da loja, ficou evidente que uma decisão de compra racional, mesmo para um produto importante como aquele, era praticamente impossível.

Na loja havia 40 caixas brancas que eram ou máquinas de lavar ou pareciam-se com elas a distância (não era possível distinguir as máquinas de lavar e secadoras a mais alguns metros de distância). Cada produto tinha uma etiqueta com informações sobre até 20 especificações técnicas para o produto, além de informações como as dimensões dos produtos, acessórios e opções de garantia estendida. O consumidor tinha pelo menos 800 itens para comparar. Supondo que eles consolidassem sua escolha em duas variáveis, digamos velocidade de rotação e preço, isso ainda representaria 80 itens a serem avaliados.

Indiscutivelmente, uma ação lógica para isso seria pegar papel e caneta e começar a anotar as informações, criando uma planilha para compará-las, ou pelo menos procurar uma opinião isenta de alguém capacitado a fazer tal comparação. No entanto, a necessidade muito real de comprar uma máquina de lavar e a crença anterior de que essa compra deveria ser simples deve concorrer com a complexidade e confusão inesperadas apresentadas pela

tarefa de comprar uma máquina. Muitas vezes, tal dissonância cognitiva não se manifesta como a consciência racional que comprar uma máquina de lavar roupas é mais difícil do que imaginado. A dissonância chega na forma de um sentimento de estranheza, como se o inconsciente enviasse uma mensagem geral de "erro".

E então, o que acontece? Ou o inconsciente examina opções em um nível muito geral e recorre a padrões familiares, ou o cliente deixa outra pessoa (o vendedor) tomar a decisão para ele, ou ele vai embora, inventando uma razão que explique que a loja não tenha um produto adequado para suas necessidades. A lógica resultante para suas ações pode ser extremamente tênue. Uma mulher que entrevistei justificou sua escolha dizendo: "Decidi comprar essa marca porque minha mãe teve uma que durou décadas, embora eu saiba que elas não são mais fabricadas como antes." Eu havia observado essa consumidora gastar alguns minutos comparando, ou pelo menos tentando comparar, máquinas de vários fabricantes por um preço semelhante, e supus que o processo se tornou insuportável. Quando abordei a experiência da consumidora a partir da sensação de confusão que eu suspeitava que ela havia vivido, ela disse que queria ter tido a chance de olhar para uma gama maior de produtos e fazer uma escolha inteligente, mas havia sido tomada de assalto pelo número de alternativas.⁴

Quando coloquei duas etiquetas de lavadoras na frente dela e perguntei qual máquina ela achava que iria atender melhor às suas necessidades, ela mudou de um modelo de lavadora Hotpoint que havia escolhido para comprar um modelo da Whirlpool. O fato confirmou minha teoria de que sua escolha tinha muito mais a ver com o desconforto psicológico de fazer uma escolha entre tantas opções e muito menos a ver com os ideais racionalizados sobre máquinas de lavar da consumidora.

Esse exemplo destaca outro novo conflito entre a mente consciente e a mente inconsciente. Quando perguntadas, a maioria das pessoas diz que quer ter opções de escolha. Muitas vezes elas apresentam um argumento consciente ao selecionar um ponto de venda para uma compra - "Vou à loja X porque eles têm mais opções de produtos." A escolha é uma coisa boa, não é? Os psicólogos sociais Iyengar e Lepper realizaram um experimento que mostrou como, na prática, ter mais possibilidades de escolha não é necessariamente algo positivo.' Eles avaliaram as reações das pessoas em duas mesas de degustação em um supermercado. Em uma mesa, colocaram 24 tipos diferentes de geleias, e na outra apenas 6. Embora mais pessoas preferissem parar na mesa que tinha mais opções (60% versus 40%), uma proporção significativamente maior de consumidores adquiriu geleias a partir da seleção de 6 geleias, enquanto apenas 3% dos consumidores o fizeram a partir da maior variedade de escolha. Dito de outra forma, menos de 2% das pessoas compraram de um expositor com 24 tipos de geleia, mas 12% compraram se você oferecer apenas 6 sabores para escolher.

Esse estudo simples, porém refinado, ilustra o argumento com perfeição: o que alguém acha que quer, e afirma que quer porque parece algo sensato e razoável, pode entrar em conflito com o que realmente importa para sua mente inconsciente quando o momento da escolha se apresenta. Nesse ponto, quem determina o que acontece em seguida é a mente inconsciente.

O Google cometeu o erro de perguntar aos usuários quantos resultados eles queriam ver em cada página após consultar seu mecanismo de busca. As pessoas responderam a essa pergunta racional de forma racional - se você está procurando por alguma coisa, é claro que é melhor ter mais escolha. No entanto, quando o Google triplicou o número de resultados fornecidos, percebeu que o tráfego caiu.⁶

A natureza de uma resposta consciente diz muito sobre os valores conscientes de um entrevistado, e como eles gostariam de se perceber. Porém, revela muito pouco sobre o que realmente motivou seu comportamento no passado, ou o que farão no futuro. Por exemplo, todos os anos milhares de pessoas resolvem não comer em excesso. Elas criam uma resposta consciente bem-intencionada para o jeans favorito que ficou apertado ou para o aviso de seu médico. Contudo, apenas uma pequena parcela dessas pessoas virá a desenvolver novos comportamentos alimentares e de exercício que sejam duradouros. Isso não quer dizer que sua intenção consciente era falsa, mas, sim, que o impulso inconsciente de comer em resposta a estímulos físicos ou emocionais específicos invadem as pessoas e acionam o consumo de alimentos, independentemente da intenção consciente dos indivíduos. No final, os impulsos inconscientes que possamos caracterizar como hábitos, emoção ou impulso muitas vezes exercem influência muito mais forte sobre o comportamento do que a intenção consciente. Não é coincidência que as empresas de fast-food costumam lançar produtos saudáveis que os clientes acabam não comprando. Nas pesquisas, os lanches McLean McDonald's, KFC Skinless Fried Chicken e a pizza de baixas calorias da Pizza Hut despertaram o interesse dos consumidores, mas foram um fracasso nos restaurantes.'

Em última análise, as razões que são conscientemente fornecidas como hipótese para as escolhas dos consumidores - e isso é uma grande parte do que torna a história da New Coke uma lição valiosa para as pesquisas em geral - acabam sendo um reflexo do desejo de nos vermos como criaturas fundamentalmente conscientes. É difícil acreditar que as pessoas comprariam uma bebida por qualquer outra razão além de gostarem do sabor, e é perfeitamente lógico supor que encontrar um sabor do qual elas mais gostam, não importa que gosto seja esse, é um objetivo válido. Porém, a distância intransponível entre a mente consciente e a mente inconsciente torna o exercício em grande parte inútil. Pedir às pessoas para se concentrar

conscientemente na diferença entre duas bebidas gera uma preferência (como você verá em breve, pode até produzir uma preferência se os produtos forem idênticos), mas o distanciamento involuntário dos gatilhos da mente inconsciente envolvidos na decisão concreta de comprar torna essa avaliação consciente um detalhe irrelevante.

Tudo isso levanta a questão: Quanto daquilo que fazemos como consumidores é motivado inconscientemente? É aqui que a história se torna fascinante ou mesmo um pouco desconcertante, dependendo de você. O argumento a favor dos insights dos consumidores que não dependem da capacidade das pessoas de se explicar torna-se particularmente convincente. Esse também é o ponto em que surgem os elementos que podem ser aproveitados para se conectar com o inconsciente do consumidor. A teoria tradicional do marketing preocupa-se com o atendimento das necessidades dos clientes, mas a pesquisa de mercado só consegue identificar as necessidades sobre as quais os clientes estão conscientes. Quando meu computador para de funcionar, sei que preciso de um substituto (se pretendo terminar de escrever este livro). Entretanto, a grande maioria dos produtos não é consumida a partir de tal necessidade. Muitas vezes, um desejo emocional leva as pessoas a gastar, e estamos começando a identificar alguns dos elementos que provocam a sensação de "querer".

Os gatilhos do desejo

Os psicólogos sociais estão continuamente explorando as formas como não temos conhecimento daquilo que realmente molda nosso comportamento e em que extensão essa variável está em desacordo com nossa autopercepção.

Uma recente pesquisa mostrou que os cheiros que são muito tênues para serem detectados conscientemente podem influenciar o modo como agimos. Nossos sentidos estão constantemente filtrando informações e, ao fazer isso,

processam muito mais informações do que se dispõem a trazer para nossa atenção (consciente). O Dr. Wen Li e seus colegas da Northwestern University pediram a alguns indivíduos para cheirarem frascos contendo uma de três fragrâncias em concentrações tão baixas que a maioria dos participantes não percebeu que havia cheirado alguma coisa.' A seguir, eles assistiram a uma imagem de um rosto com uma expressão neutra e deviam avaliar o quanto gostavam daquele rosto. Os pesquisadores descobriram que o tipo de cheiro influenciou a reação das pessoas ao rosto, mas apenas quando o cheiro não havia sido percebido conscientemente. Nossa mente inconsciente é excelente para coletar dados, mas não informa nossa mente consciente sobre o que é coletado nem o grau de importância que ela atribuiu aos dados, e muito menos como eles influenciaram o que decidimos fazer.

Em outro estudo, os pesquisadores colocaram um par novo de tênis de corrida Nike em um quarto com um aroma floral, e outro par idêntico em uma sala sem cheiro. Depois da observação, 84% dos pesquisados disseram que estavam mais propensos a comprar o par que estava na sala com aroma de flores. No entanto, outro estudo mostrou que borrifar um perfume em uma parte de um cassino levou as pessoas a apostar 45% mais nas máquinas caça níqueis?

O mesmo acontece com nossa visão: a maneira como as pessoas reagem pode ser influenciada por visões que seus olhos não tenham registrado conscientemente.¹⁰ Bargh e Pietromonaco realizaram um estudo desse tipo, no qual pessoas foram convidadas a participar de um exercício apresentado em uma tela de computador. Durante o exercício, metade dos participantes foi exposta a palavras que apareciam na tela muito rapidamente para serem assimiladas pela percepção consciente." As palavras estavam associadas a sentidos de antagonismo (como "hostil", "insulto" e "insensível"). Em um experimento posterior, e aparentemente não relacionado, as mesmas pessoas

foram convidadas a fazer um julgamento sobre alguém com base em uma descrição ambivalente sobre essa pessoa: "Um vendedor bateu à sua porta, mas Donald recusou-se a deixá-lo entrar." Os indivíduos que haviam visto os flashes de palavras hostis julgaram que Donald era mais hostil e antipático do que o grupo que não havia visto essas palavras.

Existem evidências que corroboram que tais informações geradoras de estímulos podem até anular o processamento consciente. Draine e Greenwald apresentaram palavras em uma tela e pediram às pessoas para julgar muito rápido se aquelas palavras significavam algo bom ou ruim.¹² Eles também apresentaram palavras geradoras de estímulos ainda mais rapidamente, em nível abaixo da percepção consciente, que também tinham significado positivo ou negativo. Quando a palavra de estímulo e a palavra explícita não eram correlacionadas corretamente, os pesquisadores descobriram que as pessoas frequentemente cometiam um erro sobre o significado da palavra que tinham visto.

Embora o estudo do impacto de palavras isoladas seja uma coisa, certas imagens (principalmente as relacionadas com rostos femininos) também foram mostradas para influenciar como as pessoas respondiam posteriormente. Logo, uma imagem na parede de uma loja, uma atriz em um anúncio, um assistente de loja sorridente ou uma entrevistadora do sexo feminino alteram o resultado da experiência do consumidor.

A etiqueta de preço em um produto também pode gerar expectativas e alterar a forma como as pessoas vivenciam os fatos. Pesquisadores da Califórnia descobriram que os participantes de sua pesquisa atribuíram consistentemente classificações mais elevadas de preferência a um vinho apenas porque tinha o preço mais elevado. Os pesquisadores serviram o mesmo vinho aos participantes, mas forneceram informações diferentes sobre o preço, e pediram aos entrevistados para avaliarem a bebida. Embora

preferíssemos acreditar que nosso paladar é crítico o suficiente para ser conduzido exclusivamente pelo preço, não devemos ter tanta certeza. Durante o experimento, os pesquisadores realizaram tomografias do cérebro que revelaram que a área considerada responsável pela codificação do prazer relativo ao sabor e odor mostrou maior nível de atividade quando os participantes foram informados de que o preço era mais alto. Uma vez que as pessoas acreditavam que a experiência seria melhor (com base do contexto financeiro do vinho ou, em outras palavras, seu preço), os centros de recompensa do cérebro codificaram-na com uma sensação positiva.¹³

Outros estudos observaram respostas consistentemente diferentes a partir de variações nos níveis de iluminação e diferenças de temperatura. Os momentos românticos costumam ser associados a luzes mais tênues e uma temperatura agradável. Seria uma coincidência que essas mesmas condições ambientais têm sido utilizadas para fazer as pessoas se sentirem mais positivas em relação a um estímulo neutro?

Dois outros estudos demonstram nosso pouco conhecimento sobre o que molda nossas próprias reações e o prêmio potencial para o marketing que se conecta com a mente inconsciente. Os frequentadores de um restaurante em Illinois receberam uma taça de vinho grátis para acompanhar sua refeição. Em todos os casos, o vinho utilizado foi o mesmo (e não custava caro). No entanto, foi colocado em garrafas diferentes para indicar qualidades distintas dos vinhos. Quando as pessoas percebiam (apenas pela observação do rótulo) que o vinho era melhor, elas classificaram tanto o vinho quanto a refeição como tendo gosto melhor, e comiam mais. Em um segundo estudo, as pessoas receberam um vinho que acreditavam (a partir da garrafa) ser de uma região premiada e avaliaram o vinho 85% melhor e a refeição 50% melhor.¹⁴ Se essas pessoas fossem entrevistadas duas semanas mais tarde na rua mais refinada de comércio, quantas diriam: "Gostei da comida porque o vinho parecia bom"?

Infelizmente (para a pesquisa de mercado), todos esses estudos são interessantes porque as pessoas que participam deles não podem atribuir suas respostas e comportamento à variável manipulada pelos pesquisadores. O que as pessoas veem, ouvem e sentem influencia seu comportamento, mas elas não podem explicar o que aconteceu ou como elas foram influenciadas. No entanto, essa incapacidade de compreender a nós mesmos não nos impede de responder às perguntas de uma pesquisa.

É claro que esses elementos processados no inconsciente fazem parte da experiência de todos os consumidores. Não compramos nossos produtos em laboratórios estéreis com paredes brancas, desprovidos de cheiro ou conteúdo visual. O marketing, em todas as suas formas, consiste em formar associações em torno dos produtos. No entanto, como qualquer marca que não tem um aumento absurdo de vendas pode testemunhar, o marketing é um jogo um tanto incerto. Isso ocorre porque é preciso conquistar o sucesso em nível além da consciência, mas é a avaliação consciente que comanda a ação. Conseguir acertar todos os elementos em volta de um produto nos permite desejá-lo. No entanto, esse desejo pode ser expresso e racionalizado conscientemente. Na verdade, na maioria dos estudos a consciência consciente de influências subliminares potenciais nega totalmente seu impacto. Valer-se da esfera de influência inconsciente em torno de seu produto é uma coisa, mas isso só funciona se você aceitar que as pessoas influenciadas nunca poderão dizer-lhe diretamente o que está funcionando.

Aprendendo a ignorar a "voz do cliente"

O fato de as pessoas não poderem apontar com certeza o que influencia seu comportamento nas pesquisas mencionadas na seção anterior não impede que criem suas próprias razões que parecem, pelo menos superficialmente, explicar seus atos.

A mente consciente é uma ferramenta poderosa que, para nossa própria sanidade, é especializada em envolver nosso comportamento em um verniz que se adapta à nossa percepção de nós mesmos. Em geral, as pessoas percebem que suas próprias ações são comportamentos autogerados, bem-intencionados e sensatos. Porém, já que temos capacidade para tanto, as pesquisas sobre o consumidor devem, no mínimo, estar conscientes do fato de que as respostas independentes, bem construídas e lógicas obtidas nas pesquisas são construídas artificialmente pelos pesquisados, mesmo que de maneira inocente.

Um exemplo extremo dessa construção artificial foi observado pelo psiquiatra alemão Albert Moll. Depois de uma indução hipnótica, ele instruiu um homem a levar um vaso de planta até a janela, embrulhá-lo em um pano, colocá-lo em um sofá e curvar-se três vezes para o vaso embrulhado. Em seguida, Moll perguntou ao homem por que ele havia feito aquilo, e ouviu o seguinte:

Quando acordei e vi o vaso ali, achei que, como estava frio, seria melhor aquecer um pouco o vaso, senão a planta morreria. Então, embrulhei-o no pano e pensei que, como o sofá estava próximo da lareira, eu poderia colocar o vaso sobre ele. E me curvei porque fiquei satisfeito comigo mesmo por ter tido uma ideia tão brilhante.

O homem não considerou suas ações tolas e ficou feliz com as razões que encontrou para justificá-las.

Um exemplo mais recente vem da University of Virginia, onde o professor de Psicologia Timothy Wilson conduziu um estudo com Richard Nisbett. Juntos, eles elaboraram uma "Avaliação do Consumidor" sobre quatro pares de meias-calças. Os entrevistados tinham de dizer qual dos pares eles consideravam de melhor qualidade e explicar por que haviam

escolhido o par em questão.¹⁶ Os resultados mostraram o que os psicólogos esperavam: um efeito de posição estatisticamente significativo - A 12%, B 17%, C 30%, D 40%. No entanto, as pessoas citaram atributos como transparência, trama ou elasticidade para justificar a escolha. Ninguém mencionou espontaneamente que a posição havia influenciado a preferência, apesar do fato de todos os quatro pares de meias serem idênticos (um fato que passou despercebido por quase todos os participantes). Enquanto a maioria das pessoas sabe que é necessário elaborar uma pesquisa com cuidado a fim de remover qualquer efeito de ordem na apresentação de alternativas, a questão-chave aqui é que as pessoas inventarão razões para a preferência na pesquisa quando não existe qualquer razão.

Em um segundo estudo, os mesmos pesquisadores destacaram mais evidências sobre o potencial da atribuição equivocada ao investigar o impacto dos ruídos na apreciação de um filme.¹⁷ Alguns estudantes universitários foram convidados a assistir a um filme, enquanto alguém fora da sala usava uma serra elétrica intermitentemente. Na metade do experimento, foi solicitado abertamente ao "trabalhador" que parasse de fazer barulho, chamando-se, assim, a atenção consciente de todos os presentes para o barulho. Os estudantes avaliaram o quanto gostaram do filme, assim como outro grupo que havia assistido ao mesmo filme sem os barulhos externos. Seria razoável supor que o grupo que assistiu ao filme com o barulho de fundo teria gostado menos dele. Na verdade, foi o que os cientistas esperavam, e que os participantes alegaram ter acontecido. No entanto, suas notas para o filme não foram diferentes das daqueles espectadores cuja experiência não foi perturbada pelo barulho.

Como observa Daniel Wegner, em *The Illusion of Conscious Will*:

Muito daquilo que fazemos parece surgir a partir de causas inconscientes, e tal nexos de causalidade apresenta um grande desafio para nosso ideal de agentes conscientes. Quando a vida cria todas as situações inevitáveis nas quais nos percebemos agindo sem pensamentos conscientes adequados, temos de proteger a ilusão da vontade consciente mediante a tentativa de dar sentido às nossas ações. 1'

Exatamente quão adiantados estão os processos inconscientes é uma questão na vanguarda da neurociência. Porém, a tecnologia está começando a nos dar uma ideia. Recentemente, pesquisadores usaram técnicas sofisticadas de mapeamento cerebral e descobriram que podiam prever com precisão a escolha "livre" que uma pessoa faria até dez segundos antes de a pessoa fazer sua escolha consciente ou ter conhecimento de fazê-la. A percepção da decisão que tomamos parece acontecer em estágios avançados da hierarquia de processamento, e é resultado de processos aos quais não temos acesso consciente.¹⁹

Antônio Damasio, professor de Neurologia da University of Iowa, descreve um estudo realizado com um indivíduo, David, que sofria de sérias deficiências de aprendizagem e memória.²⁰ David sofreu danos em ambos os lóbulos temporais, era incapaz de aprender qualquer fato novo e não conseguia reconhecer ninguém, nem se lembrar de qualquer detalhe de sua aparência, voz ou palavras que alguém poderia ter dito. Para investigar se o cérebro precisava de um elo entre a consciência e as emoções, Damasio criou uma situação na qual David experimentou três tipos distintos de interação com três pessoas diferentes ao longo de vários dias: uma foi sempre positiva, uma foi neutra e a terceira, desagradável. Mais tarde, foram mostrados a David conjuntos de fotografias, cada um contendo uma das pessoas com quem ele havia interagido. Perguntou-se a David a quem ele pediria ajuda, e quem era seu amigo. Apesar de não ser capaz de se lembrar de ter se encontrado com as pessoas ou qualquer coisa sobre elas,

David fez suas escolhas de uma maneira que provou que ele havia levado em conta sua experiência do dia anterior. Contudo, ele não foi capaz de fornecer nenhuma base para suas escolhas. Esse caso extremo reforça a tese de que não precisamos de nossos processos conscientes para agir com eficácia. Como mostrou Moll, quando nossas faculdades conscientes estão funcionando corretamente, somos capazes de criar uma justificativa que seja eficaz para nós.

Nossa atenção está continuamente analisando enormes quantidades de informações, mas, como já expliquei, isso não significa que essa informação não esteja sendo processada. Muito pelo contrário: a fim de analisar as informações, devemos primeiro recebê-las. Estudos como os realizados por Bargh e Pietromonaco mostram que, embora não estejamos conscientes ao processar informações, nossa mente inconsciente pode ser alterada por aquilo que passa por ela, deixando-nos sem nenhuma percepção de que tais mudanças tenham ocorrido e certamente sem nenhuma habilidade para comunicar sua ocorrência.

A mente inconsciente parece operar como um verificador padrão de primeira fase; o primeiro e, às vezes, único estágio da cadeia de processamento e reação. No entanto, já que as pessoas não têm acesso direto às referências que está usando, os respondentes de pesquisas sobre o consumidor não tendem a informar com precisão qual é seu papel na tomada de decisão. Por consequência, as informações fornecidas pela pesquisa que são oferecidas em nível consciente ignoram uma fase crítica do processamento mental que pode muito bem impedir que a pessoa sequer reconheça sua existência.

Não há razão em perguntar a um telespectador o que ele acha do nome de um novo programa de televisão se o nome contiver palavras que sua mente

inconsciente ignoraria e filtraria de sua atenção consciente no momento em que a decisão de escolher o programa fosse feita.

Outra maneira (um pouco cruel) de ver esse filtro inconsciente em ação é com crianças que ficam totalmente hipnotizadas por um programa de televisão. Se elas não respondem a pedidos ou perguntas gerais como: "Onde estão suas meias, Martha?", tente perguntar: "A Dolly Della (um dos brinquedos preferidos de Martha) vai para o lixo?", no mesmo tom de voz. Instantaneamente, o filtro inconsciente é acionado para sinalizar que há um risco iminente, e a magia fascinante da televisão se quebra. Da mesma forma, alguns clientes da Coca-Cola podem sentir-se atraídos pela Pepsi por suas alegações de gosto melhor, mas isso não significa que seja uma boa ideia tirar toda sua base de clientes de um comportamento já consolidado. Quando o design conhecido de uma embalagem muda para comunicar a alteração na fórmula da bebida, a reação mais provável é concentrar-se no que foi perdido, e não nos possíveis benefícios.

Há inúmeros exemplos práticos desses processos inconscientes de filtragem e seu impacto nos varejistas na internet. A capacidade de esses varejistas fazerem pequenas mudanças e observarem o impacto por meio de testes que direcionam aleatoriamente os visitantes para diferentes versões de um website encontrou grandes diferenças na resposta. É possível fazer vendas mediante alternâncias que parecem incidentais e certamente refletem elementos de design que nunca consideraríamos influentes para moldar nosso próprio comportamento. Mudar um título, mudar a posição de uma mensagem ou usar uma cor diferente em uma página pode transformar o modo como as pessoas reagem ao que aparentemente seja a mesma mensagem. O varejista americano BabyAge.com fez experiências com layouts diversos - que se mantiveram fiéis à identidade visual do website da marca - e descobriu que conseguiu converter mais de 22% de visitantes em consumidores.²¹

As pessoas talvez gostassem de acreditar que decidiram comprar um suplemento nutricional por causa de seus componentes e de sua eficácia. Porém, quando o fabricante Sytropin testou uma mensagem com informações médicas em comparação com outra mensagem que destacava como a vida das pessoas poderia ser depois de elas terem utilizado o produto, constatou que mais de 50% das pessoas que visitavam a página prosseguiram para efetuar uma compra.²²

Embora seja possível argumentar que é fácil analisar o fracasso da New Coke depois de ele ter ocorrido, minha explicação para o fracasso baseia-se na composição psicológica fundamental das pessoas. Como explicarei no próximo capítulo, há certos traços psicológicos que as pessoas exibem consistentemente e que são muito mais propensos a determinar seu comportamento real em resposta a algo novo do que qualquer coisa que elas possam dizer a si mesmas ou a um pesquisador que lhes faça perguntas.

A verdade é que o comportamento do consumidor é um reflexo dos processos cerebrais complexos que dirigem todas as ações humanas. A mente inconsciente está "em jogo" muito mais significativamente do que a maioria das pessoas está disposta a reconhecer. Como você verá ao longo deste livro, ela molda o que fazemos, como fazemos o que fazemos e por que fazemos o que fazemos. No próximo capítulo, discutirei como o contexto muda drasticamente o que as pessoas pensam e fazem, de forma que, se não fosse o trabalho dos psicólogos sociais e neurocientistas, talvez nunca acreditássemos que estão influenciando nosso comportamento.

A mente inconsciente tem muitas variáveis a seu favor. Ela tem a capacidade de processar grandes quantidades de dados a partir dos cinco sentidos, a capacidade de reagir com incrível rapidez (em relação aos processos de pensamento consciente) e os meios para disparar várias ações complexas simultaneamente. E é evidente, a partir da maneira como

podemos aprender um idioma ou dirigir um carro, que a mente inconsciente tem a capacidade de aprender coisas novas. Por outro lado, seu papel na constituição de nosso comportamento não é perfeito. Sem ter acesso a seus processos, o primeiro instante em que estamos conscientes é quando nos encontramos fazendo ou dizendo algo.

Inúmeros estudos revelam que a mente inconsciente funciona em termos de associações. Imagine uma situação na qual a cada vez que você pressiona um botão quadrado vermelho você recebe um choque elétrico, e quando pressiona um botão redondo azul ouve uma de suas músicas favoritas. O inconsciente faz uma conexão inteligível entre o botão vermelho e a dor que usará para protegê-lo no futuro. Da próxima vez que você vir um botão que se parece com o botão vermelho que lhe deu um choque, qual é a probabilidade de você pressioná-lo? A percepção consciente de que um botão idêntico em um local diferente possa não ter o mesmo efeito pode ser um conhecimento a ser usado para superar sua vontade de não pressionar o botão. Contudo, o desejo de não pressioná-lo virá primeiro e exigirá sua intervenção consciente caso você deseje superá-lo.

Isso pode ser um exemplo de aprendizado consciente em vez de associações inconscientes? Alguns testes mostram que somos capazes de detectar padrões e adaptar nosso comportamento antes de ter consciência dos cálculos feitos por nosso inconsciente.²³ Em um estudo no qual os participantes fizeram apostas sobre o resultado de uma escolha de um entre dois baralhos de cartas (um dos quais estava manipulado contra eles), eles apresentaram sinais fisiológicos de que haviam distinguido entre os riscos dos baralhos (aumento da resposta de condutividade da pele) muito antes do ponto em que podiam articular um pressentimento sobre qual baralho seria a melhor escolha. A condutividade da pele diferiu no momento em que a

décima carta foi selecionada, mas só depois de 50 cartas o pressentimento foi expresso.

Você pode estar pensando neste momento: "Bem, se alguém pode conscientemente optar por anular o desejo de não pressionar o botão vermelho, o que importa é o que eles pensam conscientemente." Contudo, na maioria das circunstâncias, e certamente na maioria dos cenários de consumo, as pessoas não estão se desafiando (ou sendo desafiadas) para agir contra sua resposta instintiva. Em vez disso, seus sentimentos serão desencadeados pelas associações inconscientes que elas processam e, como o paciente hipnotizado de Moll, elas vão procurar razões para justificar esse sentimento.

No relato de Thomas Keneally sobre sua descoberta da história de Oscar Schindler, que se tornou a base para seu livro *Schindler's Ark* e o filme "A lista de Schindler", ele descreve um exemplo poderoso e comovente da forma como as associações inconscientes influenciam o que as pessoas fazem. Entre os diversos relatos divertidos e trágicos que ele coletou durante suas viagens entrevistando judeus que haviam sido protegidos por Schindler, Keneally entrevistou uma mulher que tinha uma vida de sucesso e conforto em Sydney, na Austrália. Ela confessou que ainda levava um pedaço de pão em sua bolsa quando saía de casa para ir a qualquer lugar. Apesar de ser saudável e rica, e embora mais de 30 anos tenham se passado desde os terríveis acontecimentos que criaram tais lembranças, as associações inconscientes da viagem que ela fizera para um campo de concentração permaneceram. Ela sentia-se compelida a ter algo com ela para aplacar a fome, por mais curto e previsível que fosse o trajeto da viagem. Quando Keneally contou essa história para um grupo de mulheres judias em Nova York, que haviam vivido os mesmos eventos traumáticos, várias delas abriram suas malas e mostraram-lhe seus pedaços de pão, que também carregavam consigo.

Não precisamos de experiências extremas para encontrar evidências de que nosso próprio comportamento é moldado de forma inconsciente. Em todos os anos em que trabalhei com e para fabricantes e varejistas, um fator causou mais preocupação e fez maior diferença para as vendas do que qualquer outra coisa: o tempo. A temperatura indica a quantidade de produtos que determinadas empresas venderão: quando está frio, as pessoas compram mais sopa; quando está quente, compram mais bebidas gaseificadas. Quando faz um dia bonito, elas preferem fazer outra coisa a ir às compras; quando está frio e chovendo, elas se divertem indo a algum lugar iluminado e onde a serotonina liberada pela compra fará com que se sintam um pouco melhor.

Expectativas não realistas

Usei o que aconteceu com a New Coke para exemplificar como nossas ilusões conscientes sobre o que move nosso comportamento podem iludir as ações de uma empresa. Os executivos da Coca-Cola tomaram uma série de decisões aparentemente racionais e implementaram métricas de avaliação aparentemente sensatas para tomar uma decisão importante. A cortina de fumaça criada por sugestões de que as questões metodológicas é que estavam por trás do lançamento fracassado do produto - e não que o fracasso da pesquisa de mercado em entender como a mente do consumidor realmente funciona - significa que a pesquisa continuou a prosperar. A ideia de que o risco pode ser atenuado quando se solicita a opinião do consumidor é tão tentadora que continua-se a gastar milhões de libras para realizar pesquisas. Mesmo assim, continua-se a noticiar que mais de 80% dos lançamentos de novos produtos fracassam.²⁴

Em última análise, por mais inconveniente que possa ser quando se busca conhecer a opinião do consumidor, não é realista esperar que os consumidores saibam o que pensam. Só porque é possível obter uma

resposta aparentemente racional e coerente de uma amostra de pessoas, não é possível obter qualquer garantia de que tais informações sejam precisas.

Seria razoável perguntar: "Quando somos capazes de avaliar conscientemente a nós mesmos, nossas atitudes ou até mesmo as nossas preferências? Considerando-se os aspectos mais relevantes da vida humana, como as pessoas que amamos e as residências que compramos, até decisões menores, como a barra de chocolate que escolhemos, o envolvimento da consciência é, na melhor das hipóteses, parcial:

- ◆ Grande parte das informações que guardamos e consultamos não é processada conscientemente.
- ◆ Não temos acesso consciente a essas informações - não podemos descrever como distinguimos que uma nota de £10 é uma nota de £10.
- ◆ Quanto mais estabelecido e rotineiro for o comportamento, mais provável é que ele seja dominado por elementos inconscientes.
- ◆ Nem sempre temos ou retemos conhecimento de nossas ações quando elas são motivadas inconscientemente.
- ◆ A falta de tal conhecimento não nos impede de construir um raciocínio aparentemente sensato após o evento, que pode não ter semelhança alguma com nosso comportamento real.
- ◆ O que a mente consciente acha que quer pode ser subjugado pelos interesses da mente inconsciente quando chega o momento, quando o hábito, a emoção e o impulso podem perfeitamente determinar o resultado comportamental.
- ◆ As informações que a mente inconsciente analisa e filtra e, em seguida, transforma em decisões não está disponível para auditorias da mente consciente. Portanto, não podemos identificar com precisão o que nos influenciou em determinado momento. Em última análise, o que

acreditamos (ou gostaríamos de acreditar) que influencia as nossas escolhas não é necessariamente o que realmente as influencia.

Quando uma pesquisa com consumidores trabalha com a crença de que os consumidores sabem o que pensam sobre determinado assunto, no intuito de que essa opinião indique como eles irão se comportar quando o momento do consumo chegar, ela comete um erro básico.

Nos últimos anos, dois professores de Psicologia têm examinado o papel das mentes consciente e inconsciente no comportamento humano e publicaram estudos a respeito. Timothy Wilson registra suas conclusões no livro *Strangers to Ourselves* e Daniel Wegner faz o mesmo em *The Illusion of Conscious Will*; os títulos representam um resumo adequado de suas conclusões. As evidências sobre a distância entre a mente consciente e a inconsciente estão à nossa volta, e é só procurar. Um exemplo, é quando nos flagramos dizendo algo inteligente e sentindo-nos satisfeitos por dentro.

Isso não significa que não há lugar para pesquisas com os consumidores, mas há implicações significativas para a forma dessas investigações e o quanto de confiança deve ser depositado nas pesquisas realizadas por meio de questionamentos feitos à mente consciente. Em última instância, o desequilíbrio entre um processo de avaliação consciente e o processo (pelo menos) parcialmente inconsciente de consumo não pode ser solucionado pela maioria das metodologias de pesquisa.

Chega a ser irônico que, uma vez que a pesquisa com consumidores que fornece dados para o marketing não leva esse fato em conta, pode-se argumentar que grande parte do marketing comunica-se com a mente inconsciente, e que deve mesmo fazê-lo a fim de ser eficaz. Em muitas experiências de consumo, chega a ser impraticável ou impossível comparar a variedade de produtos em oferta. Para atuarem com eficácia, os consumidores dependem de sua mente inconsciente para tomar decisões.

Por exemplo, em um supermercado, um cliente pode comprar 50 ou 100 produtos. Seria extremamente demorado avaliar racionalmente o mérito de cada produto em relação a seus concorrentes. Em vez disso, confiamos em produtos (de marca) claramente definidos, que tenham valores associados anteriormente a eles-de preferência aqueles cujos valores provenham de uma experiência pessoal, mas também é possível confiar em produtos que apresentem uma declaração memorável ou distinta. É verdade que o desinfetante Domestos "mata de primeira todos os germes conhecidos"? Quantos consumidores poderiam afirmar isso? Apenas aqueles com laboratórios de química, presumivelmente. A BMW realmente é a "ultimate driving machine" (máquina definitiva para dirigir)? A chance de que ela seja significa que certo tipo de motorista pode, pelo menos, considerar a marca ao fazer uma compra, e na ausência de qualquer estatística significativa e comparável, essa afirmação torna-se um substituto mental para o conhecimento em primeira mão ou a sensação que, de outra forma, poderia ser citada.

Uma questão fundamental para a pesquisa surge a partir da natureza da própria consciência. Como as pessoas podem racionalizar posteriormente, e já que as pessoas estão convencidas de que a consciência determina suas ações mesmo quando ela não determina, e que sua autoanálise consciente deve ser precisa, está praticamente garantido que as perguntas da pesquisa obterão respostas. Elas podem muito bem dar respostas reconfortadoras que sejam convenientes e consistentes. Elas podem até oferecer respostas que podem ser comparadas entre grupos, de forma a oferecer garantias de que as respostas estão corretas. No entanto, essa coerência, ou aparentemente delimitação significativa das respostas, pode ter nenhuma influência sobre sua precisão real. Quando a empresa que encomendou a pesquisa age de acordo com a pesquisa e coloca seu produto, comunicação, nova estratégia de marca ou novo preço (ou qualquer outra coisa) no mundo real, pode constatar que não recebe de volta a reação prevista.

Embora possamos reconhecer que há momentos em que não sabemos o que ou como temos pensado (dirigindo o carro, por exemplo), podemos encontrar consolo na ideia de que sabemos o que devíamos estar fazendo, e por inferência, durante aquele tempo. O problema é que, como já demonstrei, muitas vezes não sabemos o que realmente nos levou a nos comportar de determinada maneira, embora nossa confiança equivocada ao racionalizar posteriormente faça os relatos falsos em pesquisas parecerem convincentes. Na psicologia social, esse equívoco é tão bem documentado que recebeu um nome - o erro fundamental de atribuição. Porém, não é um termo que será visto em muitos relatórios de pesquisa, embora devesse. Com frequência, as respostas conscientes coletadas na pesquisa, sejam qualitativas ou quantitativas, são os mitos que pessoas gostam de contar a si próprias.

Quer dizer que toda a pesquisa é inútil? Não necessariamente. É perfeitamente possível que alguém que fale sobre um produto, marca ou serviço irá dizer algo durante a pesquisa que revele uma verdade fundamental sobre os consumidores e que deve ser levada em conta na tomada de decisão. Mas esse é um exercício de julgamento seletivo. É tão provável, na verdade é muito mais provável, que isso seja o resultado do que um entrevistado diz, em vez da opinião coletiva ou agregada de uma amostra em sua totalidade. Considerado sob essa luz, há implicações significativas para a maneira como a pesquisa é abordada, o investimento que você deve gastar com ela e o peso que você deve atribuir aos "resultados".

2

INTERPRETANDO OS CONSUMIDORES

Insights sobre a mente inconsciente

No relato sobre a New Coke encontra-se a chave para entender a mente do consumidor, pelo menos em parte. Como sabemos que a pesquisa não deu certo e que a decisão foi equivocada? Porque o produto foi lançado e sabemos o que aconteceu. A realidade, e não uma avaliação consciente abstrata, revelou que a New Coke não poderia substituir o produto original. Os consumidores queixaram-se - queriam o produto original de volta. Quando este foi reintroduzido, a participação da New Coke caiu para apenas 3% do mercado, apesar de toda a vantagem de um novo gosto apresentada pelas pesquisas.

Inevitavelmente, há muitos fatores que influenciam a reação dos consumidores e determinaram o insucesso da New Coke: tornou-se moda criticar a mudança, a mídia disseminou a mensagem de descontentamento e o marketing foi descrito como "inexplicavelmente desastrado". No entanto, todos esses elementos (para não mencionar tantos outros) podem surgir entre qualquer pesquisa abstrata e o momento da compra no mundo real.

E claro que um teste ao vivo não precisa ser um lançamento nacional. Existem graus de teste, desde trocar alguns produtos de lugar na gôndola. O grau de apoio de marketing que é possível inserir ou simular pode ser limitado pelo tamanho do teste - não é prático criar uma campanha

publicitária de televisão para promover um teste em uma única loja, e os custos de produção de pequenos lotes serão desproporcionalmente altos. No entanto, eu diria que os benefícios de se obter a resposta real do consumidor, especialmente a resposta da mente inconsciente, supera em muito as limitações. Se o produto não vende bem e, ainda assim, você decidir insistir, pelo menos tenha ideia da dimensão do desafio de marketing.

Quando se trata de testar uma ideia, não há nada que substitua o teste ao vivo: testar um conceito em uma situação da vida real e observar o que acontece (a partir de uma distância adequada). Por mais tentador que possa ser acreditar que uma ideia pode ser expressa em forma conceitual, apresentada a um número (grande ou pequeno) de consumidores em potencial, e o seu potencial ser avaliado com precisão, isso não é possível.

O desafio, portanto, é desenvolver testes ao vivo para experimentar novas ideias ou alternativas. Os varejistas on-line estão particularmente bem colocados para avaliar o que realmente acontece quando mudam os elementos de seu espaço de venda ou mix de produtos. Eles podem até mesmo criar split tests, em que os clientes são encaminhados aleatoriamente para uma de muitas versões diferentes de seu site, o que permite que sejam feitas comparações quando as influências ambientais mais amplas forem idênticas.

Duvido que muitos clientes, se indagados, afirmariam que querem uma variedade menor de produtos para escolher ou que, se você retirasse alguns produtos, eles diriam que o número de produtos restantes ficou maior - mas foi exatamente isso que um cliente varejista meu constatou. Quando a poluição visual de uma categoria foi reduzida, as pessoas ficaram felizes por passar mais tempo examinando os produtos, acharam mais fácil

distinguir os produtos e os que despertavam seu interesse e puderam reconhecer o valor de uma linha menor a sua disposição.

Outra vantagem do teste ao vivo é que, surpreendentemente, muitas vezes algo funciona, mas não em razão da hipótese inicialmente aventada. Nessa situação, uma ideia que tenha sido rejeitada pela primeira pesquisa com o consumidor, porque as razões fundamentais da empresa para a iniciativa não foram bem recebidas, pode dar certo por causa de um subproduto accidental que ainda não foi considerado. O psicólogo ambiental Paco Underhill narra o momento em que foi convidado a avaliar um novo display de supermercado para um fabricante de refrigerantes. Quando ele chegou à loja, os produtos haviam sido deixados em uma enorme pilha no chão, em vez de empilhados, como era a intenção. Underhill pediu para os funcionários deixarem os produtos onde estavam e, por meio da observação dos clientes durante o dia, percebeu que comparativamente ao que costumava acontecer nas ações de merchandising da empresa, uma proporção muito maior de clientes notou os produtos.²

Em meu trabalho, a nova loja de um cliente não conseguiu mudar o comportamento dos clientes ou a conscientização sobre o produto. Porém, minhas observações levaram o diretor de marketing a analisar se um projeto bem-sucedido já havia sido criado em outra loja, que tinha sido projetada de forma diferente por causa de restrições de espaço. Ele estava certo, e aquela loja tornou-se o modelo para readaptações futuras. Os proprietários de pequenos negócios aprendem dessa forma o tempo todo.

O autor e consultor de empresas Dave Lakhani relata uma experiência que teve quando era dono de uma loja de peças de computador na década de 1990. Ele costumava separar os componentes em caixas para que os clientes pudessem encontrar facilmente o que estavam procurando. Entretanto, em certa ocasião, ele se atrasou para classificar o material que havia chegado e

não conseguiu organizar os produtos antes de as pessoas começarem a fazer compras. Ele descobriu que as pessoas "enlouqueceram" vasculhando as caixas à procura do que queriam. Como os produtos não tinham etiqueta de preço, ele pediu que as pessoas oferecessem o que consideravam ser o preço justo, e descobriu que o preço era quase sempre pelo menos 25% superior ao que ele teria cobrado.'

Quando eu trabalhava no departamento de marketing de uma cadeia de restaurantes, recebi a tarefa de cuidar da linha de bebidas que tínhamos em estoque. Depois de ter analisado os dados de vendas e preços de custo, uma coisa saltou aos olhos: a cerveja que mais vendíamos nos custava 15% a mais, gerando uma margem de lucro proporcionalmente menor. Propus a substituição do produto em questão por outro que poderíamos comprar por um preço melhor. Na verdade, como o fabricante fez questão de garantir a distribuição, poderíamos comprá-la por um preço melhor do que o de todas as outras cervejas que vendíamos. Os diretores ficaram ansiosos, no entanto. A cerveja que eu estava propondo excluir era a marca mais popular no país, e eles pediram que investigasse a mudança primeiro com os consumidores. Apesar de eu também ser responsável pela pesquisa com o consumidor, argumentei que não fazia sentido algum perguntar a opinião dos consumidores. O que perguntaríamos?

“Você quer que sua cerveja preferida não esteja mais disponível?”

Parecia certo que a resposta seria “não”.

“O que você faria se não a encontrasse aqui?”

“Iria procurar em outro lugar!”

A pesquisa poderia facilmente espantar os consumidores e impedir o que eu tinha certeza de que seria uma decisão rentável. Eu não via qualquer razão para alguém escolher nossos restaurantes por causa da cerveja disponível no cardápio. Consegui convencer a empresa a fazer um teste em

uma região. Quando a mudança foi feita, as vendas totais permaneceram inalteradas, enquanto os lucros subiram sensivelmente como resultado do aumento da margem que poderíamos gerar sobre o produto mais barato que tinha sido incluído. Pouco tempo depois, a mudança foi implementada em todos os restaurantes, sem efeitos negativos.

O principal desafio com o teste ao vivo é evitar as armadilhas de sensibilizar os consumidores para o que está sendo testado e, conseqüentemente, induzir as reações artificiais que se seguem quando as pessoas são tacitamente encorajadas a mudar da reflexão inconsciente para a reflexão consciente daquilo que está sendo explorado. Mesmo quando é impossível não envolver a equipe em um teste e, portanto, a sensibilização dela deve ser esperada e pode ser transferida para os clientes, essa abordagem ainda é preferível a perguntar diretamente o que os clientes pensam. Além disso, ao criar uma condição de controle quando o status quo é mantido, a sensibilização dos funcionários - pelo menos na medida em que eles estão cientes de que algo está sendo mensurado - pode ser levada em consideração no teste.

É importante considerar-se com cuidado a escala de um teste ao vivo e, principalmente, que se pense sobre a natureza do comportamento do consumidor. A noção racional de que as pessoas podem ser informadas sobre um produto que atenda a uma necessidade que elas têm e que, desde que o produto esteja disponível a um preço aceitável, elas o comprarão não acontece assim na maioria das vezes. Se você tem um produto que tem interações relativamente isoladas com o cliente, por exemplo, um alimento como uma lata de feijão vendida em um supermercado, é razoável realizar uma degustação em uma loja. Uma grande proporção de pessoas faz compras regulares em um supermercado e limita sua "atenção" inconsciente ao feijão enlatado desde o momento em que estão no supermercado até pegarem o produto na prateleira. Se, por outro lado, seu produto é

consumido na presença de outras pessoas, uma bebida, por exemplo, ver o produto em vários bares que você frequenta durante um período de tempo e vê-lo sendo consumido por pessoas como você terá influência importante no fato de você experimentar o produto ou não. Além disso, uma vez que esse produto foi comprado logo na primeira vez, ele tem mais chances de sucesso no longo prazo se os consumidores puderem repetir a experiência de compra com facilidade. Se, ao visitar outra loja, os consumidores voltarem ao comportamento de compra estabelecido (inconscientemente automático) de um produto alternativo, eles estão muito menos propensos a desenvolver a familiaridade e o hábito que levam ao consumo frequente e afinidade posterior com a nova marca.

Encontrar uma maneira de testar produtos, serviços e ideias de comunicação de marketing ao vivo é a única maneira confiável de avaliar a resposta do consumidor (que fica atrás apenas do lançamento definitivo). O teste ao vivo pode ser caro e ainda apresentar razões que não o equiparem a um lançamento definitivo. Por exemplo, que nem sempre é tecnicamente possível ou financeiramente viável replicar grandes campanhas publicitárias para um teste em pequena escala. No entanto, dado o papel exercido pela mente inconsciente no comportamento do consumidor, a importância do contexto (ambiente) e do estado de espírito do consumidor na resposta dada, os problemas de perguntar às pessoas o que pensam sobre algo e o que elas farão no futuro, e as distorções da introspecção ou desconstrução artificial, o teste ao vivo fica atrás apenas do lançamento concreto de um produto ou serviço. Pela observação adequada do que os consumidores fazem em resposta ao teste e, quando pertinente, em comparação com o status quo, é possível obter opiniões e percepções verdadeiras.

O desafio de testes desse modo é considerável, e a maioria das empresas reflete pouco sobre como elas podem acomodar tais desafios, pois elas acreditam equivocadamente nas pesquisas de mercado e não cogitam

empregar substitutos. Quando se considera alguns segmentos de mercado, no entanto, a comprovação das falhas nas pesquisas com o consumidor é óbvia: editoras de livros e fabricantes de jogos de computador, produtoras de programas de televisão e a indústria cinematográfica lançam inúmeros produtos que fracassam. Será que não valeria a pena testar esses produtos com os consumidores antes de lançá-los e economizar tempo e dinheiro em sua produção? Claro que sim, mas há uma razão pela qual as editoras não divulgam todos os manuscritos que recebem para que empresas de pesquisa façam avaliações em grupos de foco: elas sabem que não há uma maneira de prever o que vai ser sucesso e o que não vai.

Ao reconhecer as limitações da pesquisa e os benefícios do teste ao vivo, as empresas têm a oportunidade de reconsiderar como abordam o desenvolvimento de iniciativas que, de outra forma, poderiam ser relegadas aos caprichos da pesquisa de mercado. Atualmente, muitas organizações alinham seus projetos a um processo de pesquisa que pode facilmente rejeitar uma boa ideia ou endossar uma ideia ruim. Ao assumirem a responsabilidade por aquilo que é desenvolvido, e encontrarem outras maneiras de decidir o que levar em frente, sobretudo a observação perspicaz do comportamento dos clientes existentes, as empresas podem aumentar sensivelmente suas chances de sucesso. Quando houver insucessos, é possível aprender com eles e, mediante a remoção da variável independente da opinião que é solicitada ao consumidor, estabelecer com precisão que aspectos do processo de desenvolvimento do negócio contribuíram para o insucesso.

Mencionei que muitas funções corporativas podem ser vistas como tentativas de modelos à prática "natural" dos empreendedores. Atualmente, permitese que a pesquisa de mercado insira-se como um substituto para o julgamento empresarial quando não tem o direito de fazê-lo. É a imaginação, tenacidade e flexibilidade dessas pessoas que leva à sua

capacidade de aproveitar as oportunidades, e não algum poder sobrenatural de enxergar a mente dos consumidores e fornecer-lhes algo que eles não sabiam que precisavam. Nenhum modelo desse processo será à prova de falhas, da mesma forma que nenhum empresário acerta tudo sempre. Porém, com o uso de uma abordagem de testes ao vivo, as organizações podem começar a aprender como imitar a inovação e a flexibilidade que muitas vezes contribuem para o sucesso comercial dos empresários.

Quando não reconhecemos a importância das respostas inconscientes dos consumidores, permitimos que uma ideia equivocada seja validada por pesquisas e acabe sendo implementada. As empresas podem ficar um bom tempo procurando na complexa cadeia comercial qual é a razão de as vendas não estarem correspondendo às expectativas - "sabemos que os consumidores gostam do produto por causa da pesquisa, acho que fizemos algo errado". Quando o termômetro do sucesso são as vendas, há menos possibilidade de não enxergar a resposta do consumidor para suas ações.

O teste ao vivo exige que as pessoas façam escolhas reais que têm consequências reais e mensuráveis: o risco e o custo da oportunidade de selecionar um novo produto em detrimento de um produto já existente, a mudança além dos padrões de comportamento arraigados, a fim de notar algo diferente; o rompimento dos filtros inconscientes presentes nos ambientes de varejo cheios de estímulos visuais e as distrações de fazer compras na vida real. Como mencionei no capítulo anterior, há traços psicológicos comuns que, apesar de muitas vezes contradizerem o que as pessoas afirmam, geralmente influenciam seu comportamento. São traços inconscientes que qualquer marketing deve estar atento se quiser ser bem-sucedido. Se a Coca-Cola tivesse prestado atenção a eles, talvez não tivesse acabado como um exemplo de "erro de marketing do século".⁴

Não importa o lado positivo - a aversão à perda

A ideia de adquirir algo novo, para a maioria das pessoas, é excitante e atraente. Um olhar desprezioso no ritmo do progresso no mundo desenvolvido e o percentual de pessoas que assimilam novos produtos é uma ilustração poderosa de nossa sede coletiva pela inovação.

No entanto, o que parece ser um desejo por novidade, mesmo na medida em que acreditamos que é algo que desejamos conscientemente, mascara o fato de que o nosso primeiro instinto tende a ser muito mais cauteloso. O problema complexo da discrepância entre nossa visão consciente de nós mesmos e do papel de nosso inconsciente de nos proteger pode facilmente nos impedir de escolher algo novo ou diferente.

Pode ser um desafio aceitar essa propensão para ser avesso ao risco, afinal, você tem todas as associações mentais positivas das coisas novas que você comprou ou, melhor ainda, ganhou: o ritual de desembulhar pacotes, a excitação da primeira experiência, a emoção da primeira vez que utiliza algo. Mas esses fatores desmentem a realidade de que, todos os dias, você toma uma decisão inconsciente de não fazer algo novo: colocar seus sapatos primeiro em um pé, depois no outro, comprar o mesmo jornal todo dia, assistir a um episódio de uma série de televisão mesmo depois de tê-la assistido várias vezes.

Um experimento realizado por Kahneman e Tversky em 1984 e recontado por Kevin Hogan em *The Science of Influence* compara a reação das pessoas ao risco, pedindo-lhes para fazer uma aposta rápida a partir dos seguintes pares de opções:

Primeiro par

Alternativa A: Ganho certo de \$240

Alternativa B: 25% de chance de ganhar \$1 mil e 75% de chance de não perder nada

Segundo par

Alternativa C: Perda certa de \$750

Alternativa D: 75% de chance de perder \$1 mil e 25% de chance de não perder nada

Os pesquisadores descobriram que 73% das pessoas escolheram a combinação AD. Apenas 3% escolheram a combinação BC, embora ela seja uma opção um pouco melhor. Embora as pessoas gostem da ideia de estarem abertas a novas ideias e dispostas a arriscar um pouco, não há um risco pessoal em contar a um pesquisador de mercado que você comprará o produto que está sendo mostrado no grupo de foco. Quando se trata de uma decisão real de compra, no entanto, o desejo da mente inconsciente de evitar riscos muitas vezes pode fazer a escolha de algo novo parecer muito menos atraente.

E fácil ilustrar esse tipo de aversão à perda com crianças. Pergunte a elas de quais brinquedos gostam, e você receberá uma lista. Em seguida, diga a elas que você vai doar vários brinquedos que não foram mencionados, que são para crianças mais jovens do que elas, com os quais elas não brincam mais, e elas serão enfáticas ao pedir que você não doe nenhum brinquedo.

Por alguma razão supostamente relacionada com a vantagem evolutiva, as pessoas percebem a perda muito mais intensamente do que percebem o ganho. Às vezes demonstro isso durante as apresentações que faço para os clientes, pedindo a alguém para me emprestar uma nota de £10. Em seguida, entrego a nota para outra pessoa na sala antes de prosseguir com a apresentação, como se nada tivesse acontecido. É interessante observar

como é difícil para a pessoa que perdeu o dinheiro pensar em outra coisa, enquanto a pessoa que recebe a nota sente-se surpreendida e agradecida, e não se detém sobre o evento por muito tempo. É quase certo que você já tenha vivido isso, quando sentiu que perdeu algo. O desejo de encontrar o que perdeu consome seu espírito, mesmo que seja um item relativamente trivial. Uma vez que o item seja recuperado, o prazer da descoberta é rapidamente esquecido e o objeto retorna para o lugar monótono que ocupava em sua vida antes de ter desaparecido.

É interessante especular por que somos tão sensíveis a perdas potenciais. Uma teoria é que a mente inconsciente está preocupada com a segurança, verificando o ambiente com rapidez e avaliando quais são as ameaças potenciais, lendo os dados para nos proteger de perigos potenciais. Assim, quando o inconsciente reconhece algo distinto e conecta-o a uma experiência agradável ou positiva que ocorreu no passado (talvez um anúncio chamativo próximo a um artigo sobre seu ator favorito), ele permite que nos sintamos "bem" em relação a essa opção.

A avaliação da publicidade geralmente consiste em perguntar aos entrevistados de quais marcas eles se recordam (sensibilização top-of-mind, a lembrança espontânea consciente de publicidade para um tipo de produto ou marca e lembrança estimulada usando o anúncio (ou, às vezes, fotos dele), todas medidas conscientes. Mas e quanto ao que a mente inconsciente viu? Pesquisas mostram que anúncios impressos processados além da consciência mudam atitudes tanto quanto os processados de forma consciente. Em um estudo, 80 indivíduos foram expostos a anúncios deliberadamente (foram convidados a olhar para eles) ou incidentalmente (foi solicitado a eles que avaliassem o layout da página oposta da revista). Posteriormente, o grupo foi convidado a classificar 50 anúncios e dizer se já os tinham visto antes. Apenas 11% daqueles que tinham visto os anúncios incidentalmente se recordaram dos anúncios mostrados, mas suas opiniões

sobre eles - como mais memoráveis, atraentes e distintos - foram tão positivamente tendenciosas em relação aos anúncios não apresentados do que aqueles que haviam sido mostrados deliberadamente.⁶ Parece que a mente inconsciente reconhece o que foi visto antes e, porque o que foi visto é familiar, pode processar as informações com mais fluência, o que cria o sentimento de gostar mais de algo - a familiaridade inconsciente promove a afeição! Logo, mesmo quando as pessoas não me lembram de terem visto um anúncio de um produto, "parece" uma boa ideia comprá-lo porque ele é inconscientemente familiar.

Uma das maneiras como as marcas atuam é pela aversão ao risco. Com o tempo, por meio da experiência, da familiaridade, da sugestão, da publicidade ou do contexto de posicionamento, somos tranquilizados pelo nome na embalagem. Ele implica um conjunto de normas e qualidades do produto que tranquiliza quando a informação factual que poderia ser mencionada ou é demasiado difícil ou leva tempo para ser consultada. Por exemplo, acredito que se eu comprar um aparelho de televisão da Sony ele terá qualidade e durará muito tempo, porque esses são os valores que associo à marca. Na realidade, não sei se o aparelho de televisão que estou comprando foi fabricado na mesma fábrica, pelas mesmas pessoas, com a mesma qualidade de componentes e com os mesmos testes de qualidade que eu atribuo à marca. Eu poderia descobrir em que país ele é feito, mas isso não me diria muito. Eu poderia ser capaz de encontrar uma resenha independente sobre o produto, mas que não seria baseada em uma amostra suficientemente ampla de produtos, durante um período de uso representativo do produto para me informar sobre a qualidade. É mais provável que a resenha tenha sido feita por uma pessoa que olhou para o aparelho de televisão e avaliou a qualidade de imagem, de som e, talvez, do acabamento. Ao escolher a marca Sony, sinto como se estivesse correndo um risco menor do que ao comprar uma marca com a qual tenha menos associações, ou de pior qualidade.

As pessoas estão dispostas a fazer muita coisa para minimizar o risco de se sentirem mal no futuro. No projeto que realizei, ao observar as pessoas comprando máquinas de lavar roupa, vi uma mulher passear pelo mostruário de máquinas por 30 segundos sem realmente olhar para qualquer máquina de uma maneira que sugeria que ela estava realmente querendo comprar uma lavadora. Ela acabou parando ao lado de uma lavadora e ficou esperando um vendedor atendê-la. Enquanto eu fingia estar testando a qualidade da dobradiça em uma secadora, fiquei prestando atenção à conversa que eles mantiveram. A mulher recusou a oferta de ajuda e conselhos e afirmou que queria levar a lavadora que estava na sua frente. Quando o vendedor perguntou se ela já havia comprado aquela marca antes, ela disse que suas três últimas lavadoras haviam sido fabricadas pela mesma empresa. Ela também manifestou o desejo de que essa lavadora não estragaria suas roupas como as duas anteriores haviam feito. Em termos lógicos, racionais e (sobretudo) conscientes, a escolha dela faz pouco sentido. No entanto, vista como uma resposta à enorme variedade de produtos em oferta, e um receio de que uma marca com a qual ela não tinha nenhuma experiência empírica poderia ser pior, a política de ficar com o que se conhece faz certo sentido.

Outra forma de identificar situações nas quais os clientes estão preocupados com o risco é por meio das perguntas que fazem. Um amigo meu, dono de uma loja de guitarras, relatou as seguintes perguntas feitas por um cliente sobre uma guitarra que ele estava vendendo a um preço ótimo, por causa de um pedido volumoso que a loja havia feito. A primeira pergunta foi: "Quantas você ainda tem na loja?" Em outras palavras: "Você pode me garantir que tem muitas outras pessoas que acham que vale a pena comprar essa guitarra?" Meu amigo contou que ele tinha apenas seis das 100 guitarras originais. "Quantas você costuma vender em um sábado?" Em outras palavras: "Você pode compensar minha ansiedade sobre gastar meu dinheiro na compra dessa guitarra dizendo-me que se eu não comprá-la, vou

perder a oportunidade e me se sentir pior por causa disso?" Ele foi informado de que o máximo que a loja já tinha vendido em um dia foram seis guitarras. Finalmente, o cliente em potencial perguntou: "O que mais você tem neste mesmo valor?" Em outras palavras: "Se eu comprar esta guitarra, eu vou me arrepender de não ter comprado quais outros modelos?" Meu amigo disse-lhe que eles tinham várias outras opções pelo mesmo preço, mas que nenhuma das outras guitarras correspondia à qualidade daquela nem havia recebido críticas positivas de revistas de música que aquela recebeu. Em momento algum o cliente fez qualquer tentativa para decidir se a guitarra em questão atenderia melhor às suas necessidades do que outros modelos. Ele não falou que estilo de música tocava, de quais outras guitarras gostava ou que já tinha comprado nem em que amplificador pretendia ligá-la. Ele não havia perguntado sobre a vocalização dos captadores, a qualidade do acabamento ou como era o som do instrumento. Em vez disso, ele revelou que o desconto substancial, apesar de tê-lo atraído, não foi suficiente para convertê-lo em um comprador.

Saber que as pessoas procuram primeiramente não fazer uma má escolha - em outras palavras, fazer uma escolha segura, e não necessariamente fazer a melhor escolha - é uma informação importante para explicar por que elas fazem o que fazem, e até onde você precisa ir para estimulá-las a fazer algo diferente. A menos que o ambiente seja de tal forma que as pessoas já estejam em um modelo mental de tomada de risco (por exemplo, em um parque temático ou clube noturno) ou estejam tomando uma decisão extremamente deliberada e consciente, elas exigem um nível significativo de persuasão para romper com o que parece seguro do ponto de vista inconsciente.

Por que os lançamentos muitas vezes são postos no mercado com um preço especial? Porque a maioria dos comerciantes sabe que um desconto financeiro não só pode ajudar a destacar o produto na prateleira, mas

também compensa o risco inconsciente associado com o afastamento de uma escolha habitual. Embora tenha havido debates sobre se o que motiva isso é o medo do risco (aversão à perda) ou uma preferência por manter o status quo, o resultado efetivo permanece o mesmo: as pessoas geralmente resistem muito a tentar ou fazer algo novo, por mais logicamente convincente que a alternativa seja.

A mente consciente é muito mais receptiva a novos conceitos do que o inconsciente. Coisas novas despertam nossa curiosidade. Saber que tipo de pensamento está mais envolvido em cada fase de uma decisão do consumidor é crucial para entender o grau de acerto provável de qualquer metodologia de pesquisa. Dizer aos clientes que a New Coke tinha um gosto melhor não foi suficiente para apaziguar a reação ao que eles estavam perdendo quando a Coca-Cola "antiga" foi retirada do mercado. Como Mark Pendergrast aponta, talvez isso seja ainda menos surpreendente quando se considera que a Coca-Cola vinha dizendo a seus clientes que a Coca-Cola "antiga" era "isso aí" e "a coisa real" há anos! O produto e a embalagem originais tinham todas as associações estabelecidas, todo o conforto, familiaridade e segurança para a mente inconsciente, e essas associações emotivas positivas foram plantadas pela publicidade e patrocínio amigável da Coca-Cola. Escolher a New Coke era como pegar uma fruta silvestre de um arbusto novo. O inconsciente tinha todos os motivos do mundo para estar ansioso e procurar razões para não bebê-la.

Estudo realizado em 2003 com imagens do cérebro constatou que os resultados do Desafio Pepsi original foram mais do que revertidos quando se mostrou aos participantes a embalagem do produto que eles estavam bebendo. Quando as pessoas viram o design conhecido de uma lata de Coca-Cola antes de provarem o produto, uma área diferente do cérebro foi acionada e os resultados mudaram: um número significativamente maior de

peças preferiu a Coca-Cola ao ver a lata do que as que viram a lata de Pepsi e uma amostra sem rótulo, apesar de ela conter Coca-Cola.?

Um condutor clássico do comportamento do consumidor faz uso da aversão da mente inconsciente com a perda, a fim de influenciar a decisão de compra: a percepção de escassez. Como aprendi, a duras penas, durante uma excursão de férias cujo tema era "dança grega tradicional", não há nada como a percepção de escassez para induzir uma resposta diferente do consumidor. Estávamos sentados à mesa e surgiu o boato infundado de que o vinho estava acabando. Agi rapidamente para garantir que beberia tudo o que pudesse para compensar o que paguei (eu era um estudante na época). A ressaca do dia seguinte me fez perder um dos sete preciosos dias em uma ilha grega, e desenvolvi aversão à resina, um vinho grego, que perdura até hoje.

A maioria dos vendedores sabe que se puder convencê-lo de que uma oportunidade de comprar um produto, ou talvez que o produto em si não estará disponível depois, poderá convencê-lo a gastar seu dinheiro.' Quando o medo que a pessoa sente de perder algo compensa o risco percebido em fazer a compra, ela tem um forte motivo para agir. Com que rapidez você pressiona o botão "comprar" quando um site diz que tem apenas um exemplar do produto no qual você está interessado? Quando o medo de perder a oportunidade é maior do que o medo de fazer uma escolha ruim, as pessoas compram.

Quando a New Coke foi lançada, a versão anterior foi retirada e o valor percebido da Coca-Cola "antiga" foi, em grande parte, acentuado por sua escassez (real). Há histórias de pessoas que compraram toda a Coca-Cola que conseguiram encontrar, e de lojas que venderam o estoque que tinham pelo triplo do preço?

O fácil geralmente vence - fluência mental

Mencionei como ações conscientes repetidas frequentemente criam comportamentos motivados inconscientemente. É interessante notar o quanto da vida da maioria das pessoas funciona diariamente nesse nível. Afinal, é uma maneira altamente eficiente de viver a vida. Estudos mostram que o pensamento usa glicose, portanto, quanto mais pensamento uma atividade requer, mais cansados ficamos.¹⁰

O grau em que nossa mente inconsciente gosta do caminho de menor resistência é, ao mesmo tempo, intrigante e desconcertante. Estudos descobriram que ações de empresas com nomes fáceis de pronunciar são preferidas e selecionadas em relação às aquelas com longas sequências de letras, e que a clareza da escrita e escolha da fonte também afetam o modo como as pessoas reagem a algo." Parece que nossa reação às palavras e ao estilo em que são escritas é influenciada por associações e filtros que inconscientemente agregamos a elas. Inconscientemente, gostamos daquilo que é mais fácil e mais familiar. Em outras palavras, gostamos daquilo que nosso cérebro consegue processar com mais fluência. Mas, é claro, como essa é a maneira de atuação do inconsciente, não sabemos que estamos fazendo isso e que isso está moldando nossos julgamentos. "Ah não", dizemos a nós mesmos, "estamos tomando decisões conscientes, equilibradas, altamente sensatas". Há evidências de que essa tendência a favor da fluência começa em uma idade muito precoce: um estudo que examinou a habilidade de crianças de 5 e 6 anos para soletrar verificou que os nomes delas influenciam o modo como elas lidam com a ortografia de outras palavras.¹²

Quando a empresa norte-americana Extra Space Storage testou versões alternativas de seu site, descobriu que aumentar a fotografia de seu depósito e adicionar um mapa mais visível com sua localização aumentou em 10% a

proporção de pessoas que chegavam ao site e faziam uma reserva de espaço. Uma combinação do que as pessoas provavelmente consideravam uma imagem tranquilizadora e facilitar as indicações para o acesso ao depósito fez diferença considerável para o negócio.¹³

Tomar uma decisão consciente de comprar algo novo é, literalmente, um esforço. Uma coisa é estar mentalmente preparado para o processo de responder a algumas perguntas. Outra coisa bem diferente é esperar que os clientes se sintam bem se não puderem seguir o caminho de sempre pelos corredores e, de repente, terem que gastar algum tempo respondendo a perguntas e uma pesquisa.

A multidão importa - a comprovação social

Outro fator que pode ajudar a explicar por que as pessoas fazem coisas, algo que contraria a visão que temos de nós mesmos como seres de pensamento independente, é nossa propensão marcante para copiar o que outras pessoas fazem. Essa capacidade tornou-se um tema de grande interesse filosófico e psicológico nos últimos anos, sob o tema dos memes, elementos culturais que são passados adiante por imitação. Já foi até defendido que nossa capacidade de imitar é o que distingue os seres humanos de outras criaturas.¹⁴

Quando as pessoas veem outras fazendo algo, no mínimo elas tendem a formar uma opinião sobre o fato e, em muitos casos, vão em frente e copiam-nas. Essa característica é aproveitada por pessoas que montam stands temporários ou alugam espaços de varejo por um curto período. Elas sabem que, se conseguirem alguns "amigos" para ficarem em torno delas quando começam suas atividades comerciais, outras pessoas também vão chegar perto do stand. Uma vez que há um grupo de pessoas em torno do stand, alguns desses amigos começam a ficar animados e se apressam para

comprar todas aquelas promoções "incríveis". Em pouco tempo, outras pessoas começam a seguir seu exemplo. Enquanto a maioria de nós gostaria de se convencer de que não seria enganada pelo golpe da loja temporária, estamos inconscientemente influenciados de muitas outras maneiras pelo que as outras pessoas estão fazendo. A linguagem que usamos, mesmo nossa inflexão ao pronunciar as palavras, o fato de adquirirmos a linguagem e o fato de falarmos muito, tudo isso reflete nossa preferência por copiar e por ter nosso comportamento (e nossas ideias) copiados.

Em um experimento, os pesquisadores colocaram pessoas em uma sala e começaram a jogar fumaça lá dentro. Na maior parte do tempo, as pessoas agiram para comunicar o incêndio. Porém, quando foram colocadas na sala pessoas que não reagiram à aparente situação de emergência, a maioria das pessoas que não estavam cientes de que a fumaça não era sinal de perigo não fez nada. Em outro estudo, quando as pessoas ouviram uma pessoa cair de uma escada nas proximidades, 70% dos indivíduos foi ajudar. Porém, quando os pesquisadores colocaram um casal na sala que havia sido instruído a agir sem preocupação com o barulho de fora, apenas 7% dos sujeitos da pesquisa sentiram-se impelidos a socorrer a vítima."

Um aspecto intrigante de nossa vontade de seguir os outros é que não precisamos necessariamente vê-los: basta que alguém nos diga para onde as pessoas estão indo. Psicólogos que observaram como as pessoas reagem aos avisos pedindo que os hóspedes de um hotel usem suas toalhas por mais de um dia descobriram que um número maior de hóspedes fez isso quando a mensagem explica que a maioria das pessoas que tinha se hospedado no quarto antes delas haviam reutilizado suas toalhas.¹⁶ Outro estudo que analisou especificamente o comportamento dos consumidores concluiu que aqueles que haviam sido solicitados a avaliar produtos individualmente, e foram comunicados de que seus colegas haviam avaliado os mesmos

produtos de forma negativa, foram fortemente influenciados pelo que ouviram."

Logo, não é nenhuma surpresa que os modismos sejam tão comuns. Os produtos aparecem e são considerados quase imprescindíveis, nosso desejo de comprá-los é irresistível, mas, em questão de meses, a emoção passa. Inevitavelmente, surge outro modismo, revelando tanto o modo como somos influenciados pelo que acontece à nossa volta como nossa incapacidade de distinguir o que é verdadeiramente útil do que parece ser uma boa ideia apenas porque todo mundo está comprando o produto.

Durante um período na década de 1990, as pessoas no Reino Unido, principalmente os adolescentes, ficaram bastante envolvidas com os anúncios engraçadíssimos do Tang. A frase "you've been Tangoedr" foi rapidamente assimilada como um eufemismo para chocar alguém e, o que é mais importante, rapidamente ganhou as ruas. Hoje, muitas pessoas não seriam capazes de dizer se a marca ainda existe (ela existe). Um dos elementos mais importantes para se determinar o sucesso de um livro, filme ou programa de televisão é a medida que sua publicidade gera propaganda positiva, isto é, sem dúvida, um indicador muito melhor de sucesso do que a qualidade (não importa como ela seja avaliada) do produto em si.

Quando se trata de compreender o comportamento dos consumidores, apesar do que a maioria de nós gostaria de dizer a nós mesmos, em nível inconsciente não somos pioneiros, somos imitadores.

O que vem primeiro é mais importante - condicionamento

É quase impossível superestimar a importância do que as pessoas pensam ao ver algo pela primeira vez. Por mais que gostemos de fingir que somos juízes objetivos, equilibrados e racionais do que encontramos pela vida,

pesquisas mostram que somos influenciados por nossa primeira experiência e, a partir daí, saímos em busca de provas que se encaixem no que decidimos que está certo.

Para fins de exemplo de como as pessoas são influenciadas pelo que veem ou ouvem primeiro, considere os dois cálculos a seguir:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$$

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$$

A média das estimativas para o primeiro cálculo é de 512; para o segundo, 2.250, mais de quatro vezes maior. Naturalmente, a resposta real é exatamente a mesma (e consideravelmente maior do que as pessoas estimam: 40.320). Contudo, o que acontece é que as pessoas atribuem significado muito maior para os primeiros números e estimam a resposta de acordo?

O mesmo acontece com as palavras. Peça a uma pessoa para avaliar duas outras e decidir rapidamente de quem ela acha que gosta mais:

John é inteligente, trabalhador, impulsivo, crítico, teimoso e ciumento.

Mark é ciumento, teimoso, crítico, impulsivo, trabalhador e inteligente.

Não deve haver diferença, já que as descrições contêm exatamente as mesmas palavras, mas a maioria das pessoas inconscientemente atribui maior peso às palavras que ouvem em primeiro lugar e dizem que preferem John, e não Mark.¹⁹

A influência e as provas sociais podem trabalhar juntas para exercer influência inconsciente poderosa sobre a forma como as pessoas se comportam. Outro exemplo de nos comportarmos com muito menos autonomia do que gostaríamos decorre de nossa suscetibilidade às

declarações de outras pessoas. Em um estudo, os participantes foram convidados a jogar um jogo no qual seria possível obter resultados mutuamente benéficos se eles se mostrassem confiantes e dignos de confiança. Eles podiam escolher entre guardar uma quantia em dinheiro ou dá-lo a outra pessoa (fictícia). Se escolhessem dar o dinheiro, ele seria triplicado e o destinatário teria a opção de devolver uma parte. Dois aspectos tornavam o jogo interessante: primeiro, a pessoa que tinha o dinheiro recebeu um perfil do destinatário que indicava seu caráter moral, mas foi avisada de que as respostas da pessoa no jogo talvez não refletissem as descrições que tinha acabado de receber. De fato, pessoas apontadas como moralmente "boas", "más" ou "neutras" dividiam o dinheiro em 50% das ocasiões.

O segundo aspecto foi que a atividade cerebral dos participantes foi mapeada durante o exercício. O mapeamento revelou que, apesar de perceber que todos os três parceiros fictícios estavam dividindo o dinheiro na mesma proporção, as pessoas continuaram a favorecer os parceiros que haviam sido classificados como moralmente bons. O que o mapeamento mostrou foi que a área do cérebro normalmente associada com a experiência só foi ativada para o parceiro que tinha sido descrito como neutro. Quando as pessoas foram informadas de que algo era bom ou ruim, eles já não processavam as evidências da mesma forma e, conseqüentemente, não adaptavam sua escolha com base no que estavam vivendo. A informação influenciadora dada por terceiros recebeu maior prioridade do que a experiência real.²⁰

No que talvez seja o exemplo de experiência mais extrema de como as informações influenciadoras podem ser persuasivas, algumas pessoas participaram de um estudo sobre a sensibilidade social, e foi pedido a elas para distinguir entre bilhetes de suicídio verdadeiros e falsos. Em seguida, os pesquisadores disseram arbitrariamente se elas haviam acertado ou

errado a resposta. Mesmo depois de serem informadas mais tarde de que os resultados eram fictícios, as pessoas passaram a avaliar seu desempenho em testes futuros de sensibilidade social com base no feedback equivocado que receberam anteriormente.²¹

Se retomarmos o tema da New Coke, uma coisa foi ser apresentado à nova fórmula através de um teste cego e outra completamente diferente foi ser apresentado a ela pela onda de publicidade negativa gerada poucos dias depois de seu lançamento. Os meios de comunicação foram conquistados e, dentro de dias, afirma-se que 96% dos americanos sabiam sobre a mudança de sabor. Os executivos da Coca-Cola inicialmente supuseram que estavam recebendo uma enorme publicidade gratuita, mas isso teve um preço: os consumidores estavam recebendo muita influência com a comprovação social de que essa nova bebida não era atraente para os consumidores de Coca-Cola.²²

Compreender a natureza desse condicionamento é vital para compreender o comportamento do consumidor. As primeiras experiências, as primeiras mensagens da marca, as primeiras impressões, as primeiras experiências sensoriais e o que as primeiras pessoas dizem sobre um produto são extremamente influentes. Se o consumidor assimilar uma mensagem, irá inconscientemente buscar provas para respaldá-la. A noção consciente de que a razão ou o julgamento equilibrado pode vencer não se aplica.

Decisivamente, os condicionamentos em potencial estão à nossa volta. Como você verá mais adiante, o condicionamento não intencional é consequência inevitável de quase todos os processos de pesquisa de mercado.

Resumindo as lições da New Coke

Como mencionado, o motivo para refletir sobre o desenvolvimento e o lançamento da New Coke não reside nos erros cometidos por uma empresa, embora seja uma das maiores marcas do mundo. Em vez disso, o uso que a Coca-Cola fez da pesquisa de mercado se baseou em um modelo racional de pensamento do consumidor que está totalmente em desacordo com seu comportamento real. É um erro que vale a pena ser compreendido porque é um erro que as empresas continuam a cometer e, por causa dele, gastam grandes somas de dinheiro, perseguem iniciativas falhas e acabam com o que poderiam ser ideias perfeitamente eficazes.

É fácil para qualquer iniciativa ser apreciado conscientemente sob um ponto de vista e ser assimilado de forma bastante diferente quando o inconsciente está em ação. Se é possível acreditar em alguns relatos, o lançamento na New Coke pode ser resumido desta forma:

A Pepsi diz aos clientes que, depois de vários testes cegos, as pessoas acham que seu produto tem um sabor melhor do que a Coca-Cola e, apesar de praticamente todo mundo já ter experimentado ambos, os clientes começam a afastar-se da Coca-Cola. A Coca-Cola muda a formulação do seu produto até que encontra uma que vence a Pepsi em testes de gosto e substitui sua velha receita pela nova, dizendo ao mundo que está lançando uma nova Coca que tem um gosto muito melhor (um "fato" confirmado a um alto preço). Inicialmente, as pessoas são conquistadas (uma fonte afirma que as vendas da Coca-Cola cresceram inicialmente 8% em relação ao ano anterior, embora o crescimento possa ter sido relacionado com o clima, e eu não vi nenhuma declaração de que sua participação de mercado subiu), então, há uma violenta reação do público e da mídia porque as pessoas querem o produto antigo de volta. Dentro de três meses, a Coca-Cola original é relançada e as vendas da New Coke caem drasticamente. No final de todo o processo, a Coca-Cola surge como a marca dominante de bebidas à base de cola.

Ao longo dessa jornada, descobrimos que gosto não é gosto quando se trata do gosto de uma marca; um gole não é o mesmo que uma lata; as pessoas preferem comprar sem pensar, odeiam mais perder algo do que receber algo novo, são extremamente influenciadas pelo que encontram pela primeira vez e, apesar disso tudo, seguirão a multidão sempre que possível. Que pesquisa de mercado iria prever isso?

Claro que, entre os quatro fatores que preocupam a mente inconsciente estão as razões pelas quais a investigação tem-se desenvolvido. Em primeiro lugar, a pesquisa é percebida como um meio de reduzir o risco inerente à tomada de decisão. A prática tornou-se tão estabelecida que quem começou a trabalhar em uma organização de grande porte nos últimos 30 anos terá tido fácil acesso ao princípio e mecanismos de pesquisa; são o padrão a ser seguido. Assim como ocorre com os fundos de investimento, a maioria dos quais fica aquém da média do mercado, os sucessos são alardeados e os fracassos, em sua maior parte, são descartados em silêncio. A impressão, ou comprovação social, parece sugerir que todo mundo está fazendo pesquisa e que tudo funciona bem. Na verdade, é preciso uma pessoa corajosa para descartar uma ferramenta aparentemente tão benéfica. O coquetel inebriante para a mente inconsciente está completo se o primeiro encontro for percebido como um sucesso.

Enquanto nossa consciência sobre a natureza da mente inconsciente e a maneira pela qual ela molda o comportamento é relativamente recente, os psicólogos sociais e neurocientistas estão nos ajudando a entender processos que estão longe de ser novos. É provável que eles existam há milhares de anos. As empresas têm muito a ganhar com o reconhecimento das limitações consideráveis das pesquisas de mercado e com o papel e a natureza da mente inconsciente no comportamento do consumidor. Os testes ao vivo não são perfeitos, mas reconhecem tacitamente o lugar da mente inconsciente.

No entanto, o que dizer nas situações em que uma organização deseja entender melhor os clientes existentes? Compreender a relação entre o pensamento do consumidor e o contexto em que ele consome é um ótimo ponto de partida.

3

O CONSUMIDOR NO CONTEXTO

As influências ambientais

Se você quer saber por que alguém compra ou não compra algo, precisa entender como o ambiente molda o comportamento. Dissociar a busca pela compreensão do contexto em que a compra ocorre é uma receita para se perder no caminho. Para maximizar as vendas ou o impacto da comunicação, o ambiente precisa ser adequado.

Nos últimos vinte anos vários estudos têm revelado como nosso comportamento é influenciado por elementos do ambiente de varejo que deveriam, logicamente, não ter qualquer influência sobre o que escolhemos fazer. Embora possa não ser uma descoberta saber que a música e a iluminação afetam nosso humor e, como consequência, nosso comportamento, a forma como ambos podem levar as pessoas a gastar mais é surpreendente, assim como são as evidências de que não estamos cientes do que molda nosso próprio comportamento.

Em geral, a pesquisa do consumidor é realizada em um lugar que seja conveniente para o pesquisador.' De fato, a pesquisa tende a vir rotulada de acordo com o local onde os dados são obtidos: entrevistas de rua, pesquisas on-line, entrevistas em domicílio, sala de espelho para grupos de foco e assim por diante. Implicitamente, a mensagem é clara: não faz diferença o que você perguntar, você terá a mesma resposta. Como discutirei no

próximo capítulo, há muito a ser aprendido ao se observar o que as pessoas compram e como compram, mas, primeiro, devo explicar por que o ambiente é tão importante, como ele pode mudar o que as pessoas fazem, e que diferença impressionante ele pode gerar sobre as vendas.

Charles Areni, especialista no estudo da psicologia ambiental do espaço comercial, criou um teste em uma loja que vendia vinho. O teste consistia em tocar na loja músicas das paradas de sucesso ou música clássica. Ele descobriu que as pessoas gastaram mais do que o triplo em uma garrafa de vinho quando estavam ouvindo música clássica em comparação com quando ouviam músicas populares.² É claro que todas as pessoas envolvidas supuseram que estavam comprando o vinho que queriam comprar e que seriam capazes de fornecer justificativas aparentemente racionais para fazê-lo, mas não sabiam que a música de fundo calma foi a única variável a ser alterada. Recentemente, um provador da indústria do vinho afirmou acreditar que o gosto do vinho é influenciado pela música que está tocando. É uma teoria estranha, talvez, mas que faz sentido quando se considera o impacto das associações mentais inconscientes e o potencial para atribuição equivocada que os estudos psicológicos encontram com frequência.'

Para ilustrar, pesquisadores descobriram que o tipo de música tocada pode alterar radicalmente a quantidade de tempo de permanência em uma loja e a velocidade com que os consumidores se movem, e pode mudar sua percepção de quanto tempo ficam esperando para ser atendidos ou de quantas pessoas estão na área comercial.⁴ Não chega a surpreender que essas influências sobre o comportamento e a percepção possam levar a gastos maiores. Uma comparação feita com músicas lentas e rápidas em um supermercado apontou que a primeira levou a vendas 39% maiores.' É claro que ninguém diria que essas pessoas saíram da loja pensando: "Gastei mais porque a música de fundo tinha menos de 60 batidas por minuto."

Nos Estados Unidos, psicólogos fizeram experiências com a mudança da iluminação em dois mostruários de varejo, um deles com ferramentas em uma loja de ferragens e outro com cintos em uma loja de vestuário country e produtos agrícolas. Eles instalaram uma iluminação adicional de 500W no teto, que poderia ser controlada independentemente da iluminação principal da loja. Através de filmagens feitas com os clientes das lojas, os psicólogos gravaram a quantidade de tempo que as pessoas passavam na vitrine, o número de itens que elas tocavam e o número de itens que compravam. Eles descobriram que os consumidores que se engajaram com os mostruários tocaram mais itens e gastaram muito mais tempo observando-os quando a iluminação adicional era ligada.⁶

É um fato bem documentado que os níveis de luz têm efeito sobre a química do cérebro: a luz regula o relógio biológico e está associada com a liberação de serotonina, que desempenha importante papel na regulação do humor, da raiva e da agressão. No entanto, apenas aquelas pessoas que foram diagnosticadas com uma doença como o transtorno de ansiedade sazonal reconhecem que se sentiriam melhores se tivessem mais luz. É perfeitamente correto supor que se a luz no ambiente de pesquisa apresentar diferenças significativas em comparação com a realidade do consumidor, as pessoas podem se sentir e reagir de forma diferente.

Além da maneira como alterações na iluminação e na música fazem as pessoas se sentirem diferentes, variações mais sutis, como as proporções de uma sala, podem alterar o modo como as pessoas pensam. A própria natureza de seu processo de pensamento parece mudar. Dois professores de Marketing montaram quatro salas idênticas, com exceção da altura do pé-direito, que ficou entre 2,5m e 3m. Os professores deram aos participantes tarefas distintas, que exigiam diferentes tipos de processamento mental. Eles analisaram os resultados e descobriram que as pessoas em salas com pé-direito mais alto apresentaram melhor desempenho nas tarefas que

requerem processamento relacional (relacionado com identificar e avaliar as conexões entre diferentes modalidades esportivas), enquanto nas salas onde o pé-direito era menor o desempenho dos participantes foi melhor em tarefas de itens específicos. Eles também encontraram diferenças estatisticamente significativas na forma como dois produtos foram avaliados.' Nenhum dos participantes foi informado de que a altura do pé-direito era o foco do estudo. Assim como na pesquisa sobre cheiros e imagens subliminares mencionada no capítulo anterior, essas influências ambientais ocorrem em um nível inconsciente e, por meio de algum capricho do destino evolutivo, nossas mentes conscientes se esquecem do que realmente está comandando os pensamentos, sentimentos e comportamentos resultantes.

O ambiente humano

Outro aspecto influente no contexto, e que as pesquisas com o consumidor não costumam levar em conta, é quem mais está presente na experiência do consumidor. Quem já foi a uma loja com uma criança sabe que a experiência de compras pode acabar sendo dominada pelas ações da criança mais do que por qualquer outra variável ambiental. Uma criança de 2 anos vai querer parar e tocar nos produtos e mostruários.

Dependendo das circunstâncias, isso pode gerar vários efeitos sobre o adulto que a acompanha: perceber algo que de outra forma teria sido ignorado, uma sensibilidade reduzida às influências ambientais inconscientes ou mesmo o desejo de abandonar a experiência de compra!

Em um estudo, comparou-se o tempo que diferentes combinações de consumidores gastavam fazendo compras em uma loja de bricolagem (loja de produtos para casa, desde decoração até material de construção).¹ Mulheres que faziam compras com uma companhia do sexo feminino

permaneceram em média 75% a mais na loja do que uma mulher e um homem juntos em compras. É relativamente fácil analisar as próprias experiências e refletir sobre os motivos que fazem isso acontecer. Independentemente das razões, a verdade é que os pensamentos e sentimentos das pessoas, explicitados por seu comportamento, devem ser bastante diferentes nessas circunstâncias contrastantes.

Como seres conscientes e racionalizadores, preferimos acreditar que somos os únicos responsáveis por nossas escolhas e por nosso destino, por mais que uma avaliação objetiva de nossas vidas possa contradizer isso. Quantos de nós reconheceríamos que somos influenciados por um anúncio ou pelas ações de um vendedor? Mesmo quando a contragosto reconhecemos a presença do vendedor, a maioria de nós prefere acreditar que o envolvimento dele foi apenas um fator (muito marginal) em nossa decisão, em vez de o ponto crítico da influência que determinou o resultado de nossa experiência. É claro que qualquer varejista que monitore as vendas geradas por cada vendedor individual será capaz de apontar quem é responsável por mais vendas no mesmo período de tempo e na mesma loja. Sua eficácia poderia ser atribuída ao ritmo de trabalho, mas quando você passa algum tempo assistindo a diversos vendedores em ação logo percebe que alguns têm habilidade para avaliar os clientes, desenvolver uma conexão com eles e, então, adaptar sua abordagem de vendas. Assim, o resultado de um evento de consumo pode ser inteiramente determinado pela interação humana que ocorre com o vendedor.

É fascinante observar como os bons vendedores conseguem que os clientes lhes digam que fatores influenciarão sua compra e, em seguida, fazem uso dessa variável. Não estou sugerindo que se trata de dissimulação. Qualquer um que precise vender e que tenha a flexibilidade interpessoal para tentar abordagens diferentes irá inconscientemente assimilar uma compreensão daquilo que funciona e do que não funciona. Às vezes é tão

simples quanto perguntar se o cliente tem uma marca específica em mente. Se o consumidor cita o nome de uma marca que a loja tenha em estoque, o vendedor pode elogiá-la e ter uma boa chance de fechar a venda. Empregar uma alternativa - como sugerir que a marca citada pelo cliente é inferior a outras - traz consigo um significativo risco de abalar a confiança do cliente e fazê-lo ir embora "para pensar um pouco mais".

Naturalmente, a combinação de treinamento deficiente e ausência de flexibilidade interpessoal pode criar um efeito muito diferente. Lembro-me, como se fosse hoje, do dia em que fui ver um automóvel em uma concessionária há vários anos. O vendedor ficou o tempo todo me perguntando o que me impedia de comprar o automóvel no qual eu tinha feito um test drive. Minha reclamação era grave-o automóvel não era veloz o suficiente-mas, em vez de reconhecer o fato e me oferecer outro modelo de automóvel, o vendedor insistiu e perguntou: "Se desse para melhorar esse problema, o senhor compraria o carro?" Não imaginei nenhuma maneira prática para melhorar o desempenho do carro e o vendedor também não sugeriu nada, então a conversa rapidamente ganhou nuances abstratas. Não comprei o automóvel, nem um mais rápido, daquele vendedor. Não sei se ele ainda vende carros e, para falar a verdade, não sei se um dia ele chegou a vender algum, mas imagino que exista algum vendedor por aí que teria abordado a situação de modo diferente e me convencido a, pelo menos, manter contato com a concessionária.

O impacto da presença de outras pessoas é comprovado, mesmo quando isso não deveria fazer diferença em termos racionais. Como você verá neste livro, e em destaque no Capítulo 5, há inúmeras razões para se questionar a validade das respostas obtidas em pesquisas. No entanto, um aspecto é o modo como as respostas das pessoas às perguntas mudam dependendo da forma como essas perguntas são feitas. As pesquisas on-line estão ganhando enorme popularidade devido a seu custo relativamente baixo e sua grande

agilidade. Porém, as pessoas, quando estão sentadas na frente de uma tela de computador, dão respostas diferentes a certas perguntas das que dariam quando há outra pessoa presente para fazer a pergunta. Em um estudo, as respostas a perguntas do tipo "Como você administra o seu salário?" variaram de 29,9% a 47,7% dos entrevistados, que diziam que se sentiam "à vontade" para falar sobre o assunto, dependendo se a pergunta era respondida na presença de alguém ou não.⁹

Outra pesquisa, conduzida por uma grande empresa de pesquisas de opinião, constatou que 73% das pessoas entrevistadas por telefone que achavam que as condenações à prisão deveriam ser cumpridas em sua totalidade não concordavam que assaltantes fossem poupados de passar um período na prisão. A mesma pesquisa também foi realizada on-line e constatou que apenas 52% dos entrevistados se encaixavam na mesma categoria. Apesar de os pesquisadores garantirem que as duas amostras foram ponderadas para refletir a demografia da população do Reino Unido, eles obtiveram diferenças estatisticamente significativas para 22 das 28 perguntas.¹⁰

A reação do segmento de pesquisa de mercado para esse tipo de anomalia é fiscalizar as abordagens utilizadas e perguntar: "Que método é mais preciso?" A resposta a essa pergunta é inerentemente tendenciosa - "nenhum": o que pensamos é um subproduto de onde estamos, do ambiente e das pessoas que nos cercam, e de como pensamos naquele momento. Pode até ser que, na presença de alguém cuja função seja trabalhar na rua em um dia gelado e implorar para as pessoas pararem um minuto para responder a algumas perguntas, mais pessoas se considerem bem de vida. Inversamente, quando essas mesmas pessoas estão sentadas na frente do computador respondendo a perguntas entediadas, na esperança de ganhar £5 mil em um sorteio por participar da pesquisa, parte delas se pergunta: "Como é que minha vida chegou a esse ponto?" É claro que se você acabou de ser parado

na rua por alguém que recolhe dinheiro para crianças famintas na África, ou assistiu à população do Haiti lutando pela vida, sua resposta também será diferente. Na tentativa de quantificar tais conceitos cinzentos, a pesquisa de mercado está realmente perdendo seu objetivo de vista.

Quase tudo é relativo

Outro aspecto do ambiente de consumo são os produtos e a comunicação sobre o produto que acompanha determinado item. Pesquisas mostraram que o resultado da publicidade é influenciado pelo contexto no qual ela é colocada. Em testes nos quais o contexto da revista ou do programa era semelhante ao tema do anúncio, observou-se que as pessoas compreenderam melhor o anúncio e gostaram mais dele. Uma simpatia pelo contexto é atribuída erroneamente ao anúncio em si."

Quando participantes do estudo, que conheciam muito sobre carros, foram selecionados para avaliar um comercial de um Honda, eles o avaliaram melhor quando o anúncio aparecia perto de outros de marcas de prestígio, como Armani e Rolex, do que quando aparecia no contexto de marcas de menor prestígio, como Timex e Old Navy.¹² Quando Simonson e Yoon compararam como as pessoas avaliaram a atratividade de uma série de produtos, incluindo máquinas de cortar grama, processadores de alimentos e automóveis, descobriram que a força da preferência por um produto era influenciada pelo contexto de escolhas apresentadas no momento. Por exemplo, quando uma caneta foi selecionada com base em um conjunto onde ela era significativamente melhor que outra, os participantes pagavam mais por ela e achavam que ela escreveria melhor do que quando a mesma caneta foi selecionada com base em um conjunto mais equilibrado de opções.¹³ Com verbas tão impressionantes sendo gastas em publicidade, um investimento relativamente pequeno que replicasse o estudo de Simonson e Yoon para seus próprios produtos e mix de mídia

poderia representar diferença notável na forma como as pessoas percebem a sua marca.

Com tantas influências diversas e entrelaçadas, que moldam o comportamento dos consumidores, excluídas do processo de pesquisa de mercado, talvez não seja surpresa quando as conclusões acabam ficando longe da verdade. Quando o McDonald's desenvolveu o hambúrguer Arch Deluxe, em meados da década de 1990, a empresa estava confiante por ter um produto vencedor que atrairia os consumidores adultos. No contexto de pesquisa de mercado, o produto se saiu muito bem, mas no contexto de um restaurante McDonald's, ao lado do "McLanche Feliz", do Ronald McDonald e de outros elementos infantis, a reação foi muito diferente. Ironicamente, o conceito de publicidade, que mostrava Ronald McDonald participando de atividades mais adultas, provavelmente reforçou as associações contraditórias com as quais os clientes se depararam.⁴

O desejo corporativo de controlar e padronizar é compreensível. Pode-se argumentar que o controle e a padronização são essenciais para o sucesso de certas funções, como contabilidade, compras e branding.

No entanto, como o McDonald's descobriu, os processos centralizados nem sempre oferecem a resposta. Quando se trata de pesquisa de mercado, o desejo de desenvolver um produto longe das complicações do ambiente de varejo é extremamente arriscado. Sem ter contato com o contexto em que o produto acabará sendo vendido, o consumidor não pode dar respostas autênticas sobre um produto. O McDonald's desenvolveu o seu "hambúrguer com gosto de gente grande" lá em sua sede, em Oak Brook, visando atrair os consumidores adultos. Longe das cadeiras de plástico, cores primárias berrantes e cardápios com refeições para as crianças, os entrevistados atribuíram altas pontuações para sabor, frescor e satisfação do produto. Apesar dos mais de \$200 milhões em despesas, pelo menos \$100

milhões desses gastos para promover um produto que a pesquisa havia mostrado ser tão atraente, ele fracassou e foi retirado do mercado. Segundo uma fonte, a maioria das inovações de sucesso do McDonald's, incluindo o Big Mac, o McFish e a Torta de Maçã, foi inventada nas cozinhas do restaurante, e não em seu escritório central. Embora esses franqueados talvez não tivessem acesso a métodos de pesquisa para avaliar suas invenções perante os clientes, eles podiam pelo menos testar seus produtos no ambiente em que seriam comercializados.¹⁵

Todo o comportamento humano é fortemente influenciado pelo ambiente. Como Kevin Hogan, autor de *The Science of Influence*, afirma:

"Os seres humanos, como os animais, interagem e reagem a seu ambiente muito mais do que estamos cientes. Se você deseja alterar seu próprio comportamento, ou o de outra pessoa, a primeira coisa a fazer é mudar o ambiente. 4 mudança de ambiente tem o poder especial de mudar o comportamento. Não há influência maior. "

O psicólogo Stanley Milgram realizou um estudo pioneiro, que se tornou famoso, sobre como o contexto pode mudar o comportamento, ilustrando com cores vivas que aquilo que as pessoas estão dispostas a fazer pode mudar drasticamente quando o ambiente se altera. O contexto pode determinar não apenas como as pessoas se comportam, mas como elas agem de forma diferente da que esperariam agir e, na maioria dos casos, de maneira diferente da que gostariam de dizer a si mesmas que iriam agir. Em sua experiência, 37 dos 40 participantes administraram choques elétricos potencialmente letais de 450V em outro participante do experimento, apenas porque uma pessoa com aparência autoritária no laboratório de ciências de uma universidade bem conceituada pediu que assim fizessem.¹⁶ (Na verdade, a pessoa que recebia os choques fazia parte do experimento e

estava fingindo sentir dor com os choques que os participantes achavam estar aplicando.)

No Experimento da Prisão de Stanford, o professor de Psicologia, Philip Zimbardo, reuniu um grupo de estudantes e distribuiu-os aleatoriamente entre guardas ou prisioneiros em uma prisão simulada por ele. Antes de o experimento ser concluído (oito primeiros dias antes do previsto, após a intervenção da namorada do psicólogo, que havia sido trazida para realizar algumas entrevistas com os participantes e se opôs às condições que surgiram na falsa prisão), os guardas haviam atacado os presos com extintores de incêndio, se recusaram a permitir que eles fossem ao banheiro, mandaram-nos dormir no chão de cimento e impuseram constrangimentos sexuais a alguns deles. A experiência durou apenas seis dias." Esses exemplos dramáticos são mais extremos do que qualquer pesquisa de mercado costuma encontrar ou criar, mas ilustram o princípio psicológico envolvido.

Quando a Mattel decidiu lançar uma nova versão do amigo da Barbie, Ken, em 1993, perguntou a seu público-alvo, meninas de 5 anos, que aparência elas queriam que o boneco tivesse. O resultado foi praticamente a imitação do que as meninas dessa idade consideram exemplo de masculinidade: bandas de música de meninos. As bandas muitas vezes tinham empresários ou produtores gays e ficaram felizes com a oportunidade de tentar atingir o movimento gay, que trabalhava com entusiasmo para estabelecer-se na vida em sociedade.⁸ O produto final, o boneco Ken "de brinco", usava um top em malha de cor lavanda com uma jaqueta de couro sem mangas combinando, tinha cabelos loiros com mechas e usava um pequeno anel de prata pendurado em uma gargantilha, que foi rapidamente identificado como um anel peniano (um adorno popular entre frequentadores de clubes gays na época).¹⁹ A maioria dos pais não ficou nem um pouco feliz em comprar o boneco para as filhas, e nem era essa a

imagem com a qual a Mattel queria se identificar. O boneco foi imediatamente retirado do mercado.

A natureza artificial do ambiente de pesquisa também pode ser responsável por não mostrar algo que, no ambiente real de compra, é inconscientemente reforçado e extremamente importante para determinar o sucesso de um produto. Quando a Heinz desenvolveu seu vinagre de limpeza All Natural, seguiu um conceito lógico: a empresa já sabia que as pessoas usavam seu vinagre "de cozinha" na limpeza, e a mídia mostrava interesse crescente por produtos de limpeza mais naturais. Longe do contexto do supermercado, um produto de limpeza fabricado pela Heinz parecia uma boa ideia. No entanto, no ambiente de um supermercado e, em particular, no contexto de uma empresa do ramo alimentício, foi difícil para os consumidores conciliarem as associações culinárias inconscientes com os produtos de limpeza que eles associavam a produtos químicos perigosos e germes. O produto fracassou e foi retirado de mercado.

Muitas vezes, a influência do ambiente sobre o comportamento é tão sutil que chega a ser imperceptível. Aron e Dutton fizeram um experimento envolvendo dois grupos de estudantes do sexo masculino.²⁰ Aparentemente, o objetivo da pesquisa foi analisar o impacto da paisagem sobre a criatividade. No entanto, a entrevistadora era uma mulher atraente, e os dois grupos ficaram em locais diferentes. As entrevistas individuais do primeiro grupo aconteceram em uma ponte com pouca estabilidade que ficava sobre um barranco profundo, enquanto o segundo grupo ficou em um banco do outro lado da ponte. Os pesquisadores estavam interessados em averiguar quantos dos participantes convidariam a pesquisadora para sair. A diferença foi impressionante: 60% dos entrevistados em cima da ponte telefonaram para a entrevistadora, enquanto apenas 30% dos entrevistados no banco fizeram isso. Os pesquisadores concluíram que as pessoas na ponte direcionaram erroneamente a excitação psicológica, por causa da

ponte instável, para a entrevistadora. Dito de outra forma, eles sabiam que estavam sentindo algo, e sua mente consciente diagnosticou erroneamente a sensação como um sentimento de atração pela entrevistadora na frente deles, e não como o medo de sofrerem queda fatal de uma ponte instável.

E provável que algo semelhante representou um fator significativo no fracasso do automóvel Peugeot 1007.²¹ Quando ele foi inicialmente revelado como o carro-conceito "Sesame" no Salão do Automóvel de Paris, em 2002, a reação positiva do público levou a empresa a construí-lo e lançá-lo. De acordo com o relatório anual da Peugeot de 2005, "o projeto criativo encantou" os executivos. Se a reação foi atribuída à novidade das portas deslizantes do carro, uma característica que a Peugeot e outro fabricante estavam apresentando, a fim de gerar entusiasmo no público que visitava o seu stand na feira, ou ao burburinho normal do salão do automóvel, é impossível identificar hoje. No entanto, as vendas medíocres desde que o modelo foi lançado sugerem que a reação positiva que as pessoas achavam ser provocada pelo novo compacto foi, na verdade, a emoção causada por outro fato ocorrido no momento.

A criação do ambiente adequado em torno de um produto - pela promoção de um evento badalado, pelo envolvimento de uma celebridade da moda, pela distribuição de amostras quando as pessoas estão se divertindo fazendo outra coisa ou pela impressão de que estão fazendo um ótimo negócio-pode aumentar o interesse por uma marca exatamente graças ao fenômeno do julgamento equivocado inconsciente. Vivenciar um sentimento intenso ao mesmo tempo em que se experimenta o produto pode ser suficiente para fazer a parte menos racional de nossa mente perceber algo que, de outra forma, não perceberia.

O ambiente virtual

Os varejistas on-line têm a possibilidade de realizar testes ao vivo que lhes permitam direcionar aleatoriamente os clientes a um de vários layouts de página ou mesmo a websites totalmente diferentes. Dessa forma, eles têm um alto nível de controle sobre a experiência do cliente e a oportunidade para explorar como alterações sutis no ambiente alteram o comportamento.

O desafio com tanta flexibilidade é saber o que testar. Fica evidente, a partir de estudos, o que foi um sucesso em testes. As mesmas preocupações inconscientes definem como as pessoas reagem on-line e o fazem em outro lugar lugar. Ainda há pessoas que não compram on-line porque acham o processo muito arriscado.

No entanto, a maioria de nós já descobriu que um item que queria estava disponível apenas on-line, ou então estava sendo oferecido por um bom desconto, e, então, resolveu arriscar. A importância de sentir-se seguro em relação a compras on-line, especialmente em uma loja onde você ainda não tenha comprado nada ou que não tenha um representante no mundo real, levou ao surgimento de inúmeros esquemas de proteção. A importância desses esquemas é exemplificada por um teste de design de site para a luggagepoint.com, que descobriu que as vendas aumentaram 5% e as receitas por cliente 11% quando a empresa mudou o símbolo "Hacker Safe" alguns centímetros para a direita e removeu um banner ao lado do símbolo que anunciava entregas internacionais.²² Ainda me recordo do medo que senti ao comprar um violão dos Estados Unidos no eBay antes da criação do PayPal. Minha ansiedade foi acentuada pelo fato de o vendedor insistir em escrever seus e-mails em letras maiúsculas.

Essa ignorância relativamente incomum sobre o uso de maiúsculas aumentou meu receio de que ele era um fraudador. Em última análise, o hábito torna tais experiências comuns, a ponto de o que importa ser nossa

expectativa de rapidez e simplicidade ser atendida. No cite do eBay, consta que já realizei 70 compras - eu nem imaginava que fossem tantas.

A ausência de naturalidade, ou fluência, pode ser uma das causas de uma venda perdida. Quando os clientes não encontram logo o que querem, e mesmo quando a primeira página de um site demora muito para carregar, eles vão para outro lugar. Um estudo sugere que, a menos que haja algo na tela dizendo às pessoas que a informação está sendo carregada, elas estão dispostas a esperar um máximo de dois segundos antes de irem para outro site.²³ O Google descobriu que ao tornar o site do Google Maps mais rápido (reduzindo o tamanho da página em cerca de 25%), o tráfego aumentou 10% na primeira semana e 25% três semanas depois.²⁴ Tenho razões para suspeitar de que o espectro da capacidade da mente inconsciente para atribuir sentimentos equivocadamente é o cerne desse fenômeno: uma leve frustração por ter de esperar para que uma página apareça pode facilmente ser sentida como uma antipatia por aquilo que está sendo oferecido.

Hoje eu compro produtos na internet por telefone, na hora do intervalo comercial, sem sentir a menor preocupação. O que antes era fonte de ansiedade, tornou-se tranquilo graças ao processo de compras de um dique da Amazon. Imagino que muitos dos produtos que compro no site estão disponíveis a preços mais baixos em seus concorrentes on-line, mas como a Amazon facilitou tanto as compras, nunca me incomodo em verificar outras ofertas.

Embora um bom desconto no preço seja a razão para correr o risco de comprar em uma loja nova, ele muitas vezes não determina o comportamento subsequente, quando fatores como fluência (hábito) e influência social afirmativa ganham mais importância. Estudo realizado em 2001 sobre a análise dos diques em anúncios dados pelos internautas norte-

americanos descobriu que apenas 8% deles caçavam preços agressivamente .21

A influência social afirmativa, sob a forma de listas de best-sellers, depoimentos ou opiniões dos clientes, também é fator de grande influência. Os clientes de varejo me dizem que os produtos que têm as melhores avaliações venderão mais. Não é surpresa que, como não podem ver o que outras pessoas estão comprando, essas informações são importantes para os clientes on-line.

Invenção consciente e memória seletiva

Assim como ocorreu com a pessoa que embrulhou o vaso de plantas no experimento feito por Moll (Capítulo 1), o fato de tantos estudos mostrarem que as pessoas não estão cientes sobre como o ambiente e o contexto afetam seu comportamento e atitudes não as impede de oferecerem justificativa aparentemente crível para o que fazem, e por que fazem o que fazem. Por mais honrosas que as intenções conscientes possam ser, os consumidores não podem deixar de criar e perpetuar mitos sobre por que eles compram o que compram quando os pesquisadores fazem suas perguntas.

Em uma loja de departamentos perto de minha casa, fiquei observando enquanto vários clientes passavam por um display e paravam para olhar um novo sistema de alto-falante para iPod. O display tinha um iPod e estava tocando música alta, algo difícil de se ignorar. Aproximei-me de várias das pessoas para perguntar se elas estavam pensando em comprar esse sistema específico antes de vê-lo na loja. Quase 75% delas disseram que sim. No entanto, como eu sabia que o sistema era um lançamento, e reconheci o estilo de consumo "em busca de alguma coisa" das pessoas, duvidei que muitas delas sabiam da existência do produto. Mudei de assunto e falei sobre as características do produto por alguns minutos. Depois, quando

perguntei a essas pessoas onde elas tinham visto o sistema de alto-falantes pela primeira vez, a maioria disse, como eu suspeitava, que tinha sido na loja naquele dia, pela primeira vez.

Quando eu estava fazendo uma pesquisa sobre a compra de raspadinhas de loteria, os respondentes pareciam acreditar que as compravam por impulso. No entanto, descobri uma estranha dimensão para aquele impulso. Quando uma pessoa ia até uma banca de jornais ou quiosque para comprar algo, ela geralmente não comprava uma raspadinha, mas quando era obrigada a ficar em uma fila, ela comprava. O mostruário que exibia as raspadinhas estava posicionado de tal forma que os clientes só o enxergavam quando estavam no balcão. O suporte exibia o lado do rolo das raspadinhas, e não os desenhos chamativos e coloridos com as referências aos prêmios em dinheiro. Quando não havia fila, os clientes tinham menos probabilidade de serem visualmente estimulados pelo mostruário e, conseqüentemente, menos propensos a comprar a raspadinha. As filas criavam a oportunidade de observar as raspadinhas inconscientemente, e a visão delas desencadeava em algumas pessoas associações que elas interpretavam como desejo de compra.

Aliada à incapacidade de reconhecer com precisão quais aspectos de nosso ambiente influenciam nosso comportamento está nossa capacidade de sermos testemunhas seletivas. É preocupante saber que um estudo norte-americano descobriu que depoimentos falsos de testemunhas oculares contribuíram para 75% de condenações que foram desmentidas por exames de DNA.²⁶

Psicólogos da Iowa University fingiram uma cena de crime na frente dos alunos e pediram a eles para identificar o autor entre cinco suspeitos. Nenhum deles era o ladrão verdadeiro - 84% dos estudantes estavam dispostos a acusar um dos suspeitos inocentes. Esse número subiu para 90%

quando os estudantes foram informados de que um dos cinco havia confessado o crime, e sua alegada segurança na identificação aumentou de 6 para 8,5 em um máximo de 10.²⁷

As pessoas não são testemunhas confiáveis de suas próprias experiências. Em 1991, James Randi, um questionador da paranormalidade, conduziu um experimento com a médium britânica Maureen Flynn. Um dos truques que os médiuns usam é citar um grande número de nomes (ou alguns nomes bastante comuns) para encontrar conexão com o consulente. Algum tempo depois da experiência, ele perguntou a um cliente da Senhora Flynn, que considerava que sua clarividência havia sido "muito boa", quantos nomes ela havia mencionado durante os 30 minutos que a "sessão" durou. O cliente estimou que a médium havia mencionado cerca de seis nomes. A transcrição de uma gravação, no entanto, revelou que ela havia mencionado 37 nomes, juntamente com as iniciais N e L (que fornecem relação com mais uns 300 nomes).

Os problemas do contexto são agravados pelo tempo transcorrido entre o momento real de interesse para a pesquisa de mercado e quando é feita uma pergunta sobre ele. Wegner, Vallacher e Kelly realizaram um experimento para estudar as mudanças na forma como as pessoas definem suas ações ao longo de um período através de entrevistas com pessoas que estavam se casando. Bem antes do casamento, os entrevistados geralmente descrevem o evento em termos românticos; mais perto da ocasião, eles descrevem a ocasião em termos de detalhes que os preocupam (tais como as flores, as roupas e assim por diante); algum tempo depois do casamento, eles tendem a falar sobre os "sogros e cunhados" ou "fazer parte de uma família".²¹

Como eu disse no início deste livro, os humanos têm a capacidade extraordinária de ver as coisas de forma distorcida. Nós nos convencemos de que uma superstição ou terapia alternativa funciona, embora tenhamos

vivido inúmeros casos de quando ela não conseguiu materializar o resultado que acreditávamos ser possível. Essa característica, conhecida como viés de confirmação, também nos permite ignorar nosso próprio comportamento aparentemente contraditório. Podemos castigar uma criança por falar palavras obscenas e ignorar o fato de que, quando atingimos nosso polegar com um martelo pela manhã, usamos exatamente o mesmo linguajar. Normalmente, ninguém fica prestando atenção suficiente para apontar nossas incoerências óbvias, mas, de vez em quando, um evento ocorre e isso fica visível.

Em 2007, um artigo na revista Daily Telegraph relatou a história de William Barrington-Coupe, que havia atribuído gravações executadas por músicos clássicos como sendo de sua esposa, Joyce Hatto - uma pianista de verdade, mas que naquela época era uma septuagenária enferma.²⁹ Uma reviravolta na história foi a resenha crítica que uma das "gravações" de Hatto recebeu do crítico da Gramophone, Bryce Morrison, em 2006. Na crítica, ele descreveu sua interpretação no Concerto de Rachmaninov como "impressionante... realmente magnífica... entre as melhores já gravadas... com um toque especial de sua melancolia eslava". No entanto, 15 anos antes, o mesmo crítico havia descrito a mesma interpretação (embora tocada sob um nome diferente) ao dizer que "(o artista) mostrase estranhamente indiferente ao intenso idioma eslavo de Rachmaninov... sem glamour... falta clareza e definição". Não houve indícios de que o crítico estivesse fazendo algo irregular. Uma infinidade de fatores pode ter influenciado sua percepção da faixa naquele dia: o entusiasmo em torno daquela nova pianista prolífica, uma discussão anterior com um colega, uma mudança em sua audição, o impacto de outras músicas que ele havia tocado antes, o aparelho que reproduziu a gravação, a temperatura da sala, a embalagem do CD, o preço de venda e até mesmo o cheiro do CD. Uma coisa é certa: sua resenha profissional, fruto de reflexão e boas intenções, foi muito diferente, mas a música era idêntica. Chega a ser tentador sugerir que essa contradição

faria de Morrison um crítico ruim, quando, na verdade, tudo o que se deve extrair de sua experiência lamentável é que ele é humano e tão sensível quanto o restante de nós à influência sutil, mas significativa, do contexto.

A pesquisa de mercado é realizada da forma que parece mais conveniente. Os varejistas não querem que os entrevistadores fiquem perturbando seus clientes, mas qual é a chance de obter uma pesquisa de mercado confiável se o ambiente muda o jeito como as pessoas pensam, sentem e agem? Dado o que sabemos sobre nossa incapacidade de acessar o funcionamento de nossa própria mente inconsciente, os entrevistados não saberão que estão sendo influenciados e, portanto, não podem mencionar isso ou atribuir o comportamento ao inconsciente durante a pesquisa. Os locais utilizados para rotular o ponto de coleta não contextualizado da pesquisa de mercado (on-line, na rua e assim por diante) devem ser vistos como advertências sobre a não confiabilidade inerente de suas conclusões. O lugar para se compreender o consumidor é quando ele está em seu hábitat natural, onde quer que sua mente inconsciente esteja sendo exposta a tudo que possa influenciar como ele se sente. A boa notícia é que podemos aprender muito ao observar o que os consumidores fazem.

4

O QUE OS CONSUMIDORES FAZEM

Um estudo sobre comportamento

Pergunte a alguém por que comprou algo e essa pessoa certamente lhe dará uma "boa" razão para a compra. Vejamos o caso de roupas, por exemplo. Talvez ela tenha comprado uma camisa porque gostou, porque precisava de uma nova ou porque tinha um programa especial e quis investir na aparência. Todas essas justificativas parecem aceitáveis, e são certamente mais razoáveis do que sugerir que tenha comprado a camisa porque o vendedor disse "oi" ou porque o provador da loja era bonito.

Entretanto, neste instante talvez você não fique surpreso em saber que a simpatia e o provador bonito comprovadamente se mostraram eficazes para aumentar a probabilidade de alguém comprar um produto. Paco Underhill, que passou muito tempo observando o comportamento de compras nos Estados Unidos, sugere que a proporção de clientes realmente dispostos a comprar aumenta pela metade quando há um contato pessoal iniciado pelo vendedor, e dobra quando o cliente usa um provador.'

Como afirmei no capítulo anterior, o problema para as organizações que adotam pesquisas de mercado é duplo. Primeiro, as técnicas de pesquisa que, por definição, removem os consumidores de seu contexto - a sala de entrevistas, a rua, a sala de espelhos ou a internet - são usadas por comodidade e desconsideram a influência inconsciente determinante do

ambiente sobre o que as pessoas pensam e fazem. Em segundo lugar, cada indivíduo apresenta um contexto próprio que influenciará mais as respostas fornecidas pelas pessoas.

Esses rótulos metodológicos para pesquisa devem ser considerados uma advertência: Estes resultados foram retirados de seu contexto. A importância potencial do ambiente é um argumento poderoso para a realização de testes ao vivo (depois explico por que, por causa dos temas levantados, não é adequado inserir as técnicas atuais de pesquisa nos pontos onde compramos) e split tests on-line. No entanto, eles também fornecem um indício útil sobre como obter outras percepções valiosas do consumidor. Se as pessoas pensam, sentem e (o que é mais importante) se comportam de maneira diferente em ambientes diferentes, se elas se comportam de maneira diferente dependendo de quem estiver presente no momento e se a mente inconsciente vasculha o ambiente de tal forma que as pessoas ficam inconscientemente influenciadas por ele, o melhor lugar para entendê-las é em seu ambiente natural. A observação do comportamento do consumidor fornece a oportunidade de deixar todas essas variáveis ambientais na composição, na busca por entender melhor os consumidores. Seja pelo desejo de compreender o pensamento do consumidor com o objetivo de desenvolver produtos melhores ou uma comunicação mais eficaz, seja pela necessidade de compreender melhor por que uma ação específica está funcionando ou não, o comportamento do consumidor pode ser bastante revelador.

A leitura do ambiente

Segundo pesquisadores da Penn University, o olho humano transmite cerca de 10 milhões de informações por segundo. Independentemente da vasta quantidade de dados em questão, qualquer pessoa que já tenha passado algum tempo procurando por algo, e então o encontra em um dos lugares

onde já havia procurado, saberá que existe grande diferença entre o que está em um lugar para ser visto e o que realmente enxergamos. As estimativas mais positivas sugerem que o máximo que somos capazes de processar é cerca de 40 informações por segundo (captadas por todos os nossos sentidos, não apenas pelos olhos), então você pode perdoar a si mesmo por não encontrar as chaves logo na primeira busca!²

Se prestar atenção na próxima vez que isto acontecer, a primeira vez que você perceber uma mosca voando perto de seu rosto é quando ou tão logo você move a cabeça ou levanta a mão na direção dela. A mente inconsciente vasculha e reage, e a mente consciente a segue. Assim como os estudos sobre anúncios de revistas e odores subliminares mencionados anteriormente mostram, esse duplo nível de atividade mental não é sempre integrado com exatidão. A mente inconsciente reage ao que está a seu redor e adapta o comportamento sem necessariamente revelar o motivo. Não deveria fazer diferença o fato de um conjunto de talheres ser mostrado com uma obra de arte ao lado, mas pesquisadores descobriram que as pessoas classificaram os talheres como mais luxuosos quando as obras de arte estavam lá. O mesmo aconteceu com um porta-sabonete líquido e com acessórios para banheiro.' É claro que nenhum dos participantes do estudo acreditou que a presença aparentemente acidental de um quadro afetava seu julgamento. Eles não sabiam que suas associações com a arte foram ativadas e que os tornaram mais propensos a percorrer os caminhos neurais em busca de valores semelhantes quando consideravam os artigos mostrados a eles.

Logo, se você quer entender por que os consumidores estão agindo de determinada maneira, é importante ser capaz de ler o ambiente da mesma forma como a mente inconsciente do consumidor lê. Trata-se de observar o que está lá e aceitar que, por mais periférico que possa ser, a variável pode estar contribuindo para a forma como os consumidores se comportam. Os

níveis de iluminação, os ruídos do ambiente, odores, produtos periféricos, cores, música, design interior - criados artificialmente ou presentes graças à natureza, todos podem influenciar como alguém se sente e o que escolhe fazer. Às vezes, apenas considerar essas influências em potencial e compará-las são suficientes para fornecer hipóteses válidas sobre o que está ou não está funcionando. Um cliente pediu para que investigasse uma loja concorrente para ajudá-lo a entender por que os consumidores falavam sobre ela com tanto entusiasmo. Foi muito fácil demonstrar que a alegada excelência no atendimento ao cliente nem sempre foi confirmada. Além disso, muitas pessoas sequer estavam conscientes sobre o que era oferecido pelo concorrente (como a garantia de preços) que o meu cliente pensava serem fatores importantes. No entanto, o contraste nos ambientes das lojas era desproporcional. Uma loja (a de meu cliente) bombardeava os consumidores com o nível de ruído branco (gerado pelo sistema de ar-condicionado) que é normalmente reservado para induzir estresse em estudos fisiológicos, e tocava música alta e acelerada. A outra loja era um oásis de tranquilidade. Uma loja dispunha as marcas consolidadas em primeiro plano, com cuidado e elegância. A outra enchia os corredores com produtos baratos de marcas desconhecidas, acomodados em caixas rasgadas, antes que os produtos de alta qualidade pudessem ser vistos. Mesmo se o cliente fosse comprar o mesmo produto a um preço melhor e recebesse melhor atendimento na loja do meu cliente, é provável que ele não iria se sentir bem porque não era possível se sentir bem naquele ambiente.

Em outras ocasiões, será necessário aprofundar a compreensão que temos agora sobre quais fatores ambientais são conhecidos por influenciar os clientes, e comparar o impacto sobre vendas e comportamento quando esses elementos são alterados.

Comportamento do consumidor: nada além da verdade

Em seu nível mais básico, os "dados" comportamentais correspondem à verdade. É o que alguém realmente faz em dada situação. Quando o verniz da intenção e autojustificativa são retirados da equação, o que permanece é o que realmente acontece. Fazendo-se uma única ressalva, a de que o sujeito não sabe que está sendo observado - e assim não modifica seu comportamento, de forma consciente ou inconsciente - o que ocorre é o resultado de processos conscientes e inconscientes em ação na mente do indivíduo naquele momento. Quaisquer associações inconscientes que estejam sendo desencadeadas pelo ambiente, e quaisquer estados de humor resultantes do que cada consumidor tenha vivenciado e vivencie naquele contexto, influenciam o comportamento que se manifestar.

E claro que, enquanto observações precisas dirão exatamente o que está ocorrendo, o porquê exige um grau de inferência. Isso posto, pelo menos o foco da atenção está totalmente na área correta da atividade do consumidor, e não depende de avaliações próprias de alguém e de racionalizações posteriores de suas experiências, como acontece na pesquisa de mercado. Quando o filósofo Bertrand Russell disse que "a descoberta de nossos próprios motivos só pode ser feita pelo mesmo processo pelo qual descobrimos os de outras pessoas, ou seja, o processo de observar nossos atos e inferir o desejo que poderia desencadeá-los", ele estava falando sobre a introspecção pessoal. Todavia, vale destacar o argumento sobre o benefício de se observar os outros: há muito a ser aprendido com o comportamento do consumidor se você entender o que ele pode revelar.

Os benefícios da observação em relação aos questionamentos (tanto feitos por outras pessoas quanto por nós mesmos) foram exemplificados por psicólogos sociais. A teoria da autopercepção chega a sugerir que desenvolvemos muitas de nossas atitudes e sentimentos como consequência

da observação de nosso próprio comportamento em diferentes situações.⁴ A antipatia de meu filho por cães certamente não é baseada em uma antipatia conceitual por animais peludos de quatro patas, mas, sim, o resultado do medo que sentiu quando foi perseguido e derrubado por um buldogue enorme e mal-educado na casa de um vizinho quando ele tinha 2 anos. Hoje, com 6 anos, ele ainda mostra visível desconforto quando toma conhecimento da presença de um cão e, se você perguntar isso a ele, como acabei de fazer, ele franze a testa e diz: "Não gosto de cachorros." No entanto, se quiséssemos ter um cachorro ou se ele passasse bastante tempo com o cachorro de um amigo, ele poderia ficar mais à vontade com cães. Ele acabaria reagindo com carinho no lugar de aversão e, em algum momento, se perguntássemos novamente, ele poderia até dizer: "Cachorros não me incomodam" ou "Eu até que gosto de cachorros". Suspeito que nenhum grau de racionalização sobre cachorros diminuirá o desconforto dele - é claro que já tentei tranquilizá-lo - mas quando ele se sentir à vontade, sua atitude mudará.

De certa forma, as pessoas com excesso de peso nos dizem tudo o que precisamos saber sobre as fragilidades de pesquisa de mercado e sobre os benefícios da observação de comportamentos. Muitas delas acreditam piamente nas intenções positivas para reduzir a quantidade de alimentos que consomem. Muitas acreditam cegamente que vão perder peso em determinado momento no futuro. Algumas afirmam com confiança que não comem demais nem consomem alimentos altamente calóricos. Muitas se empenham em fazer uma dieta específica e programas de exercícios físicos, muitas vezes comprados a um custo considerável, e acreditam mesmo que vão mudar seus hábitos. Quando os quilos não vão embora, algumas ficam incrédulas, acreditando que seguiram uma dieta para perder peso e que "dietas não funcionam" - para perder peso, seu corpo precisa de algo além da redução de calorias consumidas e aumento de calorias gastas. Mesmo assim, se os lucros de sua empresa dependessem disso, você preferiria

acreditar nas alegações dessas pessoas, por maior rigor que você empregasse em seu questionamento, ou na oportunidade de observar como elas realmente se comportam em relação à sua alimentação? É evidente que ficaríamos sabendo de tudo o que precisamos saber se observássemos escondidos a quantidade, o conteúdo e a frequência de seu consumo de alimentos.

Como tratarei em breve, há certas coisas que devemos ter em mente quando observamos comportamentos, a fim de manter a objetividade. Como você verá, há certas formas de aumentar drasticamente o que pode ser assimilado a partir de uma abordagem comportamental para a compreensão do consumidor. Mas também é verdade que somos em geral bastante capazes de fazer avaliações precisas sobre o comportamento de outras pessoas. Epley e Dunning realizaram vários estudos para explorar isso. Em um deles, perguntaram a estudantes se eles comprariam uma flor em benefício de uma instituição de caridade, e se eles achavam que outras pessoas fariam o mesmo. Apenas cerca de metade daqueles que disseram que comprariam um narciso realmente o compraram; uma proporção muito mais próxima da estimativa média do que eles haviam dito que as outras pessoas fariam.'

E fato bem documentado que as pessoas tendem a ter uma visão altamente positiva de si mesmas. Embora isso seja psicologicamente benéfico, essa visão torna as pessoas repórteres pouco confiáveis de suas próprias ações. Em geral, gostamos de ver o melhor naquilo que fizemos, no que estamos fazendo e no que acreditamos que faremos no futuro. Também acontece que as outras pessoas estão mais propensas a concordar com o que é dito sobre um terceiro do que concordar com a avaliação que uma pessoa faz sobre elas; as observações dos outros, mesmo de traços de nossa personalidade, não são tão subjetivas como gostaríamos (principalmente quando somos criticados).⁶

Observação "isenta"

Quando se trata de estudar o comportamento do consumidor, existem dois requisitos básicos para evitar que a investigação do "processo" não influencie o resultado. O primeiro, e o mais fácil de ser realizado, é que a observação seja secreta: quando as pessoas sabem que estão sendo vigiadas, elas se tornam mais autoconscientes, mais preocupadas com o julgamento dos outros, e são suscetíveis a mudar o que fazem (um ponto que discutirei em mais detalhes quando abordar a "sala de espelhos"). Basta dizer que os benefícios da observação comportamental são significativamente reduzidos se as pessoas estão conscientes de que suas ações estão sendo analisadas ou controladas.

O segundo, um pouco mais complexo, é a questão da objetividade observacional. Sem dúvida, o maior risco com a observação é o viés de confirmação, a tendência a ver ou atribuir relevância apenas às observações que se encaixam em nossas preconcepções ou as confirmam. Uma forma de eliminar a possibilidade de viés do observador é separar os aspectos de observação e inferência do processo. Quando os observadores estão focados exclusivamente no registro do que está acontecendo, há muito menos chance de formularem conclusões específicas sobre o que veem e, em seguida, de filtrar inconscientemente as evidências subsequentes que entram em conflito com elas. Quando se trata de observar o comportamento, embora a inferência tenha enorme importância, o ideal é que ela faça parte de uma fase distinta da observação.

Então, no que você deve prestar atenção, e quais são as implicações?

Comportamento físico

É natural que o que as pessoas fazem gere interesse primordial. Não apenas o que elas acabam comprando, mas onde andam, onde param, o que tocam ao longo do percurso e com quem falam. Coletivamente, essas medidas ajudam a indicar o grau de envolvimento com qualquer aspecto em qualquer momento e o grau da interação com ele. Também é relativamente fácil identificar quantas alternativas compõem o grupo de opções que o cliente está escolhendo.

A medida objetiva mais útil é a conversão: qual é a proporção das pessoas que se envolvem com algo que vão acabar comprando? Qual é a proporção das pessoas que entram em uma loja ou área específica dentro de uma loja para fazer uma compra? Quantas pessoas saem sem comprar nada? Um indicador interessante do pensamento do consumidor é o tempo. Paco Underhill descobriu que a quantidade de tempo que as pessoas dedicam para fazer compras em uma loja (ao contrário da espera em uma fila) provavelmente é o fator mais importante para determinar o quanto elas comprarão e que a taxa de interceptação - o contato com os funcionários da loja - também é crucial para determinar a probabilidade de uma venda.? Embora nenhuma dessas duas estatísticas chegue a ser surpreendente, ambas são medidas comportamentais importantes, são bons exemplos do que pode ser facilmente observado, mas não seriam reconhecidas ou relatadas por um cliente.

A quantidade de tempo que as pessoas passam manuseando um objeto também é importante e é um bom indicador de seu grau de interesse nele. Em outro estudo que mostra como o inconsciente direciona o comportamento, pesquisadores descobriram que quando as pessoas seguram um produto por mais tempo, estão preparadas para pagar mais por ele. As pessoas foram convidadas a dar lances por uma caneca de café em um leilão, após examiná-la por 10 ou 30 segundos. Em média, as pessoas que seguraram a caneca por mais tempo estavam dispostas a pagar 50% a mais

por ela.' Assim, embora segurar um produto possa ser a resposta a um desejo do cliente, ou provocado por algum aspecto de sua apresentação, o que faz as pessoas segurarem-no, o contato físico prolongado é indicador positivo de interesse.

O ritmo do andar também pode ser revelador. A comparação do ritmo de caminhada de compradores em lojas diferentes ou em áreas diferentes da mesma loja fornece a indicação clara do grau de conforto e descontração. Eles estão se movendo devagar o suficiente para estarem "abertos" ao ambiente ou estão marchando em direção a um destino específico ou fugindo de um lugar incômodo?

Os clientes se movem a uma velocidade muito diferente se estão dando uma olhada geral e absorvendo a experiência de compras como um todo. Quanto mais rápido eles se movem, mais focados estão e mais difícil é fazê-los perceber algo diferente do que eles vieram até a loja ver. Ao reconhecer onde o ritmo dos compradores muda, o lojista descobre em que lugar deve comunicar os produtos ou as mensagens que gostaria que os clientes vissem.

Se a maioria dos clientes se mover rapidamente da entrada até um produto ou categoria de produtos, temos uma indicação de como eles percebem a loja ou o produto. Ou o varejista não é interessante para eles (ou, pior ainda, um mal necessário no processo de compra) ao ponto de eles preferirem não reconhecer onde estão, ou então o produto é tão essencial que é tudo no que eles conseguem pensar. Na maioria dos casos, saber que tipo de produto está em questão é suficiente para distinguir de que opção estamos falando.

Quando os clientes pegam um produto sem usar muita atenção consciente, por exemplo, eles não olham atentos para o produto ao selecioná-lo, temos um forte indício de que a compra é familiar e simples: o

inconsciente está lidando com a compra em um nível tão relaxado que permitirá que outras pistas sensoriais sejam transmitidas. Essa é uma boa notícia se eles estão selecionando seu produto, mas uma indicação do gigantesco desafio pela frente se não for o seu produto, e você esperando que eles selecionem seu produto no futuro.

Um lojista, interessado em destacar seu diferencial competitivo em preço, colocou os produtos com desconto na entrada de sua loja, imaginando que os clientes os veriam primeiro e alguns se sentiriam encorajados a comprá-los, independentemente do que tinham em mente, graças ao grande desconto. Na prática, constatei que os clientes chegaram à loja apressados, e que o ritmo não diminuiu até eles chegarem à categoria de produtos que tinham em mente. Mesmo os clientes que tinham vindo comprar um produto do tipo que estava na promoção na entrada não o notaram. Ao chegarem à área da loja que continha o tipo de produto que eles tinham vindo comprar, teria sido um comportamento bastante estranho começar a vasculhar a loja na esperança remota de que mais um ou dois tipos do produto poderiam estar localizados em outro lugar. Nenhum dos compradores fez isso.

No capítulo anterior, abordei a fluência mental, a forma como a mente inconsciente gosta de seguir o caminho da familiaridade. Em geral, é fácil medir quando a mente inconsciente está comandando o show praticamente sozinha: observar os clientes por um curto período destaca o contraste entre aqueles que estão funcionando no piloto automático e aqueles que estão envolvidos em julgamentos mais ponderados. A quantidade de tempo concentrado dedicada a algo é indicador valioso do nível de processamento mental que está ocorrendo. Quando as ações acontecem rapidamente, é sinal de que o inconsciente aprendeu a assumir o controle do processo e considera-o livre de risco. O grau de consideração torna-se indicativo de quão estabelecido o produto ou a marca está na mente de uma pessoa.

Quando um cliente leva o produto de seu concorrente sem procurar considerar alternativas, você aprende muito mais sobre a força da lealdade daquele indivíduo àquela marca do que a partir de avaliações de atitude ou preferência.

Se alguém tenta interagir com um produto, por exemplo, pressionando os botões em um automóvel no showroom mesmo que as chaves não estejam na ignição ou colocando o dedo dentro de um pacote para tocar um produto, não se pode esperar que nada aconteça, e nada acontece mesmo. No entanto, você aprenderá mais sobre como melhorar a apresentação e a embalagem do produto do que as pessoas seriam capazes de expressar se você perguntasse a elas. Quando vi uma cliente pegar uma grande etiqueta de preço fixada em um suporte de plástico pendurado em uma prateleira, deduzi que os clientes estavam tendo dificuldade para ler as informações e que a simplicidade ou clareza de informações poderia ser melhor. Mas quando eu perguntei à cliente, ela não tinha lembrança alguma de ter sequer tocado o bilhete, não importa quais tenham sido suas motivações.

Quando a varejista de equipamentos outdoor REI projetou uma nova loja, passou considerável tempo ajustando o projeto em escala real em um armazém, mas, mesmo assim, sabia que o único teste verdadeiro seria avaliar como os clientes reagiriam na realidade. Os responsáveis não consideraram apenas as vendas, mas observaram também como os clientes se comportaram na loja piloto. Um aspecto essencial da marca REI é que ela funciona como uma cooperativa: os clientes se associam à loja e milhões de dólares são doados para ajudar na realização de projetos de conservação ambiental defendidos pelos compradores da loja. Esse espírito de cooperação está presente nas lojas por meio de uma sala da comunidade. Em vez de fazer da sala um elemento periférico do prédio, o novo projeto colocou a sala no coração da loja - elevando-a alguns centímetros do solo para destacá-la. No entanto, a REI viu alguns clientes hesitarem antes de

subir as escadas, e percebeu que eles não tinham certeza se elas davam acesso a uma área aberta ao público. Na versão seguinte do projeto, a empresa reposicionou a área da comunidade de forma que os clientes passassem por ela naturalmente quando estivessem em compras?

Escolhas

A observação também pode ajudar a identificar o conjunto de considerações que as pessoas estão usando e, no caso de escolhas de grande escala, se elas estão conseguindo negociar os diversos fatores. No Capítulo 1, fiz menção ao estudo de degustação de geleias, que revelou que mais pessoas comprariam se fosse oferecido um menor número de escolhas. Esse é apenas um dos muitos estudos que têm mostrado a influência do número de opções apresentadas para determinar o resultado da experiência de uma pessoa quando ela tem muitas escolhas.

Vale a pena mencionar que a escolha não é uma questão do número de opções disponíveis. A facilidade de segmentação, o número de pontos de dados para cada opção e a densidade das alternativas - o grau de semelhança entre elas-também determinam se é fácil ou difícil fazer uma seleção entre elas. É muito mais fácil comprar um aparelho de DVD em um supermercado do que em uma loja especializada, porque a variedade no supermercado é muito menor. Um fabricante de automóveis pode ter 50 modelos diferentes quando falamos de motor e configuração de portas, mas se você sabe que quer um carro para sua família, a escolha é bastante simples: um ou dois modelos com algumas variações.

De modo geral, somos mais propensos a comprar quando a variedade (ou subconjunto) é menor, pois identificamos com mais clareza uma opção que satisfaça nossas necessidades. Estudos mostram que as pessoas se sentem mais satisfeitas quando escolhem com base em um número menor de

opções, pois sentem menos ansiedade ao pensar que uma das outras possibilidades poderia ter sido uma alternativa melhor. Também já foi demonstrado que as pessoas podem perceber um intervalo de produtos como sendo maior quando ele é, de fato, menor: chega um ponto quando o intervalo é demasiado extenso para ser percebido com precisão e as pessoas subestimam as opções disponíveis. Uma vez que costumamos acreditar que é ótimo ter mais escolhas, é difícil reconhecer quando não conseguimos lidar com tantas opções. Nesses casos, estamos mais inclinados a racionalizar nossa sensação de dificuldade para escolher quando dizemos a nós mesmos que o que está na oferta não é muito bom do que a reconhecer que não somos capazes de tomar uma decisão.¹⁰

Se observarmos entre quais produtos as pessoas fazem suas escolhas, também poderemos perceber o conjunto de considerações que elas encontraram ou criaram para si. Já que a maioria dos julgamentos é relativa, a maneira como uma compra foi avaliada será influenciada em grande parte pelo modelo de referência que a pessoa usar para avaliá-la. Há evidências consideráveis que comprovam que as pessoas tendem a evitar riscos extremos. Claro que gostamos de acreditar que compramos porque queremos comprar, e que tal decisão acontece na introspecção pacífica de nosso próprio julgamento. Porém, graças à mente inconsciente, não é bem assim.

Temos de agradecer ao ganhador do Prêmio Nobel Daniel Kahneman e a Amos Tversky, seu colega (que demonstrou a teoria de aversão à perda), que identificaram e confirmaram esse fenômeno experimentalmente, e criaram a frase "aversão a decisões extremas". Eles realizaram uma série de experimentos nos quais pediam aos consumidores para fazer uma escolha, e variaram o número de alternativas em oferta (como acontece com tais experiências, os participantes não tinham ideia de que estavam sendo testados)." Em um cenário, os pesquisadores contrastaram a proporção de

peças que optaram por comprar uma câmara Minolta de \$240 quando eles lhes ofereciam uma câmara Minolta mais barata e quando eles lhes ofereciam a câmara como uma de três opções. A proporção de pessoas que escolheu a câmara aumentou de 50% para 67%. Em outro experimento com fornos de micro-ondas Panasonic no qual uma marca inferior foi incluída entre as opções, a seleção do produto de preço médio aumentou de 43% para 60% quando um forno de micro-ondas Panasonic de alta qualidade foi incluído, e a participação da marca no mercado aumentou de 43% para 73%.¹²

Em minha própria atividade, descobri que não só existe tendência de as pessoas selecionarem a opção intermediária em meio a três opções ou uma das duas opções intermediárias entre quatro escolhas. Além disso, elas farão um esforço para construir uma situação em que se darão um pequeno número de alternativas entre uma seleção mais ampla para tornar a escolha possível. A observação ajuda a mostrar onde e como os consumidores estão fazendo isso e oferece a oportunidade para que as empresas influenciem a forma como os produtos são oferecidos, seja através do posicionamento nas lojas, embalagem e comunicação.

O ato de escolher consiste em encontrar o equilíbrio entre a sensação de ter um conjunto razoável de opções para fazer uma escolha e ser capaz de administrar a tarefa. Já observei clientes tão assoberbados pelo número de opções dentre as quais escolher que eles sequer tentavam olhar todas elas antes de sair da loja. Às vezes, o desejo de colocar tudo na frente do cliente mascara o que realmente está lá. O mesmo pode ocorrer com os sites, que precisam encontrar um equilíbrio entre o número de produtos oferecidos e o número de produtos que realmente colocam na frente de um cliente em determinado momento. Quando somos confrontados com grande quantidade de informações, reagimos fazendo uma varredura geral, em vez de examinar tudo com mais cuidado. Isso foi evidenciado quando o site

Daily Burn, sobre dietas e monitoramento de exercícios diários, testou alternativas de design para sua página inicial. Ao reduzir de 25 para 5 o número de opções que os visitantes poderiam clicar, ele melhorou a taxa de conversão em mais de 20%.¹³

Siga os olhos

É importante saber para o que as pessoas olham primeiro quando estão comprando. No Capítulo 2, mencionei como somos suscetíveis ao condicionamento, atribuindo maior significado ao que vemos ou ouvimos primeiro. O lugar para onde os clientes olham primeiro é de grande importância, já que pode influenciar a maneira como eles percebem tudo depois.

Apesar de saber para onde as pessoas olham não oferecer qualquer garantia de saber o que elas estão processando mentalmente, isso pode ser um ponto de referência útil, especialmente quando consideramos também a quantidade de tempo dedicada à observação. Um olhar rápido indica que a mente inconsciente está fazendo uma varredura geral do que encontra. A formulação de hipóteses sobre as associações que ela pode ter feito instantaneamente com o que a pessoa vê pode revelar insights preciosos. Um olhar mais prolongado significa que o consumidor fez uma varredura geral de uma área maior - uma indicação de que ele está buscando algo que é conhecido ou parece familiar-ou que um aspecto (pelo menos) do que ele está examinando está sendo consultado conscientemente de alguma forma. Quando um cliente mostrou-se frustrado porque as pessoas não pareciam gostar da comida preparada na hora em seu restaurante, passei algum tempo observando para onde os clientes olhavam assim que chegavam. Percebi que eles viam a decoração padronizada, o menu impresso e o logotipo com a marca muito antes de enxergarem o quadro manuscrito com os "especiais do dia", com os pratos criados para aquele dia. Os clientes foram

condicionados a achar que a oferta de pratos era "padronizada" muito antes de terem chegado à mesa. É importante perceber que nem tudo no ambiente tem o mesmo impacto, e que o que vem primeiro será mais importante para determinar o que os clientes pensam sobre o que encontrarão mais tarde.

Em outro projeto, um cliente de varejo havia investido em um novo acessório para sua loja. O display era muito diferente dos que estavam à sua volta, e foi colocado no centro da loja, alguns metros à frente da entrada. O objetivo era aumentar as vendas dos produtos exibidos no novo display (uma categoria em que a loja de meu cliente deixava a desejar), tornando-os um ponto focal atraente para as pessoas que chegassem à loja, independentemente do que tinham vindo comprar. Imaginou-se que, com o tempo, os clientes da loja passariam a vê-la cada vez mais como uma fornecedora desses produtos, e isso aumentaria as vendas.

Compreensivelmente, o varejista estava interessado em saber o que os clientes pensavam sobre o novo mostruário, e instalou um como teste. A lista de perguntas do cliente sobre o novo investimento se traduziria perfeitamente em uma lista de perguntas que poderia ser incluída em um guia de discussão qualitativa ou questionário quantitativo: O display é atraente? Os produtos são bem apresentados? É fácil manusear os produtos? As informações fornecidas nas etiquetas do produto são úteis ou suficientes? O que tornaria o display melhor? Todos os integrantes da empresa queriam saber quais eram as opiniões sobre o novo mostruário. No entanto, existe um elevado grau de suposições envolvido em todas essas perguntas. Como o varejista investiu tanto tempo para pensar sobre o display, como ele achava-o tão distinto, e como ele era tão grande e visível na loja, seria fácil supor qual seria a importância e impacto do display para o cliente e, como você já sabe, as reações em relação ao display não revelam necessariamente a que eles estão reagindo, nem como. Nenhum cliente vai dizer: "Sim, a cor que vocês usaram fez meu inconsciente ficar examinando detidamente os itens, despertando minha consciência. Os

detalhes na qualidade do acabamento me fizeram perceber que os itens tinham alta qualidade. Também vi outras pessoas pararem e escolher alguns itens, e senti-me impelido a imitá-las." Também não diriam: "Não adianta dizer-lhe o que penso sobre isso, porque eu nunca teria notado aquele display grande, arredondado e com cores especiais do tamanho de uma quadra de badminton que está logo na entrada."

Mediante a observação dos clientes enquanto eles faziam compras na loja, e ao não nos concentrarmos apenas naqueles que chegavam a interagir com o acessório, fizemos uma descoberta muito interessante: apesar de sua proeminência, a maioria das pessoas nem percebeu o acessório-uma constatação respaldada pelas respostas das pessoas quando perguntávamos se elas sabiam se a loja vendia os produtos exibidos no display, onde eles estavam localizados e mesmo se havia um display arredondado e roxo em qualquer lugar da loja. Significativamente, as pessoas andaram ao redor do display sem olhar em sua direção por tempo suficiente para processarem o que estavam vendo, não sabiam que os produtos estavam à venda, onde estavam localizados, nem mesmo que o display existia.

Quando você está suficientemente familiarizado com comportamentos em determinado contexto, pode inferir muito a partir do tempo que uma pessoa leva olhando para algo. Há alguns anos eu estava trabalhando na Turquia. Eu viajava diariamente 30km de táxi do hotel Mövenpick, em Istambul, passando pela Ponte do Bósforo, até chegar a uma pequena área industrial denominada Tuzla. Infelizmente, os taxistas locais pareciam achar que eu era um alvo fácil para aplicarem tarifas e fazerem percursos criativos até o meu destino. Embora não fosse eu quem estivesse pagando a conta, abri uma exceção e deixei que tirassem vantagem de mim. As únicas palavras em turco que consegui aprender foram "cuidado!", "por favor" e "obrigado". Foi a sorte dos taxistas locais, pois eu não estava bem equipado para me defender. Tive a ideia de pedir aos trabalhadores turcos no depósito

que eu estava visitando que escrevessem instruções claras para o motorista de táxi que eu pegasse, incluindo uma frase que especificasse o preço que eu estava disposto a pagar pela corrida. Na primeira vez em que entreguei a folha a um motorista de táxi, senti um enorme prazer por ter recuperado o controle da situação. Mas, quando partimos, percebi que o motorista estava gastando tempo demais olhando para o bilhete, e percebi que ele era analfabeto. Se não tivesse logo ficado claro para mim, eu teria descoberto dali a pouco. Acho que o pedaço da viagem que ficamos passeando pelo estreito de Bósforo de ferry boat, indo para o sentido contrário, teria desvendado o mistério.

De volta ao display da loja... Percebi também que, nas raras ocasiões em que as pessoas paravam para olhar os produtos em exposição, elas não ficavam lá por muito tempo. Do meu ponto de vista, logo, logo formulei uma hipótese: o display tinha uma forma convexa atraente que acompanhava a trajetória da passagem principal do lado direito da loja. Um piso mais macio e acarpetado acompanhava essa curva, mas chegava a alguns poucos centímetros dentro do display - não havia carpete dentro do display para as pessoas pisarem. Por isso, as pessoas achavam que estavam paradas na "estrada" principal que cortava a loja e, deduzi, sentiam-se inconscientemente apressadas pelo ritmo das pessoas que passavam por elas.

Quando se trata de avaliar materiais promocionais ou a eficácia da embalagem, é bom testar a quantidade de atenção visual que um item recebe para diagnosticarmos a razão pela qual um produto não gerou as vendas desejadas. Se o item em questão não está recebendo atenção prolongada, a probabilidade é que não exista nada que a pessoa associe com "interessante" ou esteja suficientemente familiarizada para que o reconheça e se sinta segura. Vale a pena estar ciente de que a comunicação visual precisa atrair primeiro a atenção da mente inconsciente, antes que haja a

oportunidade para alguém avaliar a mensagem de forma consciente. São as palavras, imagens e cores consideradas "importantes" para a mente inconsciente que farão alguém tomar conhecimento de alguma coisa.

Há pouco tempo estive ajudando um cliente a melhorar o impacto de seu material no ponto de vendas dentro da loja - algo que eu já havia identificado como um fator com o qual os clientes não se envolviam. O novo design que eles estavam testando tinha duas metades em cores diferentes, e era evidente que as pessoas estavam olhando apenas para uma das metades. Suspeitei que suas associações inconscientes com as cores e ofertas especiais eram tão marcantes que elas prestavam muita atenção a uma das metades, e até se envolviam conscientemente com ela, mas ignoravam a outra. Em alguns casos, a mensagem foi dividida entre as duas cores. Nesses casos, os clientes não assimilaram informações importantes, como o prazo para a promoção de produtos com desconto. Essa experiência dois-em-um permitiu-nos aprender o dobro sobre o que funciona e o que não funciona.

Observação das emoções

Quando se trata de compreender o comportamento do consumidor, é útil observar as emoções exibidas por eles. É claro que essas emoções existem apenas no contexto "ao vivo" da experiência que estamos interessados em entender melhor.

Pode-se argumentar que as emoções representam a melhor relação entre a mente inconsciente e a mente consciente. O fato de não haver relação clara entre as emoções no cérebro e de elas serem frequentemente mal interpretadas pela mente consciente não impede que elas sejam expressas. É interessante notar que, de acordo com Joseph LeDoux, professor do Center for Neural Science da New York University, a parte do cérebro que está

primordialmente associada com as emoções tem uma conexão quase ínfima com a parte essencialmente associada com a consciência.¹⁴ Como apontou Charles Darwin, embora as expressões possam ser restringidas pela força de vontade, elas costumam ser involuntárias. Quando elas podem ser observadas de forma oculta, a partir de uma perspectiva distanciada, descobre-se muito ao observar-se o que alguém está fazendo, principalmente quando ocorre uma mudança nas emoções.

O cliente parece distante, envolvido, feliz, ansioso ou frustrado? As interações com os funcionários parecem agradáveis? Quando observo um vendedor cumprimentando um cliente e o cliente não reduz o passo e responde virando a cabeça por cima do ombro, é evidente que a interação foi iniciada de forma inadequada ou em um momento inoportuno para aquele cliente. Quando um cliente se retrai diante de uma investida do vendedor, não é preciso ter grandes conhecimentos sobre linguagem corporal para notar que ele não está à vontade. É possível perceber como funciona a mentalidade de um cliente (ou de qualquer outra pessoa) quando observamos de perto seu pacote completo de "expressões". Ao prestar atenção às palavras que as pessoas escolhem usar, a seu tom de voz, aos gestos, posturas e expressões faciais, pode-se ler, com um grau surpreendente de precisão, o estado de ego (ou de espírito) delas em um momento.¹⁶

A chave é observar o pacote total, em vez de atribuir um significado equivocado a apenas um aspecto e deduzir, por exemplo, que já que uma pessoa está de braços cruzados, ela está na defensiva (ela pode estar com frio, se sentir mais confortável dessa forma, ou estar imitando inconscientemente o comportamento de outra pessoa). A chave para identificar onde um aspecto da experiência de varejo está gerando impacto emocional consiste em observar como alguém altera o estado emocional à

medida que passa por uma experiência de varejo, e identificar onde várias pessoas reagem da mesma forma.

A pesquisa de satisfação do cliente é um excelente exemplo de pensamento equivocado quando se trata de pesquisas de mercado. Ela pressupõe que um processo consciente e racionalizado posteriormente pode mensurar de forma confiável uma experiência que aconteceu há alguns dias, que talvez tenha sido fugaz e, o que é mais importante, foi filtrada e processada inconscientemente. Sendo uma organização que oferece um serviço aos clientes, a empresa em questão tem pleno acesso às informações das quais necessita para saber como está se saindo. Essas informações estão disponíveis cada vez que alguém interage com a empresa. Ao observar com cuidado uma amostra aleatória estatisticamente adequada de interações com o atendimento, pode-se obter uma opinião confiável sobre como a empresa está se saindo e onde estão as áreas com problemas. Eu diria que essa abordagem pode fornecer informações muito mais precisas sobre como os clientes se sentem do que jamais seria possível, caso perguntássemos a eles.

Dados os problemas do erro fundamental de atribuição equivocada, em que as pessoas atribuem erroneamente seus sentimentos a respeito de uma coisa a outra coisa, a observação distanciada também julga que uma reação negativa do cliente é desproporcional à circunstância e talvez uma reflexão de aspectos da vida daquela pessoa que não estão relacionados com o serviço oferecido. Utilizando um exemplo extremo, não seria prudente se um hospital reorganizasse seu serviço de atendimentos de emergência em virtude dos bêbados com os quais tem de lidar nas noites de sexta-feira e sábado.

O riso em si é um ponto de referência comportamental muito útil. A maioria das pessoas consegue distinguir o riso genuíno do bom humor forçado se prestar atenção. O ex-reitor da Yale Medical School, Lewis

Thomas, observou que momentos de descoberta eram muitas vezes acompanhados por risos de surpresa. Quando ele ouvia risadas, sabia que havia algo acontecendo, que valia uma espiada." Se as pessoas estão se divertindo, é um bom sinal, científica e comercialmente.

À medida que envelhecemos, aprendemos a ser mais sofisticados sobre aquilo que vemos e como o vemos. Somos ensinados a não encarar as outras pessoas. Projetamos os valores, preconceitos e inseguranças que adquirimos ao longo da vida em cima daquilo que vemos, a fim de tranquilizar-nos de que estamos certos. Os modelos que nossa mente inconsciente aprendeu atendem às nossas necessidades básicas, como a aprovação dos pais (essencial para a vida quando somos jovens) ou o senso de poder da pessoa. Como resultado, perdemos a capacidade da criança de ver as coisas como elas realmente são. O nível social de uma situação oculta os interesses da pessoa ou das pessoas envolvidas. Quando se observa com o nível adequado de distanciamento, é possível distinguir entre a pessoa que está genuinamente feliz e quem está apenas dizendo que está feliz, que é a forma mais socialmente aceitável de encerrar uma interação social.

A escuta também pode revelar muito sobre como as pessoas se sentem. Onde há oportunidade de ouvir o que os clientes estão dizendo um para o outro ou para os funcionários, aprende-se muito prestando atenção a seu tom de voz e escolha de palavras.

Um cliente pediu-me para ajudá-lo a melhorar seu serviço de atendimento telefônico. Como sempre, quando é possível, eu comecei monitorando secretamente as chamadas telefônicas (quem telefona é informado de que as chamadas podem ser monitoradas ou gravadas, de modo que não havia risco de os clientes modificarem seu comportamento por causa de minha presença). Nos últimos anos, tornou-se prática comum

dizer para as pessoas que ligavam para os serviços de atendimento ao cliente: "Posso ajudá-lo em mais alguma coisa?" Não se sabe ao certo de onde surgiu essa pergunta aparentemente sensata. Ela pode muito bem ter sido expressa nas pesquisas com o consumidor como um meio de sugerir a disposição em ajudar. Contudo, no pouco tempo em que passei ouvindo as respostas dos clientes de um cliente, ficou claro para mim que a frase não estava gerando o impacto desejado. O tom de voz das respostas dos clientes era, com frequência, abrupto - um declínio infeliz no equilíbrio da conversa, sugerindo que eles estavam ansiosos para desligar o telefone (depois de passarem pela experiência de ter de fazer uma chamada indesejada). Também suspeito de que eles eram perfeitamente capazes de pedir mais ajuda, caso precisassem. A maneira automatizada como a oferta de auxílio foi feita não contribuiu para a conversa. Se você se lembrar de como alguns atores parecem artificiais quando repetem uma fala pela quarta ou quinta vez, não causa espanto que os atendentes de call center, que a repetem centenas de vezes por semana, não falem a frase com entusiasmo ou sinceridade.

Também é instrutivo observar como as pessoas seguem o exemplo dos outros. No Capítulo 2, abordei o quanto as pessoas podem ser influenciadas pela tranquilização de verem as pessoas a seu redor fazendo a mesma coisa. Observe um jovem casal passeando por uma rua com vários restaurantes, à procura de um local para um jantar romântico. Eles olham os cardápios, mas também olham para ver se o restaurante está cheio. Mesmo que eles estejam planejando um jantar a dois, eles costumam evitar locais vazios e escolhem um que já está confirmado por outras pessoas.

Recentemente, o professor Sam Shuster, do Norfolk and Norwich University Hospital, realizou um estudo que concluiu que as piadas masculinas são uma forma sofisticada de agressão? Ele descobriu isso quando passeava de uniciclo pelas ruas de Newcastle e ouvia reações

diferentes dos espectadores do sexo masculino e feminino. Sam começou a gravar as reações e descobriu que elas diferiam consideravelmente de acordo com a idade. As crianças dos dois sexos se mostravam curiosas, mas os meninos de 11 anos se tornaram agressivos e tentaram derrubá-lo do uniciclo. Na adolescência, os garotos lançavam mão de piadas depreciativas ou comentários debochados, e no final da adolescência e início da idade adulta, os comentários tornaram-se comentários jocosos repetitivos e engraçados que escondiam a agressão expressa de forma explícita pelos rapazes mais jovens. Os homens mais velhos se mostraram mais amigáveis.

Ao contrastar as respostas por idade e sexo, o professor Shuster formulou a hipótese de que as mudanças nos níveis hormonais durante a puberdade também podem explicar a diferença nas reações e até mesmo por que há muito mais comediantes do sexo masculino do que feminino. Além de ser fascinante em si, o estudo revela a utilidade da observação comportamental. Não consigo pensar em outra maneira possível para chegar-se a essa conclusão perguntando às pessoas como e onde elas usavam o humor, ou mesmo como elas reagem a alguém pedalando um uniciclo.

Ao observar as interações com atendentes do balcão de atendimento ao cliente de um varejista nacional, ficou claro que a experiência era terrível para a maioria das pessoas envolvidas. Os funcionários ignoravam os clientes até que estes iniciavam o contato. Durante a interação subsequente, o funcionário do atendimento passava a maior parte do tempo olhando para a tela do computador, em vez de dedicar ao cliente o nível de contato visual que normalmente se vê em interações humanas. Alguns dos clientes estavam visivelmente com raiva desde o início, sem dúvida irritados pelo produto estar com defeito e por terem de ir até a loja para resolver o problema. No entanto, outros clientes reagiram à atitude lacônica e negligente dos funcionários, saindo de um estado emocionalmente neutro para um estado ansioso de defesa ou raiva. Quando era preciso chamar

outro funcionário até o balcão, a pessoa atrás do balcão gritava na cara do cliente até os caixas, e muitas vezes o cliente se retraía fisicamente por causa da mudança brusca de volume.

No entanto, quando eu pedia a opinião dos clientes sobre a experiência pela qual eles tinham acabado de passar, a maioria relatou que estava satisfeita com a interação, reação que parecia totalmente relacionada com o fato de os clientes terem conseguido ver seu problema resolvido. Quando lhes perguntei sobre suas percepções acerca do varejista, eles deram opiniões muito negativas sobre a empresa, declararam que ela parecia se importar pouquíssimo com seus clientes e que tinha conhecimento medíocre sobre os produtos que comercializava. Esses comentários estavam em total sintonia com as interações desagradáveis que presenciei. Embora uma pesquisa de saída tivesse relatado altos níveis de satisfação, a verdadeira questão era que a má experiência interpessoal era vista pelos clientes como um sintoma da marca como um todo: suas expectativas eram tão baixas que tudo o que importava era conseguir um resultado satisfatório. O processo de atendimento ao cliente apenas reforçava a percepção negativa dos clientes da loja (percepções que a agência estava trabalhando arduamente para mudar em outro ponto de seu atendimento). Para uma empresa que se esforçava para melhorar a percepção de sua marca, foi muito mais enriquecedor compreender a experiência de atendimento ao cliente como um todo do que a avaliação das pessoas sobre o atendimento. Nesse caso, o efeito halo de um momento positivo é perfeitamente capaz de mascarar uma experiência que reforçou associações inconscientes já estabelecidas.

Observação virtual

Sem recorrer a técnicas de monitoramento que são mais indicadas para agências governamentais não é possível observar o comportamento do cliente online. No entanto, há inúmeros dados comportamentais de fácil

acesso aos varejistas da internet que vão além da análise de dados de conversão e vendas. A identificação do tempo que os visitantes passam na página de um site, quando considerado no contexto do papel que a página foi criada para cumprir, pode revelar se ela está cumprindo sua função de ajudá-los a encontrar o destino final no site, e quão envolvidos eles se sentem quando chegam lá.

A tecnologia está oferecendo novos insights sobre o que os usuários da Web fazem, como rastrear os locais por onde os usuários movem o mouse e onde clicam, resumindo-os na forma de "heatmaps". Outro tipo de software grava as visitas dos usuários a um site e refaz o percurso do cliente em tempo real, além de apresentar os dados em relatórios agregados. Esse monitoramento ocorre de forma oculta, garantindo que a informação recolhida seja um verdadeiro insight sobre o comportamento, em vez de ser influenciado pela percepção consciente do processo de investigação, ou estimulada em resposta a uma solicitação de olhar o site e fazer comentários sobre ele. Ao aprender onde os clientes on-line dão saltos no conteúdo, ou que eles não chegam a ver informações importantes na parte inferior de uma página, é possível apontar deficiências específicas a serem sanadas.¹⁹

Acreditar no que você vê

Acredita-se que Edgar Allen Poe tenha dito:

"Você é jovem ainda, mas vai chegar o tempo quando você vai aprender a julgar por si mesmo. Não acredite em nada do que você ouve, e em apenas metade do que você vê. "

Quando se trata de compreender os consumidores, tenho uma regra razoável para sugerir. Parafraseando Poe, gostaria de sugerir que não devemos acreditar em nada que ouvimos dos consumidores, na metade do que vemos

eles fazendo e em quase tudo que os números de vendas dizem que eles fizeram. Então, que evidências existem que comprovem que não é uma boa ideia perguntar o que as pessoas acham?

5

O CONSUMIDOR IRRELEVANTE

Perguntas questionadoras

Com a chegada do ano 2000, países em todo o mundo começaram a pensar como eles poderiam comemorar o evento. No Reino Unido, um conceito preliminar para uma "Feira Mundial" foi desenvolvido pelo governo de Tony Blair e tornou-se algo muito maior: alguém teve a ideia de construir a maior estrutura coberta do mundo e de colocar alguns objetos nela que significassem Quem Somos, O Que Fazemos, e Onde Vivemos. Porém, ao término de seu primeiro ano de vida, o Domo do Milênio foi considerado um fracasso.

Em 12 meses, 6,5 milhões de pessoas haviam visitado a atração que custou ao país mais de £600 milhões.' Foram 5,5 milhões de pessoas a menos do que a estimativa original, e quase 20% abaixo da estimativa de 'pior cenário', previsto pela empresa de consultoria Deloitte & Touche, que considerou "fatores de risco" a possibilidade de o conteúdo não ser interessante o suficiente e o marketing não conseguir atrair o mix previsto de visitantes.² Uma análise posterior feita pela agência de publicidade M&C & Saatchi, intitulada "12 milhões de pessoas visitarão o Domo?", baseada na pesquisa de monitoramento da NOP, concluiu que a estimativa de 12 milhões de visitantes era "conservadora", pois um grupo de 16 a 18 milhões de pessoas haviam feito declarações que motivaram a empresa de

pesquisas a classificá-las como visitantes "prováveis" ou "passíveis de persuasão".'

Para adicionar um pouco de confusão ao tema, uma pesquisa realizada no ano de abertura do Domo descobriu que 87% dos visitantes estavam "satisfeitos" com a visita, e 86% estavam "satisfeitos" com os serviços prestados pelos anfitriões do Domo. Outra pesquisa mostrou que "quase todos os participantes sabiam da existência do Domo".⁴

Então, onde estava o erro? No momento em que os organizadores perguntaram às pessoas sobre o Domo, eles se aventuraram ladeira abaixo em direção a um déficit de 6 milhões de pessoas - porque estavam fazendo perguntas às pessoas erradas.

Não estou sugerindo que a amostragem de pesquisa estava errada, mas, sim, que as pessoas interrogadas pelo processo de pesquisa tinham relação mínima ou inexistente com aquelas que acabariam decidindo a compra. De certa maneira, este é um subproduto das questões levantadas nos capítulos anteriores: a decisão de visitar o Domo é um equilíbrio entre a influência inconsciente e o contexto no momento em que a decisão é tomada. Por exemplo, quando a ideia foi cogitada em pesquisas, vários anos antes de tornar-se realidade, notou-se entusiasmo crescente sobre tantos dígitos no calendário mudando ao mesmo tempo. Mas tão logo o de janeiro passou, o problema do bug do milênio não causou o Armagedon, e todos haviam se acostumado com um 1 e três noves se transformando em um 2 e três zeros, e a vida retornou a seus padrões familiares. Viajar até um bairro relativamente inacessível de uma capital agitada com uma infraestrutura de transportes ruim, para um "evento" que estava sofrendo críticas regulares (e ninguém estava alegando que lá estava o "maior show da terra", como o governo havia prometido), não parecia um programa lá muito interessante.

No entanto, não foi apenas uma questão de não apreciar o Domo em seu contexto real. Outras pesquisas realizadas pelo NOP entre abril e agosto de 2000 sugeriram que 15 milhões e 12,4 milhões de pessoas "já tinham visitado, é provável que visitariam ou poderiam ser persuadidas a visitar" o Domo.⁶ Com a situação das visitas ao Domo exposta publicamente, por que as pessoas continuavam a dizer que o visitariam quando os números no final do ano mostravam que não fariam isso? A resposta é que o processo de entrevista da pesquisa faz mais do que apenas ignorar os componentes críticos de por que as pessoas se comportarem de determinada forma; ele muda como e o que elas pensam.

Em um mundo onde tanto tempo e dinheiro é gasto em pesquisas de mercado, há inúmeras possibilidades de que, em algum momento, uma estatística ou relatório será colocado na sua frente como justificativa para uma decisão. A preocupação com a qualidade da pesquisa tende a recair sobre a validade da amostra e a significância estatística de quaisquer diferenças nos dados, mas, como a experiência do Domo ilustra, a metodologia estatística pode ser pura e os resultados, mesmo assim, podem ser enganos grosseiros. Há 13 razões pelas quais as perguntas devem ser evitadas, e estas serão exploradas neste capítulo.

1. As perguntas acabam dizendo às pessoas no que pensarem

Levantar um assunto na forma de pergunta leva-o para a mente inconsciente e pede uma resposta consciente. A pergunta também levanta uma suposição sobre a relevância ou interesse do tema para a pessoa pesquisada. Na tentativa compreensível de descobrir o que alguém pensa, o simples fato de perguntar-lhe algo sobre o tema é uma distorção potencial da realidade. Por exemplo, ao perguntar quão confiável considero que uma marca (ou você mesmo) seja, você pressupõe que, no momento da tomada de decisão, a confiabilidade é uma variável influente na decisão.

Esse ponto foi exemplificado por um de meus clientes quando eles me pediram para ajudá-los a compreender se seus investimentos em um novo projeto de loja valeriam a pena. Quando testaram uma nova loja antes, eles haviam pedido aos pesquisadores para acompanhar os entrevistados em sua visita à loja' para obter o feedback dos clientes. A pesquisa revelou que a nova loja era uma melhoria significativa e fora muito apreciada pelos clientes. No entanto, quando mais lojas foram reformadas e puderam ser avaliadas em termos de seu desempenho de vendas em relação ao restante das lojas, o cliente não percebeu evidência de retorno financeiro que justificasse o investimento adicional.

Infelizmente, o questionamento feito pelos pesquisadores durante as visitas acompanhadas havia solicitado que os clientes considerassem vários aspectos da loja, sobretudo aqueles em que a empresa tinha investido e sobre os quais estavam ansiosos por receber feedback da empresa de pesquisa. Essas perguntas pressupunham a importância e, de fato, a existência de novos elementos nas experiências dos clientes. Tão logo o pesquisador perguntou sobre um elemento da loja, era razoável que o entrevistado o examinasse, fizesse uma avaliação consciente e respondesse.

Descobri que muitos dos novos elementos contidos na loja passaram despercebidos pelos clientes, e que os elementos principais da loja, que foram mencionados inconscientemente durante a experiência de varejo, não haviam sido mudados. Em particular, os clientes examinaram rapidamente o perímetro da loja para percorrê-la, permitindo-lhes manter uma distância focal quando examinavam o ambiente, e ignoraram características relativamente proeminentes que haviam sido criadas no meio da loja, mas que não foram relevantes para a sua visita e não necessitavam de referências para que percorressem a loja.

Embora seja difícil para as pessoas aceitarem esse fenômeno quando elas não apenas sabem que o objeto está lá, mas decidiram investir quantia considerável de dinheiro para colocá-lo lá, ele está bem documentado na psicologia. Estudos como os realizados por Simons e Chabris provaram que as pessoas muitas vezes aparentemente ignoram eventos visuais importantes quando sua atenção está focada em outro lugar (até mesmo um gorila andando na direção de um grupo de jogadores de basquete batendo no peito pode ser ignorado pela cegueira por desatenção).'

Quando você se conscientiza da capacidade extraordinária de outras pessoas de não perceber as coisas, você fica mais ciente de quando faz o mesmo, embora - com base em minha própria experiência - não consiga lutar muito contra a tendência. Pouco depois de escrever esta parte do capítulo, eu estava procurando um taco de golfe de determinada marca que quero comprar no eBay. Um vendedor havia listado exatamente os tacos nos quais eu estava interessado, e eu cliquei no anúncio para ler mais. Havia poucas informações no anúncio, apenas uma foto e quatro linhas de texto, treze palavras em uma fonte muito maior do que a que você está lendo agora. Além disso, o vendedor, que também tem uma loja no eBay que vende outros tipos de produto, tinha acrescentado um aviso de que os tacos de golfe eram de seu uso pessoal, e não armas para artes marciais.

Após analisar as informações, enviei um e-mail sucinto ao vendedor perguntando sobre o estado dos tacos de golfe. A resolução da imagem era muito ruim e essa informação básica não fora incluída. Após enviar o e-mail, voltei para o anúncio e, por algum motivo, olhei novamente para as informações (que são mostradas a seguir, exatamente como estavam no anúncio):

Tour Edge Bazooka Iron-Wood

Reactive Flex Regular

5-9 PW SW

Em excelente estado

Mandei um e-mail para o vendedor pedindo desculpas pela desatenção.

Não contribui para a exatidão da pesquisa que, uma vez que as pessoas concordem em participar, elas se mostrem prestativas para responder às perguntas que são feitas. No entanto, todas as respostas dadas não são o resultado do pensamento ou consciência igual sobre o tema em questão. Quando se perguntou às pessoas se elas achavam que o governo dos Estados Unidos deveria gastar dinheiro com um escudo antimíssil, os resultados pareceram bastante conclusivos: 64% dos entrevistados achavam que o país deveria, e apenas 6% não tinham certeza. Mas quando os pesquisadores adicionaram um complemento ambivalente à pergunta "... ou você não tem certeza?", o nível de incerteza saltou de 6% para 33%. Quando os pesquisadores foram "mais fundo" e perguntaram se os entrevistados ficariam chateados se o governo tomasse o rumo inverso do demonstrado em sua opinião, 59% das pessoas não tinham uma opinião ou não se importavam se o governo fizesse alguma coisa diferente. O percentual é um endosso bem menos convincente para gastar todo aquele dinheiro.⁹

O fato é que fazer uma pergunta sobre algo altera o estado natural que o tema ocupa na experiência de um indivíduo. É muito difícil prever o que as pessoas vão achar interessante ou digno de atenção-o que torna muito arriscado fazer suposições ao fazer-lhes uma pergunta sobre o assunto. Quando a pesquisa coloca um enfoque sobre a questão investigada, que leva as pessoas a pensarem da forma como normalmente não fariam, ela fabrica a resposta que receberá.

A maneira como as perguntas mudam o processamento mental não prejudica apenas o processo de fazer perguntas às pessoas. Problemas semelhantes podem surgir quando você pergunta a si mesmo sobre uma experiência de consumo que pode levá-lo a conclusões erradas, algo que foi provado recentemente quando eu estava observando alguns clientes para avaliar o impacto de um novo projeto de uma loja. Ao passar alguns dias na loja (e por causa de trabalhos anteriores realizados para o cliente), eu havia tido a oportunidade de observar um grande número de clientes comprando. Embora houvesse algumas diferenças importantes, mas sutis, em resposta ao ambiente, na maior parte do tempo as pessoas se comportavam de maneira muito semelhante. Com base em minha observação e entrevistas posteriores com uma amostra, eu sabia que as pessoas geralmente estavam em um estado de espírito pouco receptivo quando chegavam, avaliando grandes áreas da loja e concentrando sua atenção (pelo menos no início) no produto específico. A loja estava localizada em uma área de grandes lojas de varejo, e havia muito pouco "comércio de passagem" ou vitrines para olhar, uma vez que os compradores precisavam se planejar conscientemente para se locomoverem até lá. Onde o projeto da loja foi bem-sucedido, ele conseguiu atrair as pessoas para outras áreas de produtos e convidá-las a olhar e interagir com outros itens. Eu sabia onde esses pontos estavam e como a localização e a concepção dos displays e a natureza dos produtos influenciaram esse comportamento do consumidor.

Na segunda manhã, dois homens entraram na loja e se comportaram muito diferente. Eles começaram a fazer uma varredura não planejada, mas, mesmo assim, sistemática, de toda a loja. Eles olharam tudo: as placas, a iluminação e os tapetes. Foi fácil concluir que essas pessoas não estavam lá para procurar algo na loja; elas estavam lá para examiná-la. Sabendo da rivalidade entre meu cliente e seu principal concorrente, e com base na aparência dos dois, supus que eles eram gestores seniores do concorrente. Decidi tentar "entrevistá-los" no final da visita.

Quando perguntei se eles queriam participar de uma pesquisa, houve uma pausa momentânea, e foi quando suspeitei de que o mais velho estava pesando a possível chance de aprender comigo fatos sobre seu concorrente. Sua curiosidade profissional venceu e ele concordou em responder a algumas perguntas. Suas respostas confirmaram o que eu já tinha observado: ele havia avaliado a loja de uma maneira totalmente diferente da de um consumidor real. Ele usou termos comerciais e fez referências comparativas com outras lojas no país. Ele falou sobre níveis de iluminação, comunicação visual, fluxo da loja e avaliou esteticamente os novos displays. Consumidores de verdade não falam sobre nenhuma dessas coisas e não fazem qualquer avaliação consciente delas durante a experiência de compra.

Na verdade, esses fatos são esquecidos pela maioria deles em um nível consciente. Não são novidade (pelo menos para alguém versado nos princípios da análise transacional) as conclusões que os homens extraíram com base em sua consciência; a avaliação (adulta) equilibrada sobre o design da loja não tinha nada em comum com a reação dos consumidores reais. Em muitos aspectos, tão logo eles se fizeram a pergunta "Como será que é a nova loja?" e decidiram visitá-la pessoalmente para respondê-la, eles estavam fadados a interpretar mal o que viram, pelo menos em termos de como um consumidor teria avaliado a loja, direta ou indiretamente. Os consumidores tinham uma perspectiva muito diferente, preocupados com questões conscientes ("Será que eles têm o que eu quero?" e "Onde está o item que estou pensando em comprar?") e questões inconscientes ("Eu me sinto feliz e seguro aqui?" e "Eu me sinto no controle da situação?"). Os dois homens não tinham visto a loja como os consumidores a viram.

2. Perguntas que mudam o que as pessoas pensam

Também evidências de que fazer perguntas às pessoas sobre algo muda as respostas que elas fornecem. Wilson e Schooler desenvolveram um experimento no qual as pessoas recebiam algumas geleias para degustar que tinham vários níveis de qualidade (com base nas opiniões de um painel de degustadores especializados) e pediram a elas para classificá-las. Alguns participantes tiveram de apresentar suas razões para gostar ou não de cada geleia antes de avaliá-la, enquanto outros receberam um questionário irrelevante primeiro. Foi revelado que as pessoas que interpretaram suas preferências em termos de geleias desenvolveram critérios diferentes daqueles utilizados pelos especialistas, basearam suas avaliações nessas razões e chegaram a conclusões diferentes sobre qual delas era a melhor. Em contrapartida, o grupo que não foi estimulado a pensar sobre o sabor da geleia dessa forma abstrata e artificial tinha preferências que correspondiam bastante às do painel de especialistas.¹⁰

Gostamos de pensar que nosso julgamento é autossuficiente; afinal, é o nosso próprio julgamento. Entretanto, a pesquisa mostra que ele é muito mais maleável do que gostaríamos de acreditar. Tormala, Petty e Clarkson perguntaram aos participantes sobre suas percepções acerca de uma loja fictícia que havia sido descrita a eles em termos de três de seus departamentos." A descrição da loja era sempre a mesma, mas as informações às quais os participantes foram expostos imediatamente antes de vê-las variava. O que ficou evidente foi que, se a informação era sobre uma loja ou um automóvel concorrente, ou uma pessoa hipotética, a natureza da informação afetava as respostas sobre descrição da loja de departamentos. Quando a primeira mensagem foi mais superficial e menos informativa, a loja de departamentos era percebida de forma mais positiva.

É muito fácil demonstrar o quanto as pessoas podem ser influenciadas por informações contextuais. Se você pedir para alguém pensar em um número, ele geralmente dirá 7, e muitas vezes um número entre 1 e 10

(porque essa é uma associação mental comum com a sugestão). No entanto, se você pedir a alguém para pensar em um número, e disser que você está pensando no número 876, é provável que a pessoa diga um número com três ou quatro dígitos. Você pode demonstrar como informações aparentemente irrelevantes influenciam as pessoas de forma semelhante.

Invente um motivo para alguém pensar em um número maior, por exemplo, ao falar sobre as dimensões do Atlântico, e depois peça-lhe para pensar em um número. Para um exemplo linguístico, é provável que você já tenha ouvido o dilema que faz um relato detalhado sobre um avião que transporta pessoas de duas nacionalidades diferentes e que cai na fronteira de dois países. A pergunta é em que país os sobreviventes seriam enterrados. Todo mundo sabe que sobreviventes não são enterrados. No entanto, quando a resposta não é óbvia, o inconsciente fica pronto para agarrar-se a qualquer informação periférica disponível no momento e relacionar uma resposta a ela, independentemente de sua relevância.

Os vendedores sabem que podem influenciar reações ao preço de seus produtos usando números maiores antes de chegarem ao "melhor" preço. Da mesma forma, os consumidores migram em direção a um produto com desconto, mesmo sem terem conhecimento absoluto do preço normal do item.¹² Quando as pessoas ficam pensando em nível numérico, elas usam isso como base para definir outro número.

Também é possível ser influenciado pela sugestão mais trivial. Enquanto participava de um comício de caridade com um amigo meu, eu estava me lamentando por ter esquecido de comprar creme dental e teria que escavar os restos de um tubo que eu tinha há muito tempo na mala até que passássemos por um supermercado ou farmácia. Meu amigo comentou que só tinha um pequeno tubo fornecido em um kit de avião, e que deveria durar os cinco dias de nossa viagem do Reino Unido a Portugal. Ele esperava que

a lâmina de barbear e o creme dental que tinha consigo seriam suficientes para a viagem, mas não tinha certeza. No dia seguinte, fiquei sabendo que ele não tinha creme dental algum. Condicionado pela informação de que outras companhias aéreas incluíam no kit de viagem e, presumivelmente, pela aparência do tubo, ele escovou os dentes antes de dormir. Ele achou que o creme dental não era nada saboroso ou mentolado, mas atribuiu o fato à má escolha de fornecedores feita pela companhia aérea. Na manhã seguinte, com a boca azeda por um gosto particularmente desagradável, ele verificou o tubo de novo, e descobriu que continha creme de barbear.

Parece que é impossível evitar esse efeito de sugestionamento. Quando Kahneman e Tversky realizaram seu trabalho pioneiro sobre a teoria da decisão comportamental, eles atribuíram números para respostas numéricas, por exemplo, em uma roleta numerada de 1 a 100 que parecia girar aleatoriamente (na verdade, eles estavam controlando o resultado), e observaram que as respostas posteriores das pessoas a perguntas que continham resposta eram influenciadas pelo número que elas haviam visto ser sorteado na roleta.¹³ Quando Timothy Wilson pediu às pessoas que adivinhassem o número de médicos em uma lista telefônica, ele ofereceu um prêmio substancial, alertou um subgrupo de participantes de que as pessoas podem ser influenciadas por números que haviam visto em perguntas anteriores ao fazer estimativas, e pediu-lhes para serem o mais exatas possível. Mesmo sob tais condições, quando se espera que as pessoas recorram a todos os recursos racionais, as estimativas apresentadas foram influenciadas por números irrelevantes colocados nas perguntas anteriores.¹⁴

Que diferença a sugestão pode fazer nas pesquisas? David W. Moore, autor de *The Opinion Makers* e ex-editor sênior da organização de pesquisa Gallup, comparou duas pesquisas que examinavam o apoio dos cidadãos americanos à exploração de petróleo nas reservas de vida selvagem do

Alasca. Uma pesquisa constatou que o público se opunha à exploração por uma margem de 17 pontos percentuais. A outra, realizada um mês após a primeira, constatou que as pessoas mostravam-se a favor da exploração em um percentual exatamente igual. (As duas pesquisas coincidiam com os interesses dos grupos que as tinham encomendado.) A pesquisa que revelou que mais pessoas estavam a favor da extração precedeu a pergunta sobre a exploração com 13 questões que investigavam o custo do petróleo e a dependência do país em relação aos fornecedores estrangeiros. A pesquisa que apontou que havia mais pessoas contra a exploração fez apenas uma pergunta sobre a perfuração na região do Alasca.¹⁵

Psicólogos também descobriram que a maneira pela qual as pessoas fazem avaliações sobre um conjunto de produtos muda a forma como elas avaliam produtos subsequentes. Quando um processo incentiva as pessoas a pensar sobre as semelhanças ou diferenças entre marcas, como é o caso de um exercício de mapeamento de mercado,¹⁶ ele pode mudar fundamentalmente a forma como elas pensam sobre outro produto diferente." A forma como as pessoas pensam sobre o segundo produto é, pelo menos em parte, definida pelo exercício anterior.

Da mesma forma, vários estudos descobriram que o impacto inconsciente de um produto, ou série de produtos, influencia a resposta a um produto posterior de uma categoria totalmente diferente. O mesmo acontece com a publicidade: onde as pessoas viram um produto básico depois de verem um produto premium, elas o acharam mais atraente do que quando ele era examinado isoladamente.¹⁸

Recentemente, pesquisadores fizeram experiências ao manipularem a dificuldade de ler um artigo sobre resenhas de filmes em um festival de cinema, que deveria ser lido pelas pessoas antes de olharem para um anúncio de um relógio. Eles descobriram que se o artigo era difícil de ler

(variável que eles manipularam pelo tipo e tamanho da fonte selecionada, em vez da adaptação do conteúdo em si), as pessoas respondiam mais favoravelmente a um anúncio subsequente, fácil de entender. Parece que, no contexto do artigo difícil, o alívio de serem capazes de entender o anúncio com facilidade foi projetado sem querer no anúncio. A pesquisa também descobriu que, quando o anúncio tinha conexão com o conteúdo do artigo, as pessoas gostavam menos do anúncio, mesmo que fosse fácil de ler. Parece que as associações inconscientes entre a empresa e o artigo difícil fizeram o leitor também gostar menos do produto anunciado.¹⁹

E bastante razoável que a pesquisa queira fazer comparações sobre marcas concorrentes, formulações distintas de produtos, opções de embalagens entre as quais uma empresa está escolhendo ou para obter uma posição relativa perante a concorrência. Afinal, saber que sua empresa merece a "confiança" (seja lá o que isso signifique) de 65% de seus consumidores-alvo não é tão interessante quanto saber que seu principal concorrente merece a confiança de apenas 41% das pessoas. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa deve apresentar um número de alternativas diferentes aos pesquisados e fazer as perguntas que considera interessantes. Infelizmente, ao impor uma série de opções para benefício do projeto, essa pesquisa acaba criando uma dimensão artificial que pode afetar as respostas que recebe.

Seria bom pensar que, se gostamos de algo, isso é um assunto isolado e independente, que se refere apenas a nossos gostos. Afinal, em certo sentido, nós nos definimos por nossas escolhas e acreditamos que conseguimos controlá-las sozinhos. No entanto, psicólogos descobriram que a diversidade e a natureza da escolha afeta o que as pessoas escolhem e como elas se sentem sobre isso. Pessoas que podem escolher entre uma grande variedade de chocolates acabam achando que suas escolhas são

menos saborosas, agradáveis e satisfatórias do que pessoas que têm menos opções.²⁰

A mesma questão se coloca na pergunta do que alguém irá escolher entre uma série de opções. Quando os pesquisadores pediram às pessoas para escolher entre duas câmaras, uma Minolta X-370 que custa \$169,99 e uma Minolta Maxxum 3000i de \$239,99, 50% escolheram a X-370. No entanto, quando eles acrescentaram uma terceira opção, a caríssima 7000i a \$469,99, a proporção de pessoas que escolheu a X-370 baixou para 21%.²¹ Em outro estudo, o acréscimo de uma segunda opção de um CD player a um produto independente fez a proporção de pessoas que decidiram comprar um produto passar de 66% para 54%.²²

Em outro estudo, 75% dos médicos que tomaram conhecimento de um novo medicamento para osteoartrite a prescreveriam em vez de encaminhar seus pacientes a um especialista. Quando outro medicamento foi apresentado como alternativa, a proporção de médicos que decidiu encaminhar os pacientes ao especialista aumentou significativamente. A escolha que fazemos não existe como algo absoluto, mas depende do número de alternativas disponíveis.

3. Influenciando uma testemunha sem querer

As pessoas são inerentemente abertas a receber sugestões. Não estou falando de "assaltar um carro-forte à mão armada", no melhor estilo Derren Brown (embora pequena parte da população seja sugestionável a esse ponto), mas estou me referindo ao modo como todos nós inconscientemente filtramos o que está acontecendo à nossa volta e nos sentimos de determinado jeito. Por exemplo, se alguém lhe perguntar como sua vida será diferente daqui a cinco anos, você pode pensar em qualquer aspecto de sua vida cotidiana e imaginar como ele poderia ser diferente. No entanto, se

alguém lhe perguntar como sua vida será diferente, mas incluir uma área ou duas para pensar, talvez perguntando se você estará morando na mesma casa e trabalhando no mesmo lugar, a probabilidade de você falar sobre moradia e trabalho será extremamente alta.²³ Embora seja improvável (mas não impossível) que essa pergunta seja usada por um bom pesquisador de mercado, o exemplo ilustra uma questão que pode se manifestar mais sutilmente.

A mente inconsciente, preocupada com o rápido processamento e filtragem de várias informações, analisa incontáveis aspectos de nosso ambiente, incluindo o que ela ouve, e nos condiciona de acordo com o que encontra. Uma palavra ou frase específica desencadeia um conjunto de associações. Temos primeiro a reação inconsciente e depois, conscientemente, procuramos entendê-la (essa é uma das razões pelas quais somos capazes de nos comunicar tão rapidamente, sem saber antes o que vamos dizer). A consequência é que nossas decisões e reações tornam-se um subproduto do que foi dito e não são valores fixos pessoais. Os psicólogos se referem a essa questão como enquadramento, e ela não influencia apenas o que pensamos em termos abstratos, mas também o que fazemos.

Em um experimento, médicos, pacientes e estudantes foram convidados a escolher entre duas formas de terapia de tratamento para câncer de pulmão. Eles receberam os dados de sobrevivência quanto à eficácia da cirurgia e radioterapia. Um grupo recebeu informações sobre a probabilidade do paciente sobreviver, e outro sobre a probabilidade de ele vir a falecer. Quando a informação foi estruturada para lhes dizer que pessoas optantes pela cirurgia tinham probabilidade de 68% de sobrevivência superior a um ano, a cirurgia foi escolhida em 75% das ocasiões. No entanto, quando a pergunta enquadrava os dados em termos de mortalidade (ou seja, 32% estarão mortos dentro de um ano), apenas 58% escolheram a opção

cirúrgica.²⁴ Outro estudo, que pediu às pessoas para decidirem quem em um casal ficaria com a custódia de uma criança a partir de uma breve descrição de cada um dos pais, mostrou que a resposta mudou significativamente dependendo se a pergunta era a quem eles "concederiam a custódia" ou a quem eles "negariam a custódia". A simples mudança na formulação da pergunta alterou o percentual de um pai para o outro.²⁵ Foi constatado que as pesquisas de opinião são extremamente sensíveis à escolha da linguagem usada. Por exemplo, é mais provável que uma pesquisa mostre o apoio público a uma causa quando enquadra a questão em termos de o governo "não permitir" algo em vez de "proibi-lo".²⁶

Infelizmente, os problemas são causados pela não elaboração de uma pergunta também. Quando feita de forma abstrata, ela chegará a um resultado diferente do ocorrido quando mais informações são fornecidas. É fácil ser favorável a alguma coisa quando você não considerou seu custo real e quando a pergunta não o induz a considerá-lo. Quatro pesquisas de opinião que investigavam a renovação e expansão do SCHIP (US State Children's Health Insurance Program - Programa de Seguro-Saúde Infantil dos Estados Unidos) encontrou apoio que ia de 40% (52% eram contra) a 81%. Parece que as diferenças surgiram com base nos diferentes níveis de explicação sobre o programa, se estava claro que havia uma divergência política no apoio ao projeto de lei e se o custo havia sido mencionado.²⁷

É interessante notar que o preço do ingresso para visitar o Domo não foi anunciado até março de 1999, dois anos após a pesquisa que foi utilizada para estimar o número de visitantes.²⁸ No entanto, mesmo quando não se considera que as pessoas não sabiam o preço da entrada, o tipo das atrações oferecidas e a reação crítica da mídia, a pesquisa feita em agosto de 2000 (sete meses após a inauguração do Domo) ainda afirma que 12,4 milhões de pessoas "já visitaram, provavelmente visitarão ou podem ser persuadidas a visitá-lo".²⁹

4. A venda acidental

Por mais que os pesquisadores gostassem de acreditar que estão sendo imparciais (e, como mencionei anteriormente, é duvidoso que exista um estilo de questionamento que não influencie ninguém), há uma linha muito tênue entre abordar com alguém um tema que você queira que ela discuta com você e fazer publicidade sobre o tema.

Há fortes evidências que comprovam que as pessoas são influenciadas pelo grau de intensidade com que uma informação é apresentada. Por exemplo, quando os pesquisadores apresentaram um apelo do programa Save the Children em prol das vítimas africanas referindo-se à dimensão do problema em termos dos milhões de pessoas afetadas, apenas metade do dinheiro foi doada; bem diferente de quando o problema foi descrito em termos de seu efeito em apenas uma garotinha.³⁰

Em um contexto de investigação, o foco que é criado sobre o assunto quando se pede aos indivíduos para ficarem de pé e pensarem sobre determinada questão, ou ao se apresentar uma descrição de uma marca ou produto para ser avaliada por eles, é, em sua essência, artificial. No entanto, a pesquisa também pode apresentar a informação de uma maneira que defina como as pessoas reagem a ela. Quanto mais detalhes você der para os entrevistados considerarem, mais eles vão falar. Porém, ao fornecer uma descrição realista da marca, produto ou serviço (ou mesmo quando fizer perguntas aos entrevistados que os obriguem a construir uma representação assim em sua mente), outra fonte de influência acidental foi introduzida e o consumidor que responde à pesquisa está a mais um passo de distância daquele que tomará decisões de compra no mundo real. É fácil imaginar como os entrevistados criaram uma imagem mental vívida do "maior show da terra" do Domo e se convenceram de que eles teriam de ir vê-lo quando foi inaugurado. No entanto, apesar de gastar £40 milhões, as agências

encarregadas de atrair visitantes não foram capazes de recriar o mesmo nível de desejo através de seus esforços de marketing.³¹

Quando a pesquisa desconstrói ou embala o assunto de uma maneira artificial, é impossível que ela espelhe com exatidão o que as pessoas realmente pensam ou fazem.

5. Convencendo as pessoas acidentalmente a gostar de algo

É muito comum que pesquisas qualitativas perguntem o que as pessoas gostam sobre determinado produto. É provável que qualquer avaliação de pesquisa sobre um produto a ser desenvolvido pergunte a um consumidor, ou grupo de consumidores, sua opinião sobre o produto. Seja abertamente ou porque é uma forma automática de avaliar conscientemente algo novo, as pessoas falam sobre o que gostam e não gostam daquilo que lhes está sendo mostrado. Embora isso possa parecer uma ação totalmente equilibrada, uma vez que se busca tanto o positivo como o negativo, existe um risco de que, na busca por aspectos positivos e supondo que eles existam, os entrevistados inconscientemente alterem sua posição em termos favoráveis.

Você talvez pense que as crenças são inerentemente estáveis. As pessoas fazem de tudo por aquilo em que acreditam. Algumas chegam a amarrar explosivos no corpo e morrer por suas crenças. A pesquisa de mercado interessase há anos pelas crenças e considera-as o alicerce que sustenta as atitudes. Os questionários costumam incluir declarações sobre atitudes com as quais os entrevistados podem concordar ou discordar. Isso é uma maneira de obter respostas que vão além das limitações monossilábicas das pesquisas quantitativas, sem incorrer no custo da utilização de questões abertas que, posteriormente, requerem a categorização das respostas em grupos e proporções significativas. Essas perguntas são "maravilhosas" para

os pesquisadores, porque a natureza das declarações de atitude garante a coleta de dados sobre áreas que os respondentes provavelmente não expressariam em uma pesquisa estruturada.

No entanto, os psicólogos sociais têm demonstrado que pedir a alguém para falar sobre algo pode mudar sua opinião sobre o assunto. Janis e King constataram que as crenças, em vez de serem fixas, podem ser criadas através de um comportamento. Foi constatado que os participantes do estudo que fizeram um discurso representando o papel de alguém que acreditava em uma questão específica passaram a acreditar naquela opinião posteriormente. Em outras palavras, o ato de fazer o discurso construía a "crença", em vez de uma crença anterior ser constante ao longo da experiência forçada.

Então, quando os pesquisadores perguntam "O que você acha que a empresa está dizendo sobre o produto neste anúncio?", eles não percebem que o processo feito pelos entrevistados para conceituar a mensagem da comunicação pode predispor-los a aceitá-la.

Pesquisas mais recentes feitas por Shen e Wyer descobriram que apenas pedir às pessoas para escolher se comprariam ou rejeitariam um produto dentro de uma série deles incentivou-os a procurar atributos favoráveis diante dos desfavoráveis, e fez com que considerassem o próximo produto que viam de modo mais favorável do que teriam feito sob outras circunstâncias. A pergunta em si incitou as pessoas a pensarem de forma mais positiva.³³ Em última análise, o processo de pedir a alguém para avaliar algo pode mudar a maneira como ele realmente se sente sobre o assunto ou como se sente sobre outro tema que você aborde posteriormente.

6. Desconstruindo artificialmente a experiência do consumidor

Os testes cegos são um bom exemplo de uma técnica de investigação que é habitualmente utilizada para fornecer um entendimento "imparcial" do desempenho de um produto na mente das pessoas que poderiam comprá-lo, ao mesmo tempo em que deixam de compreender como tais mentes realmente funcionam. A ideia de que um produto testado sem ter uma marca representa de alguma forma uma avaliação mais objetiva é completamente equivocada (como a Coca-Cola descobriu com a New Coke). No mundo real, não avaliamos mais as coisas com os olhos fechados e prendendo a respiração, nem ignorando a marca estampada no produto que compramos, a aparência da embalagem ou o preço pedido por ele.

Nossa dependência das marcas não é indicação de algum tipo de superficialidade ou falta de inteligência. É um sistema pragmático de agregar associações de produto em um dispositivo de identificação inconsciente que elimina a necessidade de fazer avaliações complexas e prolixas das opções todas as vezes que compramos algo. O fato de o sistema não ser perfeito, e de podermos acabar comprando um produto que tínhamos associado a um conjunto de atributos que ele não tem, não invalida a abordagem na maioria dos casos, nem fornece qualquer alternativa prática. Um cliente confrontado com centenas de escolhas precisa de uma forma de filtrar o que está disponível. O poder mental inconsciente do qual (normalmente) não precisamos mais para nos defender de ataques fatais de animais pode ser direcionado para nos ajudar a encontrar rapidamente uma lata de ervilhas.

Muitos de nós gostaríamos de pensar que não somos tão superficiais a ponto de sermos indevidamente influenciados pelo que está escrito na embalagem, mas pesquisas recentes sugerem que somos muito mais influenciados do que imaginamos. Pesquisadores da Duke University descobriram que mesmo quando os logotipos da marca eram mostrados subliminarmente (exibidos em velocidades abaixo do nível consciente), o

comportamento posterior dos participantes foi alterado de uma forma que refletia os valores estabelecidos daquelas marcas. A comparação de respostas às tarefas de criatividade depois que as pessoas foram expostas subliminarmente a um logotipo da Apple ou da IBM revelou que aquelas que tinham visto a marca anterior, associada ao não conformismo, inovação e criatividade, inventaram usos mais inusitados e criativos para um objeto cotidiano (no caso desse experimento, para um tijolo). Eles realizaram outro teste com o logotipo do Disney Channel e o do canal E!34 e perceberam que as pessoas influenciadas pela exposição à Disney se comportaram com muito mais honestidade nos testes posteriores.³⁵ Uma vez que nenhuma dessas pessoas sabia que tinha visto os logotipos envolvidos, elas não poderiam ter sido conscientemente influenciadas por eles e não poderiam ter explicado o comportamento posterior nas tarefas. Até onde elas sabiam, estavam apenas sendo elas mesmas e se comportando como geralmente fariam.

Em uma pesquisa que utilizou ressonância magnética, radiologistas alemães constataram que as marcas podem mudar a maneira como as pessoas pensam. Ao estudarem a atividade cerebral de voluntários, os pesquisadores exibiram diversas marcas a eles (fabricantes de automóveis e seguradoras) e pediram que respondessem a perguntas básicas de atitudes sobre elas. Os pesquisadores descobriram que as marcas sólidas foram processadas com menos esforço e ativaram áreas do cérebro encarregadas no processamento emocional e associadas com autoidentificação e recompensas.³⁶ Quando considera-se o impacto daquilo que está no produto sob esse ponto de vista, parece otimista afirmar que qualquer fato relevante para o desempenho de um produto poderia ser apreendido se ele passasse por um teste cego. Ciente que sou da capacidade das pessoas para fabricar respostas, testei como elas podem ser pouco confiáveis quando eu trabalhava em um projeto de desenvolvimento de marca e produto para um fabricante de biscoitos. Pedi às pessoas que experimentassem um novo

produto (sem lhe mostrar a embalagem) e me dissessem o que pensavam dele. Houve aprovação geral do produto, e uma proporção alta das pessoas entrevistadas afirmou que iria comprá-lo se ele estivesse disponível no local onde já compravam uma das variedades de biscoitos fabricadas pela empresa. No entanto, eu estava certo de que o lançamento do produto não levaria a um sucesso de vendas. Na verdade, ele já estava no mercado, disposto ao lado dos produtos comprados com regularidade pelos entrevistados, há vários anos. Verificou-se posteriormente que muitas das pessoas com quem conversei tinham, de fato, adquirido o produto no passado. Nesse caso, a embalagem da marca não incentivou os clientes a terem grande consideração pelo gosto do produto - uma percepção que a publicidade havia reforçado por acaso - e, a menos que a marca realizasse um redesenho de embalagens que causasse impacto, a percepção sobre o sabor do produto não mudaria.

Outra tentação enfrentada pelos proprietários de marcas é explorar a marca dissociada de seu produto. Quando a Lever Fabergé, que faz parte do grupo Unilever, quis expandir-se aproveitando o sucesso do seu desodorante Lynx, ela acreditava que a pesquisa havia fornecido uma compreensão clara sobre a marca. A empresa estava convencida de que os jovens sentiam-se atraídos pela personalidade da marca, em vez da marca como um desodorante.³⁷ A empresa decidiu que o Lynx poderia ser estendido a uma cadeia de barbearias. A empresa equipou as barbearias com tudo que ela sabia atrair os jovens, como consoles de jogos e MTV, abasteceu-as com os produtos Lynx e projetou-as para que tivessem a aparência "de homem." No entanto, após apenas 14 meses o projeto foi cancelado e as barbearias fechadas. Elas não conseguiram alcançar as metas de vendas. A Lever Fabergé havia cometido o erro de olhar para apenas uma parte do quebra-cabeça e acreditar no que as pessoas disseram.

Da mesma forma, chamar a atenção para um aspecto de um produto que parece logicamente relevante pode acabar criando um foco artificial em algo que o consumidor não levaria em conta, pelo menos não da forma como consideraria quando se visse forçado a isso mediante a pergunta feita por um entrevistador. Quando um importador de bebidas alcoólicas de Nova York estava pensando em importar uma vodka sueca para os Estados Unidos no final da década de 1970, ele decidiu investigar qual seria o potencial do produto e gastou mais de \$80 mil em pesquisa de mercado. Os resultados foram impressionantemente negativos: as pessoas não estavam interessadas em uma vodka sueca, e algumas sequer sabiam onde ficava a Suécia. No entanto, o presidente da Carillon Importers não gostou de ter perdido \$80 mil, e resolveu ver se a empresa poderia vender \$80 mil em vodka.³⁹ Três décadas mais tarde, mais de 70 milhões de litros de Absolut são importados para os Estados Unidos todos os anos.

7. Reforçando artificialmente opiniões existentes

Alguns anos atrás, tive a oportunidade de assistir a uma agência de pesquisa especializada em design de embalagens fazer a moderação de alguns grupos de foco para uma empresa de bebidas. Logo no início, a pessoa que conduzia o grupo passou grande quantidade de tempo facilitando uma discussão sobre como os entrevistados usavam atualmente a marca em questão. Em essência, o grupo fez um pequeno brainstorming e acabou mencionando inúmeras referências de marca da publicidade e embalagem. Entre as referências estavam a forma da garrafa e a ocasião em que os consumidores adquiriam o produto.

O grande problema da marca era que as pessoas só o compravam uma vez por ano, no Natal. Infelizmente, o resultado de um processo que forçou as pessoas a entender que só compravam esse produto em particular, naquela garrafa especial, uma vez por ano, foi que os entrevistados

compreenderam conscientemente o que já sabiam inconscientemente, e, portanto, encontraram justificativas para o fato. Consequentemente, quando uma série de projetos inovadores de embalagem foi apresentada para análise, os entrevistados estavam altamente sensibilizados para o seu comportamento existente, e logo desconsideraram uma proposta nova. Fazer isso teria sido como sugerir que a forma como eles adquiriam o produto atualmente era "errada", quando o que eles ensaiaram individualmente e em grupo foi por que a forma estava "correta". Embora houvesse várias outras razões para que essa abordagem de pesquisa tivesse falhas, o problema fundamental era que as perguntas feitas no início da entrevista, sem querer, haviam definido o tom para as respostas posteriores.

A maioria dos pesquisadores qualitativos realiza um exercício de "aquecimento" no início da pesquisa (seja ela composta por entrevistas individuais ou discussões em grupo), a fim de estabelecer uma conexão com os entrevistados e incentivá-los a falar abertamente. Infelizmente, esse exercício aparentemente não relacionado com a pesquisa influencia as pessoas a trazer seus pensamentos ou experiências à mente, o que, em seguida, colorirá o tom para as perguntas subsequentes.

Imagine que você está participando de uma pesquisa e ouve as perguntas: "Onde você comprou seu último par de sapatos?" e "Por que você comprou desse estabelecimento?". Você acabou de declarar publicamente algumas razões, sem dúvida razoáveis, para ter comprado seus sapatos onde os comprou - em uma loja de sapatos, por exemplo. Tenho certeza de que você pode falar com tranquilidade sobre a compra do sapato (supondo que o evento seja razoavelmente recente) e que, ao ter começado a falar na minha presença, você se sentirá inclinado a continuar falando, mesmo se eu começar a fazer perguntas um pouco mais complexas. Deixando de lado a questão que foi destacada anteriormente, que suas respostas serão pós-racionalizações conscientes equivocadas do que provavelmente foi uma

experiência parcialmente inconsciente, acabei de sensibilizá-lo para um processo que não foi conscientemente construído dessa forma quando ocorreu originalmente. Se eu apresentar agora um novo conceito de compra de calçados, qual será a probabilidade de você adotá-lo? Afinal, nós dois acabamos de ouvir suas próprias razões, muito sensatas, para encaminhar-se para a loja que você escolheu (e, provavelmente, ambos ouvimos as razões pela primeira vez também).

8. Confundindo o valor de atitudes

É comum que a pesquisa investigue as atitudes do consumidor em relação a marcas, produtos ou serviços. Uma série de pensamentos possíveis relativos a uma marca é concebida, e pede-se que os entrevistados digam até que ponto eles se identificam com o sentimento contido nas afirmações.

Costuma-se usar uma escala de atitude para que as pessoas indiquem o grau com que concordam ou discordam das afirmações. Acredita-se que se você pode identificar a atitude de um indivíduo em relação a algo, você tem informações que indicam como ele irá se comportar. Sem dúvida, essa crença é atraente, pois explica como a maioria das pessoas prefere acreditar que atua no mundo. Se alguém gosta mais da marca X, parece lógico que, se todas as variáveis forem iguais, ele escolherá a marca X. É claro que é raro que as variáveis sejam iguais, e se a mente inconsciente não está fazendo a filtragem pelo fator da preferência, não há razão para que o resultado reflita essa dimensão.

Já em 1934, Richard LaPiere descobriu que as atitudes alegadas de preconceito racial não refletiam comportamentos.⁴⁰ Ele visitou mais de 200 hotéis e restaurantes acompanhado por um casal chinês e descobriu que apenas um estabelecimento se recusou a atendê-los. Seis meses depois, quando ele escreveu aos estabelecimentos para perguntar qual era a política de atendimento, mais de 90% alegaram não atender chineses. Estudos

posteriores não encontraram praticamente qualquer correlação entre atitudes e comportamento em uma ampla variedade de assuntos. Por exemplo, você talvez não fique surpreso em saber que várias pessoas em todo o mundo têm atitudes "ecológicas", mas mostram pouca ou nenhuma evidência de comportamentos de preservação do meio ambiente.⁴¹ Do mesmo modo, podemos nos esforçar para acreditar que gostamos de algo (alimentação saudável, por exemplo), mas uma análise de nossas compras passadas (ou circunferência da cintura) pode revelar que fazemos escolhas menos saudáveis com maior frequência.

Na pesquisa que realizei para minha tese de graduação, analisei a atitude dos alunos de 11 a 16 anos em relação à estatística. Na época, muitas disciplinas utilizavam métodos estatísticos e o professor que administrava meu curso de graduação em Estatística deve ter se interessado em saber se a presença da disciplina nas grades curriculares poderia produzir uma geração de estudantes apaixonados pelo assunto.

Para investigar o tema, criei um questionário contendo, entre outras coisas, uma bateria de perguntas atitudinais. A abordagem técnica correta para essas perguntas é incluir pares equilibrados de afirmações, de modo que se uma delas apresenta uma questão de forma negativa, a outra (em algum ponto do questionário) irá apresentá-la positivamente. O que descobri foi que os jovens tendiam a concordar com qualquer declaração que estivessem respondendo, e entravam em contradição. Formulei a hipótese de que eles eram sugestionáveis demais para responder a perguntas comportamentais de forma confiável. Desde então, comecei a perceber que vários fatores, sobretudo o ambiente, poderiam ter contribuído para isso (as entrevistas foram realizadas em uma escola), e que as afirmações em si provavelmente não seriam um indicador confiável de nada em momento algum.

9. Perguntas que induzem à predisposição mental errada

Na década de 1950, Eric Berne desenvolveu um conceito de interação entre as pessoas, observando que a maneira como elas interagiam variava de acordo com a natureza da "transação" em curso. Embora esse seja apenas um aspecto da teoria psicanalítica da análise transacional que ele desenvolveu-o modelo de personalidade básico "Pai-Adulto-Criança" (também chamado de diagrama estrutural de primeira ordem) é o aspecto mais conhecido, enquanto as variantes funcional e estrutural são menos conhecidas-ele tem implicações abrangentes para a exatidão da pesquisa. O que Berne percebeu foi que havia pacotes distintos de pensamentos, sentimentos e comportamentos que qualquer pessoa poderia expressar em resposta à natureza da troca interpessoal que ocorria no momento.⁴² Em outras palavras, a maneira como falamos com alguém o faz pensar e se comportar diferente.

Acho que os estados de ego-ou, como prefiro chamá-los, "predisposições mentais" - são mais fáceis de compreender quando observamos outras pessoas. Um dos melhores exemplos que já vi foi em um evento de tênis no Royal Albert Hall. Após ter assistido a um jogo extremamente divertido e muito disputado bem de perto (eu estava sentado na primeira fila, praticamente ao lado de um juiz de linha), decidi por impulso ver se conseguiria um autógrafo de um dos jogadores mais famosos da época, John McEnroe, para meu filhinho tenista. O layout do local oferece a grande oportunidade de interceptar os jogadores: eles têm de passar pelas fileiras de assentos e andar pelo corredor, entre o público. Na minha predisposição mental de Criança Livre eu estava animado e feliz. Gostei do jogo e queria um pedacinho dele para compartilhar com meu filho na manhã seguinte, que, com 4 anos, era pequeno demais para participar do evento. Apenas três de nós esperavam por McEnroe para falar com ele quando ele passou por nós: eu, outro homem da minha idade e um menino

de 8 ou 9 anos. Olhando a aparência dos outros, tenho certeza de que eles estavam tão animados quanto eu-nossos pensamentos, sentimentos e comportamento estavam alinhados, estávamos no mesmo estado de ego.

Entretanto, havia um problema. McEnroe perdeu a partida para Paul Haarhuis, e não estava contente. Ele estava com raiva, muita raiva. Quando caminhou duro por nós, os outros dois espectadores esticaram seus programas. Eu vi o que estava prester a acontecer, e escondi o meu programa e caneta atrás de mim. McEnroe entrou em modo Pai Controlador⁴³ e empurrou o homem, resmungando com raiva, a voz "interna" repreendendo a si mesmo por ter perdido o jogo. No entanto, quando viu a criança, ele mudou rapidamente para o modo Pai Nutritivo. Ele parecia contente por ter liberado a raiva por perder o jogo no homem, mas em nível inconsciente não quis descontar seus sentimentos no garoto. A mudança se manifestou pela mudança nos resmungos. Percebi que McEnroe ainda estava com raiva, mas tentava aceitar o pedido do menino por um autógrafo ao mesmo tempo. É possível que uma predisposição mental de Pai Nutritivo estivesse lutando por sua atenção inconsciente porque a pessoa à sua frente era uma criança.

Infelizmente, com o menino e o homem ambos ainda em seu estado animado (infantil) por causa do cenário - a partida emocionante, a torcida e a presença de uma estrela do tênis - os dois estavam passando para a Criança Adaptada, desejosos de acomodar os desejos da estrela, mas sem conseguir saber que desejos eram esses. O resultado foi que McEnroe tentou indicar através de seu resmungo que o menino o seguisse pelo corredor para pegar um autógrafo, mas que o adulto saísse de sua frente e fosse embora. Como o comentário foi murmurado - McEnroe ainda estava irritado consigo mesmo e com seu adversário -, esse pedaço muito sutil de comunicação só serviu para confundir os caçadores de autógrafos. Por isso, ambos seguiram o tenista, que se virou para o adulto e gritou exasperado

com ele. A irritação por ter sido seguido contra sua vontade se tornou aparente.

Coloque-se no exercício seguinte e você verá o que quero dizer. Imagine que você está sentado trabalhando em uma mesa quando alguém entra na sala e derruba um copo cheio perto do que você está fazendo, estragando o seu trabalho. Como você se sente? Como você reage? O que você pensa? Dependendo de como recriou a cena em sua mente, você pode convocar uma sensação real de perda, raiva ou frustração: algumas pessoas relatam que sentem até náuseas. Mas a única resposta real é: "Depende". Existem muitas variáveis a serem consideradas para sabermos ao certo o estado de espírito que você teria, e você terá feito uma série de suposições ou ignorado algumas dessas variáveis para chegar à resposta de como se sente. Sua predisposição mental no momento em que o incidente aconteceu determinaria sua resposta real.

Cenário 1: Você tem uma reunião com seu chefe em cinco minutos, quando tem a esperança de conseguir uma promoção, e foi seu chefe quem derrubou a bebida sobre seu trabalho.

Cenário 2: Você acabou de resolver as equações de cromodinâmica quântica (não me pergunte do que se trata, vi isso na Wikipedia) e o filho de seu vizinho, que você nem sabia que estava em sua casa e de quem não gosta, foi correndo atrás de uma bola de borracha pelo quarto e derrubou a bebida. Suponho que sua resposta para os dois cenários é muito diferente. O fato é que as pessoas reagem de maneira muito diferente dependendo da situação, da relação com a outra pessoa presente (subserviente ou dominante) e do estado de espírito predominante na ocasião.

Como você verá adiante, quando explicarei o critério AFFECT que recomendo para avaliar a confiança real que você deve ter sobre qualquer percepção do consumidor, saber em que predisposição mental a informação

foi obtida é quase tão importante quanto fazer perguntas a uma pessoa sobre o tema que lhe interessa investigar. A maioria das pesquisas não apenas ignora a variação no estado de espírito e seu impacto sobre como as pessoas pensam, sentem-se ou comportam-se em dada situação, mas normalmente cria uma "transação" para estimular uma predisposição mental que se adapte às suas finalidades, e que não respeita a predisposição mental do consumidor, atuante no(s) momento(s) que nos interessa(m). A pesquisa de mercado quer uma resposta e, no seu esforço para obtê-la, cria uma mentalidade nova e não representatividade, a partir da qual o entrevistado reage.

Uma predisposição mental comum provocada pela pesquisa com consumidores⁴⁴ é a do estado de ego equilibrado Adulto.

Pesquisador: "Por favor, posso lhe fazer algumas perguntas?"

Entrevistado: "Pode."

Pesquisador: "Qual destas marcas de sorvete você compra regularmente?"

A troca é muito respeitosa e racional. Parece perfeitamente equilibrada, justa, e até mesmo objetiva. Ela reflete a mentalidade não só da pessoa ao desconstruir a questão de marketing para elaborar as perguntas que a empresa quer responder, mas também das pessoas que ouvirão as respostas e considerarão o que a empresa deve fazer. Mas e se você às vezes compra sorvete porque se sente triste e para alegrar o seu estado de ego Criança? Eric Berne observou três pacotes distintos de pensamentos, sentimentos e comportamentos. Qual "pacote" será convocado pela pessoa entrevistada sobre seu consumo de sorvete? O processo de pesquisa fez de tudo para garantir que ela não esteja pensando ou sentindo a partir de uma predisposição mental de Criança, e o processo de pós-racionalização artificial foi estimulado. Fazer perguntas a alguém em um estado de espírito diferente é como fazer perguntas a outra pessoa.

Os grupos de foco tendem a ter mais a variação por incentivarem o estado de ego do entrevistado. Às vezes eles solicitam a opinião equilibrada (Adulto) emanada quando se convida um grupo de pessoas para um lugar, oferece-se uma remuneração para que pense sobre algo e fale sobre isso.

Há uma técnica muito eficaz, que Thomas Harris descreve como "Encolhimento dos Pais", que pode ser usada para persuadir pessoas que se mostram agressivas e inflexíveis sobre determinado assunto a adotarem predisposição mental mais equilibrada. Em outras palavras, reorientá-las de Pai para Adulto.⁴⁵ Em essência, tudo o que o entrevistador faz é permanecer calmo e equilibrado consigo mesmo e propor perguntas genuínas. Por exemplo:

Pessoa 1 (com raiva): "Não acredito que você foi tão burro a ponto de esquecer o casaco em casa hoje!"

Pessoa 2 (calma): "Por que você está preocupado comigo e com meu casaco?"

Pessoa 1 (ainda com raiva): "Você vai pegar uma pneumonia, seu cretino."

Pessoa 2 (ainda calma): "Você está preocupado que eu possa ficar doente?"

Pessoa 1 (acalmado-se): "É, estou sim. Não quero que você fique doente para não estragar nossa viagem na semana que vem."

Pessoa 2: "Eu me sinto bem, mas talvez não devêssemos ficar fora muito tempo."

Pessoa 1: "É, e vamos andar mais rápido para você se esquentar."

O exemplo pode parecer um pouco artificial. Na prática, é muito difícil "romper" com a interação iniciada por outra pessoa⁴⁶ porque, antes que você tenha conscientemente mudado sua posição, você foi inconscientemente influenciado a contra-atacar (dando uma resposta de Pai, como "Você não é minha mãe, sei escolher que roupa usar") ou respondendo com deferência (dando uma resposta de Criança, como um muxoxo ressentido, seguido por um "desculpe" que não convence).

Se você considerar a troca que ocorre durante uma entrevista em profundidade com o consumidor ou uma pesquisa de grupo de foco, em que um entrevistado fica irritado com uma marca ou experiência, perceberá a natureza típica desse tipo de transação. Os moderadores de pesquisas e entrevistadores são treinados para serem imparciais e equilibrados. Eles estão interessados em compreender o que a pessoa pensa, e não consideram a opinião como um ataque pessoal. Como eles reagem? Eles fazem perguntas equilibradas, para entender por que o entrevistado sente tanta raiva. A consequência psicológica disso é que a raiva do entrevistado dissipa-se, e ele pode começar a dar opiniões mais equilibradas e razoáveis, que acessaria "naturalmente" em uma experiência da vida real com a marca em questão. Que momento dessa transição o pesquisador relatará?

Derren Brown apresenta uma forma mais exagerada dessa técnica em seu livro *Tricks of the Mind*. Certa ocasião, ao ser afrontado tarde da noite por um bêbado agressivo e provocador, Brown descreve como impediu a agressão. Ele disse algo ao homem, em um tom calmo e equilibrado (Adulto), que não estava relacionado de forma alguma com o raciocínio do agressor. A mudança mental foi suficiente para atrapalhar o raciocínio do agressor que procurava uma briga e conseguiu mexer com o equilíbrio de poder da interação. Brown sobreviveu ileso, exceto por ter de escutar as tristezas do bêbado.

Tenho visto moderadores de grupos de pesquisa implantarem a mesma técnica e fazerem uma pergunta não relacionada com o assunto para conter a onda de explosão crítica do entrevistado. Ao retomar o controle da predisposição mental do entrevistado, eles podem acabar se afastando do seu verdadeiro modelo mental de referência. Em última análise, uma resposta bem fundamentada, embora seja agradável de ouvir e atraente para o público-alvo da pesquisa, não necessariamente reflete a verdade.

No caso do Domo do Milênio, um processo de entrevista essencialmente racional, que compreendia uma série de perguntas, avaliava o que a maioria das pessoas entendia por um dia de "diversão". Ao propor a sugestão racional "Você vai comemorar este momento histórico participando do maior evento que o país está organizando para comemorá-lo?", não surpreende que muitas pessoas tenham achado que seria uma boa ideia. No entanto, se os organizadores tivessem atribuído maior peso ao número de pessoas que realmente fazem qualquer esforço para viajar grandes distâncias para participar de um evento temático (como um parque de diversões ou edifício histórico) em determinado ano, eles poderiam ter reconhecido que precisariam criar algo surpreendente para fazer seis vezes mais pessoas mudarem seu comportamento e adotarem o Domo como opção.⁴⁷

É essencial considerar a predisposição mental de uma pessoa quando ela está realmente envolvida com o tema que a pesquisa propôs, e se ela estaria atenta a tudo. Se a predisposição mental induzida pela investigação for diferente, a resposta provavelmente também será.

10. Outro problema do tipo "qual é a sua opinião"

A maneira como as pessoas pensam sobre algo é um subproduto das experiências que tiveram até aquele momento e do grau de dificuldade de pensar sobre o assunto. Infelizmente, muitas vezes é extremamente difícil saber com quais experiências alguém vai associar mentalmente uma pergunta, e com que dificuldade ou facilidade pensará sobre ela. No entanto, dependendo das associações que forem feitas, as respostas podem ter variações imensas.

O fato foi destacado por um estudo que pediu às pessoas para avaliar seu risco de ter uma doença cardíaca no contexto de comportamentos que

aumentam ou diminuem a probabilidade de ter a doença. Quando participantes sem nenhum histórico de doença cardíaca na família foram convidados a pensar em oito comportamentos que aumentavam o risco das doenças, a dificuldade que tiveram para pensar sobre o assunto fez com que avaliassem a própria vulnerabilidade em um grau menor do que quando foram convidados a pensar em apenas três comportamentos, e menor do que quando foram convidados a pensar sobre três a oito comportamentos que diminuía a incidência das doenças.⁴¹ Quando os entrevistados foram pessoas com histórico familiar de doença cardíaca, que provavelmente pensariam sobre a questão mais profundamente, os resultados foram completamente diferentes. Eles perceberam o risco como sendo maior quando pensaram em cerca de oito comportamentos que aumentavam o risco da doença ou em três comportamentos que diminuía o risco.

Outros estudos descobriram que mudar a forma de apresentar uma afirmação, em termos de quão fácil ou difícil é lê-la na página, influencia o grau em que as pessoas acreditam ou não nela. Quando as pessoas têm dificuldade com uma pergunta, ou não se esforçam para pensar sobre ela, elas respondem de modo diferente a quando a pergunta ou a resposta é mais fácil de ser acessada.

Na pesquisa realizada para o Domo do Milênio, os visitantes em potencial foram classificados como "passíveis de persuasão" se concordavam com afirmações como "Vou decidir em uma data mais próxima da visita (se visitarei o Domo)". Toda a complexidade mental potencial de decidir sobre uma viagem em grupo até Greenwich e pagar para visitar uma atração um tanto esotérica pode ser perfeitamente adiada quando a pessoa concorda em "pensar sobre o assunto".

11.0 perigo de ser bonzinho ao fazer perguntas

Muitas vezes, o treinamento de um pesquisador para "facilitar" a discussão promoverá secretamente um tipo específico de resposta. Se você já viu um grupo de foco, deve ter notado que muitas vezes o moderador inclina-se para a frente, adotando uma linguagem corporal que sinaliza "abertura", e levanta levemente a cabeça para as pessoas sentadas nas cadeiras dispostas em semicírculo. A voz do moderador é clara e animada. Esse é um pacote de comportamentos a ser adotado pelo moderador: o objetivo é iniciar uma discussão sobre um assunto específico, e a postura e o tom animado dizem "sou uma pessoa receptiva, isso é agradável; fale comigo".

Infelizmente, observou-se que esse pacote de comportamentos encoraja determinada resposta. Um trabalho realizado pelo psicólogo clínico Kahler identificou uma série de pacotes de comportamento como ferramenta para avaliar a personalidade.⁴⁹ Um deles inclui as seguintes características:

- ◆ Tom "animado", uso de expressões como "OK?", "Tudo bem" e "Hmmm?".
- ◆ Tom de voz alto, que sobe no final de uma frase.
- ◆ Acenos de cabeça frequentes, com mãos estendidas e as palmas para cima.
- ◆ Inclinar-se para a frente em direção à outra pessoa (ou pessoas) e balançar a cabeça.
- ◆ Olhar para cima com as sobrancelhas levantadas, sorrisos exagerados, com os dentes à mostra.

A lista, que na minha experiência poderia facilmente ser um manual de treinamento para moderadores de grupos de foco, é classificada como um condutor de comportamentos para "agradar o outro". Como o nome sugere, a "retribuição" quando se adota esse padrão de comportamento é a chance maior de o(s) destinatário(s) gostar(em) de você. Isso é compreensível quando se quer que um grupo de estranhos comece a falar, mas altamente

duvidoso se a intenção é fazê-los serem 100% autênticos. O problema para a pesquisa é que usar esse estímulo incita uma resposta semelhante: o entrevistado gosta do pesquisador e sente-se inclinado a dizer coisas que acha que irão agradá-lo.

Em um nível simbólico, o moderador está dizendo: "Olha como eu sou agradável, não ameaçador, e acessível." A resposta que esse comportamento normalmente evoca é: "Serei agradável também." Essa não é uma receita para descobrir verdades fundamentais sobre o consumidor. Só posso imaginar quantos novos conceitos de produtos passaram com notas máximas por um processo de avaliação em grupos de foco porque o moderador deixou todos muito à vontade com ele.

12. Imagine que você seja um helicóptero...

Outra distorção para induzir a predisposições mentais em pesquisas vem das chamadas técnicas projetivas. Para os leigos, o termo abrange uma série de técnicas de questionamento desenvolvidas originalmente por psicólogos, que são projetadas para encorajar os entrevistados a irem além das formas óbvias e/ou limitadas de descrever alguma coisa-uma marca, por exemplo-e falar sobre ela indiretamente. Como se apresenta um estímulo ambíguo para os entrevistados, presume-se que a escolha da resposta revele algo de seu pensamento subjacente sobre o assunto.

Embora as opiniões sobre a eficácia das técnicas projetivas entre os psicólogos sejam variadas, o principal problema com sua utilização nas pesquisas com o consumidor é a predisposição mental que elas evoquem nos entrevistados. Veja a solicitação a seguir:

"Gostaria que você imaginasse que essa marca é uma pessoa. Como ela seria? Que roupas ela vestiria? Que tipo de carro ela teria? Onde ela

viveria?" (Não vou prosseguir, pois você já entendeu.)

As pessoas costumam reagir de duas maneiras: ou elas perdem a clareza e não "pegam" o conceito de jeito nenhum, ou jogam o jogo e começam a fornecer respostas. No entanto, o que elas estão fazendo em termos de análise transacional é entrar em um estado de ego Criança. Elas superam o fato de que se sentem bobas e fazem o que está sendo pedido. Isso levanta a questão de saber se sua interação habitual com a marca acontece a partir de um estado de ego Criança. Se for, então os pensamentos, sentimentos e comportamentos que elas acionam para se conectar com a marca e o exercício projetivo podem ser reflexo exato daqueles associados com momentos de consumo. Se não for, por mais bem intencionadas que sejam, as respostas fornecidas provavelmente não indicam seus verdadeiros pensamentos e sentimentos. Eu diria que a conveniência de uma técnica que pode ser muito boa para fornecer dados de pesquisa-muito boa em termos do volume de informações geradas e como elas parecem interessantes-tem pouco a oferecer em termos de confiabilidade.

Os estilos criativos de questionamento fornecem respostas mais interessantes, mas não são necessariamente as mais confiáveis. Se qualquer uma das técnicas de pesquisa utilizadas induziu a uma predisposição mental que não está presente durante a experiência real do consumidor, é pouco provável que tenha obtido uma imagem correta do que as pessoas pensam.

13. Não dá para confiar nos clientes

Para as organizações que procuram compreender o que estão fazendo de certo ou o que deveriam fazer a seguir, é sensato pedir que os clientes atuais avaliem seus produtos ou serviços. Quando os resultados saem, quem poderia culpá-las por supor que tais notas fornecem um indicador representativo de como elas são percebidas ou do que as pessoas querem?

No entanto, mesmo após todas as possíveis distorções do processo de pesquisa discutidas até esse ponto terem sido levadas em consideração, existe outra questão: as pessoas que se deram ao trabalho de comprar algo tendem a valorizar mais o item do que as pessoas que não o compraram.

Essa foi uma das razões pelas quais fui capaz de prever com precisão que o conselho que dei a alguns amigos sobre qual automóvel comprar seria ignorado. Eles ligaram para perguntar minha opinião, pois estavam pensando em substituir seu automóvel grande por algo mais prático. Usaram também meu interesse pela seção de veículos do jornal de domingo como indicação de especialista em automóveis. Escutei as necessidades deles, fiz algumas pesquisas e disse-lhes qual modelo seria melhor, na minha opinião. Infelizmente, outro casal que era amigo deles havia comprado recentemente um automóvel diferente daquele que eu estava promovendo, e tinha falado coisas maravilhosas. Eu desconfiava, como depois ficou comprovado, de que a minha avaliação equilibrada teria poucas chances contra a influência do pós-compra daqueles amigos.

O fenômeno, conhecido como "efeito da dotação", foi identificado pela primeira vez por Richard Thaler, em 1980. Como o experimento com a caneca de café no capítulo anterior revelou, é preciso apenas alguns momentos de propriedade para que as pessoas valorizem algo com mais intensidade. Outro estudo, realizado no final de 1990, destacou o poder desse efeito. Era muito difícil conseguir ingressos para um jogo de basquete da Duke University. Os interessados tinham de enfrentar enormes filas e também vencer um sorteio para conseguir um ingresso. Os pesquisadores pediram às pessoas que haviam conseguido comprar um ingresso por quanto elas estariam dispostas a vendê-lo, e compararam o valor com a quantia que as pessoas que não tinham conseguido um ingresso estariam dispostas a pagar pelo ingresso. A diferença foi impressionante: as pessoas que tinham conseguido um ingresso atribuíram a ele um valor, em média,

de \$2.411. Quem não tinha conseguido o ingresso atribuiu o valor de apenas \$166.50 Quando se trata de determinar por quanto você pode vender algo, o único teste confiável é tentar vender o item a determinado preço e ver o que acontece.

Em seu relatório sobre o Domo do Milênio, o Escritório Nacional de Auditoria do Reino Unido logo divulgou a boa notícia: o segundo ponto de seu sumário executivo foi que "87% dos visitantes ficaram satisfeitos com a visita". Deixando de lado a natureza abstrata da palavra "satisfeito", como podemos interpretar essa estatística? Ela significa que a experiência no Domo foi realmente boa e que a culpa pelo baixo número de visitantes é das agências de marketing? O percentual significa que os críticos estavam errados quando sugeriram que a atração não era muito boa? Ou o número apenas reflete o fato de que, uma vez que alguém pagou por algo e o experimentou, avalia-o muito acima do que os outros que não pagaram e experimentaram essa mesma coisa?

Qual é a margem de erro das pesquisas?

Qualquer uma das 13 questões que abordei pode levar a resultados de pesquisa equivocados, mas quando elas se combinam umas com as outras, o impacto pode ser extraordinário. Em geral, o processo de perguntar aos consumidores o que eles pensam é um exercício que acontece uma única vez, ou então reproduzido de forma consistente, resultando em nada que possa ser comparado, e apenas em um erro consistente que passa despercebido. No entanto, as pesquisas de opinião às vezes são realizadas com independência verdadeira, que nos permite ver o alcance potencial dos resultados obtidos pela composição de algumas dessas questões.

Em 10 de setembro de 2009, um artigo intitulado "Reduza a taxa de licenciamento da televisão em £5.50, afirma o presidente da BBC" foi

publicado no Daily Telegraph.⁵² O pano de fundo dessa questão é que uma pequena parcela do dinheiro arrecadado da taxa de licenciamento de £14.250 para assistir televisão tem sido utilizada para ajudar as pessoas idosas e com deficiência a fazerem a transição para a televisão digital. Uma vez que a transição tenha sido concluída, o governo planeja usar esse dinheiro para financiar as notícias locais nos canais comerciais. O artigo explica que uma pesquisa de opinião realizada pela BBC Trust constatou que "apenas 6% de mais de 2 mil pessoas entrevistadas apoiam a ideia de usar o excedente para ajudar outras emissoras".

Esse parece ser um argumento convincente para o governo rever suas intenções, até que você analisa com cuidado as perguntas que foram feitas e descobre que, no decorrer das entrevistas, foram cometidos três erros óbvios:⁵³

- ◆ Os entrevistados foram influenciados por informações às quais normalmente não teriam acesso sobre o valor da taxa de licenciamento e sobre o fato de que parte dela estava sendo utilizada para subsidiar a transição para o sistema digital.
- ◆ O questionário forçou a certeza por não permitir explicitamente que as pessoas dissessem que não tinham opinião formada sobre o assunto.
- ◆ Dos seis usos alternativos para o dinheiro oferecido para análise, apenas um era concreto (redução de £5,50 na taxa de licenciamento), e os cinco restantes eram abstratos ("Ajudar a aumentar ...", "Financiar ..." e "Gastar mais..."). Quem poderia apontar qual diferença essas alternativas podem fazer na vida de alguém?

Também vale a pena observar que, embora no questionário utilizado apenas 6% dos entrevistados escolheram a opção proposta pelo governo-o financiamento de outros programas de notícias-, menos da metade dos

entrevistados disse que queria a redução da taxa de licenciamento, e 51% das pessoas selecionaram uma das cinco opções abstratas como preferência.

Uma semana depois, o Daily Telegraph publicou outro artigo sobre o assunto sob o título: "A maioria dos eleitores quer que a BBC compartilhe a taxa de licenciamento."⁵⁴ Dessa vez, o artigo abordava o levantamento do governo britânico, feito mediante uma pesquisa de opinião com 2 mil pessoas. A pesquisa investigou o que elas pensavam que deveria acontecer com o dinheiro da taxa de licenciamento que ficaria disponível. Dessa vez, a empresa de pesquisas pelo menos verificou se estava ou não influenciando os entrevistados com novas informações: aparentemente 71% deles não sabiam que estavam financiando a transição para a televisão digital para idosos e deficientes. No entanto, durante a realização da pesquisa, o reconhecimento que a empresa estava informando artificialmente aos entrevistados não a impediu de prosseguir com as perguntas e com a publicação dos resultados.ss

De acordo com o artigo do jornal, "dois terços dos entrevistados... afirmaram que uma parcela da taxa de licenciamento deveria ser usada para financiar as notícias regionais em outros canais, como o ITV". Uma razão para a drástica diferença nos resultados é que os entrevistados não tiveram a opção de ter o dinheiro deduzido da taxa de licenciamento.

Quando a pergunta foi inicialmente feita, 48% acharam que o dinheiro deveria ser usado para financiar outros canais além da BBC. Mais tarde, após uma série de perguntas sobre a frequência com que os entrevistados "assistiam/ouviam/viam" o noticiário nacional e regional, a importância de ter notícias fornecidas por mais de uma fonte, e uma declaração explicando que o principal canal comercial, ITV, afirmara que talvez "não pudesse mais arcar com o fornecimento de notícias regionais ou locais", chegou-se ao percentual de dois terços. A empresa de pesquisas perguntou se os

entrevistados sabiam da declaração da ITV sobre o encerramento da cobertura jornalística local e descobriu que três quartos desconheciam o fato e, portanto, tinham sido artificialmente influenciados pela pesquisa em si. Contudo, isso não impediu o governo de publicar os resultados e, supostamente, usá-los para tomar sua decisão. Tampouco impediu o criador da pesquisa de afirmar na introdução do relatório que houve um "teste cognitivo piloto" para que "as questões fornecessem uma medida precisa e imparcial da opinião pública" .16

Portanto, qual pesquisa é um indicador correto da opinião pública? Nenhuma delas. Ao contrário, ambas demonstram perfeitamente como o processo de induzir as respostas gera respostas que são subproduto do processo de questionamento. Mesmo que se chegasse a um acordo quanto a uma abordagem padronizada para a pesquisa, ela ainda assim teria falhas inerentes. O processo de pesquisa cria um foco que normalmente não existe e a emoldura de maneira a determinar o resultado.

Aprender a ignorar o consumidor irrelevante

O desejo de solicitar a opinião dos consumidores mediante perguntas é evidentemente fascinante. Há incontáveis exemplos de resultados contraditórios de pesquisas, sondagens eleitorais imprecisas e comentários que parecem não ter qualquer relação com os dados correspondentes de vendas. Mesmo assim, continua-se a apresentar dados dos clientes como respaldo ou evidências em argumentações políticas e na tomada de decisão empresarial. O problema resulta da disposição da mente humana para o viés de confirmação. Eu iria mais longe e afirmo que praticamente todos que utilizam regularmente dados de pesquisa com consumidores já, em alguma ocasião, optaram por ignorá-la ou julgá-la errada. Como acontece com qualquer crença ou superstição, as pessoas não têm problema em ignorar as

ocasiões em que se tornaram temporariamente "agnósticas de pesquisa" e continuaram a se comportar de acordo com a crença que lhes conforta.

Nossos cérebros têm grande habilidade para identificar padrões de causa e efeito, mas isso significa que muitas vezes acreditamos que eventos ao acaso tenham alguma razão subjacente.¹⁷ Quando os dados respaldam uma decisão que dá certo, acredita-se que vale a pena fazer perguntas aos consumidores. Já quando os resultados da pesquisa deixam a desejar, eles são logo esquecidos. Precisamos reconhecer que, na maioria das vezes, esperamos demais das pessoas, querendo que elas sejam capazes de explicar seus comportamentos e opiniões mediante um processo de perguntas e respostas que influencia sua forma de pensar de tal forma que as impede de serem o consumidor que almejamos compreender.

Esses aspectos dinâmicos da personalidade são largamente ignorados pelas pesquisas de consumidor. O processo prefere defender uma teoria da personalidade constante ou "média": as pessoas farão mais ou menos o que fazem, não importa onde estejam nem o que esteja acontecendo. Na verdade, o que as pessoas fazem e como elas fazem o que fazem não é uma certeza. Elas operam a partir de contingências de causa e efeito que dependem tanto dos acontecimentos em vigor no momento quanto de como os eventos são processados inconscientemente e interpretados conscientemente?

Você pode muito bem perguntar o que pode ser perguntado, da maneira como se deve perguntar. Essa é uma questão com a qual as empresas de pesquisa vêm lutando desde a década de 1930. É perfeitamente razoável perguntar se uma resposta, em termos de encontrar uma abordagem de pesquisa de opinião válida, existe. Será o fascínio constante com a solicitação de opiniões um mero subproduto consciente de nossas ilusões? Gostaríamos de acreditar que sabemos o que pensamos e, por isso, parece

razoável que os outros conheçam suas próprias mentes. Então, há alguma pergunta que valha a pena ser feita? Em caso afirmativo, quando e como devemos fazê-la?

6

RESPOSTAS RELEVANTES

Perguntas que valem a pena ser feitas

Como expliquei nos capítulos anteriores, o fato de as pessoas conseguirem racionalizar posteriormente seu comportamento ou responderem a uma pergunta com base no que acreditam que pensam não significa que elas observarão esses elementos na forma como se comportarão depois. Além disso, retirar uma pessoa do ambiente no qual ela faz seus julgamentos de consumo cria um risco ainda maior que, por mais bem intencionada que ela seja, suas respostas não refletirão a forma como ela irá pensar e agir quando essas influências estiverem presentes. Como discuti no capítulo anterior, esses problemas se agravam quando o processo de questionamento altera o que as pessoas pensam e dizem.

A maioria das pesquisas preocupa-se em fazer as pessoas fornecerem respostas, que digam algo, qualquer coisa que possa ser analisada. O barômetro de validade que tende a ser aplicado é se a mesma resposta é ouvida de forma consistente. Isso pode muito bem indicar nada além do fato de as pessoas reagirem da mesma maneira porque o processo de pesquisa foi parecido, e não porque as respostas repetidas refletem alguma verdade subjacente.

O local e a hora

O melhor momento para fazer perguntas é quando o comportamento da pessoa a ser pesquisada foi observado. Dessa forma, todas as declarações feitas podem, pelo menos, ser comparadas e contrastadas com o que foi observado e, até certo ponto, validado de acordo. O melhor lugar para fazer uma pergunta é quando o entrevistado está o mais próximo possível dos elementos ambientais e contextuais que influenciaram seu comportamento. Ao contrário de pesquisas realizadas em outro local, as únicas fontes adicionais de influência accidental são as perguntas e as pessoas que as fazem.

Também é vantajoso fazer as perguntas logo após a escolha do consumidor ou sua experiência ter acontecido. Dada nossa capacidade de racionalizar conscientemente uma perspectiva não conflitante e positivamente elaborada daquilo que flagramos fazendo, quanto mais tempo tivermos para construir uma razão aparentemente sensata para nossas ações, maior é a probabilidade de que vamos fazer isso.

Quando consideramos as reações emocionais, como o que uma pessoa acha de uma marca ou um anúncio, defende-se que devemos prestar muita atenção apenas à sua reação instantânea. Quanto mais tempo as pessoas têm para envolver sua mente consciente, maior é a probabilidade de elas mudarem sua reação para uma reação influenciada por fatores sociais que normalmente não seriam levados em conta, como quem mais está presente e como elas gostariam de ser percebidas pelos outros. Imagine isso como se fosse a diferença entre o momento em que alguém dá um sonoro arrote e fica muito satisfeito com o som que produziu e o momento em que a pessoa se lembra de que deveria ter vergonha de algo que costuma ser considerado inaceitável socialmente.

Vários estudos têm mostrado que a resposta de nossa mente inconsciente ocorre algum tempo antes de chegarmos a uma conclusão consciente sobre

algo. Além do experimento com os baralhos de cartas mencionado no Capítulo 1, Benjamin Libet e seus colegas analisaram a atividade cerebral e muscular de pessoas que foram instruídas a bater o dedo na mesa ao acaso e descobriram que a experiência consciente de mover o dedo aconteceu um terço de um segundo depois da atividade no cérebro que a iniciou.' Mais recentemente, pesquisadores em Berlim descobriram que a atividade cerebral precedeu em até sete segundos a consciência de escolher um entre dois botões.²

Mais evidências sobre o vínculo importante entre a velocidade de reação e a mente inconsciente podem ser encontradas no Teste de Associação Implícita, desenvolvido por Greenwald, Banaji e Nosek. O teste foi concebido para revelar as associações inconscientes que influenciam nossas crenças e nossos comportamentos. Ele solicita aos participantes que classifiquem as palavras o mais rapidamente possível e compara os tempos de reação. Onde a reação é mais rápida, a associação inconsciente é mais forte.'

É claro que, nas abordagens tradicionais para solicitar os pontos de vista do consumidor, a eficácia está associada com a profundidade da investigação e o custo da pesquisa está intimamente relacionado com a duração da entrevista ou discussão. Todavia, com os perigos de introspecção e racionalização posterior, ironicamente, o mecanismo através do qual o valor e a qualidade são implicitamente avaliados indica uma barreira à precisão. Em poucas palavras, quanto maior for a pausa entre a pergunta e a resposta, maior é a probabilidade de que a mente consciente tenha intervindo e exercido sua influência dúbia sobre o que acontecerá em seguida.

Perguntando à predisposição mental certa

Parcela significativa de amostragem de pesquisas e triagem de recrutamento preocupa-se em pesquisar a pessoa certa. Mas como você pode ter certeza de que está fazendo a pesquisa dentro da predisposição mental certa daquela pessoa e como você faz isso se não pode interpelá-la logo após o momento que lhe interessa? Por sorte, embora seja impossível forçar alguém a adotar uma predisposição mental diferente contra sua vontade, é muito fácil convencê-lo a fazer isso. Se você se lembrar de uma experiência emocional que teve no passado-uma experiência marcante e infeliz talvez seja um exemplo mais eficaz - você talvez olhe para trás com vestígios de tristeza. À medida que reflete, você sabe que foi um acontecimento triste, mas você ficou anestesiado contra a dor graças à passagem do tempo. Sua mente inconsciente trabalhou para assimilar o sentimento e recolocá-lo no mesmo nível de felicidade que você sempre sentiu.'

No entanto, se você começar a recordar o que fez na época - em outras palavras, as experiências comportamentais que teve -, os sentimentos que você vivenciou começam a voltar. Talvez não voltem tão intensamente como na época, mas sua predisposição mental se deslocará para a predisposição que você tinha naquele momento, e as emoções que você sentiu voltarão.

Mesmo que você não consiga colocar-se nesse estado mental, pode facilmente observar o processo nas entrevistas com pessoas que viveram experiências traumáticas. Recentemente assisti a dois documentários sobre pessoas que foram direta ou indiretamente afetadas pelos ataques terroristas em Londres, em julho de 2005. À medida que elas reviviam as experiências daquele dia com o jornalista, seu estado emocional mudou para o estado em que estavam naquele momento. A mulher que não conseguia encontrar o marido começou a chorar novamente; Susanna Pell, uma mulher extraordinária que havia reunido serenidade e coragem para caminhar pelos vagões destruídos e salvar vidas, demonstrou a mesma determinação e

calma que havia descoberto que tinha naquele dia. Nos dois casos, as pessoas envolvidas não tinham nenhum desejo, não extraíram nenhum benefício e não fizeram nenhuma tentativa consciente para voltar à predisposição mental daquele dia. Tudo ocorreu de forma inconsciente.

Esses exemplos extremos revelam que as pessoas podem ser colocadas em uma predisposição inconsciente mediante um processo de questionamento que faz com que reflitam sobre seu comportamento, em vez de racionalizá-lo posteriormente. Na minha experiência, essa técnica não funciona apenas com as experiências que envolvam emoções importantes. As pessoas também mudam seu estado de espírito a fim de reviver experiências mais mundanas, principalmente quando elas são relativamente recentes.

Em seu livro *The Feeling of What Happens*, um dos maiores especialistas do mundo em neurofisiologia, Antonio Damasio, revela por que as emoções são tão cruciais para a forma como processamos informações: `Em uma emoção típica, certas regiões do cérebro, que fazem parte de um sistema neural pré-configurado relacionado com as emoções, enviam comandos para outras regiões do cérebro e para quase todos os lugares do corpo. Uma das vias é a corrente sanguínea, onde os comandos são enviados na forma de moléculas químicas que agem sobre os receptores nas células que constituem os tecidos do corpo. A outra via consiste em caminhos de neurônios, e os comandos ao longo desse percurso assumem a forma de sinais eletroquímicos que atuam sobre outros neurônios ou sobre as fibras musculares ou em órgãos (como a glândula suprarrenal) que, por sua vez, liberam substâncias químicas próprias para a corrente sanguínea.⁵

Se o processo revela a predisposição mental em que o consumidor estava no momento do interesse, é possível, então, sabendo como os estados

transacionais de Eric Berne interagem uns com os outros, falar com os entrevistados de forma a encorajá-los a permanecer no estado de espírito em questão e extrair mais informações sobre o que eles pensavam e sentiam. Quando aliada à observação do comportamento real, essa abordagem proporciona uma combinação de elementos factuais e psicanálise que pode ser altamente instrutiva.

Escrutínio de palavras

Tenho explorado inúmeras razões pelas quais é irresponsável e enganoso que a pesquisa com o consumidor trabalhe a partir do princípio de que os consumidores podem nos dizer o que pensam e sentem. Acho que é sempre melhor criar métodos de investigação que examinem os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos consumidores a partir do pressuposto de que eles não podem nos dizer o que pensam. Sempre que seja útil ou necessário para os consumidores, é essencial que o que eles digam seja tratado com grande ceticismo.

Uma forma de avaliar a exatidão de uma resposta é prestar muita atenção para a linguagem que a pessoa usa. Os psicanalistas desconfiam de pessoas que dizem que vão "tentar" fazer alguma coisa. Em termos de comprometimento, não se trata exatamente de declaração firme de intenção. Da mesma forma, quando os respondentes falam sobre sua atitude em relação a uma marca, produto, serviço ou peça de comunicação de marketing, suas palavras podem revelar que eles estão sendo socialmente respeitosos, em vez de totalmente honestos. Quando as pessoas usam pronomes como "eu" e "nós" ao emitirem uma opinião, sugerem uma afinidade pessoal com o que estão dizendo. Em contraste, quando elas afastam-se inconscientemente de uma declaração dizendo algo como "É legal" em vez de "gosto deste produto", há razões para ficar alerta.⁶

Também é útil procurar correlações entre o comportamento das pessoas e suas atitudes ou valores declarados. É fácil para nós afirmarmos (com base no mecanismo, nem sempre saudável, do autoengano) que estamos lutando por algo positivo quando há pistas significativas que sugerem que não estamos seguindo os valores a que aspiramos. Se alguém se propõe a contar uma mentira, é preciso empregar quantidade razoável de prática e habilidade para estabelecer um ponto de partida e detectar as reações microfaciais, pausas verbais e pistas de estresse que podem indicar uma tentativa de engano. No entanto, é mais fácil identificar quando as pessoas estão mentindo para si próprias.

Na verdade, o principal desafio é ficar acima do nível adquirido de interação social que nos leva a aceitar que o que outras pessoas nos dizem é verdade, principalmente se elas se comunicam de forma convincente. É como se você estivesse duvidando da pessoa em questão (porque você está mesmo) e não necessariamente vai resultar em uma troca que o torne atraente para o outro. Entretanto, segundo minha experiência, ao fazermos as perguntas certas, as pessoas geralmente não se mostram hostis quando percebem que estavam se enganando.

Por exemplo, em um teste de publicidade do projeto, alguém desqualificou um anúncio e afirmou que queria outro com mais fatos e informações sobre a empresa em questão. Eu distraí a pessoa com um assunto irrelevante por um momento (para que ela não percebesse a associação) e, então, rapidamente pedi que ela indicasse qual era o seu anúncio favorito. Em seguida, concluí que o anúncio citado não era de forma alguma nem factual, nem informativo. É evidente que a pessoa não gostou do anúncio que eu lhe havia mostrado, mas se eu tivesse aconselhado o cliente a produzir um "infomercial" baseado em comentários como aquele, eu teria causado prejuízo enorme ao cliente.

Às vezes não é preciso nem fazer uma pergunta. Quando alguém diz que compra um produto há anos porque está de dieta, a afirmação parece bastante razoável. Mas quando essa pessoa está bastante acima do peso, é evidente que, a menos que a pessoa tenha começado a dieta quando tinha dimensões exageradas, ela não está perdendo peso. É provável que esteja comprando o produto por outro motivo qualquer.

Outra forma em que interpretações conscientes equivocadas das pessoas podem se manifestar é quando elas são incompatíveis com outros comportamentos. Por exemplo, em um projeto que analisou como as pessoas fazem compras no supermercado, falei com diversas mulheres que, apesar de terem gastado tempo para fazer uma lista de compras, costumavam se esquecer de levá-la consigo. Elas racionalizavam o fato como um esquecimento trivial em vez de algo com duplo significado. Todavia, quando lhes perguntei quantas vezes elas se esqueceram de levar o dinheiro ou de trocar de roupas, a resposta foi nunca. Deduzi que deve haver razão inconsciente para esquecer as listas e, ao examinar o comportamento das clientes quando saíam para fazer compras, eu poderia começar a investigar por que isso realmente acontecia.

Outra técnica para vencer o véu consciente que as pessoas gostam de manter à sua frente, especialmente quando você suspeita de que elas estão alterando seu comportamento para lhe impressionar, é alterar o foco da conversa, deixando de falar delas e falar sobre "outras pessoas". Partindo do princípio de que as pessoas veem nos outros aquilo que reflete a sua própria opinião, é esclarecedor perguntar aos consumidores o que eles acham que são os motivos das outras pessoas. Os clientes que não estão dispostos a revelar sua própria confusão diante de um display de produtos muitas vezes têm prazer em salientar que "outras pessoas" iriam achá-lo confuso. Um aviso de cautela, contudo: é importante distinguir as respostas que são o resultado de você ter solicitado ao entrevistado que mencione as opiniões

dos outros das ocasiões quando eles fazem isso voluntariamente. Este último pode ser uma forma de polidez social, por exemplo, quando elas pensam que algo não presta, mas tentam amenizar o golpe ao sugerir que alguém (que não está presente) poderia achar que é fantástico.

Fazer perguntas indiretamente relacionadas também pode ajudar a distinguir as motivações verdadeiras das opiniões adotadas, por serem socialmente aceitáveis. Poucas pessoas admitiram que escolhem uma marca por razões elitistas ou esnobes, mas, se você suspeitar que é por isso mesmo, pergunte a elas se despreveriam os usuários da marca como pessoas de maior sucesso e mais inteligentes do que as não usuárias da marca. É importante prestar bastante atenção ao pacote total da resposta a essas perguntas. Em uma ocasião quando usei essa abordagem, a mulher respondeu: "Eu não diria isso", enquanto mudava de postura para ficar mais ereta e confiante, e colocando ênfase na palavra "isso". Ela não diria necessariamente que era melhor do que as pessoas não usuárias da marca, mas sua reação sugeriu que ela estava satisfeita por pensar assim.

Em um projeto de desenvolvimento de um prato pronto vegetariano, um projeto de embalagem estava sendo rejeitado de imediato por um subgrupo do público-alvo, enquanto era preferido pelos outros. Entretanto, havia algo de distinto em relação ao tipo de pessoas envolvidas: seu comportamento e estilo de vestir sugeriam que elas se viam como pessoas diferentes das demais. Quando fizemos perguntas sobre outros aspectos de seu estilo de vida, verificou-se que o seu vegetarianismo era reflexo de uma posição mais ampla contra a cultura dominante e, por isso, elas não gostaram do design da embalagem porque ele deixava o produto mais atraente do ponto de vista comercial. Ser comercialmente atraente era exatamente o que meu cliente queria. Com as evidências que coletei, a empresa poderia pelo menos tomar uma decisão inteligente sobre qual percentual de seus clientes

já existente ela arriscava perder ao mudar para uma embalagem que tinha o potencial de atrair muitos outros consumidores.

É sensato adotar uma posição cética sobre as racionalizações posteriores dos consumidores. Recentemente, um de meus clientes descreveu uma pesquisa que realizou, sugerindo que as pessoas que saíam da loja sem comprar nada faziam isso porque a loja não tinha o produto específico que elas queriam. Essa explicação simples e bastante sensata, coletada em entrevistas com os clientes quando eles deixavam a loja, poderia ter sido facilmente aceita como tal.

No entanto, meu cliente tem um ceticismo saudável quando se trata de pesquisas com consumidores, e encomendou um estudo adicional para perguntar às pessoas que entravam na loja o que elas iriam comprar. A pesquisa revelou que a maioria dos clientes não tinha um produto específico em mente. É muito mais fácil dizer a si mesmo que não comprou nada porque a loja não tinha o que você queria do que dizer que o ambiente de loja não fez você querer gastar mais, o vendedor não o influenciou da maneira certa, o display de produtos estava confuso demais para você fazer uma escolha ou que você estava com medo de comprar a coisa errada (todas razões prováveis para não gastar o dinheiro).

Faça perguntas capciosas

Por motivos compreensíveis, a maioria das pessoas que têm contato com pesquisas de mercado considera as perguntas capciosas uma fonte potencial de viés, em vez de uma ferramenta para obter uma visão precisa sobre a mente dos consumidores. No entanto, no contexto certo, as perguntas capciosas têm o potencial de fornecer informações mais aprofundadas e precisas do que as perguntas equilibradas.

Quando as evidências comportamentais são coletadas, mesmo que em nível de mercado e não em termos dos indivíduos envolvidos, a construção desse conhecimento em perguntas pode ter o efeito de dar ao entrevistado a permissão tácita para dizer algo que de outra forma ele não diria. Por exemplo, se a evidência comportamental mostra que a maioria das pessoas perambula por uma parte parecendo confusa, pode ser muito mais eficaz dizer aos entrevistados: "A maioria dos clientes acha esta parte da loja bastante confusa. Você tem alguma ideia do porquê?", em vez de permitir que a vaidade consciente apresente o entrevistado como um raro exemplar de alguém que consegue andar por ali sem se sentir confuso. De qualquer forma, se eles não tiverem tido esse problema, a resposta tenderá a refletir isso.

Além disso, em vez de usar um estilo de questionamento totalmente imparcial e equilibrado, seria bom adotar uma posição que reflita o comportamento. Ao entrevistar as pessoas sobre produtos financeiros, acho mais útil mostrarme igualmente confuso sobre os detalhes do produto, em vez de permitir que o entrevistado se sinta burro sozinho porque não entende os aspectos técnicos de um produto que encontrará uma ou duas vezes na vida.

Confirmação e esclarecimento

Um dos usos mais úteis das perguntas é confirmar e esclarecer o que foi observado em nível comportamental. Muitas vezes, isso significa confirmar o que você acredita que os consumidores não perceberam. Por exemplo, é muito mais útil colocar uma publicidade no ponto de venda - digamos, a disponibilidade de entrega no dia seguinte - no ambiente em que o consumidor terá que atuar e perguntar: "Quanto tempo você teria de esperar pela entrega se optasse que o produto fosse entregue?" Se as pessoas disserem "amanhã", pergunte se a informação é fornecida em qualquer

outro lugar da loja. Você deve se lembrar do fenômeno da cegueira por desatenção, em que as pessoas são perfeitamente capazes de não ver algo para o qual olharam. Em minha experiência, sei que as pessoas podem escolher entre uma lista de dezenas de programas de televisão, depois de terem olhado a lista por mais de dez segundos, e serem incapazes de se recordar de qualquer outro programa além daquele que escolheram, depois de a programação ter sido recolhida. Uma das maneiras que uso para confirmar isso é propor que quem me disser qual é a programação de um canal ganha £100. As pessoas não só não conseguem fazer isso, como também alegam que o guia de programação que elas consultam sempre não traz esse tipo de informação, apesar de estar tudo lá.

Por outro lado, só porque algo não foi percebido conscientemente não significa que não tenha influenciado o consumidor. As questões em torno da qualidade de acabamento dos materiais utilizados no ambiente, design de embalagens e a natureza dos produtos ao redor podem influenciar as percepções inconscientes dos consumidores. É por isso que é tão importante ter uma medida comportamental real da atividade do consumidor, e é onde se descobre muito quando se tem uma metodologia de teste e controle construída com cuidado.

Quando o tema desses testes precisa ser processado explicitamente, como ocorre com mensagens promocionais específicas, vale a pena elucidar a consciência da forma como descrevi. No entanto, o questionamento também pode ser útil para respaldar teste dos elementos que se esperaria que seriam processados predominantemente em nível inconsciente. O desafio aqui é identificar os fatores correlacionados e compará-los em condições de teste e controle. Por exemplo, as avaliações das pessoas sobre o tamanho de uma linha de produtos pode ser inversamente proporcional ao tamanho real da linha se um aspecto do dispositivo permitir que elas apreciem mais dos produtos disponíveis quando há mais espaço entre eles. Perguntar a elas

quantos produtos achavam estar disponíveis pouco depois de elas terem deixado aquela parte da loja pode confirmar que um expositor está sendo mais eficaz que outro a esse respeito.

E possível identificar perguntas de confirmação para muitos dos fatores que influenciam a mente inconsciente:

- ◆ Determinar que alguém comprou o mesmo produto que já comprou antes é um indício de que a aversão ao risco pode ter orientado a escolha. Para compras que não são de rotina, se as pessoas têm apenas uma justificativa para o produto que compraram, em oposição a várias outras justificativas e informações sobre o produto do concorrente que rejeitaram, é provável que elas não quiseram arriscar.
- ◆ Perguntar onde mais elas viram um produto ou quem elas sabem que tem um daqueles itens pode ajudar a identificar onde a influência social afirmativa desempenhou seu papel.
- ◆ Entender a quantidade de atenção dada aos produtos concorrentes pode indicar quão inconscientemente "fluente" a compra é. Quando vejo as pessoas andarem direto até um produto e levá-lo sem olhar para os lados, posso ter certeza de que o cliente está suficientemente confortável com sua escolha para deixar que sua mente inconsciente atue no processo. Quando pergunto às pessoas que fizeram compras dessa maneira que outros produtos concorrentes estavam disponíveis, elas muitas vezes não conseguem citar nenhum.
- ◆ Identificar como alguém se refere a uma compra em relação a outros produtos pode indicar onde houve a influência de modelos mentais e aversão a extremos.
- ◆ Perguntar a alguém que outros produtos (não relacionados) a loja vende pode destacar (pela ordem em que eles são mencionados e natureza desses produtos) como o cliente percebe a compra de maneira mais

ampla, e pode indicar se outros produtos contribuíram para a percepção inconsciente do produto selecionado. Um cliente de varejo pediu-me para explorar a atratividade de um concorrente que sempre era mencionado em termos elogiosos por seus clientes. Entre os muitos fatores que identifiquei, era evidente que as pessoas mencionavam as marcas premium do concorrente e, apesar do fato de essas mesmas marcas estarem disponíveis em ambas as lojas, os produtos de marcas desconhecidas que meu cliente colocava em destaque eram relativamente baratos. Como resultado desse modelo de referência, todos os produtos na loja de meu cliente pareciam menos atraentes.

Contradições

Alguns dos insights mais poderosos ocorrem onde o questionamento revela uma contradição entre comportamento, atitudes e experiências. Por exemplo, um amigo meu é alucinado pela marca Apple e, após ter comprado um iPod há alguns anos, logo comprou um desktop e laptop da Apple, um iPod shuffle e um iPhone. Ele é rápido para me dizer que, independentemente do dispositivo que eu esteja pensando em comprar, eu deveria comprar um da Apple se existir. Recentemente, presenciei quando um colega dele pediu conselhos sobre que laptop comprar. É claro que ele recomendou um produto da Apple, e deu uma ótima explicação de como eles são imunes a vírus e têm um sistema operacional estável. Pouco tempo depois, eu estava com o mesmo amigo, quando, para irritação dele, seu iPhone ficou bloqueado. Fiquei sabendo que isso tinha acontecido várias vezes nas últimas semanas. A falta de disposição para atribuir os problemas que estava tendo com um produto para a marca como um todo é um indicativo irrefutável de sua relação com a marca, e refletem a tendência que costumamos exibir (exceto quando somos forçados a ser artificialmente racionais pelas pesquisas com os consumidores). Ao observar os

consumidores em ambientes de varejo, muitas vezes penso que seu comportamento não é congruente com o que me dizem. Um cliente pode justificar sua escolha como "o melhor produto" para ele, mas se ele não fez uma pesquisa antes de visitar a loja e não gastou tempo suficiente olhando as alternativas disponíveis, é uma indicação de que ele tem uma relação mais profunda com a marca escolhida do que com as marcas concorrentes. A sondagem adequada revela o tipo dessa relação e como ela influencia seu comportamento.

A precisão da avaliação crítica de um cliente sobre sua experiência, em comparação com o que foi observado, também costuma ser esclarecedora. Uma vez que a maior parte das nossas mentes trabalha para selecionar evidências que reforcem nossas percepções iniciais, o que os clientes se permitem perceber revela muito sobre o que acham do produto, da marca ou da loja em questão.

Resumindo as lições do Domo

Há ainda espaço para fazer perguntas aos consumidores, mas esse lugar não está de forma alguma perto do início do processo de compreensão dos consumidores, e nunca deveria significar acreditar que as coisas são como as pessoas dizem que são. A natureza fundamental da entrevista deve ser reorientada. Quando a mente inconsciente está envolvida no comportamento do consumidor - e sempre está - é inútil acreditar que os entrevistados possam fornecer com exatidão as informações necessárias para orientar as decisões comerciais. Em vez disso, as perguntas certas podem ajudar a fundamentar ou aprofundar o que foi observado. É essencial partir do princípio de que os consumidores não podem dizer a você o que pensam.

Em minha experiência, as pessoas que respondem às perguntas de pesquisadores de mercado não estão tentando enganar ninguém (inclusive elas próprias). Quando um entrevistado diz: "Não percebi que eu fiz isso, mas eu faço", é uma boa indicação de que você chegou a um ponto revelador sobre o funcionamento de sua mente inconsciente. Os pesquisados, infelizmente, estão excessivamente dispostos a responder a perguntas. Só fico imaginando que tipo de evento espetacular foi imaginado pelos entrevistados que disseram que talvez visitassem o Domo do Milênio. O que está claro é que eles estavam dispostos a imaginar e especular quando a única resposta lógica teria sido dizer: "Como é que eu vou saber se vou a esse evento se não existe nem um projeto ainda?"

Nos casos em que o único caminho para tranquilizar a empresa sobre uma iniciativa futura direcionada aos consumidores é através de um processo artificial de pesquisa (em oposição a um teste ao vivo), ao tomar-se o cuidado de replicar o provável estado de espírito e influências contextuais, e estando consciente das tendências e influências presentes no processo de pesquisa, é possível reduzir o risco de chegar-se a uma interpretação equivocada. Nesse sentido, uma abordagem prática pode ser mais confiável do que a maioria das abordagens atuais consegue ser.

É necessário prestar atenção cuidadosa à sequência de perguntas na pesquisa. É temerário não levar em conta a sensibilização e as associações inconscientes formadas na mente de um entrevistado por uma pergunta ou comentário anterior ao outro - seja o que for perguntado a ele ou o que ele se ouve dizendo na resposta. Há muito a ser dito sobre a sondagem de uma única pergunta.

Se o assunto da pesquisa tem a ver com o presente - atitudes ou sentimentos atuais, por exemplo - o processo deve começar com questões que incidam sobre o comportamento em vez de pensamentos e sentimentos

racionalizados posteriormente. É essencial que um entrevistado não tenha conhecimento do assunto da pesquisa, o que torna muito mais difícil para ele filtrar e manipular suas respostas. As pessoas frequentemente pensam em por que fazem as coisas, justificando a razão para si e para os outros, mas pensam muito menos sobre o que fizeram. Isso não só cria uma base contra a qual julgar a congruência das atitudes e sentimentos expressos posteriormente, mas também ajuda a reorientar o estado de espírito de um estado condicionado pelo processo de pesquisa para um estado de acordo com a experiência do consumidor que é de seu interesse.

Assim, defendo que se faça perguntas para explorar quais elementos de influência inconsciente possam ter motivado o comportamento. Elas priorizam o papel do inconsciente sobre as construções conscientes que poderiam ter sido feitas após o evento para reforçar a opinião dos consumidores sobre si mesmos como seres autônomos, direcionados conscientemente e independentes. O questionamento posterior pode convidar à análise consciente e a racionalizações posteriores do entrevistado porque, nessa fase, há uma base para avaliar a sua congruência.

Se a pesquisa sobre o Domo tivesse revelado que as visitas anteriores dos entrevistados a atrações de parques temáticos haviam sido pouco frequentes e espontâneas, os pesquisadores estariam menos tentados a supor que sua própria atração atrairia tanta gente. Se eles tivessem duvidado da veracidade do processo de pesquisa, poderiam ter perguntado às mesmas pessoas quantas delas provavelmente visitariam uma atração que já existisse e, quando o número real de visitantes estivesse disponível, concluiriam que visitantes de parques temáticos não conseguem prever seu comportamento com confiabilidade. No entanto, com a complexidade adicional de o Domo não ser uma atração estabelecida e a consequência provável de influenciar os entrevistados a considerarem um evento carregado de emoção (os pesquisadores estavam de fato perguntando: "Você vai comemorar a

chegada do ano 2000 indo ao Domo do Milênio ou pode imaginar um programa melhor?"), os resultados ainda assim teriam sido enganosos.

Em muitos aspectos, quando se trata de fazer perguntas às pessoas para informar as decisões, é essencial reconhecer a participação da mente inconsciente e procurar indícios sobre como ela foi influenciada. Da mesma forma, uma compreensão profunda da maneira como essa parte de nossa mente, para a qual não temos acesso direto, direciona nosso comportamento pode ajudar a identificar os prováveis desafios que qualquer nova iniciativa terá de superar. Nesse contexto, há outro aspecto do comportamento humano que é muito mais influente do que a maioria de nós está disposta a admitir. Para ter sucesso, qualquer organização deve estabelecer uma conexão com esse aspecto, mas, paradoxalmente, acaba nunca pedindo sua opinião. Precisamos compreender a multidão.

7

ENTENDENDO A MULTIDÃO

Foco nos grupos de foco

Assim como não temos consciência de como nosso ambiente físico influencia nossos pensamentos e comportamento, não percebemos a influência sutil, mas significativa, que as ações de outras pessoas podem exercer sobre nós. As seitas, religiões e marcas dependem de algum aspecto da influência do grupo para disseminar sua mensagem, muitas vezes a uma velocidade impressionante.

A história está repleta de exemplos de momentos em que os grupos foram influenciados a se comportar de uma maneira incompreensível para os outros. Quando chegou ao poder, o partido nazista tinha 2 milhões de membros. Na época de seu declínio, tinha mais de 8 milhões.' Embora muitos desses cidadãos se filiassem por questões de trabalho, estima-se que houve militância ativa de pelo menos 1 milhão de cidadãos, muitos deles em posições seniores no governo nacional e, em maior ou menor grau, parte de seus objetivos nefastos. Em 1933, 44% dos eleitores alemães votaram no partido de Hitler. Sem dúvida, a maioria de nós gostaria de acreditar que não teria sido persuadida pelo discurso daquela época, mas a realidade é que não é só o que é dito que importa: o número de pessoas ao redor que está balançando a cabeça em concordância pode mudar o que você pensa.

Não é preciso muita gente para determinar o que a multidão pensa. No final do século XIX, após alguns avanços médicos, a América foi inundada com curas milagrosas, pelas mãos de oportunistas que queriam enriquecer fabricando seus próprios remédios. Eles logo descobriram que algumas pessoas, usadas da maneira correta, poderiam influenciar a opinião pública e mudar sua sorte. O show chegava à cidade, proporcionando horas de entretenimento intercaladas com pequenos anúncios para os remédios ditos milagrosos. Um casal de cúmplices na plateia comprava o produto, ingeria-o, dizia-se curado e, cheio de animação, corria para comprar outra garrafa. Logo, as pessoas estariam comprando qualquer mistura suspeita de álcool, óleos vegetais, ervas e parafina que havia sido embalada com uma etiqueta com alguns dizeres médicos, convencidas de que o preparado iria ajudá-las a melhorar.²

Muitas organizações políticas e proprietários de marcas usam grupos de foco em suas pesquisas de mercado na crença de que eles possam ajudá-los a obter uma compreensão mais profunda do que as pessoas pensam. Eles fazem isso sem saber que a suscetibilidade das pessoas ao que uma ou duas delas dizem e fazem é igualmente comum nos grupos de foco atuais. Embora muitas pessoas não se importem de uma marca de produto de limpeza ficar corrompida por essa abordagem, todos deveriam estar preocupados com uma técnica de pesquisa que molde os interesses nacionais de muitos países, quando utilizada por partidos políticos.

A atratividade dos grupos de foco é conduzida pela crença de que eles podem extrair informações detalhadas sobre um tema. Ao reunir um grupo de pessoas semelhantes e facilitar uma discussão durante um período prolongado, surgirão insights sobre o que aquelas pessoas pensam. A teoria é que, com a ajuda de um moderador hábil, os comentários de uma pessoa despertarão pensamentos adicionais em outra e assim por diante, até que o grupo tenha explorado suas reflexões coletivas sobre as questões propostas.

Uma vantagem dos grupos é que um número relativamente grande de pessoas (talvez oito ou mais) possa atingir a profundidade desejada na investigação sobre um assunto ao mesmo tempo. Outra vantagem é que é possível estabelecer uma visão comum com eficiência de tempo, praticidade e custo, em comparação com falar com as pessoas individualmente.

É interessante notar que o uso de grupos para o trabalho psicoterapêutico funciona por causa de sua capacidade de afetar a mudança nas pessoas. Entretanto, ainda acredita-se implicitamente que os grupos de foco, quando utilizados em pesquisas de mercado, não mudam as pessoas. Embora o papel do terapeuta seja claro, se ele, ou ela, fosse o único elemento de influência da terapia de grupo, haveria pouca necessidade de fazer os pacientes passarem pela angústia adicional de compartilhar seus problemas psicológicos com estranhos. Então, por que somos tão sensíveis ao que os outros pensam, como isso nos influencia e por que, por mais competente que seja moderador, os grupos de foco geram resultados falsos?

As pessoas não conseguem deixar de copiar as outras

Descrevi o fenômeno do condicionamento psicológico e os problemas que ele pode gerar para a pesquisa. A capacidade daquilo que acabamos de ouvir tem de influenciar o que "escolhemos" dizer faz parte de nossa capacidade de copiarmos uns aos outros sem querer. Qualquer interação humana é fonte potencial de tais condicionamentos e, assim, eles são um subproduto inevitável, mas incontrolável, da dinâmica interpessoal de um grupo de foco.

Junte a isso a probabilidade de que o tema da discussão é muitas vezes de importância relativamente menor e há uma alta probabilidade de que as pessoas seguirão o fluxo da conversa. Uma pessoa que escolhe falar de forma semelhante à pessoa anterior não está necessariamente expressando sua concordância. É essa a maneira como interagimos. Não é só aquilo que

ouvimos que nos fazer seguir direção mental semelhante. Temos tendência a copiar o que outros fazem, sem perceber. As evidências desse comportamento surgiram em uma pesquisa publicada no *Journal of Consumer Research*.³ Pediu-se a algumas pessoas que assistissem a um vídeo de alguém falando sobre uma série de anúncios. Na verdade, as pessoas em observação foram instruídas a comer um de dois tipos de biscoitos colocados em tigelas na frente delas. O estudo revelou que as pessoas que assistiam aos comerciais imitaram a escolha da pessoa que falava no vídeo, e pegaram a mesma bolacha entre as duas opções disponíveis.

Um aspecto que pode contribuir significativamente para o sucesso de qualquer campanha é o grau em que as pessoas vão copiar as outras que veem usando o produto ou ouvem falar sobre ele. Isso pode ser conseguido de várias maneiras: elabore um slogan para um anúncio que as pessoas gostem de repetir, como a Budweiser fez na campanha Wassup?; faça a visibilidade de um produto ser integrada a seu apelo, como a Apple fez com fones de ouvido brancos do iPod; crie burburinho sobre um produto ao divulgar uma quantidade limitada de informações intrigantes sobre ele com antecedência, como Hollywood gosta de fazer quando divulga que determinado filme está em produção, que o ator tal foi escalado ou que determinado romance não ficou só na tela.

As modas e os modismos evoluem a partir de nosso desejo de imitar os outros. Por nenhuma razão específica, uma camisa que achamos que tínhamos de comprar e adorávamos usar torna-se uma peça que não vestimos mais e, às vezes, até uma peça da qual temos vergonha quando a vemos em fotos antigas.

Infelizmente, os grupos de foco não simulam essa propensão a sermos inconscientemente influenciados de forma útil, pois as influências contextuais e a amplitude da vida diária são substituídas por um foco

totalmente abstrato e artificial sobre o assunto que interessa para a pesquisa. Por isso, a imitação que nos é tão natural manifesta-se na forma como as pessoas reagem ao tema do grupo. O impacto que isso pode ter foi exemplificado em um projeto de desenvolvimento de marca que realizei recentemente (a "política" do projeto exigiu que fossem utilizados grupos de foco; meu cliente tem a mesma opinião que eu sobre os problemas inerentes à metodologia). Fui convidado a avaliar a eficácia potencial de uma nova campanha publicitária com várias execuções que havia sido desenvolvida em vídeos com imagens fixas e narração de um roteiro. Uma das execuções mostrava uma piada no estilo de séries de comédia da década de 1970 com uma piada de duplo sentido. Quando essa execução foi mostrada primeiro, os entrevistados foram condicionados a fazer associações sexuais e começaram a encontrar tais conotações nas execuções de outros anúncios que certamente não as continham, e que não foram percebidas pelos grupos que assistiram a essas execuções antes da que continha a piada de duplo sentido. Consegui prever e desconsiderar tais comentários condicionados, mas nem sempre é tão óbvio quando um condicionamento gera um efeito.

Na mesma pesquisa sobre publicidade, eu havia chegado a um ponto em que a natureza artificialmente racional do processo de desconstrução de um conceito de publicidade tinha, obviamente, levado os entrevistados ao ponto de afirmar que queriam uma publicidade totalmente racional: meu cliente deveria apenas comunicar sua existência como varejista e que poderia fornecer os produtos que vendia. Os entrevistados estavam convencidos de que caberia aos consumidores decidir se eles queriam os produtos ou não, e agir de acordo. Fiquei preocupado com as pessoas que estavam vendo o grupo e que poderiam entender literalmente o que ele estava dizendo. Para evitar isso, resolvi expor a artificialidade do que os observadores estavam vendo, então perguntei aos entrevistados qual era seu anúncio preferido. Todos indicaram anúncios que não se pareciam em nada com o que eles tinham solicitado a partir do meu cliente: com forte conteúdo emocional e

desprovidos de elementos racionais ou tangíveis. O mais surpreendente, talvez, depois que o primeiro homem falou sobre um anúncio de automóvel que era o seu favorito, todos os sete entrevistados subsequentes também mencionaram anúncios de carros. Era como se ninguém conseguisse pensar em outra categoria de produto.

As pessoas mudam de ideia para se encaixar no grupo

Apesar de gostarmos de nos convencer de que temos uma natureza pioneira e independente, a maior parte de nosso comportamento é dedicada a agir de forma muito parecida com o modo como as pessoas ao nosso redor fazem. É provável que seremos um dos milhares de compradores do livro sobre um explorador que vimos na lista de best-sellers, e não a alma intrépida que foi lá para a floresta amazônica explorar o território. As evidências mostram que não deixamos de prestar atenção no que os outros pensam, e nos esforçamos ao máximo para nos adequar.

Em 1935, o psicólogo social pioneiro Mazafer Sherif convidou algumas pessoas para participar de um experimento com o efeito autocinético. Os participantes olhavam para um ponto de luz em uma sala escura e precisavam relatar se achavam que a luz era estática ou estava em movimento. O experimento é uma recriação de um fenômeno natural observado pela primeira vez por astrônomos que pensavam que as estrelas se moviam. Quando os participantes foram entrevistados individualmente, as opiniões se dividiram de forma igual. Quando eles foram colocados em grupos, as pessoas tiveram a tendência a concordar com a maioria, mesmo que isso significasse contradizer o que tinham dito inicialmente. Mais tarde, quando entrevistadas individualmente, elas repetiram a opinião expressa quando estavam no grupo. Em outras palavras, quando colocadas no contexto de um grupo, as pessoas desvalorizam sua própria opinião, com o intuito de criarem uma posição arbitrária que seja aceitável pelo grupo.

E relativamente fácil demonstrar a existência do "efeito de influência do grupo" inconsciente. Peça a uma pessoa para ficar de pé e olhar para um ponto abstrato em algum lugar e você percebe que as outras pessoas quase não percebem a ação. No entanto, se você colocar três ou quatro pessoas para ficarem olhando para um ponto abstrato, praticamente todo mundo vai parar para ver o que há de tão interessante ali.

A neurociência de como a influência do grupo afeta o comportamento ainda está dando seus primeiros passos. Estudo recente investigou os mecanismos que fazem as pessoas tenderem a gostar do que seus amigos gostam. Neurologistas realizaram ressonância magnética no cérebro de adolescentes enquanto eles ouviam músicas desconhecidas que abrangiam vários gêneros. Cada participante ouviu algumas músicas e tinha de avaliar o quanto gostava delas. Em seguida, eles ficaram sabendo qual era a popularidade da música entre um grupo de referência maior. Para assegurar que as pessoas não seriam "do contra" só por serem, os participantes sabiam que iriam receber um CD contendo suas faixas favoritas no final do estudo.

Como era esperado, os pesquisadores descobriram que as pessoas ajustaram suas avaliações para se adaptar à opinião "popular" sobre as faixas. No entanto, o fascinante foi o que eles descobriram a partir da atividade do cérebro durante esse processo. Das áreas do cérebro envolvidas (a ínsula anterior direita e a esquerda ficaram ativas nas pessoas que mudaram sua preferência), parece que as pessoas alteraram sua preferência porque estavam ansiosas de que sua opinião não combinasse com a das outras pessoas. Essa atividade neural é distinta da atividade de recompensa e de utilidade. Nesse caso, parece que a música tornou-se mais atraente não porque gostava-se dela e pelo que ela era, mas porque não gostar da música era fonte de preocupação.⁴

Um estudo de caso de marketing que reflete esses processos mentais em ação é o da bebida energética Red Bull. Ela foi descoberta pelo empresário

austríaco Dietrich Mateschitz quando ele viajava pela Tailândia. A bebida, que já foi chamada de equivalente tailandês do Red Bull, era um tônico barato vendido por uma empresa farmacêutica e consumido pelos trabalhadores de fábrica para ajudá-los a ficar acordados no trabalho. Os resultados dos testes de sabor estavam longe de serem positivos. Os pesquisadores de mercado concluíram que nenhum outro produto tinha obtido um desempenho tão ruim no teste de consumo: a aparência, o sabor e a sensação na boca foram considerados "repugnantes", e a ideia de que a bebida "estimula a mente e o corpo" não convenceu ninguém de que valia a pena tolerar aquele sabor.' Quando a bebida foi lançada inicialmente na Áustria, em 1987, o produto não foi amplamente distribuído. No entanto, ele tornou-se popular entre os clubbers e praticantes de snowboard, que gostavam de suas propriedades energéticas e começaram a misturá-lo com álcool. Apesar de ser uma bebida de trabalhadores na Tailândia, Mateschitz fixou o preço do Red Bull bem acima do de outras bebidas não alcoólicas. Como o preço pode alterar a percepção, isso quase certamente contribuiu para seu sucesso.

A composição de ingredientes do Red Bull levou a uma demora de seu lançamento na Alemanha por causa dos testes feitos pelos órgãos regulamentadores. Durante esse tempo, as pessoas começaram a falar sobre o produto que estava à venda perto dali, do outro lado da fronteira com a Áustria. As discussões se a bebida era segura foram intrigantes e geraram um debate animado, principalmente entre o público adulto jovem, que é muito disposto a adotar comportamentos de risco. Em outros mercados, a marca replicou esse modelo de exclusividade, selecionando cuidadosamente locais e atividades da moda para estar presente, e rejeitando os pedidos de estabelecimentos e varejistas que não ajudariam a formar o perfil para a bebida que o proprietário da marca queria criar. Em setembro de 2009, duas cadeias de lojas de conveniência suecas proibiram a venda de Red Bull para

menores de 15 anos, uma ação que só tende a aumentar o seu status entre os jovens e é improvável que prejudicará a empresa que o comercializa.⁶

Apesar dos resultados desastrosos da pesquisa, o Red Bull teve um sucesso enorme, atiçando, sem dúvida, a curiosidade social e alavancando tanto o condicionamento quanto a influência social afirmativa. Não era apenas beber Red Bull que era legal, mas o fato de não o fazer poderia deixá-lo com uma imagem ruim perante seus amigos. Em 2006, a empresa havia vendido mais de 3 bilhões de latas de sua bebida "repugnante", atingindo vendas de mais de €2,6 bilhões.

É essencial que comerciantes e políticos, e qualquer outra pessoa que espera conquistar o público de massa, compreendam a natureza da influência de grupo. No entanto, as mesmas influências estão atipicamente presentes quando um pequeno grupo de pessoas é reunido para se concentrar em uma questão comercial ou política. Nenhuma quantidade de moderação cuidadosa pode atenuar o fato de que o que você ouvir será um subproduto da dinâmica do grupo, em vez de um indicador confiável do que as pessoas em geral pensam.

As pessoas concordam com a maioria

Como os vendedores americanos do século XIX descobriram, a maneira mais rápida de exercer influência intencional sobre outra pessoa é solicitando a ajuda de um grupo. Se várias pessoas dizem algo a alguém, essa pessoa estará mais inclinada a acreditar no que foi dito. Ela pode até mesmo começar a duvidar de sua própria opinião anterior sobre o assunto e aceitar a opinião "do grupo" no lugar da sua.

Em 1953, Solomon Asch publicou os resultados de um teste de visão. Todos, com exceção de uma pessoa em cada grupo, haviam sido "plantados" no grupo por Asch, que os instruiu a dar uma resposta errada à pergunta

'qual das três linhas desiguais era igual à outra linha'. Mais de um terço dos participantes alterou sua resposta para ficar em conformidade com a opinião predominante. Foi preciso apenas que três outras pessoas dessem uma resposta errada com confiança para gerar essa mudança.' Os críticos do experimento de Asch questionaram a motivação dos participantes, sugerindo que eles modificaram sua opinião porque não estavam envolvidos com o assunto e não queriam causar conflito. Enquanto eu aceitar a crítica como uma preocupação razoável quando se considera a aplicabilidade mais ampla dos resultados encontrados por Asch, direi que a grande maioria das pesquisas de mercado trata de temas sobre os quais não seria razoável esperar que os participantes sentissem alta motivação (na verdade, até se poderia questionar se eles estão mesmo motivados).

Mais recentemente, o Dr. Gregory Burns aprofundou o trabalho de Asch usando imagens do cérebro. Como antes, foi formado um grupo com algumas pessoas coniventes com o experimento, que foram instruídas a dar respostas corretas ou incorretas em uníssono, e com um participante real que ficou tentando estabelecer a correspondência entre as formas geométricas que Burns estava usando no "teste". O que a imagem do cérebro mostrou foi que, quando as pessoas deram respostas depois de terem sido influenciadas pelo grupo, elas não estavam tomando uma decisão consciente de seguir o que ouviram. Eles tinham realmente acreditado que o grupo havia dito a verdade.

Sempre que as organizações podem convencer alguém de que muitas pessoas acham que vale a pena fazer alguma coisa ou ter um produto, elas costumam se dar bem. Ser a marca "mais popular", utilizada por um número impressionante de pessoas, ou publicar incontáveis opiniões ou depoimentos positivos constitui influência social afirmativa para acharmos que algo é bom mesmo.

Os grupos de foco geralmente produzem uma opinião unificada sobre um assunto quando a observação da natureza diversa do gosto pessoal mostra que tal coesão é extremamente improvável. O ponto em comum é resultado do formato da pesquisa, em vez de várias opiniões em comum. A Sony Ericsson descobriu isso quando, com uma das principais redes (de serviços telefônicos), utilizou grupos de foco para avaliar a atratividade de um novo aparelho, o W600, entre os consumidores americanos. Os resultados determinariam se a empresa de serviços telefônicos adotaria o aparelho e seriam usados para ajudar na previsão da demanda. Os consumidores não ficaram muito impressionados, e a empresa telefônica não adotou o telefone. No final, a empresa resolveu que iria levá-lo e previu vendas de apenas 5 mil unidades no primeiro trimestre. Quando o aparelho chegou ao mercado, foram vendidas 10 mil unidades na primeira quinzena e 50 mil unidades foram vendidas no primeiro trimestre. Um funcionário da Sony Ericsson descreveu a situação:

11 quantidade de pedidos em atraso e confusão na cadeia de suprimentos virou um pesadelo. Nossa previsão final indicou que cerca de 75 mil unidades teriam sido vendidas se tivéssemos sido capazes de atender à demanda. "

Foram necessárias apenas uma ou duas pessoas para expressar uma opinião negativa sobre o novo telefone, e as outras as imitaram. Não importa se elas foram condicionadas por alguém chamando sua atenção para uma função menos atraente do produto, pela maior familiaridade e preferência por um produto concorrente ou por uma experiência ruim com um dos produtos da Sony Ericsson no passado, o consenso negativo prevaleceu.

Quando se trata de considerar o potencial de sucesso de um novo produto no mercado, é importante refletir em termos matemáticos simples. De quantas pessoas que gostassem de seu novo telefone a Sony Ericsson

precisava ter em um grupo? O iPhone da Apple é considerado um enorme sucesso, e com justiça. Porém, um ano após o lançamento, sua participação no mercado de smartphones era de cerca de 10%.⁸ O telefone da Sony Ericsson nunca almejou conquistar uma participação de mercado tão dominante mas, mesmo se quisesse, seria preciso que apenas uma pessoa em cada grupo mostrasse entusiasmo suficiente pelo aparelho para resolver comprar um nos 12 meses seguintes.

Alguns pesquisadores de mercado podem sugerir que é errado permitir que uma metodologia qualitativa seja empregada para avaliar o potencial de mercado de um produto. No entanto, essas técnicas são usadas rotineiramente para fazer a triagem de ideias incipientes antes do desenvolvimento em maior escala, quando um produto do qual uma pessoa gosta hoje será rapidamente abandonado. De qualquer forma, a mesma matemática básica aplica-se à abordagem quantitativa: poucas empresas lançam um produto que apenas 5% dos entrevistados dizem que vão comprar, e, no entanto, esse percentual pode ser o necessário (ou o que pode ser alcançado) no primeiro trimestre de vida de um produto novo.

As discussões mudam as atitudes

Já em 1961, James Stoner descobriu que as pessoas mudaram de atitude depois de discutir um assunto com um pequeno grupo de pessoas? David Myers e Helmut Lamm realizaram uma extensa revisão de pesquisas sobre as discussões em grupo e encontraram fortes evidências de que elas têm um efeito polarizador sobre as pessoas que delas participam. Quando as pessoas pendem para um lado ou outro da questão ao pensarem sobre um assunto sozinhas, a discussão com um grupo tende a fortalecer essa opinião: até o final da discussão, uma preferência relativamente menos intensa ou leve antipatia podem se tornar mais fortes. A razão é interessante. Pesquisas sugerem que as pessoas entram em uma discussão em grupo com uma

concepção enganada sobre a opinião dos outros participantes. Elas costumam supor que terão uma opinião mais contundente do que o grupo, e costumam também ter uma opinião ideal, que é mais extremada do que a opinião que se sentem preparadas para expressar. Quando os argumentos levantados na discussão em grupo apoiam a opinião inicial, as pessoas sentem a necessidade de mudar sua opinião declarada para aquele rumo.

Em outras palavras, gostamos de perceber que estamos mais próximos do rumo socialmente preferido do que as pessoas com quem nos comparamos. Parece que ficamos contabilizando mentalmente os pontos para medir qual é a média social, para nos certificarmos de que nos posicionamos um pouco acima dele.

Curiosamente, ler ou ouvir as opiniões geralmente cria um efeito menor do que participar na discussão. Já foi sugerido que é o processo mental de ensaio ou reformulação ativa de um argumento que acarreta a mudança de opinião. Através do processo de expressar essa opinião perante os outros, convencemos a nós mesmos sobre nosso próprio argumento.^{1º} O fortalecimento da influência mediante a instigação do debate sobre um assunto ou marca é o que faz do marketing viral e de blogs políticos instrumentos tão eficazes. Quando o assunto é divulgado com maestria, ou o ponto central do debate é conduzido da maneira certa, o impacto pode ser impressionante.

O desafio para os grupos de foco é intensificado pela questão monótona sobre a qual eles se concentram. Uma coisa é achar que você defenderá seu ponto de vista sobre a pena de morte ou os problemas no Oriente Médio em meio a estranhos. Já a embalagem de um cereal para o café da manhã ou sua opinião sobre um biscoito novo não é algo que desperte reações acaloradas entre a maioria das pessoas. Pesquisas que analisam o conteúdo das discussões revelam que as maiores mudanças de atitude ocorrem quando o assunto é trivial e o argumento apresentado é inédito. Muitos grupos de foco

criarão as atitudes que eles relatam, em vez de refletir as opiniões das pessoas que não participaram das discussões do processo de pesquisa."

Uma voz persuasiva na multidão

Muitas vezes, um moderador busca a concordância do grupo sobre um tema: a forma como uma marca é percebida ou posicionada, as qualidades de um produto novo, o interesse despertado por uma campanha publicitária. Se várias pessoas expressam uma opinião semelhante sobre um assunto, parece razoável supor que essa opinião é amplamente encontrada no grupo social, e que devemos relatá-la como tal. No entanto, psicólogos sociais realizaram alguns experimentos e descobriram que uma única pessoa ao repetir um ponto de vista várias vezes é quase tão influente quanto várias pessoas a expressarem a mesma opinião individualmente.¹² Há o risco real de que alguém ao ouvir um grupo será influenciado não pelo consenso real, mas por uma única voz repetitiva. Isso não causa surpresa para as empresas que fazem uso da publicidade: parte daquilo que torna uma mensagem eficaz é o número de vezes que as pessoas a ouvem.

A maneira como outro membro do grupo expressa sua opinião também contribui significativamente à medida que influencia os demais presentes. Não é só o tom de voz que torna a opinião mais dominante e influente, a natureza da opinião em si também muda a forma como as pessoas são influenciadas por ela. Quando alguém apresenta uma declaração como se fosse algo que poderia ou deveria ser evidente de antemão, as pessoas veem suas atitudes e intenções como se realmente já soubessem antecipadamente do que se tratava.¹³

O poder de persuasão de uma voz foi ilustrado por um artigo fascinante escrito por Robert Harley, editor da *The Absolute Sound*, uma revista sobre equipamentos sofisticados de áudio e resenhas musicais. Ele descreveu um

teste cego de áudio realizado pela Swedish Radio, que queria descobrir se um entre vários codecs (sistemas para comprimir e reproduzir música) era bom o suficiente para substituir a transmissão FM na Europa. Um teste cuidadoso "duplo-cego, estímulo triplo, referência oculta" foi elaborado e, nele, 60 ouvintes "especialistas" fariam mais de 20 mil avaliações cada um, envolvendo primeiro a escuta do sinal não processado e depois a escuta de duas outras versões da mesma música. A tarefa deles era identificar qual havia sido processado pelo codec. Com o tempo, a Swedish Radio reduziu sua investigação a apenas dois codecs, ambos bons o suficiente para substituir as transmissões analógicas em FM. O teste parecia bastante profundo, totalmente imparcial e completamente justo. No entanto, após chegar às suas conclusões, a Swedish Radio enviou uma fita que havia sido compactada usando o novo codec a um reconhecido especialista em áudio digital, Bart Locanthi, que escutou a faixa sabendo que ela havia sido compactada. Ele logo identificou que a compactação havia criado uma distorção.

Quando ele informou a Swedish Radio o que tinha encontrado, a equipe da rádio não teve a menor dificuldade para identificar o que ele mencionou. Em poucos minutos, ele identificou o que todos aqueles testes cegos não tinham percebido.¹⁴ Independentemente do que todas aquelas pessoas haviam pensado quando ouviram o trecho em um conjunto de circunstâncias, uma voz fez com que reavaliassem sua opinião.

O que pode ser tão eficaz como técnica de marketing compromete os grupos de foco como ferramenta objetiva para investigar o que as pessoas pensam. Saber como as pessoas podem ser influenciadas por apenas uma pessoa, especialmente alguém reconhecido como um perito ou uma celebridade por quem elas sintam afinidade, representa um mecanismo poderoso para construir as percepções sobre sua marca. Por exemplo, no início da década de 1990, a Pizza Hut quis repaginar sua marca. A empresa

colocou uma série de celebridades diferentes em suas propagandas, de supermodelos a pilotos. Como resultado, as pessoas que não haviam pensado em visitar os restaurantes mudaram de opinião e as vendas começaram a aumentar.

Por outro lado, em um grupo de foco, uma opinião bem fundamentada, inédita ou expressa com autoridade pode influenciar o resultado de todo o debate, mesmo que os participantes tenham certeza de que suas opiniões são suas mesmo e não uma consequência do que já ouviram no grupo. É raro que todos os presentes tenham o mesmo grau de experiência e comprometimento com um assunto. O formato do grupo de foco-no qual uma pergunta ou um tema é colocado para o grupo e o grupo é convidado a reagir-encoraja a pessoa que tem o maior grau de envolvimento com a situação, a opinião mais forte e/ou a pessoa mais confiante ali presente para falar primeiro. O processo estimula o surgimento de um líder, e a opinião de uma pessoa muitas vezes influencia as respostas dos outros.

O pensamento coletivo: os perigos de pensarmos juntos

Quando um grupo de pessoas toma decisões em conjunto ou trabalha unido para chegar a uma conclusão sobre um assunto, existe o risco de ser influenciado pelo pensamento coletivo, fenômeno que foi explicado em detalhe pela primeira vez pelo psicólogo americano Irving Janis na década de 1970. Ele percebeu que grupos que tomavam decisões tinham a capacidade de chegar a elas mediante análise crítica insuficiente e com deferência excessiva ao ponto de vista predominante. A prática, explicou ele, havia contribuído para uma série de fiascos políticos, como a falta de preparação adequada para o ataque a Pearl Harbour, a Crise dos Mísseis Cubanos e a tentativa de encobrir o escândalo Watergate. Tanto o Relatório sobre Armas de Destruição em Massa do Reino Unido de 2004, elaborado por Lord Butler, quanto a análise da inteligência militar nos Estados Unidos,

elaborada por Pat Roberts, citaram o pensamento coletivo com um fator para justificar o fracasso da inteligência por trás da decisão de invadir o Iraque.

Quando se considera os elementos que contribuíram para essas decisões notórias, é fácil traçar paralelos com o que ocorre nos grupos de foco de consumidores. Janis identificou oito sintomas do pensamento coletivo:

- 1.4 ilusão de invulnerabilidade cria otimismo excessivo que encoraja as pessoas a correrem riscos. É difícil imaginar um grupo mais impenetrável do que um grupo de foco com consumidores. Se eles gostarem do produto, anúncio ou do que está sendo testado, eles não estão sujeitos nem mesmo a ter de gastar o dinheiro que o produto custaria. Na verdade, sob o código de conduta da UK Market Research Society, é essencial que a linha divisória entre a venda e a pesquisa seja claríssima.
2. Racionalização coletiva - não levar em conta os avisos que poderiam desafiar as crenças do grupo, em vez de reconsiderá-las a uma nova luz. O objetivo da maioria dos facilitadores do grupo é chegar a um consenso (mesmo que inconscientemente, porque, assim, fica mais fácil escrever o relatório). Alie esse fato aos problemas causados pelo condicionamento e a tendência das pessoas de permanecer com o que disseram, para não se arriscarem a serem vistas como incoerentes (teoria da consistência cognitiva) e temos a propensão para a racionalização coletiva.
3. A crença inquestionável na moralidade do grupo faz os membros ignorarem as consequências de suas ações. Na minha experiência, poucos entrevistados mostram autocritica quando participam de grupos de foco, e mostram-se muito preocupados com a forma como estão sendo percebidos pelos estranhos no restante do grupo. No entanto, os problemas são agravados pelo fato de que não existem consequências (para os entrevistados) das observações feitas por eles no grupo de

foco. Apesar de ser uma ideia interessante responsabilizar juridicamente os entrevistados por eventuais fracassos posteriores de marketing, é possível que as taxas de resposta na pesquisa diminuiriam.

4. Rotular negativamente as pessoas que estão fora e que se opõem ao grupo. A resistência do público às ideias que estão sendo investigadas pela empresa podem afetar conceitos que se mostrariam eficazes em outras circunstâncias.

5. Pressão direta sobre os dissidentes - participantes pressionados a não expressar argumentos que vão contra a opinião do grupo. Muitas pessoas não estão dispostas a tomar uma posição baseada em seus princípios para defender uma questão que considerem insignificante ou acadêmica, se várias pessoas mostram um argumento contrário.

6. Autocensura de ideias que se desviam do consenso do grupo. Já abordei a natureza polarizadora dos grupos. O desejo de coesão social funciona em várias direções. Seria preciso questionar o grau de envolvimento de um entrevistado sobre um assunto discutido em um grupo de foco para que ele sentisse que vale a pena causar desarmonia.

7. A ilusão de unanimidade entre os membros do grupo - as pessoas acham que silêncio significa concordância. Raramente, ou nunca, um moderador pede a opinião de todos os presentes, até porque isso atrapalharia o fluxo da discussão e criaria uma interação artificial que atuaria contra o principal objetivo do grupo de foco (ou seja, colocar as pessoas para falarem sobre o assunto em questão).

8. Participantes voluntários que protegem o grupo de informações divergentes.

Deixando de lado o ponto 8, que eu diria que só se aplica ao pior dos moderadores de grupos de foco, e o ponto 2, que admito ser periférico, é possível argumentar que seis dos oito sintomas do pensamento coletivo de

Janis estão presentes em grupos de foco. A propensão que um grupo de foco tem para chegar a uma conclusão "ruim" é, portanto, significativa.

Fica evidente que, depois das questões levantadas no Capítulo 3, o contexto no qual um número de consumidores é colocado junto em uma sala para falar sobre um tema tem relação mínima com o ambiente em que a resposta de um consumidor normalmente ocorreria. O foco artificial de debater uma questão de consumo por um longo período é uma receita para a distorção. É muito fácil que o objetivo se perca, seja porque a resposta do consumidor não é determinada nesse nível de processamento mental, seja porque a natureza abstrata da discussão significa algo que parece irrelevante acabe encoberto por um verniz positivo. No entanto, como se isso já não fosse suficiente, o mundo da pesquisa de mercado tem conspirado para criar uma maneira de tornar os grupos de foco ainda mais artificiais: as salas de observação com espelho.

A conveniência vence a verdade (de novo)

Se os argumentos e evidências científicas fornecidos até o momento o convenceram (e espero que tenham) de que o ambiente influencia a forma como as pessoas pensam e se comportam, então o que vem a seguir não será nenhuma surpresa. No entanto, a utilização generalizada de salas de observação e a maneira condenável como elas ignoram a psicologia humana implica que elas merecem ser incluídas neste livro.

Posso aceitar que algumas das provas emergentes sobre como o inconsciente conduz o nosso comportamento, e nossa incapacidade de racionalizá-lo, não é evidente. Na verdade, pode ser um tanto desconfortável descobrir quão extensa é a ilusão da vontade consciente (para citar a frase cunhada por Daniel Wegner). No entanto, não acredito que a maioria dos problemas inerentes às salas de observação sejam tão invisíveis e, em muitos

aspectos, servem para ilustrar os extremos da artificialidade amplamente aceita nas pesquisas de mercado.

É como se alguém parasse um pouco e pensasse: "Bem, como posso encontrar uma maneira de descobrir o que as pessoas pensam que seja o mais longe possível da realidade?" Para os leigos, as salas de observação são construídas para fornecer um ambiente para a realização da pesquisa, conta com normalmente 10 ou 12 cadeiras confortáveis, uma mesa de café e um aparelho de televisão (para mostrar materiais de estímulo, como propagandas). Praticamente uma parede inteira da sala é substituída por um espelho bidirecional (às vezes chamado erroneamente de espelho unidirecional). Do outro lado do espelho há uma segunda sala onde um número similar de observadores pode assistir aos trabalhos sem ser visto pelos respondentes. O som é captado por microfones na sala dos respondentes, e em quase todos os casos há uma ou duas câmeras de vídeo para gravar a conversa.

Até aí tudo bem, você pode achar. No entanto, para que os observadores permaneçam invisíveis para os entrevistados, é necessário manter a sala dos respondentes muito iluminada, enquanto os observadores ficam quase na penumbra. Além disso, e se já não fosse óbvio pela presença de câmeras e microfones, os entrevistados são informados (de forma verbal e através de avisos na sala) que estão sendo filmados e gravados. Quem de nós acredita honestamente que se comportaria normalmente em um ambiente desses? Existem mais de 150 dessas instalações no Reino Unido e mais de 600 nos Estados Unidos, que cobram várias centenas de dólares por grupo. Algumas organizações de grande porte usam salas assim com tanta frequência que investiram na construção de suas próprias salas de observação.

Como ocorre com frequência com a pesquisa de mercado, a conveniência de ouvir os consumidores dizer algo é aceita independente da confiabilidade

daquilo que é ouvido. Vamos examinar por que os resultados tendem a não ser confiáveis.

Prepare-se para pensar

As salas de observação conseguem criar problemas antes mesmo de o primeiro tema ser apresentado para discussão. Muito antes de os entrevistados chegarem à realidade artificial da cadeira confortável naquela sala luminosa e espelhada, eles precisam chegar até a dita "sala". Se você passar algum tempo observando as pessoas se deslocando de um espaço para outro, verá que elas mudam o ritmo do andar enquanto fazem a transição de uma área para a outra. Eles fazem ajustes inconscientes deixando de pensar naquilo que tinham em mente antes de chegarem ao local da pesquisa-chegar no lugar certo, na hora certa, imaginar o que vai acontecer ali - e passam a avaliar o novo ambiente. Os bons designers de ambientes são peritos em influenciar essa variável para atender a seus objetivos. Em ambientes de varejo, ela ajuda a incentivar os clientes a se envolver com mais produtos mais rapidamente e passar mais tempo na loja. A maioria das salas de observação simula sem querer a sensação de que estamos entrando em uma área secreta do governo. Por serem protegidas por sistemas automatizados de segurança-seria impraticável ter uma entrada protegida por um segurança-os entrevistados chegam e se anunciam pelo interfone para uma recepcionista invisível. Segue-se um percurso por série de escadas e/ou corredores até chegarmos à primeira área de espera ou, no caso de uma empresa que tinha sua própria sala, um trajeto de sete andares por elevador.

Até onde eu saiba, ninguém estudou como uma entrada dessas influencia o que as pessoas dizem. Porém, dada a forma como os fatores ambientais sutis influenciam a maneira como as pessoas reagem, é difícil imaginar que elas não seriam afetadas. Mesmo que essa chegada seja logo esquecida, o uso de um espelho, o fato de ter pessoas assistindo, equipamentos de

gravação e intensidades diferentes de iluminação comprovadamente alteram a forma como as pessoas pensam.

Espelho mágico na parede

O espelho, que é essencial para a experiência de visualização, representa um problema porque ele muda a forma como as pessoas pensam e se comportam. A maioria das pessoas fica surpresa quando se vê no vídeo porque, quando nos olhamos no espelho, não costumamos nos ver como somos na verdade. Se somos psicologicamente saudáveis, vamos filtrar os pontos negativos e nos concentrar nas partes de nós mesmos que gostamos. Se não, vamos nos fixar nas partes das quais não gostamos ou, então, das que gostamos tanto que nos tornamos insuportáveis para os outros. Esse mecanismo permite que as pessoas comprem roupas que não lhes caem bem e que elas considerariam horríveis nos outros porque elas só olham para um aspecto quando as experimentam. O mesmo mecanismo, embora em um grau extremo, faz uma anoréxica se ver no espelho e pensar que precisa emagrecer mais.

Nessa medida, um espelho bidirecional funciona mais como aquele vídeo indesejado e desfavorável de nós, provocando reflexões ocasionais para sensibilizar os participantes para suas manifestações e maneirismos inconscientes. "Será que essa autoconsciência muda alguma coisa?" Sabia que você iria perguntar. As evidências sugerem que sim. Depois de ter passado horas e horas observando consumidores em lojas de varejo, Paco Underhill percebeu que, quando as pessoas passam por superfícies brilhantes, elas diminuem o passo, mas quando há muitas superfícies refletoras, elas ficam desorientadas." Quando Arthur Beaman e seus colegas fizeram um experimento durante o Halloween para ver se a presença de um espelho alterava a quantidade de doces que as crianças pegavam quando achavam que não estavam sendo observadas, eles descobriram que as

crianças que viam um reflexo de si tinham menos propensão a pegar mais doces do que haviam sido instruídas a fazer.¹⁶ Outro estudo constatou que o desempenho de pessoas que copiam textos estrangeiros aumentou com a presença de um espelho.¹⁷ Diener e Walborn reduziram o percentual de alunos que continuaram a responder um teste além do tempo permitido de 70% para apenas 7% ao introduzirem a presença de um espelho na sala.¹⁸

Alguém está observando

Dado que as pessoas se comportam de maneira diferente quando estão se observando, não causa espanto que elas façam isso quando sabem que estão sendo observadas por outras pessoas. Além do esperado aumento da autoconsciência e autoconscientização, também constatei que o fato pode aumentar as tendências defensivas e de agressão, principalmente entre homens. Pesquisa realizada por anesthesiologistas revelou que pacientes que foram informados de que estavam sendo observados mudaram seu comportamento durante e após a cirurgia, incluindo a quantidade de dor que sentiram após a cirurgia (as pessoas que estavam sendo observadas sentiram menos dor). O estudo concluiu que o ato de observar pacientes em testes clínicos poderia invalidar os resultados de um experimento.¹⁹

Olhando para a luz

A iluminação brilhante na sala dos entrevistados, necessária para que o espelho bidirecional funcione corretamente, exerce influência própria sobre os respondentes. Inúmeros trabalhos de pesquisa têm estudado o impacto que o nível e o tipo de iluminação tem sobre as pessoas, incluindo a pesquisa de Hawthorne, já discutida aqui.²⁰

Essencialmente, nossos corpos são regulados pelos níveis de iluminação e temos um ritmo circadiano que se repete aproximadamente a cada 24 horas

para os ciclos de sono/vigília, temperatura corporal, produção hormonal e estado de alerta. Com uma ligação tão fundamental entre nossa fisiologia e a luz, não é de estranhar que os estudos encontraram diferenças no comportamento e no estado de humor quando os níveis de luz são alterados. No nível mais simples, níveis maiores de luz estão associados a maior engajamento e, nos ambientes de trabalho, a maiores níveis de produtividade. Por exemplo, um estudo revelou que a sensibilidade a um ruído desagradável aumentou à medida que o nível de iluminação foi elevado .21

Uma receita para a imprecisão

O impacto total do ambiente da sala de observação consiste em induzir uma sensação de hiperconsciência, totalmente em desacordo com a forma como ocorre o comportamento do consumidor. A passagem por um sistema de entrada que prevê que o entrevistado comunique a razão para estar ali, o trajeto por corredores desconhecidos até uma sala na qual os respondentes são informados de que estão sendo observados, filmados e gravados em áudio, ser observado por estranhos invisíveis em uma sala iluminada como se fosse dia, e onde há um espelho enorme—não é essa a minha receita para descobrir verdades sobre o consumidor. Na falta de um observador silencioso em pé ao lado de cada entrevistado, preciso me esforçar para imaginar um ambiente de pesquisa mais em desacordo com a realidade do consumidor.

Normalmente, quando as pessoas se referem ao efeito de Hawthorne, querem defender a opinião de que ocorre uma variação na forma como as pessoas se comportam quando sabem que estão sendo observadas. Nos experimentos de Hawthorne, os pesquisadores analisaram como a produtividade dos trabalhadores mudava sob condições ambientais diversas (inicialmente, as mudanças foram nos níveis de iluminação). Uma vez que

os projetos originais foram realizados, vários outros estudos examinaram a pesquisa e sugeriram que as mudanças na produtividade poderiam ser atribuídas a outras variáveis. No entanto, é interessante considerar todas as variáveis que poderiam ter sido responsáveis pelas mudanças na produção observadas na fábrica:22

- ◆Níveis diferentes de luz afetaram a produtividade.
- ◆Trabalho em equipe impromptu entre os participantes aumentou sua eficácia.
- ◆O fato de serem estudados influenciou o grau de motivação dos participantes.
- ◆O feedback da medição de seu trabalho aprimorou as habilidades dos participantes.

As três primeiras influências quase certamente estarão presentes em uma sala de observação, e é razoável afirmar que a presença (e o impacto) do moderador tem semelhanças com a quarta influência.

A maneira errada e a maneira certa de se pensar sobre os grupos

Quando a Sony Ericsson percebeu quanto dinheiro havia perdido por ter feito pesquisas com grupos de foco sobre o aparelho W600, ela foi forçada a reconsiderar o uso de tais grupos. Evidentemente, até aquele momento, a crença tácita havia sido que fazer perguntas a grupos de consumidores sobre o que eles pensavam era um indicador confiável. Enquanto algumas empresas se distanciaram dos grupos de foco, praticamente todas as empresas de pesquisa que afirmam ser especialistas em métodos qualitativos oferecem grupos de foco como um instrumento válido de pesquisa de mercado. Por conseguinte, inúmeros produtos, serviços e peças de comunicação de marketing chegam ao mercado ou são rejeitados por causa do feedback de grupos de consumidores entrevistados em grupo. Ainda

existe a crença de que solicitar uma discussão com outros consumidores presentes irá revelar mais pensamentos e sentimentos do que seria possível pela observação, e, claro, é rápido e conveniente conduzir tais grupos.

Nossas próprias ilusões de controle consciente contribuem para acreditarmos que sabemos que poderíamos ser convidados para discutir nossa opinião sobre algo com um grupo de estranhos e que defenderíamos nossas crenças ferrenhamente. Afinal, sabemos qual é a nossa opinião.

Grande parte das críticas feitas aos grupos de foco - e são muitas - envolvem questões relativas ao recrutamento dos entrevistados. As pessoas que estão dispostas a participar da pesquisa realmente representam o mercado como um todo? Elas são "entrevistados profissionais" que participam de debates frequentes para receber o pagamento oferecido aos participantes? Outros críticos salientaram que, para uma ferramenta de pesquisa supostamente profunda, a quantidade de tempo de discussão por participante pode ser insuficiente: 12 entrevistados ao participarem de uma discussão em grupo padrão com 90 minutos de duração teriam uma média de 7,5 minutos de tempo, cada um, para falar e menos tempo se houvesse apresentações ou exercícios de aquecimento.

No entanto, esses são pontos discutíveis se o grupo distorce sem querer o que os entrevistados pensam e dizem. Quando as pessoas pensam de maneira diferente em grupos, precisam se sentir mais envolvidas com um assunto para defendê-lo em uma situação de grupo. Inconscientemente, isso permite que suas atitudes e seu foco sejam alterados, tornem-se mais veementes e fiquem condicionados por aquilo que ouvem outras pessoas dizerem, não importando se o recrutamento de entrevistados foi impecável ou se os moderadores são especializados.

Existem muitas razões para acreditar que as informações provenientes de grupos de foco são subprodutos da dinâmica de grupo mediante a qual foram

coletadas e, além disso, são um reflexo preciso da resposta desses mesmos consumidores no mundo real. Dada a natureza relativamente mundana dos tópicos apresentados nas pesquisas com o consumidor, qualquer comentário ou reação razoável apresentada por um entrevistado em um grupo de discussão enfrentará pouca oposição das outras pessoas presentes. Em termos psicológicos, o fato de ele ter sido vocalizado primeiro conferirá a ele impacto adicional.

Todos esses problemas são agravados pelos discutidos nos capítulos anteriores a respeito do perigo de introspecção artificial e do impacto potencial do estilo de comportamento do moderador ao incentivar inconscientemente uma resposta específica. A necessidade de incentivar os entrevistados para que se sintam confortáveis e se expressem livremente é uma receita para o condutor de comportamento "agradar o outro", que estimula uma resposta otimista.

Se o objetivo é coletar insights precisos do consumidor, então, de longe, a "solução" mais simples consiste em evitar os grupos de foco. O único lugar teórico para eles seria se os pesquisadores acreditassem que poderiam simular a complexa influência social que ocorre nos grupos humanos. Em tais circunstâncias, seria esclarecedor ouvir a interação do grupo em ação. No entanto, isso não é uma justificativa para recrutar um grupo de pessoas que não se conhece e moderar uma discussão entre elas. Ao contrário, o objetivo deveria ser escolher um grupo social existente, colocá-lo no contexto mais real possível, divulgar sutilmente a iniciativa em sua presença (e na presença do maior número possível de concorrentes), afastar-se e ver o que acontece. Mesmo assim, os problemas dos pontos de vista do líder tácito dominarem a discussão ou do condicionamento levá-la a determinada direção significa que esta não é uma ação confiável.

Quando os Correios do Reino Unido decidiram reformular sua marca, a fim de criar uma identidade que refletisse todas as atividades que realiza e

gostaria de trabalhar em nível internacional, gastaram mais de £2 milhões no projeto. A empresa afirmou que o novo nome, Consignia, foi "extremamente bem recebido nas pesquisas feitas com os clientes". No entanto, o nome sofreu duras críticas da imprensa. Parecia ser uma palavra, mas ninguém tinha certeza do que significava. O que é mais grave, os consumidores do Reino Unido tinham um relacionamento longo e de afetividade com os Correios, e se sentiram como se estivessem perdendo algo importante. Como você já sabe, a aversão à perda é uma força motivadora poderosa. Teria sido muito mais valioso compreender qual era a verdadeira natureza do comportamento dos consumidores do que gastar tanto com uma pesquisa .21

De qualquer forma, se o assunto de interesse é um tema sobre o qual as pessoas falam quando estão em uma sala iluminada, sendo vistas por um grupo de desconhecidos ocultos, use uma sala de observação. Caso contrário, é pouco provável que sua utilização traga benefícios.

A melhor maneira de considerar os grupos é em termos do papel que a influência social exerce sobre o comportamento do consumidor. Como já discuti nos capítulos anteriores, as pessoas são extremamente sensíveis ao condicionamento e à influência social afirmativa. O apelo de um produto ou um novo nome para a marca pode ser altamente influenciado por quem diz que ele é bom ou por quem é visto usando-o, independentemente de seus méritos evidentes quando ele é considerado de forma consciente.

A verdade é que o comportamento do consumidor, assim como todo o comportamento humano, é, em grande parte, um subproduto do grupo social mais amplo. Compreender como a combinação certa de contexto e influência do grupo pode levar ao sucesso comercial (ou à falta dele) talvez esteja o mais próximo possível da definição de uma fórmula mágica para comercialização de novos produtos. No entanto, tal estudo das interações do grupo precisa ocorrer de forma discreta no hábitat nativo do consumidor, ou então deve ser considerado no contexto mais amplo, da forma como nos

comportamos um em relação ao outro. O estudo não pode ser recriado artificialmente em algumas horas com um moderador em uma sala estranha.

Voltando ao exemplo da New Coke que discuti anteriormente, o efeito de influência do grupo foi outro fator significativo para os problemas da Coca-Cola. Inevitavelmente, os clientes da Coca-Cola não realizaram uma avaliação independente e equilibrada das qualidades da nova fórmula como os respondentes da pesquisa fizeram. Eles ouviram os meios de comunicação, amigos e colegas falando sobre isso. O sentimento do público foi que a retirada da antiga fórmula estava de alguma forma comprometendo a essência da América. Um colunista de jornal comparou a mudança da fórmula da bebida com a remoção do rosto do presidente Roosevelt do Mount Rushmore.²⁴ Demonstrando fé admirável, mesmo que equivocada, os executivos da Coca-Cola continuaram a se amparar nas pesquisas que estavam realizando que confirmavam que as pessoas gostavam do novo sabor. Em vez disso, as pessoas estavam sentindo-se inclinadas à aversão à perda e copiaram o sentimento das pessoas a seu redor, que diziam que algo importante estava sendo tirado delas. Finalmente, o grupo decidiu que não gostava da ideia do que a Coca-Cola estava fazendo, e aquilo importava muito mais do que o que eles, enquanto indivíduos, pensavam sobre o gosto real do refrigerante.

Compreender as razões pelas quais os grupos de foco não ajudam a esclarecer o que as pessoas realmente pensam ou fazem fornece um checklist para considerar uma iniciativa que você poderia, erroneamente, ter pedido a um grupo para avaliar:

Os grupos de foco não funcionam porque...

As pessoas imitam umas às outras.

As pessoas mudam de opinião para serem aceitas.

As pessoas concordam com a maioria.

A discussão muda as atitudes.

Uma voz pode influenciar o grupo.

Sobre a sua iniciativa...

Será que vai dar para notar?

Será que as pessoas acham que precisam mudar de opinião?

Você pode conquistar um número suficiente de pessoas logo no início

Você pode fazer as pessoas falarem sobre isso?

Você pode contar com a presença de peritos ou defensores do produto?

Uma das aplicações mais populares para os grupos de foco é explorar o que as pessoas querem e se elas gostam de um produto, política ou peça publicitária. Isso levanta uma questão: Existe maneira confiável de perguntar às pessoas do que elas gostariam no futuro?

8

FUTUROLOGIA DO CONSUMIDOR

A influência da inovação

É um erro perguntar às pessoas o que elas acham que querem. Como Henry Ford disse: "Se eu tivesse perguntado a meus clientes o que eles queriam, eles teriam dito um cavalo mais veloz." Alguns podem até mesmo ter se acanhado em responder, dizendo que estavam bastante satisfeitos com o cavalo que já tinham (especialmente se tivessem acabado de comprá-lo). Da mesma forma, é um erro perguntar às pessoas o que elas acham de um novo produto, serviço ou ideia de marketing e permitir que a opinião do grupo influencie sua opinião. Quando a pesquisa de mercado adentra os domínios do futuro, ela é inerentemente irresponsável.

A maioria dos exemplos que citei neste livro compreende um elemento de futurologia de pesquisa: a tentativa de criar uma New Coke que será mais amada pelos consumidores do que qualquer outro produto; o número de pessoas que decidirão visitar o Domo do Milênio; se um número suficiente de pessoas achará que gosta de Red Bull, de Baileys, de um celular da Sony Ericsson ou de um anúncio de cerveja. Embora os exemplos apontem falhas com o processo de investigação, não importa qual seja o seu enfoque, eles são exemplos úteis porque a vida real teve a oportunidade de contestá-los. O conhecimento científico produzido nos últimos anos pela psicologia social e neurociência mostra que a maioria das pesquisas é um

exercício de autoengano. A única coisa que a pesquisa de mercado garante é que você obterá algumas respostas, e não que elas espelharão corretamente as motivações, necessidades ou desejos das pessoas.

Por sorte, há agnosticismo suficiente nas pesquisas para que as pessoas confiem ocasionalmente em seus instintos, desconsiderem o que as pesquisas dizem, e sigam fazendo o que bem entendem e, portanto, as evidências de falhas nas pesquisas acabam chegando ao conhecimento do público. No entanto, grande parte do segmento de pesquisas é testemunha do fato de que a esperança de obter a confirmação de que uma decisão é boa antes que seja tomada supera as experiências que mostram que isso não é viável. Esse não é um exemplo raro do autoengano na condição humana: a religião dissemina a ideia implausível, porém desejável, de vida após a morte, a astrologia defende que o posicionamento dos corpos celestes pode explicar o presente e prever o futuro, e a homeopatia afirma que quanto mais diluída uma substância for, mais poderosas serão suas propriedades curativas. A história mostra que as pessoas estão bastante dispostas a abraçar uma ideia se ela for reconfortante, e a desconsiderar ou descartar as experiências que a enfraqueçam.

Existem empresas que reconhecem que cabe a elas tomar decisões sobre o que devem criar, assumindo sua posição legítima como juízes supremos do conhecimento e guardiãs de sua própria marca. A montadora Porsche nunca buscou a opinião de seus clientes para incorporar aos projetos de automóveis. Ela reconhece que cabe à empresa determinar o rumo de suas ações. A vantagem de sua estratégia fica evidente no caso do utilitário Porsche Cayenne. O carro recebeu críticas ambivalentes, e muitos especialistas em automóveis rotularam o veículo como feio. No entanto, a Porsche manteve-se fiel aos elementos visuais que atraíram os compradores do 911 e que estavam comprando utilitários dos concorrentes como automóveis para a família, e concedeu às pessoas tempo para se

acostumarem ao design do Cayenne. O automóvel começou a fazer sucesso, e após um ano vendia mais que qualquer modelo fabricado pela empresa.'

O projeto inovador da BMW para suas cinco séries em 2003 gerou críticas mistas de especialistas do setor. No entanto, em cinco anos, muitos automóveis novos dos concorrentes reproduziam elementos do projeto da BMW, e aqueles que não estavam fazendo isso começaram a ficar nitidamente antiquados. A fabricante alemã trabalha com afincamento para compreender seus clientes, mas sabe que não pode confiar neles para definir o design dos automóveis. Em entrevista concedida ao *The Wall Street Journal* em 2008, o diretor de design da BMW explicou que a empresa pedia aos clientes para emitir suas opiniões com base na realidade atual, enquanto os projetos precisam atrair o olhar deles dali a oito anos.²

Talvez o exemplo mais irônico de futurologia nas pesquisas que encontrei ocorreu quando a BBC pensou em encomendar uma nova versão do clássico de ficção científica "Doctor Who"; um programa sobre um "senhor do tempo" que faz viagens frequentes para o futuro. Segundo o roteirista da série, "a pesquisa constatou que ninguém queria assistir ao Doctor Who. Os jovens disseram que era um programa para seus pais. Já os pais disseram que o programa já era'. Achei que ele acabaria dali a um ano". A pesquisa concluiu que o programa era uma série para o nicho de geeks vidrados em ficção científica.' Seus responsáveis ignoraram as conclusões da pesquisa e produziram o programa mesmo assim, e nos últimos cinco anos ele tem sido um enorme sucesso de audiência da BBC. A emissora poderia muito bem ter perguntado ao médico fictício se as pessoas iriam assisti-lo no futuro.

A alquimia da pesquisa

Em quase todas as esferas da vida, as pessoas mostram ceticismo sobre quem alega prever o futuro com precisão. Enquanto alguns acreditam nas

generalidades proferidas por astrólogos e videntes, tais práticas nunca se saíram bem quando foram submetidas ao escrutínio científico. Elas são perpetuadas por causa dos níveis doentios de predisposição para a confirmação de suas vítimas (ou, como os praticantes dessas artes das trevas descrevem-nos, de seus clientes) em relação à embalagem mística que envolve a previsão: eles atribuem importância apenas às ocasiões nas quais as previsões estão certas e descartam aquelas nas quais as previsões não funcionam como irrelevantes.

A pesquisa de mercado costuma fazer a alegação implícita de que funciona como uma ferramenta para vislumbrar o futuro. Os clientes comprarão determinado produto? Eles o comprarão de novo? A embalagem os encorajará a comprar mais do produto ou com mais frequência? Os clientes retornarão a uma loja, restaurante ou local? Em quem eles votarão na eleição?

A base para essa "fé" nas pesquisas com o consumidor deve ser o resultado de uma dessas duas hipóteses: primeira, a hipótese é que você pergunta às pessoas do que elas gostam agora, elas responderão honestamente e a resposta permanece imutável no futuro; segunda, se você perguntar às pessoas o que elas farão no futuro, elas responderão honestamente e depois farão o que responderam que iriam fazer.

O desejo de prever o futuro é compreensível, no qual investe-se bastante tempo, esforço e dinheiro. No final da década de 1980, eu trabalhava para uma das maiores organizações financeiras do Reino Unido, em seu departamento de pesquisa e planejamento. Uma das maiores consultorias mundiais em gestão contratou a empresa para fornecer um modelo econométrico do mercado imobiliário do Reino Unido, e pagaria uma soma considerável por ele. Depois de fazer a modelagem estatística de todos os dados disponíveis, chegou-se a um modelo estatisticamente fiel do

mercado. O modelo era ilustrado por um gráfico com duas linhas estreitamente alinhadas, uma mostrando o preço médio real dos imóveis e a outra, o preço previsto pelo modelo. Embora o fundamento técnico para esse modelo seja explicar historicamente o movimento dos dados, o interessante é a sua capacidade de prever o que acontecerá no futuro, e foi nisso que se prestou atenção quando o modelo chegou. Infelizmente, dentro de algumas semanas, o mercado de ações despencou e os preços dos imóveis começaram a cair drasticamente. No período de quatro anos, o preço médio de um imóvel havia caído pela metade (uma queda de 35% em termos reais). O modelo não tinha previsto a crise e não podia explicá-la.

Logo, a fé na capacidade de pesquisa do consumidor de prever o futuro se justifica? Os consumidores podem realmente nos dizer o que farão no futuro?

Não sabemos qual será nossa opinião no futuro

No Capítulo 1, expliquei como nosso comportamento é muitas vezes conduzido pelo inconsciente, e que não temos acesso direto aos processos mentais que influenciam de forma tão decisiva o que fazemos. Não é nenhuma surpresa que, se não tivermos acesso a tais processos quando os acontecimentos são "ao vivo", não é possível esperar que consigamos prever como vamos agir sob sua influência no futuro.

Quando pedimos às pessoas para imaginar como se sentiriam se algo fantástico ou terrível acontecesse, elas invariavelmente exageram a resposta. Muitas pessoas adorariam ganhar na loteria e acreditam que assimilariam com tranquilidade a transformação repentina de ter muito dinheiro. No entanto, há um número surpreendente de casos de ganhadores da loteria que achavam isso quando fizeram sua aposta e descobriram que a vida não se tornou mais feliz - às vezes tornou-se muito mais difícil-quando

eles receberam o prêmio multimilionário. Conheço uma pessoa que herdou uma fábrica de sucesso e muito dinheiro. Embora ele tivesse dinheiro para viajar para onde quisesse, dirigir o carro dos sonhos e comprar uma casa maravilhosa, ele sofria enormes pressões para administrar o negócio - um fator com o qual ele não sabia lidar muito bem. Ele ficava ansioso para saber como investir sua riqueza e, quando os investimentos não davam o retorno esperado, ficava ainda mais estressado por ter perdido quantia significativa de dinheiro. Ele não previra nenhuma dessas questões, e parecia que todas as vantagens de sua riqueza recém-descoberta eram contrabalançadas por algo com o qual ele tinha dificuldades de lidar.

Psicólogos sociais realizaram pesquisas que comprovam essa visão sobre nossa capacidade de prever o futuro corretamente. Parece que temos um mecanismo psicológico moderador para eventos positivos e negativos. Embora as pessoas busquem a felicidade, tão logo ela seja alcançada, seu valor diminui. Quando há tristeza, ela não costuma durar o tempo previsto pelas pessoas.⁴ Com o tempo, as pessoas voltam a seu nível inicial de satisfação pessoal, não importa o que aconteça. O mesmo mecanismo moderador que nos ajuda a superar a dor também remove o brilho de acontecimentos felizes. Quando o inesperado acontece, as pessoas procuram dar sentido aos eventos e, assim, o impacto do que era novidade torna-se mais familiar e normal. Dessa forma, o choque de atender ao primeiro acidente automobilístico ajuda a atenuar a experiência para os paramédicos, em vez de deixar que o efeito emocional de experiências subsequentes seja acumulado.

Tais processos não são previsíveis nem conscientemente aplicados. Estou certo de que a maioria de nós prefere manter o sentimento de euforia por ganhar na loteria ou assistir à vitória de nosso time do coração por muito mais tempo. Em certo sentido, eu deveria ter ficado muito mais decepcionado do que fiquei quando a Inglaterra não se classificou para a

Eurocopa de 2008. No entanto, em vez de considerar cada partida como um lembrete do que eu estava perdendo, consegui gostar da ausência de estresse que cada jogo teria gerado em mim caso a Inglaterra estivesse jogando. Antes do início do campeonato, pensei que ele não despertaria o meu interesse. As campanhas da mídia perguntando por quem eu torceria eram um lembrete de que a equipe pela qual eu torcia não jogaria. No entanto, quando a equipe holandesa arrasou com os italianos na primeira partida do grupo, achei que a combinação de um belo futebol, os amigos que eu tinha na Holanda e o relacionamento histórico positivo da Inglaterra com a Holanda seriam justificativas sólidas para torcer por eles. Jamais teria previsto que isso iria acontecer, mas logo me vi marcando na agenda os dias de jogos dos holandeses, como eu teria feito se a Inglaterra estivesse participando.

Os estudos sugerem que minha experiência é normal. Algumas pessoas fizeram parte de um experimento, no qual receberam feedback negativo em um teste de personalidade, e previram que suas reações negativas durariam muito mais tempo do que duraram na realidade. Esse fenômeno é conhecido como viés de durabilidade.' Uma pesquisa realizada por Timothy Wilson também constatou que os fãs de futebol americano de uma faculdade achavam que o resultado de um jogo iria influenciar seu grau de felicidade por dois ou três dias. Porém, já no dia seguinte eles haviam retornado a seu nível habitual de contentamento.⁶

E possível argumentar que as pessoas serão capazes de indicar corretamente a direção de seus sentimentos. Elas sabem que vão se sentir bem ou mal, mas superestimam em que medida. O problema quando se usa pesquisas com o consumidor para avaliar sentimentos sobre, por exemplo, o uso de um novo produto quando ele é lançado, é que a força do sentimento determinará como as pessoas se comportam. A sensação causada pelo produto precisa ser forte o suficiente para provocar a mudança de

comportamento necessária para comprá-lo. Mas as pessoas não estão conscientes dessa necessidade e, por isso, os mecanismos que usam para prever como vão se sentir em um futuro não são exatos.

Usando um telescópio para ver o que está por vir: "focalismo"

Imagine que você recebe uma arma para atirar em uma bola de golfe que você sabe que está a aproximadamente 200 jardas de distância, mas não sabe onde. Você tem um fuzil potente com mira telescópica e, uma vez que encontrar a bola, será fácil atirar. O problema com a mira telescópica é que ela é muito boa para produzir imagens em Close do que você está olhando, mas muito ruim (na verdade, imprecisa) para colocar a imagem em seu contexto. Você consegue ver uma pequena bola branca ampliada quando a encontra, mas, para localizar o alvo, precisa olhar para tudo à sua frente a olho nu (quase impossível) ou ficar olhando a imagem ampliada quadro a quadro, uma "imagem" de cada vez. Essa deve ser a razão pela qual, mesmo na América, os golfistas frustrados não possuem os meios bélicos para extravasar sua frustração em relação a tacadas mal dadas.

O uso da pesquisa de mercado para investigar o futuro padece de um problema semelhante, conhecido como "focalismo". Ao considerar o futuro, as pessoas costumam não levar em conta tudo o que está acontecendo em sua vida em determinado momento, e se concentram demais na questão a ser considerada. Elas pensam demais sobre como algo pode acontecer, e muito pouco sobre como e por que pode não acontecer. Não é apenas o "foco" de um grupo de foco que cria esse tipo de preconceito; quase todos os tipos de pesquisa do consumidor procuram conduzir os clientes por um processo de análise de elementos do processo de decisão, concentrando-se em aspectos diferentes do problema em questão. Em parte, isso é um subproduto de um processo que visa racionalizar o que muitas vezes não é amplo ou parcialmente racional, mas é também o resultado da maneira

como o processo de investigação está estruturado. Pode levar tempo conseguir os entrevistados necessários, e por isso parece prudente espremer todas as informações deles mediante a profundidade das entrevistas, a duração do debate ou o número de perguntas feitas. As decisões que as empresas têm de fazer são geralmente complexas e envolvem vários elementos, abrangendo as responsabilidades de diversos departamentos e entidades externas. A manufatura quer saber se gostam do seu produto, o marketing quer que sua proposta para o produto seja bem recebida, finanças quer que o preço seja suficiente, e assim por diante. Cada uma dessas questões faz-se acompanhar por uma infinidade de questões subsidiárias: Como cada elemento do produto é recebido? Ele funciona bem? Poderia ser melhorado? Cada entrevistado será obrigado a examinar todos os aspectos que a empresa que encomendou a pesquisa quer avaliar, por mais fugaz e superficial que seja seu envolvimento real com aquele produto. Quanto mais pessoas se concentram em algo (ou são obrigadas a se concentrar em algo por causa do processo de investigação do qual estão participando), mais provável é que elas ignorem fatores que têm influência sobre a questão quando ela realmente acontecer.

O poder da novidade

Na semana passada, levei meus filhos ao zoológico. No local onde paramos para o almoço, a comida das crianças veio em uma caixa de papelão com tema de bichinhos e tinha um brinquedinho em forma de animal. Depois de uma pequena demonstração de inveja infantil pelo brinquedo do irmão, e de uma negociação com a atendente gentil no caixa, ambos acabaram levando uma cobra de borracha. Apesar de terem o valor monetário de alguns centavos, aos olhos de crianças de 3 e 6 anos os brinquedos eram os itens mais desejados do planeta. Vinte minutos depois, quando se verificou que uma das cobras havia sumido em uma área do tamanho de um campo de

futebol, eu sabia que não adiantaria nada falar sobre o valor financeiro, má qualidade ou design não autêntico do brinquedo para minha filha. Eu teria de iniciar uma busca pelo parque ou comprar outro lanche que ninguém comeria, na esperança de que ainda houvesse uma cobra para trocar pelo brinquedo que viesse na caixa. A experiência foi ainda mais frustrante (até que encontrei a cobra por acaso) porque eu sabia que a novidade logo seria esquecida. Sete dias depois, posso dizer que não vi as cobras desde então. Meus filhos não têm a menor ideia de onde elas estão e não têm nenhum interesse em procurá-las.

Como acontece com frequência, o que se observa em crianças é uma versão ampliada de uma característica que todos temos, em maior ou menor grau. Quando vemos algo pela primeira vez, o item tem uma atratividade graças à novidade, que, com o tempo, se dissipa. Não seríamos a espécie extraordinariamente criativa, progressista e bem-sucedida que somos se não fôssemos atraídos por novidades.

Um fator que pode contrabalançar nossa propensão para gostarmos de novidades é nossa aversão ao risco. No entanto, não há risco algum quando somos consultados a avaliar algo em uma pesquisa. Não é preciso fazer uma compra nem gastar dinheiro, e não é preciso rejeitar qualquer alternativa preferida antes por termos escolhido a nova alternativa.

Rompendo com a convenção

As pessoas são movidas pelo hábito. Talvez por causa dos ciclos naturais da vida em um planeta que orbita, nossas vidas são divididas em horas, que compõem dias, em estações que formam um ano, complementadas pelas exigências fisiológicas de alimentação e sono. Nossos dias são preenchidos, e a maioria das pessoas pode, a qualquer momento no futuro próximo,

prever, com razoável precisão, onde vai estar e o que, em geral, estará fazendo.

Quando tomamos decisões novas - decisões de verdade, com consequências, e não aquelas solicitadas pela pesquisa do consumidor - sentimos ansiedade. Será que a decisão vai trazer bons resultados? Nossa mente inconsciente desempenha seu papel tornando-nos conscientes dos riscos potenciais de tudo o que estamos considerando. Uma vez que a nova decisão seja tomada, e repetida, e nenhum evento ruim aconteça conosco por causa disso, sentimos confiança em nossa escolha. Por exemplo, quando eu morava no norte de Londres, eu tinha de deixar meu carro estacionado na rua à noite.

Quando a rua onde eu morava não tinha vaga, eu podia escolher em que outra rua estacionar. A primeira vez que eu escolhi uma rua desconhecida, fiquei preocupado com os riscos. Será que iria acontecer alguma coisa com o carro? Será que naqueles edifícios menos conservados moravam vândalos que iriam se divertir destruindo o meu carro? Quando encontrei o carro intacto na manhã seguinte, me senti melhor sobre minha escolha, e a cada noite sem vandalismo aumentava minha confiança sobre o lugar que eu tinha escolhido para estacionar. Em pouco tempo eu não tinha mais de pensar onde estacionar o meu carro se a minha rua estivesse cheia. A rua seguinte também era boa. Foi em um dia quando consegui uma vaga na minha rua que, ao caminhar de volta para casa da estação de trem, vi alguém se aproximar do meu carro e arrancar o espelho retrovisor.

O que realmente escolhemos (ao contrário do que pensamos que vamos escolher quando formos convidados a fazer uma escolha) tem muito a ver com o que é mais fácil, e que, muitas vezes, consiste em fazer o que fizemos antes. Essa é uma das maneiras pelas quais a publicidade muda o que compramos. Ao vermos um produto várias vezes em um anúncio, ele

torna-se familiar no inconsciente e nos mostramos cada vez mais favoráveis a ele. Basta o inconsciente perceber o anúncio. Uma pesquisa mostra que a percepção consciente de ter sido exposto a algo não é pré-requisito para que essa predisposição à fluência ocorra.' Suspeito que a mente inconsciente é levada a concluir que algo que ela encontrou em várias ocasiões sem que nada desagradável tenha acontecido é "seguro". Esse mecanismo de aceitar as coisas familiares de modo inconsciente teria feito sentido quando nossos antepassados encontravam novos objetos pela primeira vez: "Será que aquela coisa branca de lã vai me atacar se eu chegar mais perto dela?" Depois de alguns encontros, ela é considerada segura e não há necessidade de desperdiçar tanta energia andando na ponta dos pés perto da ovelha. A atenção inconsciente e consciente pode ser direcionada para outro lugar.

Em um estudo, Song e Schwarz testaram reações a tipos de fontes diferentes ao darem instruções aos participantes para cozinhareem ou executarem um exercício em uma fonte fácil ou difícil de ler. Eles descobriram que quando era mais difícil ler a fonte, as pessoas supunham que a ação levaria mais tempo, seria mais difícil e necessitaria de maior habilidade. Estamos tão preocupados em fazer o que é mais fácil que até um tipo de letra pode influenciar nossa reação?

Há também um princípio fascinante a respeito da fluência. Quando algo está associado a uma palavra ou imagem relacionada, isso se torna mais agradável. Em experimentos nos quais as pessoas veem a palavra "chave" ou "fechadura", elas gostam mais de uma imagem seguinte de uma fechadura do que pessoas que foram condicionadas por uma palavra não relacionada como "neve".¹⁰ Parece que quando vê algo, o cérebro concede acesso a outros itens relacionados para garantir e, quando esse objeto aparece, a facilidade com que ele pode ser acessado é interpretada por nós como se gostássemos mais daquela coisa.

Contudo, não é necessária apenas uma ligação direta entre dois itens para suggestionar nosso cérebro a gostar do que é fácil ou fluente. Labroo, Dhar e Schwarz descobriram que uma imagem altamente familiar, porém não conectada, em um rótulo de vinho, como um sapo, aumentava a preferência pelo produto quando comparada com um rótulo sem uma imagem diferenciada e familiar."

Vários anos atrás, fui convidado por uma empresa cujas vendas estavam em queda para investigar a percepção de sua marca e produtos alimentícios. Durante a pesquisa, dei aos entrevistados um produto para degustarem, mas não lhes disse nada sobre ele. A resposta foi extremamente positiva, e o consenso foi de que a empresa lucraria muito com o lançamento do produto, já que quase todos que eu entrevistei pretendiam comprá-lo. No entanto, o produto já estava no mercado há mais de um ano, em uma embalagem diferenciada, e os usuários da marca que eu estava entrevistando estavam pegando seus produtos habituais da prateleira e ignorando completamente o novo produto.

O grau em que essa preferência por aquilo que é familiar pode se estender é extraordinário. Uma análise do desempenho das ações constatou que tanto em uma simulação artificial de laboratório quanto nos mercados de ações reais, previa-se que as ações com nomes (códigos ticker) mais fáceis de serem pronunciados teriam melhor desempenho, e isso realmente aconteceu.¹² Outra dimensão dessa afeição pelo conhecido surge a partir da estranha descoberta de que as pessoas são mais propensas a viver em uma cidade ou terem um trabalho relacionado com seu nome, seja porque o nome soa parecido, seja porque começa com a mesma letra.¹³ Os pesquisadores americanos Pelham, Mirenberg e Jones atribuem esse resultado irracional à nossa capacidade para o egoísmo implícito, que surge a partir da preferência por aquilo que está ligado a nós. Em última análise, em situações reais de consumo (diferentemente de situações de pesquisa),

as pessoas são atraídas pelo que é conhecido e mais fácil de ser mentalmente processado, e não pelo que é novo.

As tentativas de utilizar a pesquisa de mercado como ferramenta de previsão são notoriamente pouco confiáveis, mas, mesmo assim, ela continua a ser usada. Às vezes isso acontece porque as empresas orientaram seus negócios de acordo com a premissa de que funciona. A pesquisa sobre o Pontiac Aztek, por exemplo, não destacou a falta de atrativos do automóvel. Por outro lado, a pesquisa da Chrysler sobre o PT Cruiser levou-a a subestimar profundamente quantas unidades ela venderia. Em outras ocasiões, a pesquisa continua a ser usada porque é inconveniente aceitar a alternativa. As pesquisas de opinião dão aos políticos e à mídia muita munição para o debate, mas nada que eles considerariam importante se comparados com os dados reais dos resultados das eleições (isso depois de as pesquisas de opinião terem influenciado o resultado que se buscava prever).

Vendo o futuro

Ao explorar um novo elemento na pesquisa, sua atratividade pode ser reforçada pelo focalismo do processo de pesquisa e sua novidade sem riscos ou, como a Red Bull mostrou, desprovida do contexto social que acabará por torná-la atraente. A pesquisa no estilo da futurologia também não leva em conta o desafio da fluência do que está sendo pesquisado quando se encontra no mundo real, onde a familiaridade do que costumamos ver e fazer assume a dianteira, fazendo um novo produto ser ignorado ou rejeitado por completo. O Capítulo 1 mostrou que somos testemunhas pouco confiáveis de nosso próprio comportamento passado, por causa de nossa incapacidade de acessar os processos inconscientes que impulsionam grande parte dele, e o mesmo ocorre quando tentamos prever nosso futuro. Vale notar também que os problemas que descrevi podem ser agravados

quando várias coisas novas são testadas. Tais exercícios tornam-se implicitamente comparativos e é inevitável que algo acabe sendo considerado "melhor". O que pode ser feito, se é que algo pode ser feito?

Entender os clientes no presente e como eles mudaram no passado são ferramentas valiosas. É claro que, dado o que tenho discutido até esse ponto, não estou defendendo pesquisas de mercado no estilo de autorrelato e autoanálise para esclarecer essas questões. O desafio consiste em observar e interpretar o comportamento de seus clientes e colocá-lo em um contexto histórico adequado. Nesse sentido, o lançamento de um novo produto é muito parecido com a compra de um presente para alguém. Quanto melhor você conhece a pessoa, mais sabe como ela reagiu no passado e mais provável é que você compre algo de que ela goste de verdade, mas sempre há a possibilidade de que você não acerte no presente.

Ao olhar para o futuro, é importante separar as etapas de investigação que estão realmente preocupadas com a resposta futura daquelas que estão avaliando o comportamento atual. Pode ser mais conveniente discutir o que os consumidores fazem hoje e, em seguida, apresentar sua "solução", mas esse processo é uma receita para cometer erros. Dependendo da natureza do problema e do estilo da pesquisa, podem surgir dois problemas. Arrisca-se a construir o problema e, em seguida, apresentar uma solução lógica consciente. Nesse caso, por que alguém não acharia que é uma boa ideia? Ou, então, ela reforça o que as pessoas fazem atualmente, incentivando-as a construir razões conscientes, e, então, oferecendo-lhes uma alternativa que as obriga a desvalorizar a lógica que acabaram de construir.

Sempre que a investigação futura é uma questão de "Clientes: como eles gostarão desta versão alternativa para algo que já existe se a oferecermos amanhã?", quanto mais próxima do contexto do mundo real a pergunta puder ser colocada, melhor. Isso pode se dar através de uma experimentação

em grande escala, mas deve-se pelo menos tentar recriar a mentalidade real de compra de um cliente e o máximo possível de informações contextuais deve ser fornecido para espelhar as alternativas e os aspectos concorrentes que serão assimilados pelo inconsciente na situação real. Naturalmente, quanto mais artificial for o teste, menor deve ser o peso atribuído a ele no processo de tomada de decisão.

Quando a pesquisa tratar daquilo que é realmente inovador, temos de aceitar que os consumidores não conseguem fazer tais previsões melhor do que nós só porque eles podem comprar o produto em questão. Patrick Dixon, futurista e autor do Futurewise, explicou usando sua mãe como exemplo em um discurso à equipe de liderança da rede de telefonia celular MTN:

"Ouvimos nossos clientes, nos aproximamos deles, por favor, ouçam a opinião da minha mãe, mas não acreditem no que ela diz. Construímos uma imagem de como é a vida dela e, em seguida, construímos uma visão, um futuro em que minha mãe possa viver, e tentamos imaginar como ela vai se comportar nesse lugar.'⁴

Quando uma iniciativa envolve algo genuinamente novo, o desafio é prever o futuro, estimando-se como o produto em si e o marketing criado para influenciar o que as pessoas pensam sobre ele afetará o cenário de consumo. A questão-chave, então, não é quais técnicas de investigação podem ser criadas, mas como uma organização pode orientar-se para que esteja equipada para testar tais inovações de forma rápida e econômica, lançá-las respeitando o fato de que elas podem não ter êxito, e aceitar a perda financeira e a oportunidade de aprender quando iniciativas empreendedoras fracassam.

9

A OBTENÇÃO DE VANTAGEM

Além da pesquisa de mercado

Nos últimos 50 anos, a pesquisa de mercado tornou-se uma distração pouco útil para os negócios. A crença implícita é que é possível realizar juízos perfeitos sempre que uma decisão precisa ser tomada, contanto que as perguntas certas sejam feitas para as pessoas certas, da maneira certa. Durante esses 50 anos, muitas das iniciativas que tiveram informações fornecidas pelo processo de pesquisa foram bem-sucedidas, embora eu suspeite de que muitas vezes isso não aconteceu pelas razões apontadas pela pesquisa. Esses "sucessos" teriam sido suficientes para justificar o pensamento ilusório de que as pessoas geralmente sabem o que pensam e por que fazem o que fazem. É um pensamento que a maioria de nós prefere acreditar que seja verdade em nosso próprio caso.

A pesquisa de mercado é uma invenção relativamente nova. Antes que alguém tivesse a ideia de perguntar às pessoas qual era sua opinião sobre algo, o que elas desejavam e agir conforme a resposta delas, usava-se outro processo. Já na década de 1920, Claude Hopkins escreveu *Scientific Advertising*. No livro, ele explicou que o conhecimento especializado em publicidade deveria ser desenvolvido mediante a aprendizagem de princípios e por sua comprovação mediante ensaios repetidos, comparando-se uma forma com a outra e estudando-se os resultados:

"Um anúncio é comparado com outro, um método com o outro. Comparam-se as manchetes, configurações, tamanhos, argumentos e imagens. Reduzir o custo dos resultados mesmo em 1 % significa muito na publicidade dos catálogos enviados por correio.

É preciso saber o que é melhor. Quando é impossível comparar os retornos diretos, devemos comparar uma cidade com outra. Dezenas de métodos podem ser comparados dessa forma, medidos pelo custo das vendas."

Como o título do livro sugere, Hopkins acreditava em uma abordagem científica, mas ele mantinha tal crença porque ela dava-lhe permissão para sugerir coisas que seus clientes achavam que eram ridículas, e para mostrar que sua criatividade, compreensão das pessoas e confiança nos benefícios da publicidade eram justificadas. Quando conheceu uma marca de sabonete chamada Palmolive, ele se lembrou dos tempos quando estudava a Bíblia, e de que o azeite era usado pelos ricos como tratamento de beleza. Seus clientes pensaram que seu anúncio, mostrando a pele de Cleópatra sendo friccionada com azeite, era estranho, mas ele testou a campanha e ela deu certo. Hopkins havia inventado a publicidade de produtos de beleza.

O que podemos acrescentar ao processo é uma compreensão sobre a psicologia humana. Esse entendimento está em constante evolução, mas é importante reconhecer que as próprias pessoas são mais ou menos uma constante. O que muda é o contexto. Como Hopkins disse:

"A natureza humana é perpétua. Na maioria dos casos, ela é a mesma dos tempos de César. Assim, os princípios da psicologia são imutáveis e permanentes."

Portanto, o sucesso será determinado não pela investigação aprofundada que as organizações fazem sobre seus clientes, mas, sim, pela forma como

elas são capazes de compreender a resposta ao que eles estão fazendo hoje e como elas podem avaliar e implementar alternativas com agilidade. O exemplo clássico da campanha da Avis Rent a Car, "We Try Harder" (Nós nos esforçamos mais), é um exemplo que abrange todos os elementos do dilema de pesquisa. A campanha reconheceu a posição da empresa como número dois no mercado e as pessoas nos grupos de foco a odiaram. Contudo, a confiança do diretor da agência, Bill Bernbach, e a determinação do CEO da Avis, Robert Townshend, em testá-la levaram a empresa a desafiar a Hertz na conquista da posição número um. Dois anos depois, a Avis deixou de veicular a campanha. Uma vez que as pessoas haviam alugado um carro da Avis, elas nem sempre gostavam da experiência. A Hertz contra-atacou com uma campanha que dizia aos clientes que era a número um por uma razão (e essa é uma mensagem poderosa, de influência social afirmativa). Como disse um comentarista, "as pessoas não se importavam se a Avis se esforçava; elas queriam mesmo é saber se ela era eficaz." Não ajudou nada pois, enquanto o slogan tornou-se referência cultural, os comediantes faziam referências jocosas à campanha, e piadas sobre o "número dois" foram associadas à Avis.

No curto período durante o qual a participação de mercado das duas empresas oscilou em 10 pontos percentuais, a pesquisa não foi capaz de prever como as pessoas reagiriam à campanha, nem que a campanha não daria certo por causa do contra-ataque do concorrente, nem o impacto maior causado na percepção dos clientes quando ocorreram erros operacionais depois de as pessoas terem sido sensibilizadas sobre os esforços feitos pela empresa para atender bem aos clientes. Todos tinham razão, ninguém tinha razão.

Os critérios AFFECT: Quanto você pode acreditar nas percepções do consumidor?

Uma de minhas razões para escrever este livro é que a pesquisa com os consumidores atinge e afeta muitas pessoas no meio empresarial. Não importa se é o feedback informal solicitado pelo dono de uma pequena empresa ou se é o funcionário de uma grande empresa participando de uma sessão de reflexão sobre a pesquisa, é difícil apaziguar a sensação de que o que você está ouvindo não faz muito sentido, mesmo que esteja sendo apresentado de forma estruturada e profissional por um pesquisador que entrevistou pessoas que você acredita serem seus clientes. Espero que eu tenha explicado essa falta de congruência nos dois grupos.

No entanto, o desejo de reconfirmação é tão grande que, sem dúvida, os leitores deste livro vão se ver em situações onde eles ou sua organização querem alguma coisa para atenuar a sensação de risco e responsabilidade na tomada de decisões quando não é possível realizar testes. O quanto você deve acreditar que o que está ouvindo em um debriefing de pesquisa é algo que você deve levar a sério e executar? Quando você deve defender que outra ação é preferível à que foi recomendada pela empresa de pesquisa?

A questão da confiança nos resultados de uma pesquisa tem estado presente no campo da estatística. Como afirmei na Introdução, não tenho problemas com métodos estatísticos. Em minha opinião, eles são conceitos puros que não são menos válidos do que a aritmética básica. Com certeza, eles são passíveis de manipulação. Da mesma forma como a linguagem pode ser usada seletivamente para que a verdade não seja dita, mas que também não configure uma mentira, a aplicação seletiva de métodos estatísticos está repleta do potencial de indução ao erro. Todavia, na pesquisa do consumidor, a questão fundamental não tem nada a ver com a probabilidade de que se a pesquisa fosse repetida, obteríamos a mesma resposta na maior parte do tempo, com uma leve oscilação em pontos percentuais para cima ou para baixo. A verdadeira questão é saber se o processo pode solicitar informações confiáveis. Por isso, o velho hábito de

perguntar "Quantas pessoas entrevistamos?" não é muito relevante. A pergunta deveria ser a última base para questionar os dados, em vez de ser a primeira (e única). Então, quando você tem uma sensação inquietante em um debriefing da pesquisa, como você sabe se é porque suas preconcepções foram desafiadas pelas opiniões dos consumidores ou porque o processo de pesquisa tem falhas? A culpa é sua ou o pesquisador não fez seu trabalho com competência?

Felizmente, ao avaliar cinco aspectos do processo de pesquisa por trás dos "insights" que estão sendo propostos, você pode mensurar o grau de confiança que as conclusões merecem. A consideração dos critérios AFECT mostrará o grau de confiança que você pode depositar nas conclusões da pesquisa.

1. FECT: Análise de dados comportamentais (Analysis of behavioral data)

A questão primordial e mais importante a considerar é se o que está sendo apresentado é ou não uma análise do comportamento do consumidor. São informações sobre o que os consumidores fazem (ou têm feito) ou são opiniões dos consumidores sobre si mesmos? Os Capítulos 1, 3, 4 e 7 deste livro trazem inúmeros exemplos do porquê, no caso da segunda opção, você tem fortes motivos para mostrar-se cético.

Como espero ter demonstrado, os dados sobre vendas e a observação comportamental devem inspirar o maior grau de confiança. Quando for impossível coletar tais dados, é importante garantir que a pesquisa tenha um enfoque comportamental-em vez de fazer perguntas sobre atitudes e sentimentos conscientes-para aumentar as chances de se identificar associações e emoções inconscientes. É melhor evitar a introspecção consciente normalmente necessária para o processo de entrevista de pesquisa. Mesmo quando a natureza do projeto exigir que o processo de

pesquisa examine o futuro, eu diria que as informações mais confiáveis virão de uma análise do comportamento atual do consumidor. É, no mínimo, mais honesto reconhecer que o exercício de futurologia exigido pelos projetos de marketing está dissociado do processo de investigação do consumidor, além de proporcionar a oportunidade de aprender com os próprios erros.

2. A ECT: Predisposição mental (Frame of mind)

Se as evidências sobre o consumidor são reunidas secretamente com base na observação do ambiente de varejo, a predisposição mental do consumidor trabalha sem cuidar de si mesma. No entanto, quando a pesquisa é conduzida de forma visível ou longe do ambiente do consumidor, é mais provável que a predisposição mental do entrevistado esteja em desacordo com sua predisposição real do que acabe coincidindo com ela.

Se uma pesquisa foi conduzida sem referência à maneira como os consumidores se comportam ao interagir com o produto, serviço ou peça de comunicação, ela não merece mais confiança do que se foi realizada mediante entrevistas com um público-alvo irrelevante. Quando há indícios de que a pesquisa estimulou uma predisposição mental artificial—por exemplo, ao tornar consciente e analítica uma experiência que normalmente é inconsciente e divertida, ou transformar uma experiência que costuma ser fonte de ansiedade em algo calmo e tranquilo—, ela não merece confiança maior do que uma pesquisa que fez perguntas sobre o tema errado.

3. AF CT: Ambiente (Environment)

Outra questão a se considerar é o contexto da pesquisa. Se não houver dados comportamentais disponíveis, pelo menos a pesquisa que for

realizada no ambiente do consumidor terá influências do contexto atual. E, tão importante quanto isso, ela não terá um conjunto completamente diferente de influências ambientais, criadas em virtude de a pesquisa ter ocorrido em outro lugar.

No caso dos produtos, o preço, embalagem e produtos concorrentes foram incluídos? Os produtos não relacionados com o produto pesquisado, e que normalmente ficariam perto do objeto da pesquisa, estão presentes? Quanto mais a pesquisa se torna um processo que examina um aspecto de toda a experiência do consumidor, menos provável é que ela seja capaz de refletir a realidade e as respostas reais do consumidor.

4. AFE T: Estudo oculto (Covertstudy)

Qualquer que seja a base para a informação, comportamental ou não, é importante considerar quão evidente o foco da pesquisa foi para os consumidores em questão. Quando o tema da pesquisa é evidente, aumenta significativamente a probabilidade de influenciar a resposta obtida. Colocar o objeto da investigação no caminho dos entrevistados cria um senso maior de autoconsciência que tende a alterar como as pessoas se comportam.

Apesar de ser positivo disfarçar o objetivo específico da pesquisa entre outras alternativas, por exemplo, fazendo um teste com design de embalagens de marcas diferentes, é muito mais produtivo ocultar por completo a natureza da investigação, promovendo-a como sendo uma pesquisa sobre algo completamente diferente. Por exemplo, você pode convidar pessoas para participar de uma conversa sobre jornais enquanto testa as reações delas às novas embalagens para uma bebida. Prepare uma amostra dos produtos disponíveis, convide as pessoas para voltarem no dia seguinte, veja se elas escolhem o mesmo produto e, em caso afirmativo, com que rapidez.

5. AFEC : O fator tempo (Timeframe)

Por mais tentador que seja acreditar que uma resposta detalhada e profunda seja mais confiável do que uma breve reação, um processo que transforma uma experiência de consumo que dura alguns segundos em um debate de 90 minutos ou uma sessão de perguntas e respostas de 10 minutos não deveria convencê-lo. Pelo contrário, sempre que você acreditar que a mente inconsciente está envolvida, uma resposta rápida (ou seja, aquela resposta que ocorre no primeiro segundo ou perto disso) é muito mais confiável. A realidade do consumidor deve determinar o processo de investigação, e não a quantidade de justificativas que as pessoas acreditam ser necessárias.

Os critérios AFECT fornecem um meio de avaliar em que medida os resultados das pesquisas com o consumidor são um subproduto artificial do processo de investigação ou um reflexo preciso da realidade do consumidor. Eles são uma boa ferramenta para analisar se um investimento em pesquisa tende a ser vantajoso.

Acabei de terminar um novo projeto, no qual testei a comunicação no interior da loja e as marcações de preço. Meu cliente tinha novas informações sobre como vários produtos poderiam facilitar a vida dos clientes, e estava ansioso para saber em que medida eles ajudavam os clientes a escolher o produto certo. Muitas empresas teriam testado a comunicação em entrevistas em profundidade ou grupos de foco, e teriam perguntado aos consumidores alvo se a informação era útil ou não. Essa abordagem teria também oferecido a possibilidade do teste de alternativas. Vamos supor por um instante que essa abordagem foi utilizada. Qual seria o grau de confiança da pesquisa?

A Seria uma análise de dados comportamentais? Não.

F Os consumidores estariam em uma predisposição mental realista? É possível induzir os consumidores a terem uma predisposição realista, mas a maioria das pesquisas desse tipo induz a uma predisposição crítica (estado de ego Pai) ou racional equilibrada (Adulto) mediante a natureza dos questionamentos e do estilo do moderador.

E Quão realista seria o ambiente (ou contexto)? Seria extremamente difícil (e caro) recriar o ambiente da loja.

C O foco da investigação ficaria oculto? Não, seria evidente.

T O tempo dado para o consumidor responder corresponderia ao tempo normalmente utilizado pelos consumidores? E quase certo que não. A duração da entrevista seria maior do que o tempo necessário para ler as etiquetas, mas talvez seja possível registrar uma reação inicial e usá-la para mensurar o impacto da comunicação (mas o que seria feito durante o resto da entrevista?).

Eu diria que essa abordagem deve inspirar um nível muito baixo de "confiança psicológica". Os consumidores se engajariam artificialmente com a comunicação, e é grande o risco de entendê-la de um modo diferente do que fariam em condições normais. Não menos importante, como você logo verá, essa abordagem ignora por completo o componente mais crítico de todos.

Em vez de conduzir uma pesquisa artificial, meu cliente optou por realizar um teste ao vivo e pediu que eu o ajudasse a avaliar o impacto da nova comunicação. Durante o dia em que passei observando os clientes, ficou claro que ninguém que comprava na loja olhava para a nova comunicação por mais de uma fração de segundo - muito longe do tempo necessário para processar conscientemente o que seus olhos estavam buscando. Deduzi que eles estavam inconscientemente filtrando o que

estava exposto, considerando a comunicação irrelevante e, por isso, ela não teria a função de ajudá-los a escolher um produto. Para confirmar essa hipótese, abordei os clientes e, fazendo-os ficarem de costas para o display, perguntei o que tinham visto escrito no cartaz. Algumas pessoas deram respostas incorretas (fornecendo uma sugestão do que seu inconsciente estava esperando ver), outras não se lembravam de nada e outras, ainda, nem notaram que havia um cartaz. Eu poderia aconselhar meu cliente com toda a certeza de que não fazia o menor sentido continuar com a comunicação como ele pretendia, e poderia dar algumas pistas sobre o que poderia funcionar melhor, com base no que os clientes haviam revelado sem querer quando tentavam adivinhar.

A Foi uma análise de dados comportamentais? Sim.

F Os consumidores estavam com predisposição mental realista? Sim, a predisposição de cada cliente era um subproduto de sua própria experiência.

E Quão real era o ambiente? O ambiente era totalmente autêntico.

C O foco da investigação ficou oculto? Sim.

T O tempo dado para a resposta correspondeu ao tempo normalmente utilizado pelos consumidores? Sim, o tempo foi determinado pelo próprio consumidor (e mensurável em décimos de segundo).

Meus clientes poderiam ter confiança total na precisão do que eu estava relatando. Embora apenas uma loja tenha feito parte do teste, os resultados foram tão claros que qualquer variação nas vendas poderia ser atribuída a fatores externos, sem sombra de dúvida.

Para ilustrar melhor essa escala qualitativa, é interessante comparar o desempenho de vários exemplos hipotéticos de pesquisas com

consumidores. Em um extremo, imagine um teste ao vivo de um novo design de embalagem. Uma pequena amostra de embalagens é fabricada e estocada em uma loja típica de varejo, e o sucesso é medido através das vendas, observação comportamental oculta dos consumidores que compram o produto (por exemplo, tempo gasto analisando o produto, se a nova embalagem é tocada ou não, e assim por diante). A pesquisa pode ser complementada por entrevistas de saída para confirmar ou esclarecer o que foi observado, e identificar o que influenciou o consumidor ou não.

A É uma análise de dados comportamentais? Sim.

F Os consumidores estavam na predisposição mental adequada? A predisposição mental de cada cliente era um subproduto de sua própria experiência, tanto antes quanto durante a interação com a loja, display e produto.

E Quão real era o ambiente? O único elemento que mudou foi a substituição da nova embalagem que estava sendo testada.

C O foco da investigação ficou oculto? Sim.

T O tempo dado para a resposta correspondeu ao tempo normalmente utilizado pelos consumidores? Sim. Os consumidores determinaram quanto tempo passariam no display, sem saber que estavam envolvidos em um processo de pesquisa.

Como o processo de investigação não fez parte da experiência do consumidor, é possível afirmar com confiança que o provável desempenho da nova embalagem no mercado será bom. Se a embalagem teve um desempenho ruim (em comparação com vendas anteriores imediatas da embalagem existente na mesma loja e em uma loja de controle que venda a

embalagem original durante o teste), a observação comportamental exibirá evidências para justificar se a embalagem foi selecionada e rejeitada, e a entrevista posterior revelará se a ação foi consciente ou inconsciente e, caso tenha sido consciente, quais foram os motivos. Os consumidores não farão o briefing para o redesenho da embalagem, a não ser que tenham feito o briefing da embalagem original, e não se transformarão em especialistas em design da noite para o dia.

O fabricante pode também optar por solicitar a opinião dos consumidores através de uma pesquisa realizada via internet. Uma empresa de pesquisa on-line envia um e-mail para milhares de pessoas que tenham se inscrito na pesquisa, e pede-lhes para preencher uma pequena sondagem em troca de pagamento ou de participação em um sorteio de uma quantia considerável. Os participantes sentam-se na frente do computador e respondem a uma série de perguntas sobre como compram óleo do motor. Em seguida, veem alguns projetos de embalagem que precisam avaliar, juntamente com um resumo de 500 palavras sobre o posicionamento do produto, e pede-se, então, que eles classifiquem algumas afirmações sobre sua atitude em relação ao produto.

A É uma análise de dados comportamentais? Não.

F Os consumidores estavam na predisposição mental adequada? Provavelmente não. Os entrevistados estão sentados na frente de seus computadores, provavelmente em casa, provavelmente à noite, provavelmente no meio de atividades de lazer relacionadas com a internet. Eles não estão participando da pesquisa porque precisam trocar o óleo de motor. A experiência é de um estado de maior consciência, respondendo a perguntas no computador, algo muito mais parecido com a realização de uma prova do que com uma experiência de compra.

E Quão real era o ambiente? A menos que a maioria das vendas aconteça on-line e, mesmo assim, a menos que os produtos sejam comprados depois de uma sessão detalhada de perguntas e respostas, pode-se dizer que o ambiente não tem similaridade com o ambiente de varejo no qual as decisões de compra serão feitas.

C O foco da investigação ficou oculto? Não, era evidente. Desde o início, os entrevistados foram informados de que eles estavam participando de uma pesquisa sobre óleo do motor. A natureza do questionário torna impossível para eles se confundirem sobre o tema pesquisado.

T O tempo dado para a resposta correspondeu ao tempo normalmente utilizado pelos consumidores? Não. Os entrevistados estão lendo declarações e resumos e sua reação ao design das embalagens é o resultado de um relativamente longo período de preparação de questões relacionadas com a compra de óleo de motor.

Embora essa pesquisa na internet produza uma infinidade de dados a um custo relativamente baixo, não há razão para acreditar que os dados refletirão o modo como os consumidores reagirão ao encontrar o produto real. Dado que nenhuma das seis condições foi atendida, há uma probabilidade muito alta de os consumidores terem apresentado a forma como gostariam de acreditar que tomam decisões, e o que eles pensam que torna um produto atraente, mas não há nenhuma maneira de saber quanta invenção consciente ocorreu. Em vez disso, dada a mudança de predisposição e a natureza das questões, há razões suficientes para que os resultados sejam ignorados por completo.

Considerando outra abordagem, digamos que o fabricante não consiga assegurar a cooperação de um varejista ou não esteja preparado para investir na produção de uma tiragem limitada de novas embalagens e queira

conhecer a opinião do consumidor antes de levar adiante um dos projetos já desenvolvidos. Depois de observar os clientes na loja para identificar o comportamento e a predisposição típica de um comprador de óleo para motor, o fabricante recruta as pessoas que compram óleo para motor e realiza entrevistas individuais (o produto ficara disfarçado entre muitos outros produtos que farão parte da pesquisa). São criados displays simulados (virtual ou fisicamente) para imitar o mais fielmente possível o aspecto da loja, e o novo projeto é inserido nela. Cada entrevistado é induzido à predisposição mental adequada e pede-se que ele faça uma série de compras de produtos da exibição simulada, incluindo a compra de óleo para motor. Os participantes são informados de que terão de pagar pelo produto, e o receberão no final do processo. O comportamento, as perguntas feitas e as escolhas são, então, analisadas. Posteriormente, as perguntas podem ser realizadas para confirmar ou esclarecer as escolhas feitas e, em seguida, o dinheiro é devolvido aos entrevistados.

A É uma análise de dados comportamentais? Em parte. O comportamento foi observado e simulado, em vez de o entrevistador solicitar atitudes e opiniões.

F Os consumidores estavam com predisposição mental realista? Sim. Utilizou-se a observação para identificar a predisposição dos clientes, e esta foi recriada na experiência simulada de compras.

E Quão real era o ambiente? Era uma simulação. Parte das informações contextuais estava disponível, mas o ambiente era diferente.

C O foco da investigação ficou oculto? O elemento principal ficou oculto. O objeto de interesse não foi identificado e ficou oculto em meio a vários outros produtos.

T O tempo dado para a resposta correspondeu ao tempo normalmente utilizado pelos consumidores? Sim. Os entrevistados estão tomando uma decisão de compra em vez de responder a uma série de perguntas.

Nesse caso, a pesquisa atendeu a três condições, e atendeu em parte a outras duas. Apesar de não fornecer a garantia de um teste ao vivo, ela leva em conta o papel do inconsciente e o potencial impacto de elementos contextuais, simulando uma compra. Ao incluir as informações sobre os preços e pedir aos entrevistados para fazerem um pagamento físico, ela faz todo o possível para tornar a decisão tão sensível ao risco como seria na realidade. Observe, também, que ela evitou encorajar uma análise artificial consciente do novo produto, não o isolando, não o tornando o foco explícito da experiência e não fazendo perguntas que podem mudar como as pessoas pensam e o que acham.

Uma verificação final, que pode ser feita para avaliar a probabilidade de que as informações obtidas com os consumidores é confiável, é se o aprendizado é congruente com o aprendizado obtido a partir de experiências realizadas por psicólogos do consumo e psicólogos sociais. As informações estão de acordo com o aprendizado sobre como o inconsciente direciona as reações ou com as investigações sobre como as pessoas são influenciadas? Se a resposta for sim, a pesquisa pelo menos coincidiu com características comportamentais identificadas em outras fontes independentes.

Um bom investimento

Você pode se surpreender se eu disser que não acho totalmente inúteis as pesquisas tradicionais que "perguntam às pessoas o que elas desejam e registram suas respostas". O que não gosto é quando se confia em pesquisas que, com desonestidade ou de outra forma, são feitas para proporcionar a sensação de segurança injustificável sobre uma decisão que está sendo

tomada ou, pior ainda, para informar a estratégia de uma organização. De vez em quando, é inevitável que alguém responda a uma questão e desperte uma boa ideia, uma mudança construtiva ou uma ação que valha a pena. Mas a palavra que sublinho aqui é alguém. Se os seres humanos fossem capazes de introspecções tão precisas e frequentes, os psicanalistas poderiam ser substituídos por um programa de computador que perguntasse aos pacientes qual é o problema e lhes indicasse a melhor solução para resolvê-los. Centelhas de observação ou inovação perspicaz não são e não podem ser uma consequência confiável de um processo consciente de entrevista. Logo, o único benefício de se questionar mais pessoas é uma chance maior de encontrar uma pessoa que tenha insights preciosos. É claro que avaliar se comentário de uma pessoa é valioso, ou não, envolve um juízo de valor. Sua importância está em desencadear uma associação ou reforçar um preconceito na mente do tomador de decisão.

Embora seja problemático fazer uma única pergunta, fazer várias delas aumenta a probabilidade de o processo de questionamento influenciar as respostas obtidas e, assim, a validade das pesquisas de mercado de grande escala ser bastante duvidosa. No entanto, é dessa forma que a indústria das pesquisas de mercado define o valor de suas atividades.

Quando considerada dessa forma, chama-se a atenção para a abordagem e o valor desse tipo de pesquisa. É realmente necessário falar com um grande número de pessoas? É necessário usar um moderador "treinado" para fazer as perguntas? Será que um relatório detalhado de tudo o que foi dito pelos entrevistados é útil? E, o mais importante de tudo: Quanto deve ser gasto nesse processo? Não seria melhor que a pessoa incumbida de tomar a decisão se colocasse entre as pessoas que lhe interessam e deixasse que os estímulos inconscientes e conscientes, aliados a todo o conhecimento que lhe colocou na posição que ela ocupa hoje, provoquem o sentimento do que ela deveria sentir?

A observação qualificada, sobretudo quando traz um conhecimento profundo da psicologia do consumidor, pode fornecer insights genuínos sobre como e por que as pessoas estão se comportando como se comportam, e o que pode ser feito para influenciá-las. No entanto, assim como um mecânico é mais útil quando ouve seu carro funcionando e consegue diagnosticar onde está o problema sem ter de desmontá-lo para inspecionar cada parte, o valor de tal serviço não está em sua escala, mas em sua capacidade de encontrar os problemas e oferecer soluções adequadas.

Obtenção de vantagem competitiva

No futuro, as empresas que conseguirem obter vantagem sobre seus concorrentes serão aquelas que conseguirem compreender a complexa interação entre a mente consciente e inconsciente dos clientes. Os conhecimentos que estão surgindo da psicologia social e da neurociência fornecem insights que ajudam a explicar por que os clientes se comportam do jeito que se comportam e por que o que parece lógico ou é endossado pelos clientes em um contexto abstrato pode não ter êxito na realidade.

A compreensão científica sobre o funcionamento do cérebro está se desenvolvendo rápido, mas estamos muito longe de ser capazes de ler mentes ou prever ao certo o que as pessoas vão fazer. Os designers sempre souberam que é ótimo criar um espaço atraente de varejo para vender produtos. Saber como elementos aparentemente periféricos como cor, cheiro e textura podem mudar a percepção sobre os produtos contribui para trazer um pouco de conhecimento científico a esse processo.

Com o maior conhecimento sobre o impacto da natureza associativa da mente humana e o papel dos filtros inconscientes, há a oportunidade para as organizações entrarem em maior sintonia com seus clientes e serem mais eficazes ao se promoverem. Historicamente, o marketing trata em termos de

"necessidades" do consumidor, enquanto o que mais importa quando se trata de comportamento do consumidor é a forma como as associações inconscientes são formadas, os medos inconscientes são superados e a confusão desconfortável é evitada.

A natureza da atribuição equivocada inconsciente, pela qual um sentimento criado por algo é projetado sobre outra, é tão poderosa que nada pode, na verdade, se tornar alguma coisa. Mediante o estudo da maneira como as pessoas são influenciadas, é fácil ver como, muitas vezes, o sucesso é alcançado sem qualquer benefício tangível e avaliável pela consciência. Alguns anos atrás, trabalhei no lançamento de uma nova pizza da Pizza Hut. O conceito desenvolvido era para um produto com coberturas mais grossas: os pedaços de carne seriam maiores, as verduras cortadas em fatias, mais grossas, e a cebola vermelha, mais bonita, substituiria a branca. Os produtos de conceito foram elaborados e apresentados a um grupo de gerentes e diretores, e todos concordaram que a nova pizza parecia mais apetitosa. Durante as semanas que se seguiram, a equipe de desenvolvimento do produto começou a procurar fornecedores para os ingredientes necessários e definiu o custo final do produto.

Quando este foi apresentado aos diretores para aprovação, juntamente com o custo, o executivo-chefe ficou nervoso. Os novos ingredientes eram significativamente mais caros, e não havia plano para reajustar o preço da pizza. A equipe responsável pelo produto recebeu a tarefa de encontrar uma solução. Após uma série de reuniões nas quais os produtos com ingredientes mais baratos foram apresentados e debatidos, a diretoria finalmente sentiu-se confortável para lançar o produto.

Infelizmente, naquela época, com a aproximação da data de lançamento, a pouca objetividade presente no início do processo não existia mais, e as coberturas das pizzas foram reduzidas de tal maneira que, se alguém tivesse

pensado em colocar a versão existente ao lado da nova versão, seria preciso um micrômetro para mensurar a espessura das pizzas. A pizza foi lançada, e a empresa anunciou o "novo" produto para o país. Com poucos dias para o lançamento, muitos de nós fomos convocados para uma reunião de crise com o presidente-executivo. Ele esqueceu convenientemente de sua participação na redução do custo das coberturas e exigiu saber por que os gerentes do restaurante estavam dizendo que a nova pizza era igual à pizza anterior.

Se a empresa tivesse realizado pesquisas da forma comparativa padrão, é difícil imaginar que poderia ter concluído alguma coisa a não ser que a nova pizza com preço controlado era idêntica à existente. Nessa situação, é provável que o produto não teria sido lançado. No entanto, as pessoas ficaram animadas pela publicidade com celebridades e pelas atividades promocionais, queriam comprar a pizza e o lançamento foi um sucesso. A empresa tinha, sem intenção alguma, conduzido um teste ao vivo bem-sucedido de uma iniciativa que seria rejeitada pela pesquisa.

O desenvolvimento de testes de baixo custo, porém significativos, deveria ter prioridade muito maior do que pegar uma prancheta de pesquisa ou reunir um grupo de foco, e exige a consideração dos elementos sutis que muitas vezes influenciam o comportamento do consumidor. Muitas das experiências mais interessantes da psicologia social utilizam a abordagem de teste e controle, na qual, sem o conhecimento dos participantes, uma variável é alterada e as reações dos participantes são observadas. Através desse tipo de abordagem é possível identificar, por exemplo, que uma simples mudança na redação de um aviso pode alterar sensivelmente a proporção de pessoas que obedecem a uma solicitação para comparecer a um horário no médico ou para reutilizar a toalha de banho do hotel. Um pedido de desculpas bem elaborado pode gerar maior impacto sobre o sentimento dos clientes do que lhes dar algum dinheiro.²

Uma empresa que adotou com grande sucesso os benefícios do aproveitamento de dados coletados em testes ao vivo foi a maior varejista de moda do mundo, a Inditex (dona de marcas como Zara, Bershka e Massimo Dutti). Ela monitora cuidadosamente as vendas de novas linhas e coleta comentários não solicitados de suas lojas. Cerca de metade de suas coleções evoluem e são adaptadas a cada temporada. Em essência, cada dia de trabalho é um teste ao vivo em mais de 4 mil lojas em 73 países, e a empresa tem sede de aprender a cada momento. Ela quer saber que peças estão vendendo, e também em que cores, tamanhos e formas. Seu marketing, design e fabricação estão atentos para responder e adaptar-se ao feedback que coletam. As linhas de sucesso têm continuidade, anunciadas em destaque e ampliadas, e aquelas que não estão vendendo são logo retiradas e substituídas, sem gerar estoques em excesso. Além da velocidade incomparável de feedback proporcionada por essa abordagem, ela também torna os funcionários especializados na conexão com os clientes, em vez de terceirizar essa função para as organizações de pesquisa de mercado. É fácil entender por que o principal executivo de operações da Inditex acredita que os gerentes de loja gostam da oportunidade de contribuir dessa forma, e de apresentar melhor desempenho, como consequência.³

Estamos na aurora de um momento importante para compreender os consumidores. A evolução da psicologia social, do mapeamento das redes neurais e uma série de tecnologias capazes de monitorar os movimentos dos clientes estão fornecendo novos insights sobre o que as pessoas fazem e por quê. Entretanto a tecnologia também vai seduzir as pessoas a recolherem opiniões dos clientes com rapidez, à custa do rigor, seja porque atrai nossa frágil noção de vontade consciente, seja porque atende a um desejo de colocar a conveniência acima da exatidão.

Em última análise, o prêmio para as organizações que estão dispostas a eliminar sua dependência de abordagens tradicionais de pesquisa de mercado é considerável. Ao reconhecer que os consumidores não estão bem posicionados para nos dizer como se comportam ou irão se comportar, e ao desenvolver métodos alternativos para avaliação e testes, podemos colocar os consumidores muito mais perto do "coração do negócio" do que se encontram atualmente. A vantagem de se dissociar da superstição é a oportunidade de assumir a responsabilidade por nosso próprio sucesso, e de aprender com os insucessos. Assim como você não foi promovido devido aos "planetas atuando no cosmos", mas porque você fez algo certo, um novo produto merece ser lançado não porque os consumidores o aprovaram em grupos de foco, mas porque alguém identificou uma oportunidade para o sucesso.

E claro que, onde a pesquisa é usada como muleta para minimizar riscos (por mais improcedentes que sejam), talvez não seja recomendável agir sem ela. No entanto, como já expliquei, não é uma questão de tudo ou nada, mas, sim, uma questão de reavaliar o que pode e o que não pode ser validado com os consumidores, e reconhecer que a chave para acessar seus "pensamentos" está em estudar o que eles realmente fazem, e não aquilo que dizem que farão quando convidados a pensar sobre o assunto.

Indiscutivelmente, nenhuma empresa ilustra o benefício dessa abordagem melhor do que a Apple, que reconheceu a importante distinção entre a necessidade de ser capaz de se conectar com seus clientes e se relacionar com eles, e a futilidade de tentar consolidar essas pessoas em dados representativos. Poucos poderiam duvidar da capacidade da Apple de criar produtos que realmente agradem os consumidores. Contudo, como Steve Jobs disse à Fortune: "Não fazemos nenhuma pesquisa de mercado." É uma empresa que emprega pessoas que são como as pessoas para quem ela quer vender, e elas desenvolvem produtos e serviços que acham revolucionários

e que, em seguida, colocam no mercado com o entusiasmo e a confiança genuínas que sentem pelo que criaram.⁴

CONCLUSÃO

Pouco antes de este livro ser publicado, meu editor chamou minha atenção para uma sondagem que fora distribuída no âmbito do mundo editorial. Uma agência de publicidade americana havia encomendado uma pesquisa sobre o que erroneamente descreveu como "comportamento de compra de livros". O estudo era composto por respostas a um questionário distribuído on-line. Os resultados do estudo foram influenciados por uma confirmação numérica satisfatória: com mais de 5.500 respostas, a "validação" da pesquisa afirmou que os dados tiveram uma margem de erro de 1,6 ponto percentual no limiar de probabilidade de 95%. Com a amostra ponderada para representar a população adulta dos Estados Unidos, quem recebeu a pesquisa no segmento editorial poderia se sentir seguro de que as informações da pesquisa eram verdadeiras.

No entanto, segundo os critérios AFECT que descrevi no capítulo anterior para avaliar os resultados, elas são inúteis. Apesar da afirmação do título, a pesquisa não é uma análise de dados comportamentais. Ela apresenta as preferências que foram alegadas e declaradas pelas pessoas sobre seu comportamento de leitura e compra.

Nenhuma tentativa foi feita para identificar o estado de espírito do comprador do livro, já que, sem dúvida alguma, gêneros literários diferentes e pontos de partida diferentes evocam atitudes distintas de compra. Imagino que o estudante que disse que deveria comprar um livro para seu curso estará pensando de forma muito diferente da pessoa que está folheando livros no aeroporto e se depara com um título de seu interesse. O ambiente

da pesquisa foi o mundo abstrato do questionário no computador: uma tela cheia de palavras e caixas de seleção, desprovida de um contexto subliminar limitado, porém convincente, que os varejistas on-line são capazes de implantar.

A pesquisa foi totalmente explícita: qualquer um que preenchesse o questionário estaria ciente das informações que a pesquisa queria colher, e também estaria atento a como desejava ser percebido por qualquer um que analisasse suas respostas. Além disso, o convite para participar da pesquisa anunciava que o questionário era sobre compra de livros. Os menos ávidos por livros teriam, com toda a probabilidade, menos interesse em participar.

Por último, o tempo envolvido no processo de análise é determinado pelo estilo do questionário e pela maneira como as pessoas reagem às suas questões. Como nenhuma tentativa foi feita para identificar um processo de análise de compra de livros, só nos resta especular se a velocidade do pensamento aplicado é consistente.

Pelos critérios AFECT, a pesquisa não vale nada. Mas mesmo sem essa análise, é preciso apenas uma dose moderada de ceticismo para constatar que ela foi um exercício inútil. As livrarias independentes foram classificadas como o lugar preferido para se comprar livros, apesar de elas responderem por apenas 10% das vendas de livros em termos de receita. Como tais lojas costumam ser mais caras do que seus concorrentes on-line e os supermercados, sua participação no volume é quase certamente menor ainda. A empresa que encomendou a pesquisa ficou tão surpresa pelo resultado que fez o levantamento (exatamente da mesma maneira) pela segunda vez. O resultado foi o mesmo. No entanto, em vez de concluir que as pessoas sempre dizem frases que não são refletidas em seu comportamento, algo que comprometeria todo o levantamento, a empresa

resolveu interpretar que as livrarias independentes tinham uma participação de mercado "menor do que o seu mindshare".

Em outra quantificação equivocada de elementos irrelevantes, o levantamento investigou o que as pessoas acreditavam definir seu comportamento de compra, perguntando que fatores de "conscientização de marketing" eram importantes. Dada a evidente capacidade que as pessoas têm de serem influenciadas sem estarem conscientes (ver Capítulo 1), não há como as respostas dadas a respeito de uma lista de ferramentas tradicionais de marketing poderem produzir uma avaliação exata do que realmente definiu suas opções de compra.

Os resultados da pergunta sobre os fatores de conscientização do marketing on-line fazem crer que cerca de um terço dos compradores de livros cita os sites e blogs de autores de livros. Sinceramente duvido que o tráfego desses sites mostre um número de visitas equivalente a um terço das vendas de livros, e também duvido que grande parte desse tráfego ocorra antes da compra. Em qualquer caso, seria muito melhor verificar essa verdadeira estatística comportamental em relação a uma amostra aleatória de autores do que investir dinheiro nessa área com base nas alegações generalizadas, provenientes de um levantamento que já comprovo ser impreciso.

O levantamento também arriscou alguns exercícios de futurologia fútil sobre os e-books e e-readers: Se as pessoas comprassem um, quantos elas comprariam? Elas iriam querer os dois formatos juntos? Quanto estariam dispostas a pagar pelos e-books? No dia em que os resultados do levantamento chegaram à caixa de entrada da editora, Steve Jobs estava na frente de um público especializado em mídia em San Francisco lançando o novo iPad da Apple. Espero que os livros tradicionais sobrevivam, mas quando a loja iBooks da empresa é inaugurada, o paralelo entre música e

literatura torna-se óbvio. A batalha entre fidelidade e conveniência será encenada, e somente um editor corajoso não se prepararia para uma mudança no mercado.

Logo, uma pesquisa aparentemente válida pode ser utilizada para interesse próprio e autoengano, deixando os editores perplexos com a queda nas vendas. Sua campanha para apoiar livrarias independentes não surte efeito, e eles perdem mercado para pessoas em seus quartos, que conseguem fazer um e-book se parecer com um livro que passou pelos processos de triagem e editoração realizados pelas editoras. Alternativamente, os editores podem analisar como os números comportamentais reais estão mudando e levar em conta o que eles agregam ao processo de trazer um livro para o mercado. Eles poderiam começar a fazer lobby com a Apple para distinguir o que é amador daquilo que já está estabelecido. No mínimo, eles podem procurar garantir que a iBooks exiba informações que diferenciem a escala da editora de um livro. Eles poderiam começar a consolidar a proeminência de sua própria marca para garantir que ela se torne um fator influente para os compradores de livros. Eles também consideram como podem transformar seus próprios websites, na maioria antigos, em lugares que os leitores gostariam de visitar e, quem sabe até, fazer compras.

Uma coisa é certa: somente quando for feita a distinção entre as ideologias não idôneas sobre o consumidor e os verdadeiros insights sobre o comportamento do consumidor é que qualquer organização aumentará suas chances de ter sucesso no futuro.

NOTAS

Introdução

1. www.pulsetoday.co.uk/story.asp?storycode=4116359.
2. Sporting Superstitions: www.24.com/sport/?p=SportArticle&i=482871.
3. Brown, D. (2007) *Tricks of the Mind*, London: Channel 4 Books, pp 292-3.
4. Rowlands, M. (2008) *The Philosopher and the Wolf. • Lessons from the Wild on Love, Death and Happiness*, London: Granta Books. Creio que não fiz justiça ao maravilhoso livro de Mark Rowlands mencionando apenas brevemente suas conclusões.
5. LeDoux, J. (1998) *The Emotional Brain*, London: Phoenix, p. 267.
6. Fine, C. (2007) *11 Mind of its Own: How Your Brain Distorts and Deceives*, London: Icon Books.
7. Gladwell, M. (2006) *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Harmondsworth: Penguin, pp 16-17.

Capítulo 1

1. Gladwell, M. (2006) *Blink: The Power of Thinking without Thinking*, Harmondsworth: Penguin.
2. Pendergrast, M. (2000) *For God, Country and Coca-Cola. The Unauthorized History of the World's Most Popular Soft Drink and the Company that Makes It*, New York: Basic Books.
3. University of Toronto (2009) Don't know you? How cues and context kickstart memory recall, ScienceDaily, December 12.
4. Imagino que, se não fosse por nossa conversa, alguns dias após ter comprado a máquina a consumidora teria alegado que comprou o produto por confiar na marca, e não porque não tinha outra justificativa e estava confusa com tantas escolhas.
5. Hogan, K. (2004) *The Science of Influence: How to Get Anyone to Say Yes in 8 Minutes or Less.!*, Chichester: John Wiley.

6. www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2010/sb20100312705320.htm.
7. Martin, J. (1995) Managing: Ideas and solutions, *Fortune*, 131(8): 121.
8. Li, W., Moallem, 1., Paller, K.A. & Gottfried, J.A. (2007) Subliminal smells can guide social preferences, *Psychological Science*, 18(12): 1044-9.
9. www.nytimes.com/2007/09/09/realestate/keymagazine/909SCENTtxt.html?_r=1&pagewanted=5&ref=keymagazine.
10. Bahrami, B., Lavie, N. & Rees, G. (2007) Attentional load modulates responses of human primary visual cortex to invisible stimuli, *Current Biology*, March.
11. Bargh, J. A. & Pietromonaco, P. (1982) Automatic information processing and social perception: The influence of trait information presented outside of conscious awareness on impression formation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 437-449.
12. Draine, S. & Greenwald, A. (1999) Replicable unconscious semantic priming, *Journal of Experimental Social Psychology: General*, 127: 286-303, extraído de Wilson, T. (2002) *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*, Boston, MA: Belknap Press.
13. Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., & Rangel, A. (2008) Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(3).
14. www.sciencedaily.com/releases/2007/08/070806104111.htm, Aug 11 2007, pesquisa feita pela Cornell University.
15. Moll, A. (1889) *Hypnotism*, New York: Scribner's.
16. Wilson & Nesbitt, taken from Wilson, op. cit.
17. Nisbett & Wilson, taken from Wilson, op. cit.

18. Wegner, D.M. (2003) *The Illusion of Conscious Will*, Cambridge, MA: MIT Press.
19. Soon, C.S., Brass, M., Heinze, H.-J., & Haynes, J.-D. (2008) Unconscious determinants of free decisions in the human brain, *Nature Neuroscience*, April 13.
20. Damasio, A. (2000) *The Feeling of What Happens: Body, Emotion and the Making of Consciousness*, London: Vintage.
21. www.widerfunnel.com/proof/case-studies/babyage-com-e-commerce-retailerlifts-sales-conversion-rate-by-22-with-conversion-rate-optimization.
22. www.widerfunnel.com/proof/case-studies/sytropin-a-nutritional-supplementsold-online-realizes-a-50-uplift-in-sales-conversions.
23. Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., & Damasio, A.R. (1997) Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy, *Science*, 28 February, 275(5304): 1293-5.
24. Cooper, R.G., Edgett, S.J., & Kleinschmidt, E.J. (2004) Benchmarking best NPD practices - 1, *Research Technology Management*, 47(1): 31-43.

Capítulo 2

1. Pendergrast, op. cit.
2. Underhill, P. (1999) *Why We Buy. The Science of Shopping*, London: Orion Business, p. 210.
3. Lakhani, D. (2008) *Subliminal Persuasion: Influence and Marketing Secrets They Don't Want You to Know*, Chichester: John Wiley.
4. The title of Mark Pendergrast's chapter on the story of New Coke in his book, op. cit.
5. Kahneman & Tversky (1984) taken from Hogan, op. cit.
6. Perfect, T.J. & Askew, C. (1994) Print adverts: Not remembered but memorable, *Applied Cognitive Psychology*, 8.
7. Read Montague, P., McClure, S., Li, J., Cypert, K., & Montague, L. (2004) Neural correlates of behavioural preference for culturally familiar drinks,

Neuron, 44(Oct.): 379-87.

8. Hogan, K. (2004) *The Science of Influence: How to Get Anyone to Say Yes in 8 Minutes or Less.*, Chichester: John Wiley, p153.
9. Pendergrast, op. cit.
10. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/1368912.stm>.
11. Alter, A. L. & Oppenheimer, D. M. (2006) Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103: 9369-72.
12. Treiman, R., Kessler, B., & Bourassa, D. (2001) Children's own names influence their spelling, *Applied Psycholinguistics*, 22: 555-70.
13. www.widerfunnel.com/proof/case-studies/widerfunnel-increases-booking-conversion-rate-for-extra-space-storage-by-10-percent.
14. Blackmore, S. (1999) *The Meme Machine*, Oxford: Oxford University Press, p. 3.
15. Latane, B. & Darley, J.M. (1968) Group inhibition of bystander intervention in emergencies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3): 215-21; Latane, B. & Darley, J. (1969) Bystander "apathy," *American Scientist*, 57: 244-68.
16. Goldstein, N., Martin, S., & Cialdini, R. (2007) *Yes! 50 Secrets from the Science of Persuasion*, London: Profile.
17. Duhachek, A., Shuoyang, Z., & Krishnan, H.S. (2007) Anticipated group interaction: Coping with valence asymmetries in attitude shift, *Journal of Consumer Research*, 34(3): 395-405.
18. Hogan, op. cit.
19. Ibid.
20. Delgado, M.R., Frank, R.H., & Phelps, E.A. (2005) Perceptions of moral character modulate the neural systems of reward during the trust game, *Nature Neuroscience*, 8(11): 1611-18.
21. Ross, L., Lepper, M.R., & Hubbard, M. (1975) Perseverance in self-perception and social perception: Biased attributional processes in the

debriefing paradigm, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32: 880-92.

22. Pendergrast, op. cit.

Capítulo 3

1. Os entrevistados são levados a uma sala montada para a pesquisa, e lá ficam mais bem acomodados ou utilizam outros recursos como computadores, reprodutores de vídeo ou outros estímulos (como réplicas de objetos) durante o processo de pesquisa.
2. Areni, C. & Kim, D. (1993) The influence of background music on shopping behavior: Classical versus top-forty music in a wine store, *Advances in Consumer Research*, 336-40.
3. www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2007/11/02/WI8OSAPJB.DTL.
4. Yalch, R. & Spangenberg, E. (2000) The effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times, *Journal of Business Research*, 49: August; Timmerman, J. E. (1981) The effect of temperature, music and density on perception of crowding and shopping behaviour of consumers in a retail environment, *Dissertation Abstracts International* 42(3): 1293.
5. Milliman, R.E. (1982) Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers, *Journal of Marketing*, 46(Summer): 86-91.
6. Summers, T. & Hebert, P. (2001) Shedding some light on store atmospherics influence of illumination on consumer behavior, *Journal of Business Research*, 54: 145-50.
7. Meyers-Levy, J. & Zhy, R. (2007) The influence of ceiling height: The effect of priming on the type of processing people use, *Journal of Consumer Research*, September.
8. Underhill, op. cit., p. 102.
9. Bronner, F. & Kuijlen, K. (2007) The live or digital interviewer, *International Journal of Market Research*, 49(2).
10. Sparrow, N. (2006) Developing reliable on-line polls, *International Journal of Market Research*, 48(6).

11. De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Anckaert P. (2002) Media context and advertising effectiveness: The role of context style, context quality and context-ad similarity, *Journal of Advertising*, 31(2): 49-61.
12. Nam, M. & Sternthal, B. (2008) The effects of a different category context on target brand evaluations, *Journal of Consumer Research*, December.
13. Yoon, S.-O. & Simonson, I. (2008) Choice set configuration as a determinant of preference attribution and strength, *Journal of Consumer Research*, 35(2): 324.
14. www.nytimes.com/1996/09/19/business/chief-of-mcdonald-s-defends-archde-luxe-to-franchises.html.
15. Haig, M. (2003) *Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of 411* Time, London: Kogan Page.
16. Milgram, S. (1963) Behavioral study of obedience, *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67: 3771-8.
17. www.stanford.edu/dept/news/pr/97/970108prisonexp.html.
18. Gale Cengage (2001) *Homosexuality, 1990s Lifestyles and Social Trends*, Gale Cengage.
19. Mattel Blooper: www.anecdote.com.
20. Dutton, D. G. & Aron, A. P. (1974) Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30: 510-17.
21. Não pude averiguar se a Peugeot realizou pesquisas de mercado mais formais sobre o 1007. Talvez não cause surpresa o fato de que as montadoras e agências de pesquisa não promoverem seu trabalho em produtos que fracassam. Contudo, eu ficaria espantado se a empresa não testou o conceito através de pesquisas com o consumidor.
22. <http://sitetuners.com/luggagepoint-case-study.html>.
23. Nah, F. (2004) A study on tolerable waiting time: How long are Web users willing to wait?, *Behaviour & Information Technology*, 23(3): 153-63.

24. Google's Marissa Mayer: Speed wins, <http://blogs.zdnet.com/BTL/?p=3925>.
25. McKinsey Quarterly (2001) Getting prices right on the Web, cited in Constantinides, E. (2004) Influencing the online consumer's behavior: The Web experience, *Internet Research*, 14(2).
26. www.law.virginia.edu/html/librarysite/garrett_exonereedata.htm.
27. Hasel, L.E. & Kassin, S.M. (2009) On the presumption of evidentiary independence: Can confessions corrupt eyewitness identifications? *Psychological Science*, 20(1): 122.
28. Wegner, Vallacher, & Kelly, Identifications of the act of getting married, cited in Wegner, D.M. (2003) *The Illusion of Conscious Will*, Cambridge, MA: MIT Press.
29. *Telegraph Magazine*, 10 November 2007.

Capítulo 4

1. Underhill, op. cit., p. 171.
2. <http://cmbi.bjmu.edu.cn/news/0607/110.htm>; Wilson, T. (2002) *Strangers to Ourselves. Discovering the Adaptive Unconscious*, Cambridge, MA: Belknap Press.
3. University of Georgia (2008) Simple recipe for ad success: Just add art, *ScienceDaily*, Feb. 15.
4. Bem, D.J. (DATE?) *Self-Perception Theory: Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 6, New York: Academic Press.
5. Epley, N. & Dunning, D. (2000) Feeling "Holier than thou": Are self-serving assessments produced by errors in self or social prediction? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79: 861-75.
6. Wilson, op. cit., p. 84.
7. Underhill, op. cit.
8. Ohio State University (2009) You can look- but don't touch, *ScienceDaily*, January 12.

9. Greene, J. (2010) *Design Is How It Works. How the Smartest Companies Turn Products into Icons*, New York: Penguin.
10. Iyengar, S.S. & Lepper, M. (2000) When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79: 995- 1006; Fasolo, B., Hertwig, R., Huber, M., & Ludwig, M. (2009) Size, entropy and density: What is the difference that makes makes the difference between small and large real-world assortments? *Psychology and Marketing*, 26(3); Broniarczyk, S.M., Hoyer, W.D. & McAlister, L. (1998) Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction, *Journal of Marketing Research*, 35(May): 166-76; Jessup, R.K., Veinott, E.S., Todd, P.M. & Busemeyer, J.R. (2009) Leaving the shop empty-handed: Testing explanations for the too-much-choice effect using decision field theory, *Psychology and Marketing*, 26(3): 299-320.
11. Kahneman, D. & Tversky, A. (1984) Choices, values and frames, *American Psychologist*, 39: 341-50.
12. Simonson, I. & Tversky, A. (1992) Choice in context: Tradeoff contrast and extremeness aversion, *Journal of Marketing Research*, 29(3): 281-95.
13. www.fourhourworkweek.com/blog/2009/08/12/google-website-optimizer- case-study/.
14. Segundo LeDoux, a ativação da amígdala transforma a experiência em uma experiência emocional, e isso está menos bem conectado com o córtex lateral préfrontal (a área associada com a consciência) do que outras áreas do cérebro.
15. Darwin, C. cited in LeDoux, J. (1998) *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, New York: Simon and Schuster.
16. Stewart, I. & Joines, V. (1987) *TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis*, Nottingham: Lifespace.
17. Thomas, L (1974) *The Lives of a Cell. • Notes of a Biology Watcher*, London: Viking.
18. *British Medical Journal* (2007) Humor develops from aggression caused by male hormones, professor says, *ScienceDaily*, December 23.

19. www.clicktale.com.

Capítulo 5

1. www.millennium.gov.uk/lottery/experience.html.
2. National Audit Office (2000) The Millennium Dome: Report by The Comptroller and Auditor General, HC 936 Session 1999-2000, 9 November.
3. M&C Saatchi, Will 12 Million Visit the Dome?
www.culture.gov.uk/images/freedom_of_information/2975_3.pdf.
4. National Audit Office, op. cit.
5. www.guardian.co.uk/uk/1999/sep/17/fiachragibbons.
6. National Audit Office, op. cit.
7. Como sugere o nome, essa é uma abordagem de pesquisa na qual o pesquisador acompanha o consumidor durante sua visita à loja e faz perguntas sobre sua experiência à medida que ela ocorre.
8. Simons, D. & Chabris, C. (1999) Gorillas in our midst: Sustained inattentive blindness for dynamic events, *Perception*, 28: 1059-74.
9. Moore, D.W. (2008) *The Opinion Makers: An Insider Exposes the Truth Behind the Polls*, Lichfield: Beacon Press.
10. Wilson, T. & Schooler, J. (1991) Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60: 181-92.
11. Tormala, Z.L. & Petty, R.E. (2007) Contextual contrast and perceived knowledge: Exploring the implications for persuasion, *Journal of Experimental Social Psychology*, 43: 17-30; Tormala, Z.L. & Clarkson, J.J. (2007) Assimilation and contrast in persuasion: The effects of source credibility in multiple message situations, *Personality and Social Psychology Bulletin*, April.
12. Em alguns mercados, existe um nível de proteção ao consumidor que assegura que o produto está disponível em outro estabelecimento pelo maior preço anunciado por um período definido. Contudo, embora a

prática ofereça algum grau de tranquilização, não significa que alguém tenha comprado o produto de uma loja da rede Inverness, que tentava vendê-lo pelo maior preço!

13. Tversky, A. & Kahneman, D. (1974) Judgment under uncertainty, Heuristics and Biases Science, 185(4157, Sep. 27): 1124-31.
14. Wilson, T. D., Houston, C. E., Etling, K. M., & Brekke, N. (1996) A new look at anchoring effects: Basic anchoring and its antecedents, Journal of Experimental Psychology: General, 125: 387-402.
15. Moore, op. Cit.
16. mapeamento de mercado consiste em estabelecer a posição relativa de produtos ou marcas que concorrem entre si. Geralmente, pede-se aos respondentes para classificar os produtos em grupos que eles acreditem serem semelhantes. O exercício costuma ser repetido para explorar dimensões alternativas de diferença. Por exemplo, as pessoas devem primeiro separar as marcas de acordo com a qualidade percebida, e quando são solicitadas a classificá-las de outro modo, escolhem a salubridade. Os critérios empregados para diferenciar as marcas são traduzidos em eixos, permitindo que as marcas sejam plotadas em múltiplas dimensões.
17. Kim, K. & Meyers-Levy, J. (2008) Context effects in diverse-category brand environments: The influence of target product positioning and consumers' processing mind-set, Journal of Consumer Research, 34(April): 882-96.
18. Poncin, I., Pieters, R., & Ambaye, M. (2006) Cross advertisement affectivity: The influence of similarity between commercials and processing modes of consumers on advertising processing, Journal of Business Research, 59: 745-54.
19. Shen, H., Jiang, Y., & Adaval, R. (2010) Contrast and assimilation effects of processing fluency, Journal of Consumer Research, 36: 876-89.
20. www.nytimes.com/2001/01/09/health/in-weird-math-of-choices-6-choices-canbeat-600.html.
21. Kahneman and Tversky (1984) taken from Hogan, op. cit.

- 22.Hogan, op. cit.
- 23.Hogan, K., Lakhani, D., & May, G. (2007) *Selling: Powerful New Strategies for Sales Success*, Eagan, MN: Network 3000 Publishing.
- 24.McNeil, B. J., Pauker, S. G., Sox, H. C. Jr, & Tversky, A. (1982) On the elicitation of preferences for alternative therapies, *New England Journal of Medicine*, 306: 1259-62.
- 25.Schwartz, B. (2004) *The Paradox of Choice: Why More is Less*, London: HarperCollins.
- 26.Moore, op. cit.
- 27.Ibid.
- 28.www.millennium-dome.com/news/news990318dometickets.htm.
- 29.Dados extraídos pelo National Audit Office, op. cit., reformulados em termos populacionais de acordo com os dados do Office for National Statistics citados em um documento intitulado *Government Actuaries Document* (www.gad.gov.uk/Documents/Demography/Projections/2000-based_National_population_projections_reference_volume.pdf).
- 30.Small, D. A., Loewenstein, G., & Slovic, P. (2007) Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102: 143-53.
- 31.National Audit Office, op. cit.
- 32.Janis, I. L. & King, B. T. (1954) The influence of role-playing on opinion change, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49: 211-18.
- 33.Shen, H. & Wyer, Jr., R.S. (2008) Procedural priming and consumer judgments: Effects on the impact of positively and negatively valenced information, *Journal of Consumer Research*, February.
- 34.Pedi a um amigo americano para descrever o que é o canal E!, pois nunca tive a chance de assisti-lo. Ele me disse que é um "canal de fofocas para desocupados que não têm mais o que fazer da vida além de passar o tempo seguindo a Brittany Spears"; apesar de ele ter mencionado que talvez não fizesse parte do público-alvo do canal.

35. Duke University (2008) Logo can make you "think different," ScienceDaily, March 30.
36. Radiological Society of North America (2006) MRI shows brains respond better to name brands, ScienceDaily, November 30.
37. Haig, op. cit.
38. www.designweek.co.uk/news/dove-to-get-the-lynx-treatment/1121049.article.
39. www.american.com/archive/2007/july-august-magazine-contents/absolut-capitalism.
40. Lã Piere, R. T. (1934) Attitudes vs. actions, Social Forces, 13: 230-37.
41. Wright, M. & Klyn, B. (1998) Environmental attitude behaviour correlations in 21 countries, Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science, 3.
42. Berne, E. (1961) Transactional Analysis in Psychotherapy: The Classic Handbook to Its Principles, London: Souvenir Press; Berne, E. (1972) What Do You Say After You Say Hello?, London: Corgi Books; Stewart, 1. & Jones, V. (1987) T4 Today: A New Introduction to Transactional Analysis, Nottingham: Lifespace.
43. Em termos técnicos, McEnroe foi para uma Criança no modo Pai, de acordo com o modelo estrutural de segunda ordem da Análise Transacional.
44. Se você excluir a mensagem desdenhosa do Pai, "Não, obrigado", quando a mulher da prancheta se aproximar do respondente comum passeando na rua de compras no sábado pela manhã.
45. Harris, T. (1969) I'm OK, You're OK, London: Arrow Books.
46. É bastante recompensador interromper uma transação dessa forma, recomendo a todos.
47. National Audit Office, op. cit.
48. Schwarz, N., Song, H., & Xu, J. (2009) When thinking is difficult: Metacognitive experiences as information, in M. Wänke (org.) The Social

Psychology of Consumer Behavior, New York: Psychology Press.

49. Kalher (1974), modified by Ian Stewart, taken from Stewart, I. (1996) *Developing Transactional Analysis Counselling*, London: Sage.
50. Carmon, Z. & Ariely, D. (2000) Focusing on the forgone: How value can appear so different to buyers and sellers, *Journal of Consumer Research*, 27(3): 360-70.
51. National Audit Office, op. cit.
52. Daily Telegraph (2009) Cut the TV licence fee by £5.50, says the BBC Chairman, Daily Telegraph, September 10.
53. www.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/news/2009/ipsos_mori_background.pdf.
54. Daily Telegraph, September 16, 2009.
55. Digital Britain. Attitudes to supporting non-BBC regional news from the TV licence fee, Interim Summary Report prepared for the Department of Culture Media and Sport, Sept 2009 (www.culture.gov.uk/images/publications/TNS-MRB_interimsummaryreport.pdf).
56. Ibid.
57. Stanovich, K. (2009) *The Psychology of Rational Thought: What Intelligence Tests Miss*, New Haven, CT: Yale University Press.
58. Pervin, L.A. & John, O.P. (eds.) *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2nd edn, New York: Guilford Press; Shoda, Y., Mischel, W., & Wright, J.C. (1994) Intra-individual stability in the organization and patterning of behavior: Incorporating psychological situations into the idiographic analysis of personality, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 674-87.

Capítulo 6

1. Libet, B., Gleason, C.A., Wright, E.W., & Pearl, D.K. (1983) Time of conscious intention to act in relation to onset of cerebral activity

(readiness-potential): The unconscious initiation of a freely voluntary act, *Brain*, 106(3): 623-42.

2. www.newscientist.com/article/dn13658-brain-scanner-predicts-your-future-moves.html?feedId=online-news_rss20.
3. Gladwell, op. cit., p72.
4. Georgellis, Y. cited in Happiness "immune to life events," <http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/7502443.stm>.
5. Damasio, op. cit., p67.
6. Lieberman, D. (2007) *You Can Read Anyone: Never Be Fooled, Lied to, or Taken Advantage of Again*, Viter Press, p. 35.

Capítulo 7

1. http://en.wikipedia.org/wiki/National_Socialist_GermanWorkers_Party.
2. www.quackmedicine.com/. Uma análise dos "charlatões" do século XIX e de seu sucesso com os clientes proporciona muitas lições interessantes para as organizações além da influência de grupos. Temos, por exemplo, a manipulação do inconsciente (entretenimento) para aumentar a suscetibilidade de influenciar e não deixar que a falta inerente de benefícios de um produto se interponha à vontade das pessoas para atribuírem-lhe de um benefício. Gostamos de achar que somos mais espertos do que as pessoas daquela época, mas as vendas de remédios alternativos e estudos de mercado sugerem o contrário.
3. Tanner, R.J., Ferraro, R., Chartrand, T.L., Bettman, J.R., & Van Baaren, R. (2008) Of chameleons and consumption: The impact of mimicry on choice and preferences, *Journal of Consumer Research*, April.
4. Berns, G., Capra, M., Moore, S., & Noussai, C. (2009) Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(2): 152-9.
5. Red Bull. • The Anti-Brand Brand, www.redbull.com/images/historysection/pdf/3/RB_Case_Study_London_Business_School10904.pdf; Wipperfurth, A., *Speedin-a-Can. The Red Bull Story*,

http://experiencethemessage.typepad.com/blog/files/Speed_In_a_Can.pdf.

6. www.upi.com/Top_News/2009/09/15/Swedish-stores-ban-Red-Bull-sales-tokids/UPI-25571253062930/.
7. Asch, S.E. (1951) Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment, in H. Guetzkow (org.), *Groups, Leadership and Men*, New York: Carnegie Press.
8. http://news.cnet.com/8301-13579_3-10245339-37.html.
9. Stoner, J.A., Comparison of individual and group decisions involving risk, unpublished thesis, MIT, cited in Myers, D. G. & Lamm, H. (1975) The polarizing effect of group discussion, *American Scientist*, 63: 297-303.
10. Greenwald, A. (1968) Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change, in A.G. Greenwald, T.C. Brock, & T.M. Ostrom (orgs.), *Psychological Foundations of Attitudes*, New York: Academic Press.
11. Vinokur, A. & Burnstein, E. (1974) The effects of partially shared persuasive arguments on group induced shifts: A group problem-solving approach, *Journal of Persuasion and Social Psychology*, 29: 305-15.
12. Weaver, K., Garcia, M., Schwarz, N., & Miller, D. (2007) Inferring the popularity of an opinion from its familiarity: A repetitive voice can sound like a chorus, *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5): 821-33.
13. Wegner, op.-Cit., pp 180-9.
14. www.avguide.com/forums/blind-listening-tests-are-flawed-editorial.
15. Underhill, o cit.
16. Beaman, A.L., Diener, E., & Klentz, B. (1979) Self-awareness and transgression in children: Two field studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 1835-46.

17. Wicklund, R.A. & Duval, S. (1971) Opinion change and performance facilitation as a result of objective self awareness, *Journal of Experimental Social Psychology*, 7: 319-42.
18. Diener, E. & Wallbom, M. (1976) Effects of self awareness on anti-normative behaviour, *Journal of Research in Personality*, 10: 107-11.
19. De Amici, D., Klersy, C., Ramajoli, F., & Brustia, L. The awareness of being observed changes the patient's psychological well-being in anesthesia, *Anesthesia & Analgesia*, 90(3): 739-41.
20. Revisões de dados mais recentes propuseram que o feedback de informações e recompensa financeira podem ter contribuído pelas diferenças no comportamento (ver Parsons, H.M. (1974) What happened at Hawthorne?, *Science*, 183: 922-32).
21. Gifford, R. (1988) Light, decor, arousal, comfort, and communication, *Journal of Environmental Psychology*, 8: 177-89.
22. Wikipedia (2008) The Hawthorne Effect, www.wikipedia.com.
23. Sauer, A. (2002) Consignia, Royal ?%# up, www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=76.
24. Pendergrast, op. cit.

Capítulo 8

1. Greene, op. cit.
2. <http://onfine.wsj.com/article/SB121555041646936817.html>.
3. www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article533842.ece.
4. Wilson, R.D., Gilbert, D.T., & Centerbar, D.B. (2002) Making sense: The causes of emotional evanescence, in J. Carillo & I. Brocas (orgs.), *Economics and Psychology*, Oxford: Oxford University Press.
5. Gilbert, D.T., Pinel, E.C., Wilson, T.D., Blumberg, S.J., & Wheatley, T.P. (1998) Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 617-38.
6. Wilson, T.D., Wheatley, T., Meyers, J.M., Gilbert, D.T., & Axsom, D. (2000) Focalism: A source of durability bias in affective forecasting,

- journal of Personality and Social Psychology, 78(5): 821-36.
7. Kahneman, D. & Miller, D.T. (1986) Norm theory: Comparing reality to its alternatives, *Psychological Review*, 93: 136-53.
 8. Zajonc, R.B. (1968) Attitudinal effects of mere exposure, *Journal of Personality and Social Psychology Monographs*, 9(2, Part 2): 1-27.
 9. Song, H. & Schwarz, N. (2008) If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation, *Psychological Science*, 19(10): 986-8.
 10. Winkielman, P. & Fazendeiro, T.A. (2003) The role of conceptual fluency in preference and memory, working paper, Department of Psychology, University of California, San Diego.
 11. Labroo, A.A., Dhar, R., & Schwarz, N. (2008) Of frog wines and frowning watches: Semantic priming, perceptual fluency, and brand evaluation, *Journal of Consumer Research*, 34.
 12. Alter, A.L. & Oppenheimer, D.M. (2006) Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103(24): 9369-72.
 13. Pelham, B.W., Mirenberg, M.C., & Jones, J.T., Why Susie seus seashells by the seashore: Implicit egotism and major life decisions, www.stat.columbia.edu/~gelman/stuff-for-blog/susie.pdf.
 14. www.youtube.com/watch?v=9gUJ5UBw2n8&feature=channel-page.

Capítulo 9

1. Hopkins, C. (1923) *Scientific Advertising*, New York: McGraw-Hill.
2. Goldstein, Martin, & Caldini, op. cit.; University of Nottingham (2009) Saying sorry really does cost nothing, *ScienceDaily*, September 23. Retrieved September 28, 2009, from www.sciencedaily.com/releases/2009/09/090923105815.htm.
3. www.wired.co.uk/wired-magazine/archive/2010/04/features/work-smarter-in-ditex.aspx.

4.<http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.fortune/in-dex.html>.

Conclusão

1.<http://online.versoadvertising.com/verso/VersoSurveyDBWPresentation.html>.

ÍNDICE

- Absolut Vodka, 103
- Absolute Sound, The*, 144
- Acessórios para banheiro, 67
- acessórios, 76
- adolescentes, 139
- AFECT, 5, 109, 172, 173, 187
 - cor, 79
 - das questões, 131
 - e a mente inconsciente, 25
 - estabelecido, 42
 - experiências, 112
 - inconsciente, 26
 - mapeamento inconsciente, 42
 - marca, 40
 - marketing, 21
 - raspadinhas, 62
 - Teste de Associação Implícita, 121
- AFECT oculto, 175
 - acompanhamento, 184
 - observação, 70
- Afirmações de atitudes, 100
- Agradar você (comportamento do condutor), 113
- Amazon, 61
- ambiente, 98
 - AFECT, 174
 - correr riscos, 41
 - grupos de foco, 148
 - humano, 52
 - iluminação, 152
 - Interpretar, 66
 - luz e temperatura, 20
 - materiais, 129

- nova loja, 91
- salas de observação, 148
- testes, 57
- ambientes de varejo
 - comportamento, 130
 - influências, 51
- amostragem, 88
- análise transacional, 92, 106, 114
- anestesiologistas, 152
- ansiedade, 75, 161, 164
- Apostas, experimento da escolha, 26, 37
- Apple, 102, 130, 136, 142, 185, 189
- aprendizagem, 23, 25
 - detecção de padrões, 26
- apresentação de declaração, 113
- aprovação dos pais, 81
- Areni, Charles, 50
- Armani, 55
- armazenamento da informação, 13
- Asch, Solomon, 141
- associação, provocando através da pesquisa, 182
- associações, 76, 98, 183
- assunção de riscos, 140
- astrologia, 158, 159
- ataques terroristas, 123
- atenção, 130
- atenção consciente, 72
- atenção seletiva, 24
- atenção visual, 79
- atendimento ao cliente, 67, 81
- atitudes, 28, 62, 73, 130, 132, 180
 - alegadas, 105

Crianças em idade escolar, 106
discussões mudando, 143
discussões novas, 144
e comportamento, 105
revisão, 144
atividade cerebral, precedendo consciência,
121
atribuição equivocada, 30, 80, 119, 130, 183
animação, 59
contexto, 54
estimulação, 59
inconsciente, 62
música, 51
autoavaliação, 70
autocensura, 148
autoconsciência, AFFECT, 175
autoconscientização, 152
autoengano, 124, 158
automóvel
classificados, 138
concessionária, 54
escolha, 75
showroom, 73
autopercepção, 17, 21, 143
avaliação consciente, 99
aversão a extremos, 75, 130
aversão à perda, 37, 75, 155
demonstração com nota de £10, 38
aversão ao risco, 37, 129
Avis, 171

BabyAge.com, 24
Baileys, 2, 157
Balcão de atendimento ao cliente, 83
barbearias (Lynx), 103
Barbie, 58
Barrington-Coupe, William, 63
barulho, 67, 152
experimento, 22
BBC
“Doctor Who”, 159
taxa de licença, 2, 116
Beaman, Arthur, 151
Benefícios obtidos, 181
Bernbach, Bill, 171
Berne, Eric, 106, 123
Bershka, 184
Big Mac, 57
Blair, Tony, 87
BMW, 29, 158

branding, 101
brinco, Ken, 58
Brown, Derren, 4, 97, 111
Budweiser, 12, 136
Burns, Dr. Gregory, 141
busca por algo, 62
Butler, Lord, 146

cães (medo de), 68
call center, 81
campo de concentração, 26
canal de varejo, seleção, 16
Canal E!, 102
caneta, 56
cardápios, 76, 82
Carillon Importers, 103
cassino (experimento com cheiro), 19
cegueira não intencional, 90, 128
celebridade, 59
cérebro
 adolescentes, 139
 centros de recompensa, 20
 consciência e
 emoção, 23
 emoções, 79
 fluência, 42
 Identificação de padrões, 119
 imagem, 23
 impacto das embalagens, 42
 química do, 51
certeza forçada, 117
cerveja, 157
 pesquisa sobre, 12
 seleção de produtos, 33
cheiro, 18, 183
Children's Health Insurance Program, 98
Chrysler, 2, 167
clareza da escrita à mão, 43
Clarkson, Jeremy, 6
Cleópatra, 171
clima, 47
 influência, 27
clube noturno, 41
clubes de golfe, 90
Coca-Cola
 atratividade da mensagem de gosto, 24
 escassez, 43
 lições da New Coke, 47
 New Coke, 8, 17, 27, 31, 42, 46, 101,
 155, 157

- comida vegetariana, 126
- Como pensamos (problema), 112
- Compaq, 2
- comportamento
 - alimentação, 17
 - contradições, 130
 - e atitudes, 106, 124
 - física, 71
 - formação de crenças, 100
 - inconsistente, 125
 - interpretação, 167
 - valores e, 17
- comportamento alimentar, 17
- comportamento de compra, inconsciente, 34
- comportamento do consumidor
 - benefício de se estudar, 66
 - estudo dos, 65
 - processos cerebrais, 25
 - verdade sobre, 68
- comportamento do consumidor
 - nova loja, 32, 92
- comportamento ecologicamente correto, 106
- compra de livros, 187
- comprador, valorizando, produto, 115
- compromisso, 71
- comunicação, 76, 177
- comunicação visual, 79
- condição de controle, 34
- condicionamento, 45, 76, 98, 147
 - amigos, 115
 - atributos do produto, 100
 - copiar os outros, 136
 - Domo do Milênio, 132
 - duplo sentido, 137
 - e fluência, 165
 - embalagens de vinho, 20
 - etiqueta de preço, 19
 - exercício de aquecimento, 104
 - grupo de foco, 142
 - inconsciente, 110
 - luz e temperatura, 20
 - números, 94
 - perguntas, 98
 - restaurante, 76
 - taxa de utilização da BBC, 117
 - visuais, 19
- confiabilidade estatística, 3
- confiança psicológica, 176
- congruência, 132
- conjunto de considerações, 75

consciência, 26
 compra de refrigerantes, 11
 mente, 28
 natureza da, 29
 versus inconsciência
consciente
 valores, 17
 velocidade de resposta, 121
consenso, 3, 144, 147, 166
consideração consciente
 natureza artificial da, 34
Consignia, 155
consistência, 30
contato físico, 72
contexto, 54, 56, 64, 65, 168, 171, 183
 AFECT, 174
 câmeras Minolta, 97
 consumidor no, 50
 excitação, 132
 inferência, 78
 irracionalidade, 40
 justificativa de, 22
 papel da marca, 101
 perguntas, 120
 Previsão, 23
 satisfação, 75
 segurança *versus* o melhor, 41
 variedade, 32
contradições, 130
conveniência, 148, 185
conversão, 71
copiar os outros, 43, 136
cor, 67, 78, 79, 183
 associações, 79
Correios, 155
cortadores de grama, 56
crash do mercado de ações, 160
creme de barbear, 95
creme dental, 94
crença, 119, 121
 não questionamento, 147
 visuais, 84
crenças, 100
 criado a partir do comportamento, 100
 grupos de foco, 135
 mal colocados, 1
crianças
 compras com, 52
 experimento de Halloween, 151
 novidade, 164

Crise dos Mísseis Cubanos, 146
culinária (experimento com fontes), 165
custo de oportunidade, em testes ao vivo, 36
dados comportamentais, 84, 173

Daily Burn, 76
Daily Telegraph, 63, 116
Damasio, Antonio, 22, 123
dança grega, ressaca, 42
dar descontos, 147
Darwin, Charles, 80
David, defeitos de memória
 experimento, 22
décor, 76
Deloitte & Touche, 87
desconstrução artificial, 101
desconstrução consciente, 93
desconto, compra de guitarra, 40-41
descontos, reduzir o risco, 40-41
desempenho das ações, 166
desenvolvimento de biscoitos, 102
desenvolvimento do codec, 144
design, 67, 104, 126, 129, 149, 158, 183
 nova loja, 91
design do ingresso, 14
Dewey, Tim, 3
dicas visuais, 62
dieta, 125
discussão, efeito da participação, 143
discussões em grupo. *Ver* grupos de foco
discussões, mudança de atitudes, 143
Disney Channel, 102
display, 76
dissonância cognitiva, 15
Dixon, Patrick, 168
“Doctor Who”, 159
Domestos, 29
Domo do Milênio, 87, 98, 113, 116, 131,
 132, 157

eBay, 60, 90
editores, 35
efeito autocinético, 138
efeito da dotação, 115
efeito de ordem, 22
egoísmo, 166
eleições, 118, 159, 167
embalagem, 73, 76, 96, 103, 104, 126, 129,
 159, 175
 AFECT, 174, 178

- Desafio Pepsi, 42
- teste, 79
- vinho, 20
- emocional
 - experiências, 122
 - gatilhos, 17-18
 - respostas, 121
- emoções, 80, 161
 - AFECT, 173
 - processamento de informação, 123
- empresários, modelagem
 - práticas dos, 36
- enquadramento, 96, 130
- entrar em dieta, 69
- entrevistas, 163
- entrevistas em domicílio, 50
- entrevistas em profundidade, 2
- entrevistas na rua, 50
- equipamentos para o ar livre, 74
- erro consistente, 116
- erro fundamental de atribuição, 30
- erro fundamental de atribuição equivocada, 80
- escolha, 16, 71, 74, 165
 - comprar ou rejeitar, 100
- escolha de linguagem, 98, 124
- escolhas, 97
 - dos consumidores, 17
- escrito, 74
- escuta, 81
- espaço comercial, 50
- espelhos, 148, 151
- estados de ego, 80, 107, 110, 114
- estereótipos, 147
- estudantes, trapaceando no experimento, 151
- Estudo de Hawthorne, 152
- Eurocopa 2008, 161
- evidências comportamentais, 128
- evidências de DNA, 62
- evolução, 52
 - decisões automáticas, 11
 - sensação de perda, 38
 - velocidade do desenvolvimento, 9
- exercício de aquecimento, 104
- exercício de derramar bebida, 108
- expectativas (não realistas), 27
- experiência artística com recipientes de sabão, 67
- experiência artística com talheres, 66-67

experiência da ponte, 59
experiência da Prisão de Stanford, 57
experiência de fumo, 43
experiências, 112
experiências comportamentais, 122
experiências sensoriais, condicionamento, 47
experimento com a fala, 100
experimento com altura do pé-direito, 52
experimento com aviso sobre toalhas, 45
experimento com chocolates, 96
experimento com choques elétricos, 57
experimento com divórcio, 98
experimento com flor, 70
experimento com futebol americano, 161
experimento com barulho, 22
experimento com leilão, 72
experimento com médicos, 95
experimento com meia-calça, 21-22
experimento com microondas Panasonic, 76
experimento com preconceito racial, 105
experimento com problema cardíaco, 112
experimento com sensibilidade social, 48
experimento da caneca de café, 72
experimento da escada, 44
experimento da iluminação, 51
experimento da lista telefônica, 95
experimento de bater com os dedos, 121
experimento de caridade, 70
experimento de comer biscoitos, 136
experimento de compartilhar dinheiro, 46
experimento de cópia de texto, 151
experimento de escolha de geleias, 16, 93
experimento de falsificar um crime, 62
experimento de teste de visão, 141
experimento do jogo de basquete, 115
experimento dos bilhetes de suicídio, 46
experimento na prisão, 104
experimento no Halloween, 151
experimento sobre desculpas, 184
experimento, câncer de pulmão, 98
exposição subliminar da marca, 101
expressões, 80
expressões faciais, 80
Extra Space Storage, 43

facilitação de discussões, 135
familiaridade, 165
familiaridade inconsciente, 39
feedback negativo, 162
felicidade, 161

fiascos políticos, 146
filmes, experimento, 22
filtro, inconsciente, 98
filtros, 101, 105, 132, 183
Fine, Cordelia, 5
fluência, 43, 63, 73, 130, 165, 167
Flynn, Maureen, 62
focalismo, 162, 167
foco artificial, 17, 148
fontes
 escolha, 43
 experimento, 96, 165
Ford, Henry, 157
funcionários
 call center, 82
 contato, 71
 ignorar os clientes, 83
 interações, 80
fundos de investimento, 49
futurologia, 157, 174

Gallup, 95
Gatilhos do desejo, 17-18
General Motors, 6
gestos, 80
Gladwell, Malcolm, 5
glicose, 43
golpe da loja temporária, 43
Google, 16, 60
gorila (cegueira não intencional), 90
gosto, 48, 57
Governo dos Estados Unidos, 91
grupos de foco, 2, 5, 50, 110, 134, 184, 185
 ausência de risco, 38
 efeito polarizador da, 143
 focalismo, 162
 influência do grupo, 135
 influência do moderador, 111
 marcas, 104
 moderador, 113
 pensamento coletivo, 146
 perguntas equilibradas, 111
 resumo das questões, 156
 uso psicoterapêutico, 135
guia de discussão, 77
guia eletrônico de programação, 14

Haarhuis, Paul, 107
hábito, 164
Harley, Robert, 144

Harris, Thomas, 110
Hatto, Joyce, 63
heatmaps, 85
Heineken, 2
Heinz, All Natural Cleaning Vinegar, 58
Hertz, 171
hesitação, 74
hipnose, 21
hipocampo, 13
Hitler, Adolf 134
Hogan, Kevin, 37, 57
Hollywood, 136
homeopatia, 158
Honda, 55
Hopkins, Claude, 170
Hotpoint, 16
humor, 51, 59

IBM, 102
iBooks, 189
iluminação, 51, 67
 influência da, 20
 salas de observação, 148, 152
imagens, 79
impulsos inconscientes, comer, 17
inconsciente
 filtragem, 98
 moldando o comportamento, 27
Inditex, 184
influência, 140, 182, 183
 ambiental, 67
 clima, 27
 condicionamento, 45
 da discussão, 144
 da repetição, 144
 das pesquisas de opinião, 167
 de especialistas, 144
 efeito da ordem, 22
 enquadramento, 98
 felicidade, 162
 grupo, 138
 logos, 102
 luz, 20
 música, 51
 produto, 96
 rostos femininos, 19
 social, 155
 tom de voz, 144
 visual inconsciente, 19
influência do grupo, 134

influência social afirmativa, 43, 47, 130, 141
 e condicionamento, 45
 Hertz, 171
 pesquisa de mercado, 48
influências ambientais, 51
influências contextuais, 131
 grupos de foco, 137
informação
 apresentação vívida da, 99
 quantidade de detalhes, 94
informações contextuais, 94
ingressos, 74, 176
inovação, 104, 157
 sede por, 37
insight, respostas individuais, 182
intenções, 69
 revisão, 144
interpretações equivocadas conscientes, 125
intervalo, 75, 96
 avaliação consciente, 129
introspecção, 68, 181
invenção consciente
 e memória seletiva, 60
investigação de palavras, 124
invulnerabilidade, 147
iPad, 189
iPhone, 130, 142
iPod, 61, 130, 136
ITV, 118

Janis, Irving, 146
Jobs, Steve, 186, 189
jornaleiro, 61

Kahler, 113
Kahneman, Daniel, 75
Ken, 58
Keneally, Thomas, 26
KFC, Skinless Fried Chicken, 16-17

Lakhani, Dave, 33
Lamm, Helmut, 144
LaPiere, Richard, 105
LeDoux, Joseph, 5, 80
Leitor de CD, 97
Lever Fabergé, 103
Li, Dr. Wen, 18
Libet, Benjamin, 121
linguagem, inflexão, 43
lista dos mais vendidos, 138

listas de compras, 125
lobos temporais, impacto de danos, 23
Locanthi, Bart, 145
loja
 ambiente, 67
 design, 32
 disponibilidade do produto, 127
 entrada, 73
 impacto do display, 77
 música, 51
 novo, 89, 91
 peças de computador, 33
loja de departamentos, 60
loja de ferragens, 51
loja de guitarras, 40
loja de produtos elétricos, 14
loja de roupas *country* e produtos agrícolas,
 51
loja faça-você-mesmo, 53
loteria, 161
luggagepoint.com, 60
Lynx, 103

M&C Saatchi, 87
maioria vigente, 140
mapeamento cerebral, 141
mapeamento de mercado, 96
máquinas de lavar, 14, 40
marca
 atitudes, 105, 124
 atribuições equivocadas, 130
 avaliação artificial, 99
 condicionamento, 47
 desenvolvimento, 137
 e escolha, 15
 emoções, 121
 escolha, 126
 fluência, 73
 influência social afirmativa, 141
 influenciar a atratividade, 56
 lealdade, 73
 logos, 77, 101
 novo, 34
 satisfação, 84
 técnicas projetivas, 114
marcas
 aversão ao risco, 39
 comparando, 96
 confiança nos, 101
 desconhecido, 67

- influência do grupo, 134
- mudança de pensamentos, 102
- nos grupos de foco, 104
- premium, 130
- semelhanças e diferenças, 96
- sucesso, 11
- Market Research Society, 147
- marketing, 163, 169, 183
 - Domo do Milênio, 99
 - impacto inconsciente, 21
 - mente inconsciente, 29, 36
 - teoria tradicional, 18
 - viral, 144
- Massimo Dutti, 184
- Material promocional, avaliação, 79
- Mateschitz, Dietrich, 139
- Mattel, 58
- McDonald's, 56
- McEnroe, John, 107
- McLean, 16
- médicos
 - experimento, câncer de pulmão, 98
 - experimento com novos medicamentos, 97
- medo, 69
- memes, 43
- memória, recall, 13
- mente consciente, 17
 - inconsciente não conectado, 12
- mente do consumidor, compreensão da, 31
- mente inconsciente
 - análise, 10
 - capacidade de processamento, 25
 - comunicação visual, 79
 - conflito com a consciência, 28, 37
 - consciência, 24
 - consulta de dados, 13
 - dependência, 29
 - distanciamento da, 17, 18
 - distorções aprendidas, 81
 - e comportamento, 131
 - emoções, 80
 - escolha, 14, 75
 - filtragem, 24, 36, 80, 183
 - fluência, 43
 - importância da, 9
 - influência fora da
 - linguagem, 10
 - marcas, 11
 - menor resistência, 43

- percepção do insight, 131
- preocupação com problema da, 9
- processamento reflexivo, 14
- segurança, 38
- velocidade de resposta, 121
- verificador de padrões, 24
- Mercado imobiliário, modelo econométrico, 160
- Milgram, Stanley, 57
- Minolta, 76, 97
- moderação, 135, 140
- moderador, 144, 182
 - linguagem corporal, 113
- modismos, 136
- modismos de consumo, 45
- Moll, Albert, 21
- monitoramento, 81
- Moore, David W., 95
- Morrison, Bryce, 63
- MTN, 168
- MTV, 103
- mulheres fazendo compras juntas, 53
- multidão, 43
 - entender a, 134
 - voz persuasiva, 144
- música clássica, 51
- música, 51, 67
 - codec da Swedish Radio, 145
 - experimento de troca de preferências, 139
- Myers, David, 143
- National Audit Office, 116

- navegação, 90
- necessidade do cliente, 18
- neurosciência, 25
 - processos inconscientes, 23
- New Coke. *Ver* Coca-Cola
- Nike, experimento com cheiros, 18
- Nisbett, Richard, 22
- níveis hormonais, 83
- nomes
 - de ações, 43, 166
 - de crianças, 43
 - relação com o próprio, 166
- NOP, 87
- novidade, 37, 163
 - viés, 164
- números, 94, 95

observação, 68, 70, 182
atendimento ao cliente, 80
combinada com perguntas, 124
das emoções, 80
distanciamento, 81
escolha, 74
impacto da consciência, 152
nova loja, 91
oculta, 80
perguntas para confirmação, 128
pessoas acima do peso, 69
piadas, 83
odores, 67
Old Navy, 55
Óleo de motor, 180
Olhos, 76, 177
opinião agregada
resposta, 30
opiniões
reforçar as atuais, 104
solicitar, 119
osteoartrite, 97

padrões, experimento de detecção, 26
padronização, desejo de, 56
palavras, 79
categorização IAT, 122
condicionamento, 45
escolha de, 80
Palmolive, 171
pão, 26
parque de varejo, 92
parque temático, 41
partido nazista, 134
patrocínio, 42
Pearl Harbour, 146
Pell, Susanna, 123
Pendergrast, Mark, 41
pensamento coletivo, 146
Pepsi, 47
desafio, 8, 42
superioridade alegada de gosto, 24
percepção de escassez, 42
percepção do varejista, 72
perfuração de petróleo no Alasca, 95
perguntas
abstratas, 98
atitudinal, 91
aversão à perda, 40
comportamental, 91

concretas *versus* abstratas, 117
confirmação e esclarecimento, 128
contradições, 130
dizer às pessoas o que pensar, 89
equilibrar com comportamento, 91
estado de espírito, 106
facilidade ou dificuldade de, 113
fazer várias, 182
importância do ceticismo, 124
indireta, 126
nível de consciência, 93
“outras pessoas”, 126
principal, 127
responder, 91
sensibilização, 104
sequenciamento, 131
ser legal, 113
tamanho do intervalo, 129
vale a pena, 120
perguntas que incitam, 127
perguntas questionadoras, 87
personalidade, 119
 comportamento, 113
persuasão (não intencional), 99
pesquisa de mercado, 8, 18, 184
 Absolut vodka, 103
 agnosticismo, 119, 157
 Além do, 170
 Apple, 186
 autoengano, 170
 Avaliação de produto, 99
 Avis e Hertz, 172
 Baileys, 2
 BBC, 2
 cheiro, 18
 Chrysler, 2, 167
 comparado com processo empreendedor,
 36
 conveniência da coleta, 64
 Correios, 155
 Crença, 4, 100
 disponibilidade do produto, 127
 do futuro, 157
 “Doctor Who”, 159
 Domo do Milênio, 87
 embalagem, 104
 emergência da, 1
 entrevistadora do sexo
 feminino, 19
 erro fundamental de atribuição, 30

fast-food, 16-17
focalismo, 162
fora de contexto, 65
gastos com, 3
Google, 16
Heineken, 2
influência social afirmativa, 48
McDonald's Arch Deluxe, 58
New Coke, 8
personalidade dinâmica, 119
Pontiac, 167
preço justo, 181
predisposição mental, 109
processos centralizados, 56
quanto de erro pode haver, 116
Red Bull, 139
redução do risco, 48
risco, 186
satisfação do cliente, 80
técnicas projetivas, 114
tempo, 60
testes de degustação, 13
tranquilização, 9
pesquisa na internet, AFFECT, 178
pesquisa na saída, 83
pesquisa sobre escudos
antimísseis, 91
pesquisa sobre exploração de
petróleo, 95
pesquisa sobre o consumidor. *Ver* pesquisa
de mercado
pesquisas on-line, 51
Peugeot 1007, 59
piadas, 82
pianista, 63
piso, 79
Pizza Hut, 146, 183
pizza de baixas calorias, 17
Poe, Edgar Allen, 85
polarização, efeito, nos grupos
focais, 143
política, 135
poluição visual, retirar, 32
Pontiac, 167
ponto de venda
material, 79
teste, 128
Porsche, 158
posicionamento, 39, 179
postura, 80

preço, 14, 73, 74, 94, 101, 176
 AFECT, 174
 etiqueta, 19
 Red Bull, 139
 teste, 41
preços, escolhido pelo cliente, 33
predisposição mental, 80, 107, 111, 131
 AFECT, 174
 experiências comportamentais, 122
 perguntas que dão margem a, 106
 técnicas projetivas, 114
predisposição para a confirmação, 63, 70,
 119
processadores de alimentos, 56
produto
 atributos, 14, 100
 avaliação, 96, 115
 foco artificial, 103
 interação, 73
 teste, 101
 testes de conceito, 113
produtos
 em torno, 129
 periféricos, 67
 referência, 130
produtos novos, resistência aos, 41
proporções da sala, 52
psicólogos, 25
publicidade, 42, 103, 121, 144, 165
 avaliação, 39
 beleza, 171
 conceitualização, 100
 condicionamento, 96
 facilidade do experimento de leitura, 96
 grupos de foco, 137
 Heineken, 2
 imagem feminina, 19
 influência do contexto, 54
 processamento do anúncio impresso, 39
 teste, 125
publicidade, recall da, 39

questionários, 2, 187
questões atitudinais, 102, 106
quiosques, 43

Rachmaninov, 63
racionalização coletiva, 15
racionalização posterior, confiança
 equivocada, 30

Randi, James, 62
raspadinhas, 62
rastreadores da marca, 2
reações faciais, 124
recordação consciente, 12
recrutamento de entrevistados, críticas, 153
Red Bull, 139, 140, 157, 167
reflexão, 151
reforçar opiniões existentes, 104
refrigerantes, avaliação de displays, 32
REI, 74
relatividade, 54
Relatório sobre Armas de Destruição em
Massa, 146
repetição, impacto das, 144
resposta, autojustificação, 26
resposta consciente, 17
resposta da condutividade da pele, 26
resposta instintiva, 26
ressonância magnética, 13, 102, 139
restaurante
 alimentos frescos, 77
 clientes visíveis, 82
risco, 75, 164, 186
 preocupação com, 40
 reduzindo com AFECT, 172
riso, 81
ritmo de caminhada, 72
ritmo, 72, 73
Roberts, Pat, 146
Rolex, 55
rosto feminino, condicionamento, 19
roupas, 184
Rowlands, Mark, 5
Royal Albert Hall, 107
ruído branco, 67
Russell, Bertrand, 68

sala de observação, 148
 ambiente, 148
 descrição, 148
 espelho, 151
Salão do Automóvel de Paris, 59
salas de testes, 51
satisfação do cliente, 2
 pensamento equivocado, 80
satisfação, 97
 autorrelato, 85
Save the Children, 99
Schindler, Oscar, 26

SCHIP, 98
Scientific Advertising, 170
sensibilização, 34, 77, 91, 104, 131
 consciente, 21
 consciente *versus* inconsciente, 165
 dos espelhos, 151
 produto, 32
 publicidade, 39
sentido da visão, 19
sentidos, 25
 filtragem, 18
sentimentos, 162
ser legal, 113
serotonina, 27, 51
serpente (de borracha), 163
Sherif, Mazafer, 138
Shuster, Sam, 83
significância estatística, 88
Signum, 6
sobrepeso, 69, 125
sofrimento, 161
sondagem, barreira à precisão, 122
sondagens, 2, 6, 54, 187
Sony Ericsson, 142, 153, 157
Sony, 39
Stoner, James, 143
sugestão, 97
supermercado, 58
 cerveja, 12
 dependência do inconsciente, 29
 escolha, 75
 listas de compras, 125
 música, 51
 nível de atenção inconsciente, 34
 teste de escolha de geleia, 16
superstição, 4, 63, 185
Swedish Radio, 145
Sytropin, 24

Tang, 45
taxa de utilização da BBC, 116
técnicas projetivas, 113
televisão
 avaliação dos títulos dos programas, 24
 digital, 116
 nova série dramática, 13
 programação, 14
 selecionar um programa, 128
 Sony, 39
 taxa de utilização, 116

temperatura, 20
tempo, 63, 71, 77
 fazer perguntas, 120
 olhos, 76
 processamento mental, 73
Tempo, AFFECT, 175
Teoria da autopercepção, 68
teoria da consistência cognitiva, 147
teoria da decisão comportamental, 95
terapia alternativa, 63
terapia em grupo, 135
teste cego, 101
 codec da Swedish Radio, 145
 Desafio Pepsi, 8
teste cego para degustação, 47
Teste de Associação Implícita, 121
teste de gosto, 13
teste e controle, 129, 184
testemunha (principal), 96
Testemunha ocular, 63
testemunhas, 63
testes ao vivo, 65, 131, 177, 181, 184
 condições de controle, 34
 custo da oportunidade, 36
 escala de, 34
 graus de, 31
 vantagens *versus* pesquisa de
 mercado, 35
testes de divisão, 24, 32
textura, 183
Thaler, Richard, 115
The Wall Street Journal, 158
Thomas, Lewis, 81
Timex, 55
tipo de fonte, 165
toalhas de hotel, 45
tom de voz, 80, 82
 agradar o outro, 113
 grupos de influência, 144
Top Gear, 6
toque, importância do, 71
Townshend, Robert, 171
traços psicológicos
 comuns, 36
 fundamentais, 25
transformação reflexiva, 14
transtorno de ansiedade sazonal, 52
triagem, 142
Turquia, 78
Tversky, Amos, 75

unanimidade, ilusão da, 148
Underhill, Paco, 32, 65, 71, 151
uniciclo, 82
Unilever, 103

valores das vendas, barômetro do sucesso, 36
vantagem competitiva, 183
varejistas on-line, 24, 32, 60-61, 84
vaso de planta, hipnose de Moll, 21
velocidade, 72, 121
venda acidental, 98
vendas, diagnóstico de, medíocres, 79
vendedores, 65, 80
 do sexo feminino, 19
 escassez percebida, 42
 condicionamento, 94
 influência, 15, 53
vestiários, 65
viagem de táxi, 78
viagens dos clientes, 85
videntes, 159
vídeo, 151
 experimento de imitação, 136

viés de durabilidade, 162
vinho
 experimento com embalagem, 20
 experimento com imagem
 familiar, 166
 experimento com música clássica, 51
 experimento com preço, 19
visitas acompanhadas, 89
visual
 contato, 83
 processamento de informações, 66
vodka, 103
vontade consciente, 4, 185
voz do cliente, 21

Watergate, 146
Wegner, Daniel M., 23, 28, 148
Whirlpool, 16
Wilson, Timothy D., 2, 28, 95,
 162

Zara, 184
Zimbardo, Philip, 57

*Nota da Editora: Empresas bem estabelecidas, de grande parte e de comprovada lucratividade.