

A woman with long brown hair, wearing a brown ribbed sweater, is looking down at a red apple she is holding in her hands. The background is a brightly lit grocery store with various produce on display.

ORÁCULOS E O QUE REVELAM

O COMPORTAMENTO DE COMPRA DAS PESSOAS MUDARÁ MAIS NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS DO QUE NOS ÚLTIMOS CEM. REPORTAGEM RELACIONA AS FERRAMENTAS MAIS AVANÇADAS PARA ENFRENTAR O DESAFIO E AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

O que leva os consumidores a inclinar-se para um ou outro produto? Por que as organizações parecem ter uma ideia equivocada sobre as preferências dos clientes e suas motivações de compra? E, nos tempos atuais, de “neoconsumidores” fortalecidos com muito mais informações, redes sociais e instrumentos da internet 2.0, será que essa desconexão entre consumidores e empresas vem aumentando?

Em um episódio da série de TV *Os Simpsons*, Homer se torna cliente-alvo de um fabricante de automóveis de Detroit, Estados Unidos, que anda deprimido. O executivo vê nesse homem comum o protótipo do consumidor norte-americano, capaz de ser o modelo que ajudará a empresa a impulsionar suas vendas. O CEO da montadora deseja criar um carro que revolucione o setor e oferece a Homer centenas de milhares de dólares em troca de informações sobre o que as pessoas realmente querem. Homer, então, desenha o veículo ideal: um automóvel com aparência de nave espacial, com uma bola de tênis na antena, bancos de veludo (pois “nunca saem de moda”, ele explica), suportes para hambúrgueres e bebidas tamanho família e motor que emite um ruído que lembra o fim do mundo. Para desespero do CEO e decepção de Homer, o resultado é uma monstruosidade que custa mais de US\$ 80 mil e leva a empresa à ruína.

Então, as três perguntas do início deste texto são substituídas por duas:

- Se os consumidores não sabem realmente o que querem, como as empresas podem sabê-lo?
- Quais são as tendências comportamentais desse que vem sendo chamado “neoconsumidor”?

FERRAMENTAS DE PESQUISA DE PRECISÃO

Não é de hoje que o marketing, como ciência social aplicada, tende a importar metodologias de outras áreas para suas pesquisas dando-lhes o foco no consumidor. Mas se

antes abordagens de estatística e psicologia predominavam, como se viam nos tradicionais estudos quantitativos e nos *focus groups*, agora vão se firmando métodos voltados, sobretudo, à interpretação de imagens mentais, com destaque para a neurociência e a antropologia.

As técnicas de pesquisa baseadas no estudo do funcionamento do cérebro e de como este recebe os impulsos mercadológicos se apoiam no uso de equipamentos médicos para levantar as respostas do consumidor. O chamado “neuromarketing”, consagrado por Martin Lindstrom [veja sua entrevista na página 80], possibilita monitorar as emoções vividas durante experiências de consumo por meio das respostas físicas, que podem ser ondas cerebrais (me-

PESQUISAS TRADICIONAIS SÃO CADA VEZ MAIS SUBSTITUÍDAS POR TÉCNICAS QUE DECODIFICAM IMAGENS, LIGADAS À NEUROCIÊNCIA E À ANTROPOLOGIA

didadas do fluxo sanguíneo no cérebro), alterações na sudorese, batimentos cardíacos, dilatação pupilar e movimentos oculares. São medidas por tecnologias como eletroencefalograma (EEG), ressonância magnética funcional (fMRI) e Eye-Tracking, aparelho de rastreamento ocular que registra o número de movimentos oculares (sacadas), o tempo de fixação em cada ponto olhado e o caminho percorrido pelo olhar, além de mensurar a dilatação pupilar diante de determinado fato, como lembra Alessandra Aronovich Vinic, psicóloga e pesquisadora da área, ligada ao Mackenzie.

A outra ferramenta em alta, a antropologia, passou a ganhar força com o norte-americano Paco Underhill há cerca de dez anos, quando este convidou os CEOs e gestores a

A reportagem é de **Florencia Lafuente**, colaboradora, e **Adriana Salles Gomes**, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.

sair de sua zona de conforto e ir olhar a interação do cliente no ponto de venda. “A ciência da observação de Underhill remete a uma técnica de pesquisa etnográfica, em que o pesquisador observa seu objeto de estudo em seu *habitat* natural –como as lojas e sua casa”, afirma Richard Vinic, professor da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). Nestlé, Procter & Gamble e Unilever estão entre as que regularmente enviam pesquisadores às casas dos consumidores para estudos etnográficos.

A limitação da etnografia é que ela requer um prazo razoável, de meses ou anos conforme o caso, e as empresas esperam resultados em no máximo um mês. Essa demanda começa a ser atendida pelo *design thinking*, como conta Livia Barbosa, diretora de pesquisa do Centro de Altos Estudos da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), consultora de empresas e professora do departamento de antropologia da Universidade Federal Fluminense. “O *design thinking* é uma abordagem multidisciplinar de problemas bem delimitados e circunscritos que usa a observação direta, de forma curta e rápida”, afirma Barbosa, que é autora de *O Jeitinho Brasileiro* (ed. Campus/Elsevier), entre outros livros.

A conclusão mais importante que se depreende dessas duas linhas de pesquisa em ascensão é que as escolhas dos consumidores se baseiam sobretudo em uma respos-

HOJE JÁ É AMPLAMENTE ACEITO QUE AS ESCOLHAS DOS CONSUMIDORES SÃO BASEADAS EM UMA RESPOSTA EMOCIONAL, NÃO INTELLECTUAL, E INCONSCIENTE

ta emocional, não intelectual, em regra inconsciente. Isso pode explicar a discrepância entre as crenças das organizações sobre as preferências e necessidades dos clientes e as verdadeiras motivações de compra destes. A falta de entendimento sobre como o entorno influencia o comportamento do consumidor e define a compra em cada época está distanciando as empresas da realidade.

Não se pode ignorar, contudo, que as pesquisas de cunho quantitativo estão cada vez mais sofisticadas, com o uso de estatísticas bastante avançadas, como lembra Vivian Strehlau, professora e pesquisadora da ESPM. Exemplo disso é o uso de métodos preditivos para projetar as tendências dos consumidores, como os pregados pelo economista Ian Ayres na ExpoManagement 2009 [confira cobertura na página 129]. Segundo o autor de *SuperCrunchers* (ed. Ediouro), testes randômicos realizados na internet e regressões históricas com instrumentos estatísticos nos ensinam muito sobre o comportamento de consumo.

Há um admirável mundo de novos instrumentos, por-

tanto. Mas é preciso prestar atenção a um alerta feito por Strehlau. “Não se deve transformar a técnica na ‘estrela’ da pesquisa; ela tem de ser apenas o instrumento da descoberta. É preciso partir do problema e, tendo um conhecimento metodológico, identificar qual a técnica mais adequada para aquele problema.” De acordo com a professora, no mercado a regra é o “dono” de uma técnica tentar impô-la a todo e qualquer objeto de pesquisa, o que é um grande erro.

FERRAMENTAS DO BRASIL

A boa notícia é que a academia brasileira está bastante sintonizada com as técnicas de pesquisas de consumo avançadas realizadas no exterior; como as bases bibliográficas hoje estão facilmente disponíveis nos principais programas, reduz-se muito a defasagem de informação, como se nota em instituições como a ESPM ou nos trabalhos apresentados nos congressos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). E a pesquisa de cunho etnográfico tem vivido uma espécie de *boom* no mercado nacional nos últimos cinco anos, ganhando mais atenção do que o neuromarketing, seja pelos custos envolvidos neste, seja porque a etnografia funciona muito bem com as classes socioeconômicas mais baixas, que aceitam melhor seu caráter “invasivo” –uma vez que o observador passa a fazer parte da vida do observado por um intervalo de tempo razoável.

No entanto, parte desse *boom* ainda é um modismo mal aplicado. Segundo Livia Barbosa, uma das maiores especialistas brasileiras na área, os institutos de pesquisa até empregam a técnica etnográfica, mas não utilizam o método etnográfico, o que deixa a pesquisa frágil –como ela diz, uma boa etnografia tem de estar ancorada em teoria social para que haja boa interpretação dos dados, ou o potencial da pesquisa não é devidamente aproveitado. “Mesmo o uso da técnica é bastante precário, pois muitos institutos confundem observação direta relâmpago, de uma manhã ou um dia, com observação etnográfica, e chamam de entrevista etnográfica qualquer entrevista mais longa do que as dos questionários fechados”, afirma a pesquisadora. “Não existe etnografia feita em dias ou em um mês. É ilusório imaginar que os ‘informantes’ estarão prontamente disponíveis para serem observados, entrevistados e analisados. E muitos locais requerem licença oficial para que se faça a pesquisa, o que também demanda tempo conseguir.”

O Brasil ainda se mostra na vanguarda em outras duas linhas de pesquisa, circunscritas ao meio acadêmico, mas que podem beneficiar o universo das empresas indireta-

mente: a observação do consumo como prática sociocultural, de um lado, e o olhar psicanalítico sobre ele, de outro.

“Compreendemos o consumo como algo central em nossa vida, que funciona como codificador social, marcador de identidade e fator de socialização. E estudamos as diferentes práticas de consumo, incluindo o consumo simbólico, o consumo midiático e o chamado consumo cultural”, explica Gisela Castro, professora da ESPM, que focaliza, entre outras coisas, o *advertainment*, o *info-tainment* e o *edutainment*, por exemplo. As reflexões geradas a partir desse cruzamento entre consumo, comunicação e entretenimento podem ser valiosas para o mercado, segundo ela.

No que se refere à psicanálise, o Brasil, que é um dos grandes centros mundiais de produção da área, dedica-se, do início dos anos 1980 para cá, a investigar a “cultura do narcisismo”, expressão cunhada pelo antropólogo norte-americano Christopher Lash. Trabalhando com os ditos “exemplos exemplares”, ou método dos estudos de caso, a psicanálise pode contribuir enormemente para a compreensão das necessidades e desejos humanos, como diz o especialista Pedro de Santi, professor da ESPM. Isso se deve a sua empatia com as pessoas. “Como a psicanálise nasceu da clínica, é característica dela a proximidade de seu discurso com a experiência humana, enquanto outras linhas da psicologia com origem em laboratórios ou universidades têm o custo da impessoalidade, apesar do viés mais objetivo.” Entre as referências desse olhar psicanalítico sobre o consumo está Jurandir Freire Costa, que escreveu *O Vestígio e a Aura* (ed. Garamond) e cujos estudos podem ser úteis a todos que se interessam pelo tema.

TENDÊNCIAS DO NEOCONSUMIDOR

Paco Underhill, especialista em psicologia ambiental que no final dos anos 1990 escreveu o já clássico *Vamos às Compras! A Ciência do Consumo* (ed. Campus/Elsevier) e CEO da firma de consultoria Envirosell, dedicada ao estudo do consumidor, diz que o comportamento de compra das pessoas mudará mais nos próximos cinco anos do que nos últimos cem. Underhill advoga que os fatores econômicos em escala planetária, a inovação tecnológica, a avassaladora quantidade de opções e, particularmente nos Estados Unidos, mas no Brasil também, o superdimensionamento dos estabelecimentos de varejo abriram a porta a uma nova era do consumo que está redefinindo os mercados de todos os setores. Já não são as organizações que fixam as prioridades; são os clientes.

O perfil desse neoconsumidor vem se delineando desde o início dos anos 1990 principalmente. Como explica o es-



ALÉM DA ANTROPOLOGIA E NEUROCIÊNCIA, A ACADEMIA BRASILEIRA ESTUDA O CONSUMO COMO PRÁTICA SOCIOCULTURAL E SOB A PERSPECTIVA DA PSICANÁLISE

pecialista Marcos Gouvêa de Souza [veja artigo na página 92], trata-se de um consumidor mais maduro, crítico e racional, graças a seu poder de análise e de escolha sem precedentes, definido pelo ambiente, ou seja, pelo canal de venda “internet”. A internet se caracteriza por seu enorme poder de influenciar todos os produtos e serviços, na medida em que permite fazer comparações e aprofundar informações sobre características, preços e condições, serviços, garantias, formas de uso e tudo o mais que possa importar em uma decisão de compra.

E a internet é apenas o primeiro dos três fatores que impactam essa transformação. O segundo fator tem relação com o que o especialista em marketing Seth Godin denomina “consumidor pós-consumo”. Nos últimos anos, conforme assinala Godin, tornou-se evidente que temos mais do que necessitamos e que não há tempo para desfrutar tudo isso. Em resultado, há uma tendência que marca a volta aos valores básicos, acentuada pelas preocupações com a

TENDÊNCIA: DEUSAS EM BUSCA DO OLIMPO

M2W É O "MARKETING TO WOMEN" OU "COMO CAPTURAR AS MULHERES"

Rechace qualquer proposta cor-de-rosa: o mercado feminino não é questão de estereótipo. Com receitas que devem ter superado a casa dos US\$ 13 bilhões em 2009, as mulheres do mundo fazem ou influenciam 64% das compras de produtos e serviços das categorias mais variadas. Em poucos anos, a chamada "economia feminina" terá impacto maior do que as da China e da Índia juntas. É o que dizem Michael Silverstein e Kate Sayre, especialistas em marketing do Boston Consulting Group e autores do recém-lançado *Women Want More: How to Capture Your Share of the World's Largest, Fastest-Growing Market* (ed. Harper USA). Depois de entrevistar mais de 12 mil mulheres em 40 países, com um questionário de 120 perguntas, eles asseguram que "as mulheres estão liderando uma revolução silenciosa". É por isso que Paco Underhill, autor de *Vamos às Compras!*, as endessa já no título do livro em que está trabalhando, em que analisará as mulheres e sua influência crescente no consumo mundial: *The Female Factor: The Worship of Goddesses* [que pode ser traduzido como "O fator feminino: culto às deusas"].

PÃO OU GUCCI?

Também o estereótipo de sucesso parece distante das mulheres, contudo. Elas andam estressadas, sem tempo livre, angustiadas com a sobrecarga de novas responsabilidades que, nas últimas décadas, somaram-se às tradicionais. Não é por acaso que Candace Bushnell, que, na série de TV *Sex & The City*, colocou-as como profissionais bem-sucedidas –com desajustes afetivos, mas decididamente consumidoras de símbolos *fashion* (desde um bom par de sapatos assinados, como os Manolo

Blahnik de Carrie, até figurinos Gucci, passando pelo resgatado Cosmopolitan, *drink* popular nos anos 1970)–, agora as joga no âmbito menos leve de uma empresa em *The Boardroom*, sua nova série para a web. Entre as cinco protagonistas está, por exemplo, "a que leva o pão para casa", porque seu marido, ex-corretor da bolsa de valores, não tem trabalho. A "malabarista" é a especialista em manter todos seus papéis em delicado equilíbrio. Silverstein e Sayre, que também identificaram perfis, não deixaram de assinalar que "não há mulher de um só arquétipo".

E as empresas parecem não fazer ideia de quem são elas. Conforme destacou Mary Lou Quinlan, historiadora e CEO da Just Ask a Woman, firma de consultoria especializada na perspectiva feminina dos negócios, "os profissionais de marketing continuam imaginando as mulheres de 25 a 40 anos como cheias de energia e otimizadas, firmes e felizes em sua carreira profissional ascendente, sempre atualizadas sobre arte, cultura, moda e estilo de vida, com tempo para sair para jantar, assistir a espetáculos, viajar". Enganam-se. "A realidade demonstra que não se sentem tão seguras no trabalho, estão esgotadas e aceitam resignadas que a fantasia do tempo para si mesmas se converta em outro turno, com tarefas, livros e estudo com os filhos."

AS MULHERES QUEREM MAIS

Saber o que as mulheres querem pode determinar o futuro de qualquer empresa. São elas as que mais gastam e as que mais poupam; são as mais sensíveis ao valor. Querem alavancas que as ajudem a ganhar tempo. Buscam empresas que estejam atentas, escu-



tem e respondam a suas necessidades e seus desejos. Para Silverstein e Sayre, elas querem mais, simplesmente. Produtos que lhes permitam fazer em uma hora o que usualmente fariam em um dia. Serviços financeiros que reconheçam que controlam seu dinheiro. Alimentos saudáveis para toda a família. Serviços de saúde com horários e condições flexíveis. Porque seu novo papel não anula os anteriores; soma-se a eles, sobrepõe-se e entra em conflito com eles. Por isso, exigem que os produtos e serviços levem em conta as múltiplas soluções de que necessitam. E, quando encontram aquele que realmente as satisfaça, convertem-se em apóstolos. Premiam, castigam e compartilham sua opinião –em tempos de redes sociais, com alcance bastante interessante.

Segundo os autores de *Women Want More*, há dois setores com os quais estão insatisfeitas –serviços financeiros e de saúde– e quatro nos quais parecem dispostas a gastar de modo crescente –alimentos, bem-estar, beleza e vestuário, nessa ordem. Conclusão: qualquer empresa que venda para mulheres (*market to women*, ou M2W) estará no caminho correto, se focar os setores de maior potencial. E sempre que as tratar como clientes com características próprias e não como mera expansão de seus clientes masculinos.

(Reportagem de Graciela Biondo)

mudança climática e com a nova ordem de instabilidade econômica. “Os tempos do tamanho extragrande e das opções infinitas chegaram ao fim. Hoje em dia, excesso é considerado mau gosto”, declara Underhill.

O terceiro fator de influência sobre a mudança do consumidor é a recessão recente, que para muitos estabeleceu um novo paradigma de instabilidade econômica, com alternância bem mais frequente de fases boas e ruins. À medida que, e se, o novo paradigma for se consolidando, aparecerão seus efeitos sobre hábitos e preferências. A demanda por empresas mais responsáveis em termos ambientais e sociais e por um setor varejista reestruturado (relativamente ao *design* das lojas e à presença na internet), para atender melhor às exigências dos clientes, são tendências que, embora já existam há algum tempo, acentuam-se e aceleram-se no novo cenário.

Especialmente preocupante, contudo, é o nível de des-



AS EMPRESAS DESCONHECEM ATÉ O DESEJO QUE SEUS CONSUMIDORES TÊM DE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MARCAS DELAS

conhecimento das empresas sobre seus consumidores. A firma de consultoria em gestão A.T. Kearney e o instituto de pesquisas Ipsos prepararam extenso relatório sobre o novo consumidor com base em entrevistas com 3 mil executivos e clientes da Alemanha, Itália e França, que lança luz sobre o posicionamento dos consumidores decorrente do poder que ganharam com a web. O relatório dividiu os consumidores em três tipos, segundo sua relação com as empresas por meio da web: criadores, colaboradores e observadores.

- **Criadores.** Formam o grupo mais ativo; são profissionais que, em seu tempo livre, usam suas habilidades e seu conhecimento para contribuir para o desenvolvimento das marcas. Costumam ser 5% do todo.

- **Colaboradores.** Não produzem conteúdo novo, mas comentam, de maneira ostensiva, em blogs e fóruns e que-

rem interagir com suas marcas prediletas. Geralmente são 20% do público.

- **Observadores.** Não se sentem muito atados emocionalmente às marcas e seu objetivo é obter o melhor negócio. Em regra, são 75% dos usuários *online*.

A descoberta do estudo é que as empresas não enxergam esses grupos como deveriam. As varejistas, por exemplo, pressupõem que os criadores representam 15% de seus clientes; os colaboradores, 14%; e os observadores, 73% –enquanto, entre os clientes das varejistas, 50% se definem como colaboradores, 9% como criadores e 41% como observadores. No setor

de mídia e no bancário, as empresas desconhecem o papel de 80% de seus clientes. Dos consumidores em geral, 47% identificam a si mesmos como criadores, índice que supera em mais de 20 pontos a estimativa das empresas.

O que significa tamanha discordância entre empresas e consumidores? Que mais clientes desejam comprometer-se com suas marcas favoritas, mas as empresas ignoram essa energia, não a exploram, perdem oportunidades valiosas e se arriscam a colocar os consumidores contra si. O estudo da A.T. Kearney conclui: “Para 2015, 16% da receita do setor corporativo estará em risco devido ao mau aproveitamento da energia dos consumidores”.

TENDÊNCIA: VENDAS MAIS AMIGÁVEIS

O consumidor é, hoje, o centro de um universo criado por ele graças à internet, e as companhias devem reagir a essa nova realidade, se quiserem permanecer no jogo. De acordo com a empresa de pesquisas WSL Strategic Retail, 14% dos consumidores do mundo já fazem suas compras a partir de dispositivos móveis. Um recente relatório sobre o varejo realizado pelo WPP Group, gigante do marketing e da comunicação, define o novo consumidor como “um indivíduo seguro de si, informado, sem tempo a perder e determinado a comprar somente o que necessita e pelo qual pode pagar” e sugere que as empresas o seduzam *online*, operem em estruturas pequenas no mundo físico, minimizem a embalagem e etiquetem

FERRAMENTA: ZMET, EM BUSCA DAS IMAGENS

No início dos anos 1990 surgiu uma metodologia de pesquisa que reúne a maioria das novas ferramentas de estudo do consumidor, da antropologia à neurociência, passando pela linguística, propondo-se investigar os processos mentais por imagens e histórias. Chama-se ZMET (Técnica Zaltman de Resposta por Metáfora, na sigla em inglês), criada por Gerald Zaltman, e é a primeira ferramenta do gênero a ser patenteada no mundo. O estudo ZMET pioneiro no Brasil foi conduzido em 2007 pela empresa MindRoads, que representa a metodologia com exclusividade aqui e é liderada por um dos membros da equipe original norte-americana que a desenvolveu, Josiah Foster. Na entrevista a seguir, concedida a **HSM Management**, Foster explica o ZMET, discute os receios que algumas empresas ainda têm de usá-lo e conta que ele é mais acessível do que se pensa.

Ir ao consumidor e perguntar o que ele quer não funciona mais? Por quê?

Já é amplamente aceito que entre 85% e 98% de nossos processos mentais são inconscientes. Centenas de estudos acadêmicos usando várias técnicas feitos ao longo dos últimos 20 anos comprovaram isso, desde pesquisa médica em pacientes “minimamente conscientes” em hospitais até experiências psicológicas em estudantes universitários completamente “normais” solicitados a jogar vários “jogos” em laboratório, e mais recentemente o trabalho de neurocientistas usando ressonância magnética funcional ou “escaneamento cerebral” para mostrar quando (e onde) o cérebro está processando informação.

Por isso, os consumidores não sabem explicar por que tomam certas decisões, o que explica por que o mundo do marketing está tão cheio de erros multimilionários baseados em pesquisa de mercado “tradicional” aparentemente sólida. Muitas empresas finalmente estão percebendo o que o psicólogo Daniel Wegner, de Harvard, mostrou em um livro de 2003: a ilusão da vontade consciente.

Como o ZMET descobre o que nos é inconsciente?

A partir da desconstrução de processos mentais e modelos mentais “ocultos” que guiam a tomada de decisão. O “processo” mental do consumidor é bastante complexo, por isso o ZMET busca compreendê-lo em muitos níveis diferentes. Deixe-me descrever dois dos mais importantes:

- Pesquisas feitas em Harvard e outros lugares nos anos 1990 demonstraram que de várias formas a mente “pensa” por imagens. Na realidade, esse processo mental é mais complexo do que consigo descrever nesta entrevista, mas a evidência “cotidiana” para essa ideia está a nossa volta... Você provavelmente

ouviu alguém dizer “meu amigo tem uma memória fotográfica” ou pode até descobrir-se pensando em alguma coisa e seus olhos “automaticamente” olham para cima, tentando visualizar a ideia. Além disso, o ZMET revela alguns processos mentais cruciais do consumidor ao analisar que “imagens visuais” os consumidores associam ao tópico.

- Além de “pensar” em imagens, o mundo acadêmico descobriu que a mente “lembra” por meio de histórias. Por exemplo, se eu dou uma lista de dez itens para lembrar ou conto uma história que inclui esses dez itens como parte de uma narrativa, é mais provável que você se lembre deles em forma de história. Então, o ZMET analisa as “histórias” que as pessoas contam sobre um tópico para descobrir se há elementos compartilhados que possam ser usados quando uma marca ou produto quer contar sua “história” de volta para os consumidores na forma de marketing. Geralmente esses elementos são temas ou “arquétipos”.

E os modelos mentais?

Também há “modelos” mentais diferentes em ação para qualquer tópico. Um tipo de “modelo” mental está relacionado ao que Martin Lindstrom e outros chamam de “marcadores somáticos”. São associações diretas ou “atalhos” que a mente cria para processar informações muito rapidamente e ultrapassar o pensamento mais lento, mais racional.

Lindstrom dá o exemplo de quando você é criança e encosta em um fogão quente: você sente uma dor intensa e a mente cria uma associação entre o fogão e a dor tão forte que é improvável que você cometa o mesmo erro novamente. Esse é um exemplo extremo, mas a mente tem milhares desses tipos de associações ou “feixes” de pensamentos para qualquer tópico. O ZMET consegue descobrir as associações mentais diretas e indiretas mais importantes que existem para a maioria dos consumidores que podem comprar seu produto e nós as mapeamos “no papel” para que as pessoas de marketing possam vê-las com precisão.

Esse tipo de modelo mental é particularmente útil para empresas que têm familiaridade com o conceito de *brand ladders* [escadas de marca]. Por exemplo, podemos descobrir que alguma marca-chave ou determinados atributos de produto se conectam diretamente a resultados para consumidores-chave (resultados tanto funcionais como psicossociais) e que estes acabam tendo a ver com fortes emoções. Essas conexões podem se tornar o “backbone” de uma mensagem de marketing... ou se valerem dos “atalhos” mentais da mente para expressar instantaneamente aos consumidores o que um produto vai fa-

zer por eles e como isso vai fazê-los “considerar” a possibilidade de comprá-lo ou usá-lo.

Um segundo tipo de modelo mental tem a ver com a análise das “metáforas” utilizadas pelos consumidores. Usamos cinco ou seis metáforas por minuto em nossa conversa diária e nem percebemos. Por exemplo, no Brasil, ouço as pessoas se cumprimentarem dizendo “Tudo joia?” e a metáfora de “joia” para dizer “está tudo perfeito” significa algo. O presidente Lula é o mestre da metáfora no Brasil e é por isso que ele consegue explicar algo complexo de uma forma que tanto os PhDs mais brilhantes como o motorista de ônibus vão entender. Simplificando ao extremo, quando usamos as categorias “corretas” de metáforas para nos comunicar com os consumidores, abrimos uma “janela” em sua mente consciente e eles recebem a mensagem correta sobre uma marca ou produto. O ZMET dá ao cliente um modelo de que tipos de metáforas usar (e uma ordem/estrutura na qual devem ser usados) para um marketing eficaz.

Explique as técnicas do ZMET, por favor.

O que eu posso fazer é dar exemplos de algumas:

- Linguística – Avalia tanto a estrutura como os significados da comunicação verbal ao emprestar a “análise do discurso”, a “análise da metáfora” e outros elementos desse campo.
- Semiótica – Procura entender os significados de vários símbolos (visuais e não visuais) no contexto do marketing.
- Dramaturgia – Analisa as “histórias” que as pessoas contam, os “atores” da história, a estrutura, arquétipos presentes.
- Antropologia – Busca os “universais humanos”.
- Neurociência – Já mencionei os “marcadores somáticos”, as associações que cortam caminho em nossa mente.
- Sociologia – Nossas motivações ao comprar um produto podem ser “psicossociais”. Um Fusca me leva do ponto A ao B, mas uma Mercedes diz algo sobre mim e meu *status* social.

Como o ZMET opera na prática? Deve ser caro, imagino...

Não posso descrevê-lo passo a passo por ser patenteado, mas é uma entrevista profunda de duas horas, muito mais intensa até do que uma sessão tradicional de psicanálise. Cada passo ativa a mente de uma forma distinta e extrai diferentes tipos de metáforas (visual, verbal, não verbal, sensorial etc.) –essas entrevistas podem ser bastante emocionais. Entrevistamos no mínimo 12 consumidores e os clientes podem participar do processo. Quanto ao preço, em muitos casos ele está no mesmo nível do que se paga por várias rodadas de *focus groups* ou por um estudo quantitativo maior. Tudo depende do escopo do estudo e da amostra, mas um estudo-padrão sem consultoria



Foto: Arquivo pessoal

geralmente começa em torno de R\$ 130 mil. Com consultoria, é acessível a partir de cerca de R\$ 220 mil.

E as empresas brasileiras já o estão utilizando?

Temos cerca de dez grandes clientes no Brasil no momento, incluindo indústria farmacêutica, bens não duráveis, indústria automobilística, de bebidas, de telefonia celular e serviços financeiros. Mas a maioria hesita em nos deixar citá-los na mídia, devido aos conceitos errados sobre o “inconsciente”. Podemos falar da nova campanha da cerveja Brahma, relacionada com a Copa do Mundo e a Seleção, que resultou de um estudo ZMET. Fizemos uma nova parceria com a Africa, uma das agências de publicidade mais respeitadas do Brasil, e, nos próximos meses, devemos aplicar o ZMET a quase todas as marcas dela.

Os consumidores mudam conforme a localização geográfica e a cultura? E conforme sua “internetização”?

As ideias profundas são universais e compartilhadas por todos, o que Carl Jung chamou de “inconsciente coletivo” e o que antropólogos como Victor Turner e Lévi-Strauss chamam de “universais humanos”. A maioria das grandes empresas embarcou na tendência de “segmentação” nos últimos 20 anos –que pode ser útil para focar os consumidores se feita corretamente–, mas o “ouro do marketing” são as ideias centrais. Com a internet, muda só o veículo para se conectar com os consumidores, mas, bem lá no fundo, eles estão interessados nas mesmas coisas profundas de sempre: emoções positivas, cuidado com a família, admiração dos pares, autorrealização etc.

Pesquisa qualitativa tradicional não serve para mais nada?

Focus groups podem ser úteis às vezes –por exemplo, quando se quer emplacar ideias malucas. Mas acho que o dinheiro pode ser mais bem gasto em outras técnicas qualitativas, como etnografia, monitoramento de *sites* de redes sociais etc.

(Entrevista de Adriana Salles Gomes)

os produtos com informações claras sobre o que há dentro dela.

As grandes redes de consumo de massa estão implementando novos formatos para entrar em conformidade com essa era. A iniciativa de redução feita pelo Walmart, chamada “Project Impact”, é uma pequena amostra. Em 40 anos, a empresa cresceu até transformar-se no maior varejista do mundo, com mais de 7,8 mil lojas em 16 países e faturamento anual de US\$ 400 bilhões. Para continuar a crescer, contudo, a empresa decidiu que o melhor seria diminuir o tamanho de loja. Hoje, seus hipermercados atravessam um processo de ajuste e remodelação destinado a simplificar a experiência de compra e a oferecer um serviço mais amigável ao cliente. Além de liberar as gôndolas abarrotadas para oferecer menor quantidade de opções dentro de cada categoria de produtos, o Walmart está impulsionando seu negócio na internet e na web móvel, e também desenvolvendo uma “dimensão verde” ao longo de sua cadeia de valor, com o objetivo de ampliar sua oferta de produtos ecoeficientes.

Outras organizações vão na mesma linha, tanto por avaliarem as potenciais mudanças de longo prazo geradas pela instabilidade econômica como para compensar as vendas fracas e manter a fidelidade de seus clientes. Alguns fabricantes de alimentos lançaram produtos em embalagens menores, por exemplo, como a Danone, que criou, para o mercado europeu, uma linha de iogurtes de baixo custo denominada Eco Packs, que vem em recipientes menores e oferece menos sabores que as linhas-padrão. A loja de departamentos Sears lançou um programa nos Estados Unidos por meio do qual o comprador pode fazer um pagamento inicial para reservar um artigo por período determinado. A marca suíça MBT, que define seus produtos como “antissapatos” e teve problemas para cobrar mais pelo *design* anatômico de seus calçados, começou a fornecer sandálias e tênis de testes aos varejistas locais, para que os clientes façam *test drive* caminhando e experimentando seus benefícios. Algumas lojas chegam a permitir aos clientes deixar um depósito e levar os sapatos por três dias. Rebecca Kotch, vice-presidente de marketing da MBT, assegura que metade das pessoas que testam os calçados acaba comprando-os.

Sem dúvida a força da marca é fator determinante para o sucesso quando se trata de proporcionar uma experiência de compra mais amigável. Um estudo conduzido com mais de mil consumidores norte-americanos e canadenses, realizado em conjunto pelo Jay H. Baker Retailing Initiative (centro de pesquisas da Wharton School, da Pennsylvania University), pela empresa The Verde Group, especializada em medições da insatisfação dos clientes, e pelo Retail

Council of Canada (conselho do varejo do Canadá), descobriu requisitos essenciais para cativar os consumidores, como mostrar comprometer-se com os desejos deles, buscar a excelência na execução, oferecer experiência simples e satisfação completa.

TENDÊNCIA: TRÊS PRODUTOS

Outro fator amigável para o consumidor é o equilíbrio da oferta, traduzido na exposição de três produtos para o consumidor escolher –nem mais, nem menos. Foi o que descobriu Akhay Rao, professor de marketing da Carlson School of Management, da University of Minnesota, em uma pesquisa de cunho neurocientífico. Em seu estudo, quando as pessoas precisavam escolher entre dois produtos, mostravam-se irritadas com a dificuldade do processo, mas a presença de um terceiro objeto, menos atraente, tornava-lhes o processo mais prazeroso.

“Com três opções, nossos compradores mostraram uma

A MARCA SUÍÇA MBT PASSOU A FORNECER SANDÁLIAS DE TEST DRIVE AOS LOJISTAS PARA QUE PUDESSEM SER MAIS AMIGÁVEIS COM SEUS CLIENTES

diminuição da ativação da amígdala, área do cérebro associada às emoções negativas”, explica Rao. “Um cliente frustrado, tentando escolher entre dois produtos igualmente atraentes, pode decidir não comprar nada.” Esse método das alternativas irrelevantes costuma ser usado por empresas que vendem pacotes de produtos como viagens de turismo, planos de telefonia celular e programação de TV a cabo.

TENDÊNCIA: PRODUTOS VERDES COM PROVAS

Mas as coisas não são tão simples em todos os setores. Quando se trata de produtos verdes, os consumidores sustentam o contrário: não há opções suficientes. Além disso, acreditam que os produtos disponíveis são caros e desconfiam de muitas das empresas que os fabricam. De acordo com o Boston Consulting Group, ainda que a recessão tenha aprofundado o interesse do consumidor por um estilo de vida mais sustentável, essa dimensão não costuma ser fator de peso em suas decisões de compra.

O que está faltando? Segundo os especialistas, foco no contexto. Os gestores entendem os efeitos negativos de determinados métodos de fabricação ou de algumas matérias-primas, mas não estão dispostos a investir seu tempo em buscar alternativas verdes para seus produtos habituais. As empresas têm de se encarregar de aumentar a visibilidade desses produtos, de educar o consumidor sobre seus benefícios e de colocá-los em um contexto de compra relevante.



Richard Vinic, da FAAP

Para isso, devem entender melhor o que ele deseja da experiência de compra: tempo ou conveniência?

A Miller Zell, empresa que projeta pontos de venda, garante que, nos Estados Unidos, 40% dos compradores pedem mais informações na loja sobre os produtos ecoeficientes para tomarem decisões melhores. E uma pesquisa de 2009 sobre marcas sustentáveis, feita com mais de 6 mil consumidores de sete países, realizada pela WPP e pela firma de consultoria estratégica Esty Environmental Partners, revelou que eles reclamam transparência nas práticas empresariais para confiar nas marcas e que alguns estão mais interessados que outros na sustentabilidade.

Importante: no Brasil e na China, por exemplo, as pessoas estão dispostas a gastar mais em produtos ecoeficientes do que nos Estados Unidos, Inglaterra ou França, países nos quais a desconfiança em relação às empresas se acentuou com a recessão mais profunda. Esses consumidores se negam a desembolsar um preço *premium* por produtos sustentáveis. Cerca de 23% dos consumidores norte-americanos alegam não ter como comprovar se um produto é realmente o que diz ser, de acordo com dados de 2009 da empresa de marketing BBMG – a maioria (77%) busca informação que confirme que o que as organizações alegam sobre seus produtos seja verdadeiro.

A rede de artigos esportivos norte-americana REI enxergou nessas demandas uma oportunidade e passou a oferecer a seus clientes informações detalhadas sobre a

confecção de todos os artigos disponíveis em suas lojas. A fabricante de produtos de limpeza para o lar SC Johnson, por sua vez, recriou, em 2009, as etiquetas de suas linhas de produtos, para que as matérias-primas pudessem ser listadas com mais clareza.

TENDÊNCIA: CONSUMO DIFERENCIADO

Nas economias maduras, o mercado de artigos de luxo, que já foi considerado imune ao vaivém financeiro, agora parece seguir a lógica do consumo pós-consumo de Seth Godin, que dispensa o supérfluo. Mas, em países emergentes como Brasil e China, a realidade parece ser outra. A empresa de pesquisas Bain & Company estima que estes serão os mercados de luxo de crescimento mais acelerado até 2012. Marcas como Salvatore Ferragamo e Gucci abrem lojas na China ao mesmo tempo que suspendem sua expansão pelos Estados Unidos e Europa. A Ásia está superando a Europa como segundo mercado mais importante da Versace. A vinícola francesa Domaines Barons de Rothschild, que produz o célebre vinho Château Lafite, decidiu desenvolver um vinhedo em Shandong, China, para abastecer a demanda local, composta, em sua maioria, por jovens profissionais que vêm ascendendo ao grupo dos que gostam do bem viver.

É fato que, dos US\$ 198 bilhões que o mercado de luxo teria movimentado no mundo em 2009, a China representa só 3%, enquanto a Europa chegou a 38%, a América, a 33%, e o Japão, a 12%. Mas o consumo no mundo está se reaquecendo e, de acordo com os dados da Nielsen, isso ocorre principalmente graças às vendas na Ásia emergente. Nos últimos cinco anos, segundo o JP Morgan, na China, Índia e Indonésia, o gasto do consumidor cresceu em média 6,5% anualmente, muito mais rápido que no Ocidente, e continuou a aumentar até durante o auge da crise financeira.

PRÓXIMO PASSO

As duas últimas décadas no Brasil trouxeram importantes mudanças no ambiente de marketing – como a abertura de mercado, a implementação do Código de Defesa do Consumidor e, por tabela, a relativa democratização do consumo – sem mencionar o avanço da internet. As empresas responderam a isso investindo em treinamento, tecnologia e modelos de gestão. “Mas talvez nunca tenham conhecido tão pouco sobre o consumidor como atualmente”, como ressalta Richard Vinic, da FAAP. Agora, têm dois caminhos a seguir: resignar-se a esse desconhecimento ou buscá-lo ativamente. As tendências estão aqui delineadas e as ferramentas, ao alcance de todos. **M**