

## TRÊS

### A Zona do Crepúsculo

Pare.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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