

CINCO

Como Ler um Cartaz*

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

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

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

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

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

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

É aí que tento explicar.

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

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

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

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

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

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

Vá tentar. Não é fácil.

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

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

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

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

Um grande comercial de TV tridimensional por onde andamos.

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

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

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

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

* Rede de Cafeterias nos Estados Unidos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Um as três ou quatro palavras – ele admitiu.

– Hmm – respondi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Eram muito bonitos. Mas ninguém os lia.

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

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

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

Todos passavam pertinho dela. Ninguém a tocava.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Continuo preso naquela sala de conferências.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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