Elogio à simplicidade

Em vez de sobrecarregar os clientes com múltiplas opções e escolhas complicadas, os responsáveis pelo marketing das empresas devem simplificar a oferta de produtos e funcionalidades. Nesta reportagem vários especialistas explicam como conseguir que menos seja mais

Os consumidores adoram ter liberdade de escolha. Mas, ao oferecer-lhes tantas variedades de produtos e funcionalidades, os executivos de marketing só os estão confundindo. E tudo o que conseguem é que as pessoas percam o interesse.

Barry Schwartz, professor de psicologia do Swarthmore College, na Pensilvânia, Estados Unidos, escreveu a bíblia do tema: *O Paradoxo da Escolha* (ed. Girafa). "Somos apaixonados pela liberdade, pela autodeterminação e pela variedade, e relutamos em desistir de quaisquer de nossas opções. Mas apegar-se tenazmente a todas que estão disponíveis contribui para más decisões, ansiedade e insatisfação –e até mesmo para depressão clínica", escreve Schwartz em seu livro.

Uma imagem pouco agradável, que levanta algumas questões difíceis para empresas que usam o marketing neste mundo complexo:

- Mais realmente pode significar menos?
- Pode-se apresentar uma abundância de opções para os consumidores *sem* sobrecarregá-los?
- É possível reduzir a quantidade de opções e apresentar a limitação como algo positivo?
- Além de deixarem de comprar, como os consumidores estão lidando com a abundância de opções?

Mais é menos?

Várias experiências camuflam a suposição do senso comum de que mais opções resultam em maior satisfação. Um estudo marcante –citado com tanta freqüência que quase adquiriu vida própria– é o de Sheena Iyengar, da Columbia University Business School. A autora descobriu que, quando solicitados a escolher entre 30 variedades de geléia, os consumidores quase sempre se arrependiam da decisão, acreditando não terem feito uma escolha ótima. Mas, quando escolhiam entre apenas cinco geléias, a maioria parecia satisfeita, mesmo quando pegava a mesma da seleção das 30 originais.

Outro estudo de Iyengar examinou as decisões de investimentos de funcionários em fundos de poupança para aposentadoria. A conclusão: quanto mais opções de investimentos são oferecidas, é menos provável que eles participem de qualquer programa (a taxa de participação caiu 2% para cada dez fundos oferecidos). Não só eles tinham dificuldade

Um estudo recente descobriu que um terço das pessoas se sente sobrecarregado pela quantidade de opções de consumo disponíveis

de distinguir entre investimentos de "baixo risco", "risco moderado" e "alto risco", diz ela, "como não sabiam como aplicar segundo suas necessidades financeiras. Eles tinham mais probabilidade de investir quando tinham um número pequeno de opções e podiam criar os próprios portfólios".

Uma observação de certa forma paradoxal: um estudo do pesquisador de Stanford Jonah Berger descobriu que as pessoas atribuem maior qualidade a marcas com mais variedade em sua linha de produtos. Berger também constatou, porém, que a variedade pode trabalhar contra uma marca se não tiver foco. Por exemplo, consumidores deram nota alta a um restaurante que oferecia ampla variedade de comida em uma categoria, digamos, comida tailandesa. Mas, quando o restaurante também ofereceu pratos de outra cozinha, a avaliação foi pior.

Boom de opções

A profusão atual de opções vem do final dos anos 60 e começo dos 70. No rastro de um *boom* econômico sem precedentes, vários países testemunharam aumento considerável na renda real, no padrão de vida e na riqueza. Liberdade de escolher entre múltiplas opções definia o sonho americano. Ao mesmo tempo, uma revolução social criou vastas e novas opções culturais e de estilos de vida. A convergência dessas forças precipitou uma expansão de escolhas em todas as esferas: moda, religião, sexo e –mais enfaticamente– produtos de consumo.

Duas décadas depois, auxiliados pelo computador e pela internet, os consumidores descobriram um mercado de consumo mundial de produtos e serviços na ponta de seus dedos. Alguns deles adoraram as opções disponíveis. Outros acharam cansativo e até extenuante. E para outros ainda, diz Schwartz, a multiplicidade de escolhas levou a um aumento do *cocooning* –a tendência dos indivíduos de se isolarem do ambiente social.

As novas tecnologias são um fator-chave na sobrecarga de opções. A convergência de mídias –computador, telefone, TV, filme, câmera e iPod– colocou o mercado de consumo mundial e a abundância de informação e entretenimento ao alcance da mão. Mas um estudo recente descobriu que cerca de um terço das pessoas pesquisadas se sentia pessoalmente sobrecarregado pela quantidade de opções disponíveis. Se elas não se sentiam sobrecarregadas, então sua atenção ficava fragmentada em multitarefas –ao mesmo tempo, elas estão navegando na internet, falando no telefone celular e checando *e-mails*.

Então há as opções geradas pelas características dos novos produtos em si –o que Roland T. Rust, chefe do departamento de marketing da escola de negócios da University of Maryland Robert H. Smith, chama de "fadiga de atributos". Entre eles: os misteriosos itens apresentados no painel de um novo carro e o telefone celular que também serve como conexão sem fio à internet, câmera digital, tocador de MP3, jogo eletrônico e localizador GPS. A pesquisa National Technology Readiness, da Universidade de Maryland, descobriu que 56% das pessoas que compram produtos de alta tecnologia não se sentem capazes de lidar com o excesso de atributos.

Na verdade, a tecnologia oferece uma visão perfeita dos problemas e oportunidades fornecidos pela sobrecarga de escolhas. Um padrão no mercado de computadores é a idéia da chamada customização em massa, na qual os componentes do produto são produzidos em escala, mas customizados pelo cliente. Idealmente, é claro, o consumidor criará o produto que se ajusta melhor a suas necessidades. Mas, para chegar a esse ponto, diz o professor de marketing Ste-

O manifesto do consumidor

Em seu livro, Barry Schwartz oferece orientações para decidir o que e quando escolher. Os executivos de marketing também podem consultá-las na hora de lançar novos produtos e serviços.

Decidir que opções realmente importam. É preciso concentrar tempo e energia nas decisões que contam. "O que cria o problema não é uma opção ou outra em particular, mas todas em conjunto", diz. "Ver os limites das possibilidades que enfrentamos é algo libertador, não restritivo."

Conformar-se com o "muito bom". Mesmo que "o melhor" pudesse estar virando a esquina, deveríamos dedicar menos tempo a buscar o perfeito. E cuidado, porque "há uma infinidade de gerentes de marketing tentando nos convencer de que 'o muito bom' não é suficiente quando 'o novo e aprimorado' está disponível".

Tomar decisões irreversíveis. "Quando temos a possibilidade de mudar de idéia sobre nossas decisões, freqüentemente nos sentimos menos satisfeitos com elas. Ao contrário, se uma decisão é definitiva, o cérebro dispara uma série de processos psicológicos que exaltam os sentimentos positivos sobre a decisão tomada diante das opções."

As vendas de calçados aumentariam se os fabricantes devotassem uma porcentagem das ofertas a estilos não atrelados a modas, mas clássicos

fan Stremersch, da Business School Emory Goizueta, "os consumidores passam por muitos inconvenientes. Vamos dizer que se podem customizar dez atributos em um microcomputador. Para cada atributo, há dez opções. De um lado, consigo um valor melhor se o produto estiver mais próximo de minhas necessidades. Mas, para isso, preciso fazer um esforço intelectual para escolher e compor meu produto".

Cães-guia

O psicólogo Barry Schwartz pressagia o momento em que haverá "um conjunto de filtros auxiliares" –humanos, de *softwares* e outros recursos– que simplificará e reduzirá as opções disponíveis. Muitos serviços *on-line* já oferecem esses tipos de filtro, como a Amazon e o iTunes, que propõem escolhas geradas por computador, ou a CNET, cujas recomendações de compra provêm dos usuários.

Em muitos casos, o processo de filtragem exige a colaboração de especialistas. Pensemos nos consultores de informática, assessores de assistência médica, assistentes pessoais de compras e organizadores de casamentos. Alguns se baseiam na capacidade de uma só pessoa, mas outros estão se transformando em grandes negócios, como é o caso da Geek Squad, fundada em 1994 por um universitário. A empresa oferece um serviço de emergências para microcomputadores 24 horas. Promete consertar "qualquer defeito, em qualquer momento e lugar" e, além disso, aconselha seus clientes sobre decisões tecnológicas nas sedes varejistas da Best Buy, empresa que a adquiriu em 2002. Hoje, a Geek Squad tem 12 mil funcionários, distribuídos em sete sedes.

Outro exemplo é a HealthGrades, empresa que atua na Bolsa com escritórios centrais em Golden, Colorado, cujo negócio, similar ao de uma qualificadora de risco, avalia o serviço de médicos, hospitais e asilos para idosos. Em uma seara semelhante está a Angie's List. A empresa qualifica o trabalho de empreiteiros de serviços domésticos em termos de qualidade, preço e cumprimento de prazos, e publica os resultados em seu *site*. Tem como clientes 425 mil proprietários de casas em 52 cidades dos Estados Unidos.

Obviamente, os primeiros beneficiados por esses serviços são os ricos, em quem muitas empresas focam para simplificar-lhes as compras. Shoshanna Zuboff e James Maxmin, autores de *O Novo Jogo dos Negócios* (ed. Campus/Elsevier), levam essa tendência ao limite. Como sugere o título de seu livro, publicado em 2002, os autores acreditam que uma nova "lógica empreendedora" está suplantando a clássica lógica capitalista, com poder para deixar para trás a economia das transações e impor a economia dos relacionamentos. Zuboff, renomada psicóloga social que foi professora da Harvard Business School, e Maxmin, que foi presidente-executivo da Volvo e da Laura Ashley no Reino Unido, falam com entusiasmo das perspectivas de "redes de apoio federadas". Em artigo [publicado em **HSM Management** nº 49, página 86], o casal conta como o capitalismo pós-gerencial, distributivo, se baseia nessas redes, que "associam empresas de diferentes setores, as quais, de forma colaborativa, unem bens digitais, físicos e humanos para criar produtos e serviços com valor singular para os indivíduos". O que, definitivamente, significa que outras pessoas, que entendem suas necessidades e desejos, decidirão por você.

Então, o que fazer?

É exatamente o que comenta Schwartz em seu livro: "Temos colocado os consumidores no comando e eles não estão felizes com isso. Então estão procurando especialistas para ajudá-los a organizar e filtrar suas escolhas –para dizer-lhes o que fazer".

No final das contas, os profissionais de marketing enfrentam duas opções:

Reduzir a quantidade de opções ao consumidor. Alguém aí é a favor da complexidade? Ninguém –pelo menos, ninguém que queira admitir– e é por isso que a simplicidade se tornou uma força propulsora comercial tão forte. Como John Maeda, do MIT, aponta em *As Leis da Simplicidade* (ed. Novo Conceito), "o mercado tem muitas promessas de simplicidade. O Citibank tem um cartão de crédito 'simplicidade', a Ford tem a precificação 'mantenha o simples' e a Lexmark promete 'descomplicar' a experiência do consumidor". Mas esses são essencialmente *slogans* de marketing. Leve-os um passo adiante. "Imagine um mundo", escreve Maeda, "no qual empresas de *software* simplificassem seus programas

cada ano ao lançar produtos com 10% menos atributos e custo 10% mais alto devido às despesas de simplificação. Para o consumidor, ter menos e pagar mais parece contradizer princípios econômicos".

E mesmo assim, ele argumenta, há exemplos suficientes de simplificação bem-sucedida para impulsionar a indústria da simplicidade. Ele cita "o iPod, que faz menos, mas custa mais do que outros tocadores de música", e "a interface despojada, que esconde uma complexa ferramenta de busca no caso do Google –tão popular que *googling* se tornou sinônimo de 'procurar na web'".

Oferecer a mesma quantidade de opções –ou até menos–, mas torná-las palatáveis ao consumidor. Em um cenário de escolha ilimitada, Edward C. Rosenthal, professor de administração da Temple University e autor de *The Era of Choice*, acredita que as empresas

O manifesto do consumidor. Por John Maeda

John Maeda é um homem simples. Há pouco tempo, saiu para comprar um celular básico, mas tudo o que encontrou foram aparelhos com inúmeras e complexas funções. "Todas essas opções me cansaram. Fiquei tão irritado que, no final do dia, me dei por vencido. Ainda não tenho um."

Assim como muitos consumidores, Maeda, fundador do Consórcio de Simplicidade do Laboratório de Mídias do MIT, está farto de tecnologia complicada. Em seu novo livro, *As Leis da Simplicidade*, ele argumenta que "aprimorado" não é necessariamente sinônimo de um produto com mais funções. Maeda falou sobre o que as empresas podem fazer para nos ajudar a viver uma vida mais simples:

Como foi que a simplicidade se converteu em sua paixão?

Nasci e cresci em Seattle, onde trabalhei com meu pai em uma loja do bairro chinês que vendia tofu. Era uma vida muito simples. Só fazíamos sobreviver, fabricando um produto e trabalhando na empresa familiar. Não vendíamos mais do que uma variedade de tofu. Muitos clientes pediam outras, mas meu pai lhes dizia: "Isso é tudo o que terão; simplesmente é o melhor". Quase sem me dar conta, estava no MIT, um mundo complexo. Um dia descobri que as letras "M", "I" e "T" apareciam em seqüência dentro da palavra *simplicity* (simplicidade). De fato, o mesmo poderia se dizer de *complexity* (complexidade). E o "T" é a inicial de "tecnologia", a causa de hoje nos sentirmos tão sobrecarregados. Nesse momento senti uma dupla responsabilidade: alguém do instituto devia corrigir a situação e encontrar formas de evitar a complexidade dos dispositivos que nos rodeiam.

O sr. disse que os executivos de marketing deveriam eliminar funções dos produtos para simplificá-los. Por que não há mais empresas fazendo isso?

Há algumas. Na verdade, me contaram que no Japão a Toshiba reduziu as funções de um de seus telefones celulares à metade e que as vendas aumentaram significativamente.

Mas muitos consumidores não gostam de ter funções extras em um produto?

Sim, há usuários assim. Adoram o mistério e a complexidade. Em geral, são os mais jovens, porque à medida que envelhecemos tomamos consciência de que o tempo é precioso e não queremos desperdiçá-lo em entender como funciona um produto.

O consumidor que desfruta a complexidade vai querer simplicidade?

Acredito que sim, porque eu já fui um deles; queria mais, mais e mais. Mas me cansei. E cada vez há mais gente como eu. Não só compram, mas adoram os *designs* que simplificam sua vida. Os consumidores que continuam querendo funções extras vivem segundo o princípio da ilha deserta. É como se pensassem: "O que aconteceria se me visse preso em uma ilha deserta? Precisaria de um abridor de latas que, além de abrir uma lata, servisse para outras coisas. Por exemplo, poderia ter um calendário".

Um abridor de latas com calendário?

Uma loucura, não é? A realidade é que a maioria das pessoas raramente usa muitas funções de um produto. Elas acreditam que precisam daquilo, mas só porque não têm consciência do fantástico que pode ser algo simples. Para que o conceito de um novo produto seja bem-sucedido, deve começar sendo simples, como o iPod. Quando saiu, era agradável. Só conseguia reproduzir música. Agora, cinco anos depois, o consumidor médio não sabe como usá-lo. Reproduz vídeos, jogos e outras coisas. Virou algo muito diferente. Os produtos simples tendem a se tornar mais complicados e se transformam em um problema para as pessoas que os adotam tardiamente: elas se sentem frustradas. Pode parecer estranho, mas ninguém pensa nelas. A tecnologia é criada por tecnólogos. E eles não entendem por que alguém quereria algo simples.

Se as pessoas se sentem atraídas pelo simples, por que se agregam tantos acessórios aos produtos?

Porque os consumidores gostam de ter a possibilidade de fazer o que quiserem com seus produtos, mas não querem delegar às empresas o poder de complicar.

O sr. escreveu: "Dou-me conta de que, embora a idéia de eliminar a complexidade do planeta possa ser o caminho mais curto para uma simplicidade universal, talvez não seja o que na verdade desejamos". Se é assim, para que escrever um livro sobre o tema e por que estimular os fabricantes a simplificar seus produtos?

Minha intenção foi a de criar um debate em torno da simplicidade. Estamos numa fase em que tudo é exageradamente complexo e alguém precisa dizer isso. Temos de voltar a simplificar as coisas, mesmo que, com o tempo, quando se tornarem mais simples, voltemos a torná-las complexas.

(Entrevista de Vadim Liberman, *The Conference Board Review*)

Um grande número de escolhas pode ser palatável se elas forem organizadas sob uma grande marca guarda-chuva. Como fez a Starbucks, apesar de suas 55 mil bebidas

devem encontrar um equilíbrio melhor entre o tradicional e o moderno. "Os negócios precisam perceber que as pessoas desejam o conforto que objetos e locais familiares proporcionam, ao mesmo tempo que sentem a compulsão pela mudança, o desejo de estar na vanguarda", diz ele. "Esse equilíbrio não é fornecido por candidatos de meio-termo, mas pela oferta de ambas as opções aos consumidores."

"É óbvio", continua Rosenthal, "que o que é considerado 'de vanguarda' muda constantemente. Mas o que não é óbvio é que nosso senso do que é clássico e tradicional também evolui. É preciso grande esforço para determinar a que estilos, por exemplo, as pessoas consistentemente retornarão quando estiverem cansadas de correr atrás de tendências." Ele cita a indústria de calçados esportivos como um exemplo importante de dependência excessiva da moda. "Se os *designs* mudam constantemente", afirma, "não é oferecida aos consumidores a opção de comprar o mesmo calçado quando um fica velho. Suspeito que muitas pessoas continuam usando sapatos velhos simplesmente porque não gostam dos modelos disponíveis em determinado momento –por exemplo, se os sapatos são pesados ou muito ousados. Na verdade, as vendas aumentariam se as empresas calçadistas devotassem pequena mas significativa porcentagem de vendas a estilos aos quais os consumidores sempre retornam."

Para David Altschul, ater-se a um cliente desejoso tanto de muitas marcas como de muitas promessas de marca significa contar uma história. "Os consumidores estão procurando significado", diz Altschul, presidente da firma de consultoria de marketing Character, de Portland, Oregon. "E significado vem de história. Os consumidores se relacionam a grandes e icônicas marcas, como Nike ou Harley-Davidson, como se fossem personagens de uma história. A maneira de encontrar dimensão no caráter da marca é entender sua estrutura como história –ou seja, o que essa marca significa? Por que devo me preocupar com ela? E quais são os princípios fundamentais para expressar aquele significado em tudo o que ela faz? Se você tiver respostas honestas e convincentes a essas questões –respostas que vêm diretamente das ações da marca no mundo, não coisas maquiadas–, então a história da marca será crível. Os profissionais de marketing sabem que o público tem fome de autenticidade."

Para o cereal matinal Cheerios, Altschul desenvolveu uma estrutura de história que focou em sua conexão com a família. Como resultado, a General Mills abandonou uma campanha publicitária baseada nos benefícios de redução de colesterol do cereal em favor de uma que reforçava seu papel na família. Por exemplo, uma inserção de um minuto na TV mostra um casal adotando duas crianças de outro país; na viagem de avião para casa, a nova família cria um laço ao brincar com Cheerios.

Outra forma de evitar que o consumidor fique confuso e sobrecarregado pela escolha é organizar as opções e torná-las acessíveis. A indústria de entretenimento digital está tomando a dianteira, com atributos que recomendam seleções baseadas em escolhas anteriores dos consumidores. Em *A Cauda Longa: do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho* (ed. Campus/Elsevier), Chris Anderson argumenta que fornecedores de filtros intermediários –ou seja, aqueles que podem ajudar os compradores a fazer escolhas– serão cada vez mais essenciais tanto para fornecedores como para consumidores.

Amazon, eBay, Netflix e iTunes oferecem enorme quantidade de opções, mas tornam possível aos clientes acessá-las com facilidade –ou que sejam acessadas *para* você. Como Maeda destaca em *As Leis da Simplicidade*, se você estiver procurando um livro *on-line*, "provavelmente estará procurando livros similares aos que já comprou. A Amazon.com já tem essa ferramenta de sugestão e, apesar de não ser 100% preciso, o poder de processamento melhorado no futuro socorrerá as máquinas que tentam entender cada uma de nossas peculiaridades".

Luc Wathieu, professor da Harvard Business School, argumenta que os profissionais de marketing devem ir além de "enriquecer a interação" entre vendedor e comprador. Para ele, as empresas devem criar uma série de "etapas para a escolha" a fim de guiar os consumidores pelo processo de decisão e dar-lhes maior sensação de comprometimento com a empresa.

Um grande número de escolhas pode ser palatável para o consumidor se elas forem organizadas sob uma grande marca guarda-chuva. Em *Mavericks at Work*, William C. Taylor e Polly LaBarre, da revista *Fast Company*, perguntam: "Como você constrói uma relação com clientes que os deixe confiantes de que fizeram a escolha correta e anseiem por continuar tomando a mesma decisão? É tentador responder com uma palavra: Starbucks" –mesmo sabendo que a Starbucks produz, segundo seu próprio cálculo, 55 mil bebidas diferentes, para satisfazer qualquer gosto concebível. Como apontam Taylor e LaBarre, porém, a Starbucks pensa em si mesma não como "um sistema de entrega de bebidas cafeinadas, mas como uma experiência rica, consistente e diferenciada que envolve a aparência das lojas, o que vendem, quem ali trabalha e até a linguagem exótica que os consumidores usam para fazer o pedido". Mesmo assim, a Starbucks percebe que opções aparentemente ilimitadas podem intimidar. Para torná-las menos intimidadoras, a empresa produz um livreto de 18 páginas – complementado com uma planilha –, tudo isso para ajudar o consumidor a comprar uma xícara de café.

Por fim, Maeda sugere um método para que a complexidade resulte satisfatória: ocultá-la. "Um exemplo clássico é o do canivete suíço. Só está à vista a ferramenta que se quer usar."

Quem falou que era simples?

Parece que duas coisas estão acontecendo ao mesmo tempo: os consumidores querem tudo, mas querem que seja fácil.

Schwartz começa *O Paradoxo da Escolha* com uma história que já é um clássico: o dia em que visitou uma loja The Gap para comprar calças jeans e se viu diante de inúmeras versões –justas, largas, cômodas, pregueadas ou extragrandes; lavadas a pedra, lavadas com ácido ou rasgadas; com fecho, com botões ou com zíper; desbotadas ou não. Todas essas opções, e ele só queria uma calça.

The Gap, assim como a Starbucks, teria de apelar para um folheto explicativo? Ou deveria permitir que cada cliente desenhasse um jeans único, ajustado a seu corpo? Seguramente, poderia simplificar a experiência de compra se tivesse menos modelos. Em vez de dez versões, por que não três? O que seria melhor? E mais: poderia oferecer um só tipo, reto, sem enfeites. Pegar ou largar. Isso faria Schwartz feliz. Salvo, é claro, se esse estilo não lhe caísse bem. Afinal, quem disse que a simplicidade é simples? ●

© The Conference Board Review

Sol Hurwitz é colaborador da revista *The Conference Board Review*.