

A VIDA
SECRETA *dos*
CLIENTES



Uma história sobre o misterioso
comportamento dos consumidores:
*quem são, por que os perdemos
e como trazê-los de volta*

David S. Duncan



A VIDA
SECRETA *dos*
CLIENTES

A VIDA
SECRETA *dos*
CLIENTES



David S. Duncan



SEXTANTE

Título original: *The Secret Lives of Customers*

Copyright © 2021 por Huron Consulting Group
Copyright da tradução © 2023 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: André Fontenelle

preparo de originais: Raïtsa Leal

revisão: Luis Américo Costa e Sheila Lousada

diagramação: Valéria Teixeira

capa: Pete Garceau

adaptação de capa: Natali Nabekura

imagens de capa: AlexStar/ iStock (xícara de café);
Lightstock (ponto de interrogação)

impressão e acabamento: Bartira Gráfica

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

D932v

Duncan, David Scott

A vida secreta dos clientes / David Scott Duncan ; tradução André Fontenelle. – 1. ed. – Rio de Janeiro : Sextante, 2023.
208 p. ; 21 cm.

Tradução de: *The secret lives of customers*
ISBN 978-65-5564-583-5

1. Pesquisa de mercado – Estudo de casos. 2. Comportamento do consumidor – Estudo de casos. 3. Marketing de relacionamento. 4. Clientes – Contatos. I. Fontenelle, André. II. Título.

22-81278

CDD: : 658.8342

CDU: 366.1



Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

Para Suzanne e Zoe

SUMÁRIO

PRÓLOGO	9
PARTE 1	
O CASO DO CLIENTE DESAPARECIDO	13
1 O embarque	17
2 As origens	27
3 <i>Big data</i>	36
4 A reunião de equipe	41
5 <i>Small data</i>	47
6 Linguagem, método, mentalidade	52
7 Por que contratar uma xícara de café?	56
8 A descrição do trabalho	63
9 O novo território	73
10 Mais pistas	80
11 Padrões	87
12 O barista	99
13 Dobrando a aposta	109
14 A demissão	112

15	A concorrência real	120
16	Desvendando o caso	133
17	Por que contratar um empregador?	143
18	A aula de <i>spinning</i>	147
19	A imersão	151
20	Ligando os pontos	159
21	O Prefeito	164
	Epílogo: Seis meses depois	168
PARTE 2		
	COMO SE TORNAR UM DETETIVE DE MERCADO	173
	AGRADECIMENTOS	206

PRÓLOGO

Se você quiser compreender o cliente, comece pensando como um detetive.

Por muito tempo acreditei que a arte de compreender o que o cliente quer e por que ele age como age tinha muito em comum com a forma como um detetive soluciona um mistério. O cliente nunca para de nos surpreender, agindo muitas vezes de um jeito que parece sem sentido e representando, pelo menos durante algum tempo, um mistério a ser desvendado. Um mistério de mercado, digamos assim. Quando isso acontece, o melhor a fazer é buscar pistas do que está acontecendo – conversando com as pessoas, observando-as, compilando dados, identificando padrões e extraindo ideias que indiquem o passo correto a ser dado.

Igualzinho a um detetive.

Ter talento para ser detetive de mercado nunca foi tão necessário, e não apenas para o pessoal da área de pesquisa. A máxima “O cliente sempre tem razão” se tornou ainda mais válida depois que a revolução digital, as redes sociais, o aumento das opções e a conectividade 24 horas por dia empoderaram o consumidor, elevando suas expectativas em toda e qualquer experiência com um produto, uma empresa ou uma marca. Isso significa que praticamente *todos* os profissionais – incluindo aqueles de liderança

executiva, marketing, desenvolvimento de produto, vendas, atendimento ao cliente e até do RH ou do financeiro – precisam estar o tempo todo sintonizados com o que o cliente quer, tanto agora quanto no futuro.

O que surpreende, portanto, é a ausência de uma abordagem eficaz para a solução de mistérios de mercado, algo que todos possam aprender e aplicar em uma enorme variedade de situações. É bem verdade que existem métodos excelentes no âmbito dos departamentos de pesquisa de mercado (ou, cada vez mais, de análise de dados), mas são especializados demais para serem úteis para a maioria das pessoas que trabalham no mundo dos negócios. E, pior, o resultado muitas vezes é uma avalanche de dados e análises que, por mais sofisticados que pareçam, não fornecem as ideias necessárias para melhorar de fato a vida do cliente.

Com *A vida secreta dos clientes*, meu objetivo é preencher essa lacuna, ensinando uma linguagem, um método e uma mentalidade capazes de equipar *qualquer pessoa* para compreender o cliente que já conquistou (ou quer conquistar). O fundamento central é a ideia simples mas profunda de que o comportamento do cliente é impelido pela existência de “trabalhos” importantes e não realizados, pendências que ele deseja resolver. Quando esses trabalhos surgem, as pessoas procuram os melhores produtos, serviços ou experiências para “contratar” e dar conta do recado. Dessa forma, a maior prioridade de qualquer aspirante a detetive de mercado deve ser descobrir, compreender e solucionar esses trabalhos.

Este livro mostra como fazer isso, em duas partes bem distintas:

- A Parte 1 (O caso do cliente desaparecido) é a história de uma equipe de liderança que depara com um “mistério de mercado” que ameaça o futuro de sua organização.

Embora fictícia, representa fielmente os desafios que a maioria das organizações encara atualmente no mundo real. As habilidades e ferramentas do detetive de mercado se revelam à medida que a trama se desenrola, e você verá como a solução de um mistério de mercado acontece de fato, do início ao fim.

- A Parte 2 (Como se tornar um detetive de mercado) se afasta da história e explica com mais detalhes as técnicas, os conceitos e as ferramentas usados para “desvendar o caso”, inclusive como podem ser aplicados em um amplo leque de situações reais.

Espero que você ache este livro ao mesmo tempo útil e agradável, quer o estude sozinho ou em equipe. E espero que o ajude a resolver seus mistérios de mercado, quaisquer que sejam.

David Scott Duncan

PARTE 1

O caso do cliente desaparecido

O dia em que o Prefeito desapareceu foi o mesmo em que Cate Forrest percebeu que tinha um grande problema.

Ed Amato era cliente assíduo do Tazza Café desde que Cate tinha inaugurado a loja, 12 anos antes. Todo sábado de manhã, e na maioria dos dias de semana, ele entrava tranquilamente na matriz do Tazza, em Boston, na hora em que abria, cumprimentava os baristas já conhecidos e se empoleirava no banquinho de sempre, no balcão comprido. Embora sempre trouxesse o jornal do dia, em 12 anos ninguém nunca o vira abri-lo. Ele preferia passar o tempo batendo papo – com os funcionários, outros clientes ou gente de passagem, enfim, qualquer pessoa que estivesse por perto. Como gostava de conversar e tinha interesse genuíno pelas pessoas, cativava a todos de imediato. O hábito de fazer qualquer um se sentir bem-vindo lhe valeu o apelido carinhoso de Prefeito.

À medida que a empresa de Cate crescia, Ed estava lá em todas as datas importantes. No aniversário de um ano, foi o primeiro a fazer um brinde à equipe, erguendo sua xícara de

café favorita em homenagem ao Tazza. Quando Cate abriu a segunda loja, Ed compareceu à cerimônia do corte da faixa. A cada inauguração posterior, lá estava ele, inclusive na última, a 14ª. E Cate esperava que Ed fizesse parte da comemoração quando o Tazza concluísse o IPO – oferta pública inicial de ações –, dali a dois meses, arrecadando os recursos necessários para se tornar uma rede nacional.

Foi então que, em uma manhã de sábado no início de abril, Ed desapareceu.

No começo, todo mundo supôs que ele estivesse fora da cidade. Até Ed, raciocinaram, devia ter uma vida fora do Tazza. Mas quando ele não apareceu no dia seguinte, nem na semana seguinte, a comunidade do café, muito unida, começou a se inquietar. Os frequentadores encheram de perguntas o chefe dos baristas, James Finley. Ed estava doente? Tinha sofrido um acidente? Mas James estava tão surpreso quanto os outros e não tinha resposta. O desaparecimento de Ed era tão inusitado que James tocou no assunto durante a reunião semanal de planejamento com Cate.

– Ed sumiu – anunciou ele ao entrar na sala dela.

Cate ergueu os olhos de uma pilha de documentos jurídicos, com expressão de preocupação.

– Está tudo bem com ele?

– Imagino que sim. Só que faz duas semanas que ele não aparece. Todo mundo tem perguntado por ele, mas ninguém sabia de nada... até ontem. – James hesitou, relutando em contar a novidade. – Harriet o viu sair correndo do Stella's, na Second Street, depois do almoço. Quando ela o chamou, ele atravessou a rua em disparada. Harriet acha que ele quis evitá-la. Ela jura que ele tinha um ar culpado.

– O Stella's! É claro que ele se sente culpado. Ir naquela franquia sem graça.

Cate levou um instante para processar a notícia, depois deu um suspiro.

– Péssima hora. Você viu os lucros do nosso trimestre?

James assentiu, franzindo a testa. Como barista-chefe, ele acompanhava a operação diária de perto, de modo que podia avaliar a tendência do faturamento, e as notícias não eram boas.

Faltando apenas dois meses para o IPO, Cate sabia que cada sinalização do mercado seria analisada com lupa – sobretudo pelos banqueiros que representavam o Tazza. Tanto ela quanto James estavam ansiosos para retratar o Tazza como uma história de crescimento, com potencial quase ilimitado, considerando sua base de fãs incondicionais e a pequena presença regional. No entanto, por mais propensos que os banqueiros estivessem a acatar uma narrativa positiva, Cate sabia que qualquer notícia ruim teria um impacto sobre o valor da ação, podendo até ameaçar o IPO.

Perdida em pensamentos, Cate deixou o olhar vagar pela sala e iluminar-se ao ver dois dos retratos mais inspiradores em seu escritório. O primeiro era o de seus dois filhos pequenos, Sophie e Jack, trabalhando com comovente concentração na escultura de um castelo de areia na praia próxima da casa da família na Nova Inglaterra enquanto o marido assistia, sorrindo de orelha a orelha. A segunda era da própria Cate, ao lado da melhor amiga, Emma, em frente a um pequeno café em Florença, na Itália, segurando o guardanapo no qual tinham esboçado a ideia original do Tazza.

Tomando uma decisão, ela pegou um pacote do material de marketing que tinha estudado naquela manhã, à procura de um contato. “Alex Baker & Co., Detetives de Mercado”, estava escrito no alto, com o slogan “Não deixe seu cliente continuar a ser um mistério”. *Que propaganda mais estranha*, pensou Cate, mas o escritório tinha sido recomendado pelo presidente do conselho

da empresa, Ethan Raynor, um velho amigo da família em cujo julgamento ela confiava. E Cate sabia que seu tempo estava se esgotando.

“Bem, como eu sempre digo, ‘Se você quer fazer algo diferente, tem que *fazer* algo diferente.’”

Ela pegou o celular e ligou para o número.

CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

