

## Considerações sobre *A Ilusão da Escolha*

“Ninguém deveria estar autorizado a se aproximar de um papel ou de um computador até que leia este livro. É como um antídoto contra a entediante natureza objetiva e transacional presente em grande parte do marketing moderno.”

—*Rory Sutherland*, autor de *Alquimia*,  
vice-presidente da Ogilvy

“Este livro irá aprimorar o seu trabalho. Se você está tentando desvendar a ciência comportamental ou as estratégias de como aplicá-la, não precisa mais se preocupar — Shotton já resolveu isso para você. Mantenha uma cópia sempre ao alcance — você precisará voltar a ela várias vezes.”

—*Jonah Berger*, professor de marketing na Escola Wharton da Universidade da Pensilvânia e autor do best-seller internacional *Contágio*

“As pessoas podem se comportar de modos surpreendentes, que frequentemente são impulsionados por tendências cognitivas. *A Ilusão da Escolha* é um guia direto e prático sobre a dimensão e a aplicabilidade desses vieses. Uma leitura essencial para todo profissional de marketing.”

—*Matthew Syed*, esportista olímpico e autor de  
*O Princípio da Caixa-Preta*

“Alguns livros são elaborados para impressionar com linguagens e jargões complexos. O projeto deste livro, no entanto, foi pensado para ser útil, inusitado e prático, e é por isso que foi escrito de um jeito simples. Aquelas outras obras só servem para decorar a estante ou para aparecer no fundo das reuniões pelo Zoom. Já este livro você realmente irá usar.”

—*Dave Trott*, diretor criativo, colunista na *Campaign*  
e fundador de múltiplas agências

“A forma com que Richard encara o mundo e os consumidores é, ao mesmo tempo, radicalmente diferente e incrivelmente científica. Geralmente, o marketing tem mais a ver com mágica do que com ciência, mas Richard nos mostra onde encontrá-la e como aplicá-la a fim de aprimorar cada elemento

de nosso negócio. Seu primeiro livro, *The Choice Factory*, é um dos meus favoritos, e *A Ilusão da Escolha* é tão bom quanto. Esta é uma leitura obrigatória para quem realmente deseja entender os seus clientes.”

—**James Watt, fundador da maior cervejaria artesanal britânica, BrewDog**

“Em uma leitura fácil, *A Ilusão da Escolha* explica pesquisas menos conhecidas pelo público para fornecer aos consumidores e empresas insights sobre como somos induzidos pelos produtos.”

—**Nir Eyal, autor de *Hooked (Engajado): Como Construir Produtos e Serviços Formadores de Hábitos***

“*A Ilusão da Escolha* é provocativo e prático. Valendo-se do melhor da ciência comportamental, Shotton demonstra formas surpreendentes de alavancar o seu negócio.”

—**Seth Stephens-Davidowitz, autor best-seller do *The New York Times* com *Todo Mundo Mente***

“Um guia rápido para aplicar economia comportamental ao marketing, este livro é tão divertido quanto útil; um estratagema exemplar!”

—**Les Binet, chefe do grupo de Effectiveness, adam&eveDDB**

“Aprendi um bocado de coisas lendo este livro e ainda me diverti bastante. Cativante, robusto e, acima de tudo, prático, *A Ilusão da Escolha* é um guia poderoso rumo às dinâmicas psicológicas que moldam os comportamentos deste mundo complexo.”

—**Nathalie Nahai, autora de *Webs of Influence***

“As pessoas costumam falar sobre a ‘síndrome do segundo disco’. Não é o caso aqui. Richard conseguiu emplacar mais uma vez.”

—**Phil Barden, autor de *Decoded: The Science Behind Why We Buy***

“Richard escreveu um livro sagaz, agradável e extremamente prático sobre as tendências e as motivações inconscientes que orientam nossas decisões cotidianas, seja nos negócios ou além deles. Contados a partir de uma técnica inteligente de “um dia na vida”, experimentos acadêmicos e histórias do mundo real são compartilhados, o que acaba despertando no leitor insights e aprendizados verdadeiros. Eu não pensaria duas vezes ao recomendar *A Ilusão da Escolha* para qualquer um que deseje entender o comportamento humano e aplicá-lo às decisões corporativas. Este é um livro que seria igualmente útil para um CEO ou CMO global ou para uma *bootstrap* startup e uma equipe de liderança em expansão.”

—*Amelia Torode, ex-CSO da TBWA e fundadora da Fawnbrake Collective*

## Considerações sobre *The Choice Factory*

“Este livro funciona como um *Haynes Manual* para compreender o comportamento dos consumidores. Você precisa adquirir o seu — e, depois disso, adquirir outro para presentear alguém dos 97% marketeiros que são jovens demais para sequer saberem que diabos é um *Haynes Manual*.”

—*Rory Sutherland, colunista do The Spectator e diretor executivo criativo, Ogilvy One*

“Em meio a uma cacofonia de declarações exageradas, Richard Shotton detém uma voz serena e equilibrada. Neste breve, porém poderoso volume, você poderá aprender de qual forma o marketing realmente influencia os consumidores. Ou, para os mais prosaicos entre nós, como fazer com que as pessoas reutilizem toalhas, comprem vinho ao escutarem uma música alemã Oompah e escolham um fornecedor de banda larga ao fazer menção à Estação Charing Cross. Para completar, o livro também cita o meu nome (rapidamente), o que também achei bem interessante.”

—*Mark Ritson, colunista da Marketing Week e professor na Melbourne Business School*

“Útil, memorável e poderoso... Shotton transformou os tesouros da economia comportamental em algo prático.”

—**Seth Godin**, autor de *All Marketers Are Liars*

“Abrangente, envolvente e extremamente prático, *The Choice Factory* reúne as peças elementares da mudança comportamental em um só lugar.”

—**Richard Huntington**, presidente e diretor de estratégia, *Saatchi & Saatchi*

“Um guia de primeira para quem deseja aplicar a economia comportamental, em vez de apenas estabelecer uma trajetória no mundo do trabalho.”

—**Mark Earls**, autor de *Herd*

“Um guia sobre a sua própria mente, um roteiro dos seus pontos cegos, um kit de ferramentas para uma publicidade mais apurada. De forma acessível, *The Choice Factory* emprega conceitos robustos da ciência comportamental para demonstrar como as nossas decisões são tomadas e como podemos influenciá-las. Sintetizando um vasto corpo de pesquisa, experimentos presenciais e numerosos exemplos, Richard Shotton demonstra que existe uma tendência para cada situação e apresenta maneiras de utilizá-la como ferramenta para aprimorar a comunicação.”

—**Faris Yakob**, autor de *Paid Attention*

“A partir de exemplos diversos, Richard prova a eficácia de trabalhar junto à natureza humana, e não contra ela. Um verdadeiro *catnip* para a indústria.”

—**Phil Barden**, autor de *Decoded: The Science Behind Why We Buy*

“Richard Shotton aplica a economia comportamental sem erros. Este livro é pontual, perspicaz, fascinante e divertido.”

—**Dominic Mills**, antigo editor da *Campaign*

“Se você é um profissional de marketing, entender o que realmente cativa as pessoas — em vez do que elas dizem que as cativa — é vital. Este livro nos conduz a um passeio elegante, espirituoso e fácil de absorver pelos 25 princípios básicos da ciência comportamental. Richard Shotton leu muito para que você não precisasse fazer o mesmo, mas caso deseje se aprofundar em alguns dos tópicos abordados, todas as referências estão ali, devidamente citadas. É uma leitura deliciosa e indispensável para qualquer pessoa da área de marketing, especialmente para quem está começando sua carreira.”

—*Tess Alps*, presidente da *Thinkbox*, órgão de marketing do Reino Unido para emissoras comerciais

“Finalmente alguém escreveu um guia prático e sensato sobre como aplicar a ciência comportamental à venda de produtos. Pesquisas extensas e exemplos funcionais extraídos da própria experiência do autor, junto ao seu conhecimento enciclopédico da indústria, dão base aos seus fundamentos. Ou seja, este livro tem tudo para se tornar um clássico da publicidade.”

—*Steve Harrison*, copywriter, diretor criativo e autor britânico

“Este livro lindamente escrito lança luz sobre as maneiras contraintuitivas pelas quais nossas decisões cotidianas são tomadas.”

—*Jules Goddard*, membro da *London Business School*

“*The Choice Factory* é uma leitura fácil e divertida, repleta de pesquisas sólidas que os profissionais de marketing podem aplicar instantaneamente aos seus negócios.”

—*Nir Eyal*, autor de *Hooked (Engajado): Como Construir Produtos e Serviços Formadores de Hábitos*.

Outras obras de Richard Shotton

*The Choice Factory*

AMOSTRA

16½ vieses psicológicos que  
influenciam o que compramos

# A ILUSÃO da ESCOLHA



**Richard Shotton**



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2024

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	X
1. FORMAÇÃO DE HÁBITOS	1
2. SIMPLIFIQUE	15
3. DIFICULTE	25
4. O EFEITO GENERATIVO	37
5. A HEURÍSTICA DE KEATS	45
6. CONCRETUDE	55
6½. PRECISÃO	67
CAPÍTULO BÔNUS: NEGLIGÊNCIA DO VALOR BASE	73
7. AVERSÃO A EXTREMOS	77
8. NEGLIGÊNCIA DO DENOMINADOR	85
9. A NECESSIDADE DO EXPERIMENTO	93
10. ENQUADRAMENTO	103
11. SENSO DE JUSTIÇA	111
12. LIBERDADE DE ESCOLHA	121
13. O EFEITO RED SNEAKERS	129
14. O EFEITO HALO	137
15. A SABEDORIA DO BOM HUMOR	147
16. A REGRA DO PICO-FIM	157
CONCLUSÃO	169
LEITURAS RECOMENDADAS	171
AGRADECIMENTOS	173
ÍNDICE	174
SOBRE O AUTOR	178

# INTRODUÇÃO

**A**LGUMA VEZ VOCÊ já se pegou pensando por que a margarina é amarela? Provavelmente, você deve ter presumido que ela era assim por conta de alguma etapa do processo de fabricação. No entanto, quando a margarina foi criada, sua coloração tinha um tom próximo ao branco — más línguas poderiam até chamá-lo de cinza.

A mudança para a cor familiar aconteceu tempos depois, e o principal responsável pela transformação foi o psicólogo ucraniano Louis Cheskin, contratado pela marca de margarina Good Luck na década de 1940 para alavancar as vendas do produto, que andavam em queda.

Para entender os motivos da preferência dos compradores pela manteiga à margarina, ele bolou um experimento que consistia em convidar diversas donas de casa da região para uma série de palestras durante a hora do almoço. Antes de as falas começarem, era servido um almoço; nada muito elaborado — apenas fatias de pão e alguns pedaços de manteiga fresca.

Ao fim da palestra, Cheskin engatava uma conversa amigável com as participantes.

“Quão cativante foi a fala?” “Foi muito longa?” “Quão bem-vestido estava o palestrante?” “Ah, antes de terminar... o que você achou da comida?”

Cheskin repetiu essa mesma experiência meia dúzia de vezes, sempre alternando entre servir margarina e manteiga. Os resultados confirmaram a opinião predominante sobre os dois produtos: as donas de casa foram muito mais críticas em relação à margarina do que à manteiga.

Até uma reviravolta acontecer. Nos testes, ele tingiu a margarina de amarelo e a rotulou como manteiga e tingiu a manteiga de branco e a rotulou como margarina. Então, quando as participantes menosprezavam a margarina por considerá-la muito oleosa, na verdade era da manteiga que estavam falando.

O propósito da encenação de Cheskin era provar que as nossas expectativas em relação à margarina condicionam se iremos apreciá-la ou não.

Todos os elementos da experiência — cor, cheiro e até a embalagem — contribuem para formar as expectativas e, conseqüentemente, os gostos. A esse fenômeno, Cheskin atribuiu o nome de “transferência de sensação”.

Com essa teoria, Cheskin fez algumas sugestões ao time de marketing da Good Luck. De todas as suas recomendações, a mais importante foi que a margarina perdesse a tonalidade esbranquiçada para se tornar amarela, beneficiando-se assim das associações com a manteiga.

A Good Luck não foi a única que tirou vantagem dessa estratégia. Outras marcas rapidamente copiaram a coloração amarelada e as vendas de toda a categoria aumentaram. Na década de 1950, a margarina superou a popularidade da manteiga — e manteve tal liderança por mais de cinquenta anos.

A abordagem da Good Luck logo se tornou comum. Com frequência, as marcas contratavam psicólogos para compreender quais atitudes poderiam tomar para alavancar as vendas. Apenas Cheskin chegou a trabalhar com marcas do patamar de Betty Crocker à Marlboro e Gerber à McDonald’s.

## Uma transformação subliminar

Apesar disso, o lugar central que a psicologia ocupou nas marcas não durou. Em 1957, Vance Packard escreveu um livro chamado *The Hidden Persuaders* que vendeu mais de um milhão de cópias e causou um verdadeiro rebuliço.

No livro, Packard relatou uma série de revelações prestadas por um consultor chamado James Vicary a respeito da “publicidade subliminar”, termo cunhado por Vicary para descrever a prática de adicionar mensagens ocultas nos anúncios. Supostamente, essas mensagens eram exibidas a velocidade de 1/3000 de segundo — tão rápido que não podiam ser apreendidas de maneira consciente. Segundo Vicary, ele aplicou tal estratégia na campanha de um cinema e, com isso, as vendas de pipoca e Coca-Cola aumentaram em quase 70%.

Durante a atmosfera febril da Guerra Fria, tais especulações de mensagens manipuladoras ocultas assemelhavam-se demais ao controle da mente orwelliano. Assim, a mídia entrou em um frenesi de condenações e o gover-

no americano proibiu a publicidade subliminar. Por tabela, qualquer técnica psicológica acabou vista com maus olhos, e todos esses insights saíram de moda.

## O mito do Grande Irmão

No fim das contas, o tempo revelou que Vicary inventara a história da publicidade subliminar e que nunca conduziu nenhum teste. A essa altura, porém, já era tarde demais. Por mais de cinquenta anos, as técnicas psicológicas continuaram sendo rejeitadas.

No entanto, agora isso está mudando. Aplicar a ciência comportamental e a psicologia ao marketing traz resultados positivos tão expressivos que era apenas uma questão de tempo até voltarem a vigorar. Existem três motivos convincentes — os três R — pelos quais você deve se interessar por elas.

O primeiro deles é a *relevância*. Encontrar um assunto que seja mais relevante para as áreas de vendas e marketing do que a ciência comportamental e a psicologia não é fácil. Pense nos principais desafios que as empresas enfrentam: incentivar os compradores a abandonar uma marca concorrente, a pagar mais ou então a adquirir uma gama mais ampla de seus itens. Tudo isso concerne a mudanças de comportamento. Logo, qualquer setor está incluído no ramo das mudanças de comportamento.

Sendo assim, por que você ignoraria todo o aprendizado relativo a mais de 130 anos de experimentações sobre o que torna a mudança comportamental eficiente? Ciência comportamental é justamente isso. O estudo de Cheskin prova como esse tema é relevante. Não eram conceitos acadêmicos abstratos que ele estava pesquisando. Sua percepção sobre o modo com o qual as expectativas afetam o gosto tinha aplicações práticas. Como conclusão, o que a margarina Good Luck precisava fazer não era se concentrar especificamente no sabor do seu produto, mas sim em mudar a sua coloração.

O segundo é *robustez*. Algumas teorias do marketing têm fundamentos duvidosos — frequentemente baseando-se em intuições e pressentimentos. Tomar uma decisão multimilionária pautada nisso não é ideal.

Na ciência comportamental as coisas acontecem de forma diferente. A autoridade não define nenhum parâmetro; todas as constatações devem ser

provas experimentais. A ciência comportamental se apoia em estudos revisados por pares de cientistas de renome mundial. A partir dessas bases sólidas, você pode acreditar genuinamente nas descobertas.

Pense na transferência de sensações outra vez. Não foi através de um argumento lógico que Cheskin justificou como o gosto era influenciado pela aparência. Em vez de simplesmente se apoiar no que as pessoas afirmavam, ele montou um estudo controlado no qual pôde analisar quais fatores realmente influenciavam as impressões sobre o sabor do produto.

## Pressão social positiva

Por mais fascinante que esse estudo foi à luz da década de 1940, a robustez da ciência comportamental se aprimorou desde então. O experimento de Cheskin, por exemplo, não chegou a ser revisado por pares. Hoje em dia, a maioria das descobertas é. Certamente existem estudos revisados por pares sobre como as expectativas são capazes de afetar o gosto. Em 2006, por exemplo, Raj Raghunathan, professor da Escola de Negócios McCombs, investigou o impacto no sabor ao acreditar que este é saudável.

Um grupo de pessoas foi convidado por Raghunathan para provar uma seleção de comidas e bebidas indianas. Metade dos convidados foi informada de que o lassi (uma bebida de iogurte) era saudável, enquanto a outra metade foi comunicada de que não era. Mais tarde, avaliando o sabor, aqueles a quem foi dito que o lassi não era saudável o qualificaram com uma taxa total de aprovação 55% mais alta do que os demais.

E, finalmente, *raio de alcance*. A ciência comportamental tem raízes na psicologia social, disciplina acadêmica que remonta à década de 1890. Desde então, os psicólogos identificaram a existência de milhares de motivações ocultas no comportamento humano. Essa variedade significa que, não importa qual direcionamento de campanha você emprega, provavelmente encontrará alguma abordagem relevante para utilizar.

Relevância, robustez e raio de alcance são três fortes motivos para aplicar a ciência comportamental ao seu negócio. No entanto, ter a consciência disso e realmente aplicá-la são coisas bem diferentes.

Saber por onde começar pode ser difícil quando existe uma gama tão grande de tendências. O objetivo deste livro é superar esse obstáculo. Por isso, no lugar de percorrer uma infinidade atordoante de abordagens, selecionei aquelas que são as mais pertinentes: 16 ideias e meia de fácil aplicação e que detém o potencial de causar um grande impacto no marketing.

Para que tais ideias sejam compreendidas da forma mais fácil possível, acompanharemos as escolhas que uma pessoa toma ao longo do dia. Cada capítulo começa com uma breve descrição dos detalhes pertinentes a essas decisões. A partir daí, o restante do capítulo irá analisar quais descobertas da ciência comportamental estão por trás dos encadeamentos de pensamentos. Em cada uma delas, iremos nos aprofundar nos estudos acadêmicos ou até mesmo na minha pesquisa e, o mais importante, como aplicá-las para obter vantagem comercial.

E aí, parece interessante? Sendo assim, vamos começar...

AMOSTRA

# 1

## FORMAÇÃO DE HÁBITOS

VOCÊ ACORDA COM o som irritante do seu alarme. Vagarosamente, consegue abandonar a cama e ir direto ao chuveiro.

Agora que já está realmente acordado, coloca uma roupa e se enca-minha para a cozinha.

Depois de tomar uma xícara de café e comer uma fatia de torrada na correria, você se apronta para sair. Você grita "Tchau!" para a pessoa com quem divide os dias, então sai de casa e anda até o ponto de ônibus.

**P**ENSE NA SUA rotina matinal.

Antes mesmo de sair de casa, você precisa tomar uma série de decisões: o que vestir, o que comer, qual caminho tomar para o trabalho.

E a lista só continua.

Mas isso não acontece só pela manhã. São tantas as escolhas que preenchem cada área da nossa vida, das triviais às mais profundas, que acabamos não dando o mesmo nível de ponderação a cada uma delas. Até porque, se o fizéssemos, não suportaríamos o dia.

Nas palavras da psicóloga Susan Fiske, da Universidade de Princeton, somos "mesquinhos cognitivos". Como pensar consome muita energia, nós a racionamos.

Daniel Kahneman tem uma opinião mais dramática sobre isso: "Para nós, seres humanos, pensar é o equivalente à natação para os gatos. Até conseguimos, mas preferimos não fazer."

Em muitas decisões, como o que comprar, para diminuir quanto precisamos pensar, muitas vezes, nos pautamos em hábitos — isto é, simplesmente repetimos o que fizemos da última vez em que nos deparamos com uma situação semelhante.

## Quantificando a importância dos hábitos

A importância dos hábitos foi quantificada por Wendy Wood, psicóloga da Universidade do Sul da Califórnia. Em 2002, ela recrutou 209 participantes que, todos os dias, carregavam um alarme que tocava a cada hora, lembrando-os de anotar o que faziam, onde estavam e o que estavam pensando naquele momento.

Se alguém repetisse a mesma ação no mesmo lugar pensando em outra coisa, Wood caracterizava esse comportamento como habitual. Tendo o critério dela como base, 43% do comportamento foi classificado dessa forma.

Uma vez que os hábitos representam uma proporção tão grande do comportamento, os profissionais de marketing precisam compreender os estudos mais recentes sobre como criá-los de maneira eficiente.

Psicólogos como B. J. Fogg, Nir Eyal e Wood criaram seus próprios modelos específicos para descrever a formação de hábitos. No entanto, se fizermos uma combinação entre as conclusões desses diferentes modelos, encontraremos seis pontos relevantes aos negócios.

Vamos analisar cada um deles.

## Como aplicar esse viés?

### 1. *Escolha o momento certo para romper com hábitos existentes*

Quebrar um hábito existente não é uma tarefa fácil. Talvez a citação mais memorável nessa área venha do autor vitoriano Samuel Smiles. Ele escreveu no seu bestseller,<sup>[1]</sup> *Auto-ajuda*, de 1859:

---

[1] 'Best-seller' é um termo vago que tem sido muito criticado, mas de fato o livro de Smiles merece tal designação. Nos 50 anos após sua publicação, a obra vendeu mais de 250 mil exemplares, sendo superada apenas pela Bíblia.