

**UMA ANÁLISE SOBRE A APLICABILIDADE DO DESIGN THINKING NO  
PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO DE MARCA: O CASO AC EXPERIENCE  
GROUP**

*AN ANALYSIS OF DESIGN THINKING APPLICABILITY IN THE PROCESS OF BRAND  
RECONSTRUCTION: THE CASE AC EXPERIENCE GROUP*

Gustavo Barbieri **LIMA**  
FEARP – Universidade de São Paulo  
barbieri.lima@yahoo.com.br

Dirceu Tornavoi de **CARVALHO**  
FEARP – Universidade de São Paulo  
dirceu.tornavoi@gmail.com

Artigo recebido em 03/2015 – Aprovado em 12/2015

**Resumo**

O objetivo central da presente pesquisa é compreender em profundidade o modus operandi de como ocorreu a reconstrução, desenvolvimento e posicionamento da marca Australian Centre para a AC Experience Group por meio do processo de design thinking. Realizaram-se entrevistas em profundidade com dois Diretores de Criação de uma Agência de Publicidade e Propaganda para a realização da presente pesquisa e estruturação do estudo de caso. Como resultados, pode-se mencionar: (a) na conclusão do reposicionamento, o objetivo foi que a nova marca transmitisse esses valores de confiança e liderança, demonstrando ser uma empresa moderna e ágil nesse complexo mercado; (b) O design thinking aborda os problemas a partir de uma visão mais subjetiva, dá espaço para uma análise mais rica em possibilidades e inovações. Por isso mesmo, deve ser aberto a toda natureza de resposta e alternativa. O processo de design thinking não pode ser tolido ou enquadrado em moldes.

**Palavras-chave:** Design thinking; Marca; Estratégia.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

**ABSTRACT**

*The main objective of this research is to understand in depth the modus operandi of how occurred the reconstruction, development and positioning of the brand Australian Centre for the AC Experience Group enterprise, through design thinking process. It was conducted in-depth interviews with two Creative Directors of an Advertising Agency for*

*accomplishing this research and to elaborate the case study. As results, it can be mentioned: (a) the completion of the repositioning was that the new brand convey these values of trust and leadership, proving to be a modern and agile in this complex market; (b) The design thinking addresses the issues from a more subjective view, offers a richer analysis in possibilities and innovations. Therefore, should be open to all kinds of response and alternative. The design thinking process can not be framed in molds.*

**KEYWORDS:** *Design thinking; Brand name, Strategy*

## 1 INTRODUÇÃO

Design thinking, de forma simples e linear, é uma disciplina que usa a sensibilidade dos designers e seus métodos para ir de encontro com as necessidades das pessoas com algo que é tecnologicamente factível e constitui uma estratégia de negócios viável que pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado (BROWN, 2008).

Ainda segundo Brown (2008, p. 15),

atualmente, no entanto, ao invés de pedir designers para desenvolver uma ideia mais atraente para o consumidor, as empresas estão pedindo-lhes para criar ideias que melhor atendam às necessidades de consumo e desejos. O antigo papel é tático, e os resultados na criação de valor limitado, este último é estratégico e leva a novas formas drásticas de valor. Além disso, como as economias do mundo desenvolvido estão mudando da produção industrial para a Era do Conhecimento e prestação de serviços, o terreno sobre inovação está se expandindo. Seus objetivos não são mais apenas produtos físicos, pois eles são novos tipos de processos, serviços, entretenimentos e formas de comunicação e colaboração - exatamente os tipos de atividades centradas no ser humano em que o design thinking pode fazer uma diferença decisiva.

O design thinking começa com as habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje. O design thinking representa o passo seguinte, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas (BROWN, 2010).

Um dos problemas de marketing que podem obter auxílio através do design thinking é a construção e reconstrução de marcas (posicionamento, reposicionamento, identidade, DNA, outros). Conforme será analisado no decorrer do estudo, o design thinking amplia a visão do negócio a partir de questionamentos criativos que geram a inovação para a solução de problemas.

Assim sendo, este artigo tem como problema de pesquisa: como operacionalizar (modus operandi) a reconstrução, desenvolvimento e posicionamento da marca Australian Centre para a AC Experience Group através do design thinking?

## 2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo central da presente pesquisa é compreender em profundidade o modus operandi de como ocorreu a reconstrução, desenvolvimento e posicionamento da marca Australian Centre para a AC Experience Group por meio do processo de design thinking.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 Design Thinking: Conceito e Fundamentação

Para Lockwood (2010), design thinking é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, aprendizado rápido, visualização de ideias, conceito de prototipagem rápido, e análise de negócios que, por fim, influencia a inovação e a estratégia de negócios. O objetivo é envolver consumidores, designers, e homens de negócio em um processo integrativo, que pode ser aplicado para produto, serviço ou até mesmo design de negócios. É uma ferramenta para imaginar estados futuros e para trazer produtos, serviços e experiências para o mercado. O termo design thinking, geralmente, refere-se à aplicar a sensibilidade de designers e métodos à solução de problemas, não importa qual seja o problema.

De acordo com Martin (2010b), não se pode passar sem o pensamento analítico e tampouco sem o pensamento intuitivo. A resposta está em adotar uma terceira forma de pensar – o design thinking – que ajuda a empresa tanto a ajustar e refinar o conhecimento existente quanto a gerar o salto de um estágio para o outro, continuamente, em um processo que o autor denomina “design de negócios”.

No coração do design thinking está a lógica abdutiva, conceito originado pelo filósofo Charles Sanders Peirce, que viveu na virada do século XIX para o XX. Seu insight mais importante foi que não é possível provar de antemão um novo pensamento, conceito ou ideia: novas ideias só podem ser validadas com o desenrolar dos eventos futuros (MARTIN, 2010b?). Charles Sanders Peirce (1839-1914) era, antes de tudo, um cientista, de origem americana. Seu pai (Benjamin Peirce) foi, na época, o mais importante matemático de Harvard, sendo sua casa uma espécie de centro de reuniões para onde naturalmente convergiam os mais renomados artistas e cientistas. Assim sendo, desde criança, o pequeno Charles já conduzia sua existência num ambiente de acentuada respiração intelectual. É por isso que químico ele já era, desde os seis anos de idade. Aos 11 anos escreveu uma História de Química e em Química se bacharelou na Universidade de Harvard. Mas Peirce era também matemático, físico, astrônomo, além de ter realizado contribuições importantes no campo da Geodésia, Metrologia e Espectroscopia. Era ainda estudioso dos mais sérios tanto da Biologia quanto da Geologia. Em nenhum momento de sua vida, contudo, Peirce se confinou estritamente às ciências exatas e naturais. No campo das ciências culturais, ele se devotou particularmente à linguística, Filosofia e História. Isso sem mencionarmos suas enormes contribuições à Psicologia que fizeram dele o primeiro psicólogo

experimental dos Estados Unidos (EUA). Como se isso não bastasse, conhecia ainda mais de uma dezena de línguas, além de ter realizado estudos em Arquitetura e cultivado a amizade de pintores (SANTAELLA, 2004).

### 3.1.1 O que, exatamente, é Abdução?

Estrategistas gastam muito tempo e esforço tentando compreender dados - fatos novos sobre concorrentes, sobre as tendências de compra do cliente, sobre como as partes interessadas estão remodelando o ambiente estratégico e assim por diante. Alguns desses dados se encaixam em explicações existentes sobre o comportamento, mas quando todos os fatos não se encaixam, os tomadores de decisões estratégicas têm que construir novas teorias para explicar o que veem. Isto é abdução - fazer suposições sobre a melhor maneira de explicar uma coleção de fatos surpreendentes ou anômalos. Uma das maneiras mais fáceis de entender rapidamente o conceito de abdução é comparando-o com outros dois modos mais comuns de raciocínio lógico: dedução e indução. Com dedução, suas conclusões seguem a partir de suas premissas. Por exemplo: todas as rosas têm espinhos, esta é uma rosa e por isso tem espinhos. Indução funciona no sentido oposto, a partir de casos de princípios gerais. Por exemplo, estas plantas são todas rosas, todos eles têm espinhos; portanto, todas as rosas, provavelmente, têm espinhos. Abdução é menos parecido com estas lógicas e funciona mais como adivinhação. Descreve-se a operação de fazer um salto para uma hipótese ligando padrões conhecidos para hipótese específica. Por exemplo, todas as rosas têm espinhos; esta planta tem espinhos; portanto, pode ser uma rosa (DEW, 2007, p. 39).

Ainda segundo Dew (2007, p. 39),

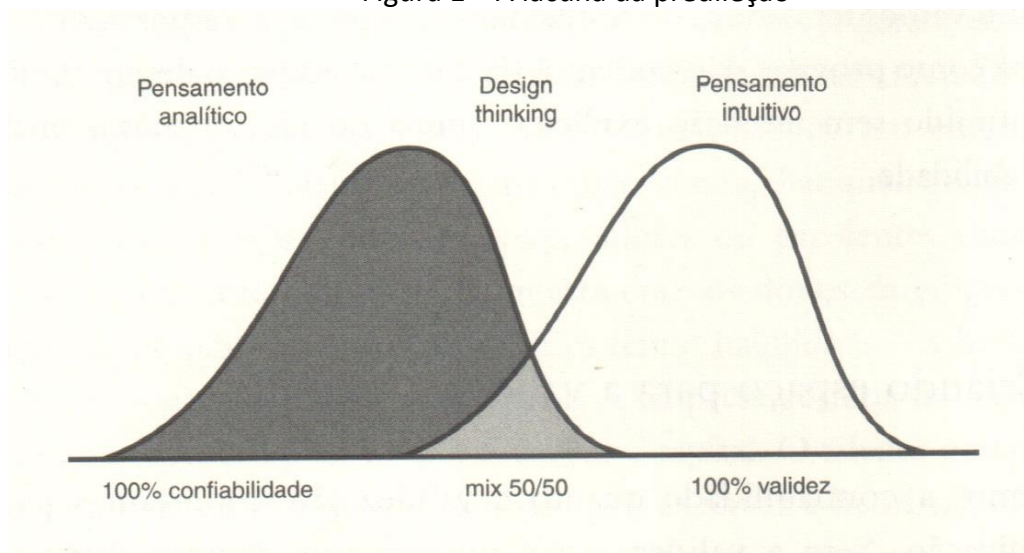
os tomadores de decisão fazem esses tipos de saltos hipotéticos o tempo todo. Grande parte deste processo de abdução acontece inconscientemente. Porque os seres humanos, em geral, são reconhecedores de padrões excelentes e hábeis em lidar com o conhecimento imperfeito e parcial; eles tendem a abduzir e solucionar facilmente. Há momentos em que abduzimos muito rapidamente, um fenômeno comumente referido como "pulando/ saltando para conclusões.

Abdução possui três características peculiares: (a) plausibilidade, (b) revogabilidade e (c) presunção. Primeiro, a plausibilidade. Considere o clássico Sherlock Holmes cena do crime e a conjectura, "Deve ter sido o mordomo quem fez isso." O que torna esta uma explicação plausível para o corpo encontrado na cozinha? Plausibilidade apenas significa que algo parece ser verdade baseada em aparências. O que é plausível depende dos dados que temos em mãos. A conjectura razoavelmente conta de todos os fatos que estão sendo considerados? No mínimo, conjecturas plausíveis devem ser possibilidades, elas podiam ser verdade. Das hipóteses disponíveis parece a mais plausível? Nós testamos a nossa confiança em uma explicação por experiência passada com situações semelhantes ou baseado em nossa imaginação, e quando concluímos que não podemos pensar de uma explicação melhor, então se instalaram em que nós pensamos que a alternativa mais plausível. Essas suposições são provisórias e

temporárias. Isto nos leva à segunda característica de abdução: elas podem ser revogáveis, que é uma maneira elegante de dizer que eles estão sujeitas a outras considerações. Assim, uma conjectura é uma hipótese que pode ser abandonada se o estrategista identificar uma hipótese mais promissora. A terceira característica da abdução é que eles são meio presunção. Assim, as etapas de futuras decisões dependem delas - nós presumimos que nossas abduções são verdadeiras (DEW, 2007).

A figura 1 apresenta a lacuna da predileção, de acordo com Martin (2010a).

Figura 1 – A lacuna da predileção



Fonte: Martin (2010a, p. 52)

Chohan (2008 apud DEMARCHI, 2011) considera a criatividade como o principal atributo do design thinking, baseado na análise do modelo das três componentes da criatividade de Teresa Amabile (apud CHOCHAN, 2008) indicadas abaixo: a criatividade é gerada pela intersecção de especialização, motivação e habilidades do pensamento criativo. A especialização é obtida por meio da junção da habilidade com o conhecimento, impregnada, portanto, de conhecimento explícito e tácito. A motivação é provida do ambiente por meio da cultura e com base no conhecimento implícito. O terceiro componente, as habilidades do pensamento criativo, são providas de ferramentas e processos; e de conhecimento objetivo gerado para auxiliar a criação. Só a partir do cruzamento dos três é que surge a criatividade. Pode-se, por isso, dizer que a criatividade só flui se fundamentada em conhecimentos implícitos, tácitos, objetivos e explícitos do indivíduo, devendo o designer, para fazer uso desta, gerenciar a inter-relação de conhecimentos distintos.

A criatividade é também uma fonte de inovação, e esta, segundo Chohan (2008 apud DEMARCHI, 2011), surge com a inter-relação de motivação, habilidades e especialização, base do design thinking.

- a motivação é manifestada de duas maneiras: interna (influenciada pela cultura e satisfação) e externa (determinada por fatores ambientais). A interna por meio da cultura é carregada de conhecimento subjetivo e implícito.

- a habilidade do pensamento criativo é auxiliada pelas ferramentas e processos de design, as quais, na sua essência, são conhecimentos objetivos e explícitos; e
- a especialização é essencialmente conhecimento dirigido por um fluxo de informação, sua disponibilidade e gerenciamento. Estes são os conhecimentos tácito e explícito do indivíduo.

Para Owen (2008, p. 18), os aspectos-chave ou características do design thinking são:

1. Inventividade condicionado: o pensamento criativo para designers é direcionado para inventar. Designers tendem a estar mais interessados em perguntas "o que" do que os "porquês" de interesse dos cientistas. A criatividade do designer complementa, assim, a criatividade científica, mas traz a invenção uma preocupação que não só o que é produzido ser inventivo, mas estar dentro da estrutura centrada no ser humano e centrada no meio ambiente regem os esforços do designer.
2. Foco centrado no ser humano: O design é direcionado ao cliente. Design thinking deve continuamente considerar como o que está sendo criado responderá às necessidades do cliente.
3. Preocupação com o ambiente no centro: nos anos recentes, design thinking tem adquirido um segundo, onipresente cliente: o meio ambiente. O pensamento atual coloca os interesses do ambiente em um nível com os interesses humanos como principais preocupações no processo de design. Design sustentável é um resultado muito perceptível. O valor máximo do ser humano e do ambiente como centro é uma garantia de que os melhores interesses da humanidade e do meio ambiente serão considerados em qualquer projeto.
4. Viés de adaptabilidade: em anos recentes, o surgimento de processos adaptativos na fabricação e tecnologia da informação tem reforçado muito uma prática historicamente seguida por alguns designers: o design de produtos adaptativos, capazes de atender às necessidades de seus usuários de forma exclusiva. Design thinking hoje aceitou esse conceito. Tem-se a visão de que, sempre que possível, as soluções devem ser adaptáveis - na produção, para atender as necessidades dos usuários com exclusividade, e ao longo da sua utilização, para atender a evolução ou desenvolvimento das necessidades dos usuários.
5. Predisposição para a multifuncionalidade: soluções para os problemas não precisam ser "monofuncional". Designers rotineiramente olham para várias soluções para os problemas, mantendo a "grande imagem" na mente enquanto se concentra em detalhes.
6. Visão sistêmica: design thinking é holístico, tratando problemas como problemas no sistema, com oportunidades de soluções sistêmicas que envolvem combinações de hardware, software, procedimentos, políticas, conceitos organizacionais e tudo aquilo que é necessário para criar uma solução holística.
7. Vista do generalista: a sabedoria comum diz que o sucesso virá mais facilmente para aqueles que escolher se especializar cedo e planejar sua formação nesse sentido. Design Thinking, ao contrário, é altamente generalista na preparação e execução. Em um mundo de especialistas, há uma necessidade real para aqueles que podem alcançar todas as disciplinas para comunicar e trazer diversos especialistas juntos em um esforço coordenado. Para a criatividade inventiva, quanto maior for o alcance da base de conhecimento, mais provável é a inspiração criativa.



8. Habilidade de usar a linguagem como uma ferramenta: a linguagem é geralmente considerado como um meio para comunicação, mas para os designers também é uma ferramenta. Linguagem visual é usada diagramaticamente para abstrair conceitos, revelar e explicar padrões e simplificar fenômenos complexos para suas essências fundamentais. A linguagem matemática é usada para explorar questões "o que se" onde viabilidade pode ser explicada por aproximação - por cálculos, não exatos, mas perto o suficiente para apoiar uma ideia. A linguagem verbal é usada na descrição onde explicação anda de mãos dadas com o processo criativo, forçando invenção onde o detalhe que falta não são, obviamente, visualmente.

9. Facilidade para evitar a necessidade de escolha: o trabalho da decisão para escolher entre as propostas alternativas - geralmente os produtos tem diferente abordagens de resolução de problemas. Design thinking considera que fazer essa escolha é um último recurso: antes de passar para a tomada de decisões, o designer procura maneiras de "ter seu bolo e comê-lo." O designer otimista, no entanto, procura as alternativas concorrentes para as suas características essenciais e encontra maneiras de reformulá-las em uma nova configuração. Quando este processo é bem sucedido, o resultado é uma solução que combina o melhor de ambas as escolhas possíveis..

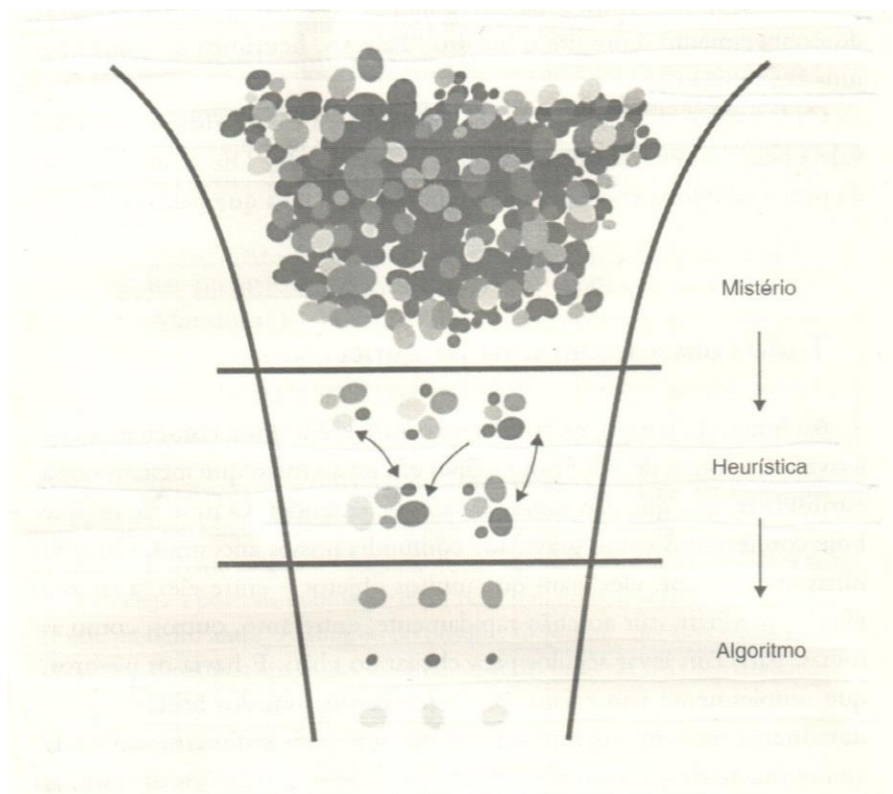
10 Auto governança: em muito poucos campos há a liberdade para sonhar o que é esperado em design. Os melhores design thinkers entendem isso e aprendem a governar "vãos de fantasia" com um sentido latente do prático: o vão é aos alcances exteriores de o que pode ser concebida. Este é incorporado em um estilo de pensar que explora livremente em primeiro plano, mantendo ao mesmo tempo em o plano de fundo uma avaliação realista de custos que podem se reunir funcionalidade e efetividade.

### 3.1.2 O funil do conhecimento

Segundo Martin (2010a, p. 8)

O primeiro estágio do funil consiste na análise de um "mistério" que assume uma variedade infinita de formas. Por exemplo: Um cientista pesquisador poderia examinar o mistério de uma síndrome como o autismo. O administrador de um hospital poderia perguntar que tipo de espaço poderia melhorar a condição de pacientes de câncer submetidos à quimioterapia. Ou um vendedor ambicioso poderia perguntar como e o que os norte-americanos gostariam de comer quando estivessem apressados. O próximo estágio do funil é uma "heurística", uma regra geral que ajuda a restringir o campo de investigação e trabalhar o mistério até que tenha um escopo administrável. A heurística pode ser uma anomalia genética, uma abordagem centrada no usuário relacionada com o fluxo de processos de um paciente passando por quimioterapia ou o conceito de um restaurante com serviço rápido, em que se possa fazer o pedido sem sair do carro. À medida que a organização coloca a heurística em operação, estuda-a melhor e reflete sobre ela, pode transformá-la de uma regra geral (os norte-americanos querem uma refeição saborosa, conveniente e rápida) para uma fórmula fixa (o MacDonald's totalmente sistematizado). Essa fórmula é um algoritmo, o último estágio do funil do conhecimento. Os algoritmos são processos certificados de produção. Garantem que, na ausência da intervenção ou completa anomalia, seguindo-se determinada sequência de passos definidos, será possível chegar a um resultado específico (MARTIN, 2010a, p. 8).

Figura 2 – O funil do conhecimento



Fonte: Martin (2010ap. 9)

Para entender como funciona o funil de conhecimento, vamos olhar para a história do MacDonal'd's. O negócio foi estabelecido pela primeira vez em 1940 pelos irmãos McDonald em San Bernardino, Califórnia, como um restaurante drive-in que servia hambúrgueres, quando essa idéia ainda estava em sua infância. Depois de uma década de experimentação com uma variedade de menus e formatos, o MacDonal'ds finalmente chegou a sua própria variação, o Speedee Service System, que era um protótipo do restaurante de serviço rápido. Pouco depois, a empresa foi comprada por Ray Kroc. Ele viu que o Speedee Service System, era um sistema inovador e promissor. Todavia, ele simplificou o sistema do MacDonal'd's para quase que uma ciência exata, em que cada hambúrguer saia de uma máquina de selar com o peso padronizado, sua espessura medida para o milésimo de uma polegada, e o processo de cozimento interrompido automaticamente após 38 segundos, quando os hambúrgueres atingissem uma temperatura interna de 155 graus exatamente. Em todas as fases das operações, possibilidades foram removidas e variedade foi removida. O caminho percorrido pelos MacDonal'd's e Kroc ilustra três etapas do processo do funil de conhecimento (MARTIN, 2010b, p. 37):

1 - Identificar uma oportunidade de mercado (selecionando um "mistério" em particular a ser resolvido - O que pode o impacto do pós-guerra, a ver com os hábitos alimentares americanos?).

2 - Elaboração de uma oferta para que o mercado (uma heurística inicial - os americanos querem uma rápida refeição, conveniente e saborosa).

3 - A codificação suas operações (Convertendo heurística para algoritmo - Kroc sistematizada MacDonal'd)" (MARTIN, 2010b, p. 37).



### 3.2 Conceitos de Marca

O quadro 1 resume, de forma sucinta, conceitos de marca segundo vários renomados autores e instituição de marketing.

Quadro 1 – Conceitos de Marca

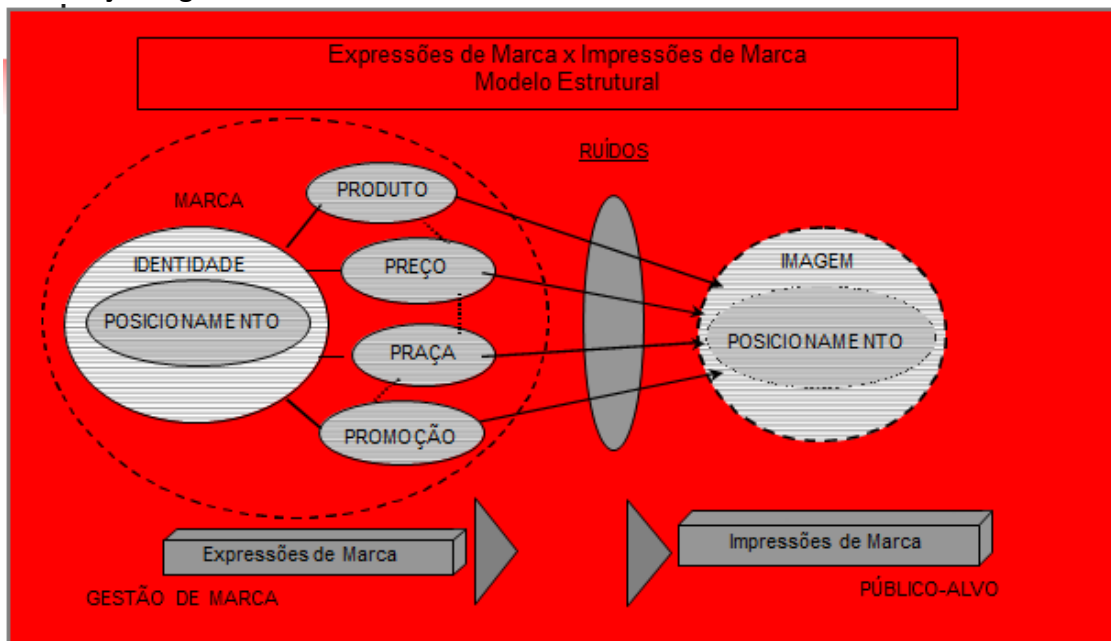
Autor/ Data	Definição
<b>American Marketing Association (AMA)</b>	“Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação deles, como objetivo de identificar produtos e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, e diferenciá-los dos concorrentes.”
<b>AL Ries</b>	“na perspectiva dos negócios, marca no ambiente competitivo é como marca na fazenda. Um programa de branding é utilizado para diferenciar o seu gado do de outras fazendas.”
<b>Holt</b>	“Considere um produto de uma marca totalmente nova que será lançado (sem o aval/endorso de qualquer marca). Embora o produto tenha nome, logotipo, embalagem exclusiva e provavelmente design único – todos os aspectos que pensamos sobre a marca -, esta ainda não existe. Nomes, logotipos, embalagens e design são o que denominamos a parte tangível da marca, porém, esta ainda não tem uma história. A marca é vazia e não existe. Ela carece de significado.”
<b>Arnold</b>	“Peça aos consumidores para descreverem um produto de marca e, muito provavelmente,, eles não irão descrever os termos, símbolos ou designs da marca. Eles irão responder com adjetivos que descrevem as qualidades das marcas. Marcas são reconhecidas e entendidas em um nível emocional, de acordo com o posicionamento pelo qual seus fundadores as conceberam.”
<b>Blackett</b>	“As marcas permitem ao consumidor comprar com confiança e proveem um mapa que nos orienta por uma desconcertante variedade de opções. O cliente não tem que ser perito em celular para escolher entre um e outro fornecedor do serviço... O que importa aos detentores de marcas, e que se tornou alvo de atenção e investimento, é transmitir ao consumidor esses atributos únicos – o capital essencial da empresa. As marcas com patrimônio forte são profundamente assimiladas nos corações e nas mentes dos consumidores. O poder real das marcas bem sucedidas é que elas vão ao encontro das expectativas daqueles que compram ou, em outras palavras, representam uma promessa que foi cumprida.”

Fonte: Adaptado a partir de Tomiya (2010)

A administração da marca, numa abordagem estratégica, se propõe à construção de uma identidade consistente, estável e relevante para os públicos de interesse, fazendo interagir marca, produto, negócio e empresa. Sendo assim, para se ter um valor de marca será preciso definir e construir a identidade da marca e, por meio de estratégias de marketing adequadas, posicionar a marca na mente dos consumidores, desenvolvendo a personalidade da marca para que seja por eles formada uma imagem de marca condizente com a identidade construída (MATTAR et al., 2009) .

A figura 3 ilustra a relação entre conceitos de identidade, imagem e posicionamento na construção e gestão de marcas.

Figura 3 - Relação entre conceitos de identidade, imagem e posicionamento na construção e gestão de marcas



Fonte: Telles (2004 apud MATTAR et al., 2009)

Se a marca é o capital da empresa, o emblema é um capital da marca. O emblema é uma representação simbólica da identidade da marca por meio de uma figura visual, distinta do nome da marca. São múltiplas suas funções (KAPFERER, 2004, p. 109):

- 1) Ajudar em termos de referência, no reconhecimento. Antes de dar significado, o emblema identifica. É importante no marketing para as crianças, que privilegiam a imagem ao texto, ou ainda no exterior (todos os uísques têm seu emblema).
- 2) Ele é uma assinatura de garantia.
- 3) Signo permanente, ele pereniza e permite capitalização. Assim, a Hermès declina de seu cavalo em Équipe, Amazone, Calèche.
- 4) Ele permite diferenciar e personalizar: o emblema confere sua personalidade à marca. Nisso, ele a valoriza. Mas ele permite também um processo de identificação por parte do consumidor.

De acordo com Lambin (2000), podem-se identificar cinco tipos de indicadores da força de uma marca, sendo eles:

- 1) Uma fraca sensibilidade ao preço: Uma marca forte resiste melhor à subida de preço do que as marcas concorrentes;
- 2) Um diferencial de preço aceitável: Uma marca forte é capaz de fazer o mercado aceitar um preço de venda superior ao dos concorrentes diretos. Inversamente, uma marca fraca deve propor um preço de venda mais baixo;
- 3) A taxa de exclusividade da marca: trata-se da quota de mercado das aquisições na categoria de produtos que os compradores reservam à marca, por oposição

- à ornamentação que consiste em comprar diversas marcas diferentes na mesma categoria;
- 4) A taxa de fidelidade no tempo: trata-se da probabilidade de recompra da mesma marca na próxima ocasião de compra;
  - 5) As medidas de atitude positiva: indicadores de atitude tais como o grau de familiaridade com a marca, o grau de estima, a taxa de preferência, a taxa de intenção de compra, etc., são também indicadores da força de uma marca.

### 3.1.1 Brand Equity ou Patrimônio de Marca

O brand equity é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa (KOTLER; KELLER, 2006)

Existem duas motivações gerais para se estudar brand equity. Um é baseado financeiramente para se estimar o valor de uma marca mais precisamente por motivos contábeis (em termos de asset valuation para o balanço patrimonial) ou para fusões e aquisições ou propósitos de alienação. Uma segunda razão para estudar brand equity surge da motivação de melhorar a produtividade de marketing. Devido à elevados custos, acirrada competição e achatamento da demanda em muitos mercados, as empresas procuram incrementar sua eficiência de suas despesas em marketing. Como consequência, profissionais de marketing de um entendimento maior do comportamento do consumidor como base para melhores tomadas de decisão sobre mercado-alvo, posicionamento de produto, e também como melhores decisões táticas sobre específicas ações de marketing mix (KELLER, 1993).

Customer-Based Brand Equity: o foco é no efeito de marca no consumidor individual. A vantagem de conceituar brand equity desta perspectiva é que ela permite gerentes a considerar especificamente como seu programa de marketing melhora o valor de suas marcas. Assim sendo, a meta de qualquer programa de marketing é aumentar vendas, para isto é necessário primeiro estabelecer estruturas de conhecimento para a marca, para que consumidores respondam favoravelmente à atividade de marketing para a marca (KELLER, 1993).

Definição de Customer-based Brand Equity: é definido como efeito diferencial de conhecimento de marca sob a resposta do consumidor para o marketing da marca. Assim, de acordo com essa definição, uma marca é dita como tendo positivo (negativo) customer-based brand equity se consumidores reagirem mais (menos) favoravelmente para com o produto, preço, promoção ou distribuição da marca que eles fazem para o mesmo elemento de marketing mix quando isto é atribuído para um nome fictício ou versão sem nome de um produto ou serviço (KELLER, 1993). Fundamentalmente, altos níveis de consciência de marca e uma imagem positiva de marca deveria aumentar a probabilidade de escolha da marca, assim como produzir grande lealdade por parte do consumidor (e varejista) e diminuir a vulnerabilidade de ações de marketing competitivo. Altos níveis de consciência de marca e imagem positiva de marca também têm implicações específicas para atividades de precificação, distribuição e promoção

relacionados à marca. Construindo Customer-Based Brand Equity: necessita da criação de uma marca familiar que possui associações de marca favorável, forte e única. Isto pode ser feito ambos através da escolha inicial de identidade de marca, como por exemplo o nome da marca, logomarca ou símbolo ou através da integração das identidades de marca com o suporte do programa de marketing (KELLER, 1993).

Para Kotler e Keller (2006), o brand equity é reforçado por ações de marketing que transmitam com coerência o significado da marca para os clientes em termos de: (1) quais produtos ela representa; quais vantagens principais oferece; e quais necessidades satisfaz; além de (2) como a marca torna esses produtos superiores e quais associações fortes, favoráveis e exclusivas com ela devem existir na mente dos consumidores.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Etapa 1: Realizou-se levantamento e pesquisa da bibliografia sobre Design Thinking e Gestão de Marca (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Etapa 2: Utilizou-se o método de estudo de caso (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001) para analisar o processo de reconstrução da marca Australian Centre para a AC Experience Group por meio do processo de design thinking. O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “porque”. É uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

De acordo com Stake (1983 apud CAMPOMAR, 1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o Estudo de Casos merece destaque por sua utilidade e pela falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia. O estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos reduz-se a um... O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por que? E como? (CAMPOMAR, 1991).

Etapa 3: Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas em profundidade (COOPER; SCHINDLER, 2003) com dois Diretores de Criação da Agência de Publicidade “Folklore – Histórias para Marcas”, responsáveis pela reconstrução da marca analisada, com o intuito de obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso analisado.

## 5 ANÁLISE E RESULTADOS – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 5.1 Breve Histórico e Caracterização do Reposicionamento da Marca Australian Centre

A AC Experience Group é uma agência especializada em intercâmbios educacionais para Oceania atuando no mercado nacional desde 2002. Possui escritórios em São Paulo (matriz), Campinas, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Bogotá (Colômbia), Sydney e Perth (Austrália). É a empresa líder no Brasil que mais envia estudantes brasileiros para a Oceania atualmente.

Figura 4 – Evolução da Marca



Fonte: AC Experience Group

O reposicionamento da marca Australian Centre foi solicitado devido a uma evolução natural e amadurecimento do negócio de intercâmbios educacionais. Anteriormente a marca era conhecida somente por “Australian Centre”, porém como parte da reestruturação, foi criada uma nova arquitetura de marca, que agora possui uma marca guarda-chuva denominada AC Experience Group e sub-marcas conforme o segmento: a AC Australian Centre e AC New Zealand Centre. Por ser um projeto recém lançado, o cliente optou por um período de transição, para que o mercado se familiarize com a mudança de nomes.

A marca se fortaleceu e ganhou penetração de mercado nos últimos anos, uma nova geração de consumidores (Gen Y) associada à políticas públicas de incentivo ao aprimoramento educacional no exterior (Ciência sem Fronteiras) criaram a necessidade de um reposicionamento. Houve também uma releitura na área geográfica de atuação do negócio, que antes focava mais apenas a Austrália e agora atua também com instituições na Nova Zelândia. Outro ponto importante a ser salientado foram os recentes acordos multilaterais entre Brasil, Austrália e Nova Zelândia na cooperação e incentivo à pesquisa e educação.

Todo o novo posicionamento foi pensado em transmitir a nova fase da marca, uma empresa mais leve, rápida e ágil nos serviços, pronta para lhe enviar ao outro lado do mundo, com segurança e experiência de causa.

O processo de decisão na aquisição de um curso no exterior, seja ele apenas um curso rápido de aprimoramento do idioma inglês até um pós-doutorado em uma conceituada universidade australiana ou neozelandesa, requer um certo investimento de tempo e energia por causa dos trâmites burocráticos, vistos, certificações de fluência na língua, documentações, traduções, etc. Por isso, é muito importante a empresa saber organizar todos esses processos para seu cliente, de forma que os passos sejam corretamente completados e o cliente sinta que seu processo está evoluindo de forma consistente.

Na conclusão do reposicionamento, o objetivo foi que a nova marca transmitisse esses valores de confiança e liderança, demonstrando ser uma empresa moderna e ágil nesse complexo mercado.

A Folklore – Histórias para Marcas possui uma metodologia própria na criação ou reposicionamento de marca na qual, inicialmente, a partir de reuniões com a diretoria, busca-se detectar ou até mesmo criar o DNA de marca em conjunto com os líderes da empresa, ou seja, descobrir a essência única e inovadora do negócio que irá permear além da linguagem de comunicação, mas os valores e a operação do próprio negócio. Com relação a atributos, benefícios e valores utilizados como diferenciais da marca (aspectos distintivos), a agência entrevistada mencionou que com a AC aplicou-se essa metodologia e obteve-se o seguinte resultado de DNA de Marca:

1. **Personalidade da Marca:** Inspiradora, Irreverente, Cativante, Engajada, Ética, Sustentável.
2. **Valores da Marca:** Comprometimento, Ousadia, Transparência, Organização.
3. **Essência da Marca:** Apaixonada, Especialista, Transformadora.

## 5.2 O Design Thinking e o Processo de Reconstrução da Marca

Segundo os dois Diretores de Criação da Folklore – Histórias para Marcas entrevistados, o design thinking basicamente é aplicar o princípio básico do design, “forma e função,” para responder qualquer desafio mercadológico. Todo novo passo de uma marca cria um desafio a ser resolvido, para isso, antes de buscar as respostas para tal, precisamos elaborar as perguntas corretas. E somente utilizando das ferramentas do pensamento criativo, conseguimos elaborar as melhores perguntas, ou seja, toda ação, seja ela a criação de uma nova marca, seja a criação de uma nova campanha ou mesmo de um novo processo, deve essencialmente possuir e transmitir os valores intrínsecos no DNA da marca.

O design thinking aborda os problemas a partir de uma visão mais subjetiva, dá espaço para uma análise mais rica em possibilidades e inovações. Por isso mesmo, deve ser aberto a toda natureza de resposta e alternativa. O processo de design thinking não pode ser tolo ou enquadrado em moldes, afinal, muitas vezes uma resposta



inicialmente absurda pode ser o primeiro passo para uma solução totalmente inovadora.

No caso da construção de marcas, o design thinking se torna fundamental na busca da essência da marca, na confecção das perguntas que vão nortear o que a marca vai realmente produzir de relevante para se diferenciar do mercado. Seu papel é fundamental nos estágios embrionários de discussão sobre a natureza da empresa.

Na Folklore – Histórias para Marcas, sempre iniciamos os projetos questionando os líderes da empresa sobre “o que sua marca vai produzir que realmente vai fazer diferença na vida das pessoas”, “como sua empresa vai colaborar na transformação de um mundo melhor?” – muitas vezes essas perguntas podem parecer pragmáticas, mas elas fornecem a semente para que os melhores diferenciais brotem nas discussões geradas.

Particularmente nesse caso, o design thinking permeou as reuniões iniciais, provocando as mentes que lideram o negócio e questionando sobre como o negócio poderia ser recriado de uma forma mais atraente. Foram feitas pesquisas com o público interno sobre a percepção dos clientes a respeito da marca e do produto em si, além da busca de possíveis melhorias.

O design thinking foi fundamental na busca da identidade do negócio, ao final, os diretores se sentiram mais engajados com o próprio negócio porque puderam ver e sentir que seus valores de transparência, seriedade e experiência são agora mais que um quadro pendurado na parede com palavras bonitas, mas sim parte integrante da operação da empresa, traduzidos em uma comunicação bem alinhada e consistente.

O design thinking tem raízes muito mais profundas na construção da marca, vai e questiona pontos neurais do negócio criando novas atividades mercadológicas que o processo comum de criação muitas vezes não tem recursos para tal. O processo normal muitas vezes é superficial e acaba respondendo apenas ao fator estético, ou seja, apenas cria a “forma”, mas se esquece da função, se voltamos ao fundamento básico do design, “forma e função”. Essa imersão às origens da marca faz com que o repertório de caminhos e ideias seja imensamente mais rico e conseqüentemente eleva a qualidade de toda a comunicação, seja ela de branding, propaganda, relações públicas alinhando todo o discurso da marca com seus diversos públicos. Ela é percebida de forma diferente e por isso possui um posicionamento mais claro e fácil de ser percebido.

O processo de reconstrução da marca Australian Centre foi, definitivamente, um trabalho de várias equipes, tanto da parte do cliente, quanto da parte da agência. Os processos de brainstorming ocorreram inicialmente com a empresa e depois internamente na agência, de forma que um completou o outro.

### **5.2.1 Identidade e Imagem da marca AC Experience Group**

A empresa deseja ser vista como uma marca jovem e dinâmica. Ao mesmo tempo, utilizamos do arquétipo do “Mentor” na comunicação, para expressar a experiência e o direcionamento pelo melhor caminho. Uma marca leve, presente em todos os

momentos e amiga mesmo você estando do outro lado do mundo. Uma marca que voa junto com você e seus sonhos.

Apesar de ser um reposicionamento extremamente recente (2 meses), os resultados têm sido muito positivos por todo o mercado. A assimilação do novo nome (de Australian Centre para AC) tem sido natural e de fácil assimilação pelo público brasileiro. No lançamento para o público interno os colaboradores tiveram um ótimo engajamento e se orgulham de estar trabalhando numa empresa que se recria e renova rapidamente.

Após todo o processo que chamamos de “Diagnóstico de Marca” com a coleta das informações e a definição do DNA da marca e sabendo os valores, a personalidade e a essência da marca, iniciamos o processo de Criação das Expressões Visuais da Marca:

- 1- Pesquisa interna por referências visuais
- 2- Análise de “trends” (tendências do design, novidades, etc)
- 3- Conceituação (analogias e metáforas, estudos semióticos)
- 4- Estudos e esboços (Roughs)
- 5- Estudos Cromáticos
- 6- Estudos Tipográficos (estilo de fontes, ou a criação da mesma)
- 7- Layouts mais refinados das melhores opções
- 8- Prototipagem (testes de aplicação da marca em diferente mídias e como se comporta)
- 9- Apresentação Interna
- 10- Refinamento após análises internas
- 11- Apresentação para o cliente
- 12- Ajustes sobre a direção aprovada pelo cliente
- 13- Nova apresentação para o cliente, marca refinada e novas aplicações
- 14- Marca aprovada: início do desenvolvimento do Manual de Aplicação e do Brand Book (Livro da Marca)

### **5.3 A estruturação de pensamento dos designer thinkers**

Designer thinkers são sempre questionadores, sempre buscam a essência dos problemas para gerar as melhores perguntas. Porque elas nos direcionam para as melhores respostas. A natureza trabalha de forma muito intuitiva e flui com inteligência, essa é a regra da evolução, essas mentes buscam aplicar esses mesmos princípios de forma incansável em todos os aspectos da vida. Tudo pode ser melhorado, tudo pode evoluir mais.

Para os entrevistados, as características dos designers thinkers são: mentes abertas, observadoras e questionadoras, com um repertório muito grande, com referências

importantes, críticas quanto aos resultados, mas flexíveis ao ouvir e criar possibilidades.

O design thinking pode auxiliar na gestão de negócios: na criação de um diferencial competitivo realmente inovador para a empresa. Tal diferencial pode ser originado na essência da marca, traduzido no posicionamento e consolidado nos processos, produtos e serviços, relacionamentos ou em qualquer forma de expressão da marca.

O design thinking pode auxiliar em processos criativos, assim como na tomada de decisões em empresas. Questionando as fórmulas, adicionando análises mais intuitivas e empíricas dos processos, questionando os princípios, fortalecendo a identidade corporativa e alinhando o discurso de marca. O design thinking faz com que a criatividade e a inovação sejam o ponto de partida para qualquer resposta mercadológica na empresa. Uma maior tolerância aos novos erros, e ao risco também pode ser uma característica das empresas orientadas pelo design thinking.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Após o que foi explanado na investigação empírica, na conclusão do reposicionamento, o objetivo foi que a nova marca transmitisse esses valores de confiança e liderança, demonstrando ser uma empresa moderna e ágil nesse complexo mercado.

Com relação a atributos, benefícios e valores utilizados como diferenciais da marca (aspectos distintivos), a agência entrevistada mencionou que com a AC aplicou-se essa metodologia e obteve-se o seguinte resultado de DNA de Marca:

1. Personalidade da Marca: Inspiradora, Irreverente, Cativante, Engajada, Ética, Sustentável.
2. Valores da Marca: Comprometimento, Ousadia, Transparência, Organização.
3. Essência da Marca: Apaixonada, Especialista, Transformadora.

Constatou-se na presente pesquisa que o design thinking é, de forma simples e linear, aplicar o princípio básico do design, “forma e função,” para responder qualquer desafio mercadológico. Todo novo passo de uma marca cria um desafio a ser resolvido, para isso, antes de buscar as respostas para tal, precisamos elaborar as perguntas corretas. E somente utilizando das ferramentas do pensamento criativo, conseguimos elaborar as melhores perguntas, ou seja, toda ação, seja ela a criação de uma nova marca, seja a criação de uma nova campanha ou mesmo de um novo processo, deve essencialmente possuir e transmitir os valores intrínsecos no DNA da marca.

O design thinking aborda os problemas a partir de uma visão mais subjetiva, dá espaço para uma análise mais rica em possibilidades e inovações. Por isso mesmo, deve ser aberto a toda natureza de resposta e alternativa. O processo de design thinking não pode ser tolo ou enquadrado em moldes, afinal, muitas vezes uma resposta inicialmente absurda pode ser o primeiro passo para uma solução totalmente inovadora.

No caso da construção de marcas, o design thinking se torna fundamental na busca da essência da marca, na confecção das perguntas que vão nortear o que a marca vai realmente produzir de relevante para se diferenciar do mercado. Seu papel é fundamental nos estágios embrionários de discussão sobre a natureza da empresa.

## REFERÊNCIAS

AC EXPERIENCE GROUP. Base de dados. Disponível em: <<http://www.australiancentre.com.br>>. Acesso em: 08 maio 2014.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 22, p. 199-208, 1985.

BROWN, T. Design thinking. *Harvard Business Review*, Jun. 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>>. Acesso em: 08 maio 2014.

BROWN, T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMARCHI, A. P. P. Gestão estratégica de design com a abordagem de design thinking: proposta de um sistema de produção de conhecimento. 2011. 601 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

DEW, N. Abduction: a pre-condition for the intelligent design of strategy. *Journal of Business Strategy*, Bingley, v. 28, n. 4, p. 37-45, 2007.

KAPFERER, J. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 57; 1, 1993. p. 1-22.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J. Marketing estratégico. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LOCKWOOD, T. Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value. New York: Allworth, 2010.

MARTIN, R. Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

MARTIN, R. Design thinking: achieving insights via the “knowledge funnel”. Strategy & Leadership, Bingley, v. 38, n. 2, p. 37-41, 2010b.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; QUEIROZ, M. J.; MOTTA, S. L. S. Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”. São Paulo: Atlas, 2009.

OWEN, C. Design thinking: on its nature and use. Rotman Magazine, Toronto, v. 2, n. 10, p. 16-25, Winter 2008.

SANTAELLA, L. A teoria geral dos signos: como as linguagens significam as coisas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TOMIYA, E. Gestão do valor da marca: como criar e gerenciar marcas valiosas. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Rio, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001