

DESIGN ESTRATÉGICO NA PRÁTICA: MAPEAMENTO DE OPORTUNIDADES E COCRIAÇÃO DE SOLUÇÕES PARA O MERCADO DA SAÚDE

Nicole Simonato¹
Maíra Nicoletti²

Resumo

Este artigo apresenta um relato sobre a aplicação do design estratégico em uma pesquisa de mercado realizada para o SEBRAE sobre o segmento de saúde popular. Ao longo do estudo, há um detalhamento e uma discussão sobre a metodologia, bem como das ferramentas utilizadas para entendimento do mercado e cocriação de soluções junto aos usuários. O objetivo do artigo, é trazer uma reflexão do uso de abordagens de design estratégico em projetos de pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos e serviços. Com o estudo, foi possível perceber que atividades de pesquisa e de criação de soluções baseadas no design estratégico podem vir a contribuir de forma significativa nos diferentes setores de negócio, sejam aqueles que atuam diretamente com o consumidor final ou aqueles voltados ao atendimento de outras empresas, como é o caso da instituição citada neste estudo.

Palavras-chave: Design Estratégico; Processo de design; Cocriação

Abstract

This paper presents a report on an application of strategic design in a market research carried out for SEBRAE on the popular health segment. Throughout the study, there is a detailing and discussion about the methodology, as well as the tools used to understand the market and co-create solutions with users. The purpose of the paper is to reflect on the use of strategic design approaches in market research projects and product and service development. With the study, it was possible to realize that research activities and the creation of solutions based on strategic design can contribute significantly to different business sectors, whether those that work directly with the end consumer or those focused on serving other companies, as is the case of the institution mentioned in this study.

Keywords: Strategic Design. Design Process. Co-creation.

1 Introdução

O mercado brasileiro de saúde destaca-se como um dos mais promissores do mundo, devido ao número elevado de habitantes e ao envelhecimento progressivo da

¹ Mestre em Design pela Unisinos com Pós-Graduação em Marketing e Graduação em Comunicação pela ESPM. Sócia-Fundadora e Estrategista de Marcas das consultorias Cool.LAB, Brands2Beauty, Think Saúde e WESG. Pesquisadora nas áreas de Design Estratégico, Comunicação, Branding e ESG. E-mail: nicole@coolab.cc

² Doutora em Design pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Consultora e Pesquisadora nas áreas de design, negócios e inovação. Professora na Escola de Marketing, Gestão e Inovação da plataforma educacional Alura. E-mail: mairanicoletti@gmail.com

população (DELOITTE, 2021). Dentro deste segmento, encontra-se um ecossistema que compreende diferentes atores para promover saúde e bem-estar para o público popular³ - empresas privadas, como as clínicas populares, indústrias, universidades, startups, hospitais, laboratórios, profissionais da saúde e também instituições como o SEBRAE, que disponibilizam suporte ao empreendedorismo e desenvolvimento econômico de pequenas e médias empresas.

Apesar da importância deste segmento para o desenvolvimento socioeconômico do país, em geral, o mercado de saúde brasileira ainda carece de inovação. São poucos os hospitais do país que possuem centros de inovação (FREDERICO, 2021), além de existir certa deficiência em implementar a transformação digital (SAÚDE BUSINESS, 2021) e o desenvolvimento de habilidades como liderança, criatividade e empatia nestas organizações (HARTEL, 2020). Além destes fatores, o uso de métodos de design no contexto de saúde brasileira também não é comum, tendo um grande potencial para potencializar a inovação neste setor (HINNIG, 2020).

Visando aumentar a sua atuação no setor da saúde nacional e impactar no crescimento deste mercado, o SEBRAE buscou realizar uma pesquisa de mercado sobre o nicho de saúde popular, dado o seu grande potencial de expansão e de inovação. Esta pesquisa foi realizada entre os meses de Novembro de 2021 e Março de 2022 pelas autoras deste artigo, onde o objetivo era mapear e entender o mercado de saúde popular com foco em clínicas privadas, a fim de identificar oportunidades de inovação, melhorias para o segmento e insights para a proposição de produtos SEBRAE direcionados à estas clínicas. Como diferencial, este estudo valeu-se de metodologias e ferramentas do design estratégico durante todo o processo de pesquisa, desde a coleta de dados até a apresentação dos resultados, temas que este artigo pretende explorar.

Apesar de estudos sobre o design estratégico e organizações serem amplamente discutidos na literatura (MAURI, 1996; CAUTELA e ZURLO, 2006; MERONI, 2008; DESERTI e RIZZO, 2014; MURATOVSKI, 2015), frequentemente as investigações propostas apontam somente de forma teórica as potencialidades desta abordagem no contexto empresarial. São poucos os estudos que apresentam casos de como estes

³ O direito à saúde é um direito previsto na Constituição Brasileira, e os serviços médicos um dever do Estado, mas é inegável a precariedade do setor público em atender a demanda de saúde. (ALMT, 2020; SAÚDE VIANET, 2017). Neste contexto que emergem novos modelos de negócios na saúde privada, como as clínicas populares. Este tipo de estabelecimento é visto como uma "alternativa ao SUS" e prevê a oferta de consultas e procedimentos médicos e odontológicos a preços abaixo do mercado, que atraem as classes C, D e E.

processos ocorrem na prática, com negócios reais, em especial na coleta de dados de uma pesquisa de mercado e na cocriação de soluções junto aos usuários.

Há, ainda, uma escassez de estudos que exemplificam como estes casos são aplicados em negócios brasileiros, especialmente envolvendo instituições como o SEBRAE. Diante disso, o presente artigo discute a aplicação do design estratégico, apresentando o caso do SEBRAE para inovar e atender o ecossistema gaúcho de saúde. Para isso, este estudo apresenta as ferramentas e processos utilizados durante o percurso da pesquisa, bem como uma reflexão sobre como o processo de design estratégico pode contribuir na construção de inovação e competitividade quando aplicado em contextos de negócios.

Para uma melhor compreensão do leitor, este artigo estrutura-se da seguinte forma: no capítulo 2 é explicitado como o design estratégico foi aplicado no processo de pesquisa sobre as clínicas populares, detalhando o uso de alguns métodos e ferramentas durante a etapa da investigação do mercado e a etapa de cocriação. No capítulo 3 são apresentados os principais resultados obtidos nesta aplicação, além de reflexões sobre o processo. Por fim, no capítulo 4, encontram-se as considerações finais.

2 Design estratégico na prática

2.1 Etapa 1: Entendimento do mercado

Como mencionado anteriormente, o principal objetivo do estudo desenvolvido para o SEBRAE foi compreender o segmento de clínicas com foco no público popular para, assim, desenvolver soluções⁴ customizadas para este mercado. Diante disso, o processo de pesquisa foi dividido em dois momentos distintos de coleta de dados, utilizando-se a pesquisa contextual e a pesquisa blue sky. O primeiro momento investigativo envolveu somente as pesquisadoras, tendo como foco compreender o mercado de saúde popular a fundo, identificando as suas características, particularidades e demandas. Já o segundo, envolveu membros do ecossistema de saúde popular e o SEBRAE, com o intuito de integrar a instituição no processo de pesquisa e conectá-la aos “usuários-alvo” para pensar em oportunidades de inovação e

⁴ No âmbito deste estudo, o termo soluções é usado como sinônimo de produto. No caso específico do SEBRAE, os produtos são os serviços destinados aos micro e pequenos empreendedores atendidos pela instituição, como por exemplo consultorias, capacitações, cursos, etc.

soluções de forma colaborativa. Nos subcapítulos a seguir, serão discutidas cada uma destas etapas.

2.1.1 Pesquisa Contextual

A pesquisa contextual é uma forma de investigação que busca analisar um cenário específico, no qual um determinado problema está inserido, com o intuito de organizar um sistema de informações pertinentes para o andamento de um projeto (DESERTI, 2007). Este tipo de pesquisa é típica da prática do design estratégico, sendo utilizada para formar um dossiê “empresa-mercado” (CELASCHI E DESERTI, 2007), que contém três paradigmas de análise: *Empresa* (know how, recursos disponíveis, tipologia de produtos, identidade e marca, orientação estratégica, modelo organizacional, sistema logístico, cadeia de valor, etc), *Usuários* (Jornada de consumo, experiência no uso dos produtos, necessidades e desejos, percepção em relação à empresa, etc) e *Mercado* (setor onde a empresa atua, concorrentes, dados de participação de mercado, potencial de crescimento, etc).

Os dados da pesquisa contextual podem ser constituídos a partir de duas formas de coleta: a *desk research*, com os dados provenientes de fontes secundárias, e a *field research*, com dados de fontes primárias, como por exemplo, os próprios usuários (SCALETSKY et al, 2016). Neste estudo, a desk research foi utilizada para compreender o conceito e o contexto de uma clínica popular, além de identificar as principais características, particularidades e stakeholders presentes neste nicho do mercado da saúde. Assim, o objetivo deste movimento investigativo foi compreender e descrever o mercado, além de definir as diretrizes para realizar o mapeamento das clínicas populares existentes da região objetivada pelo SEBRAE, que resultou na identificação de 257 clínicas.

Estas empresas foram classificadas como clínicas populares a partir do estudo de seu modelo de negócio, serviços oferecidos, estratégias de precificação e comunicação e perfis de usuários. A partir da análise destes dados, foi possível estabelecer três perfis macro de clínicas populares, o qual o estudo denominou de clínicas individuais, redes próprias e franquias⁵. Estas informações foram cruciais para a estruturação das demais

⁵ Para manter a confidencialidade do estudo para o SEBRAE, as definições e características sobre o mercado de clínicas populares e perfis identificados não serão discutidas no presente artigo.

fases da pesquisa, pois orientaram tanto a seleção de entrevistados para a coleta de dados da *field research* quanto o planejamento da atividade de *workshop*.

A *field research* foi utilizada para complementar os dados recolhidos na *desk research*, buscando confirmar algumas informações encontradas diretamente com pessoas que atuam no segmento de clínicas populares. Assim, foram estruturados *questionários* que foram enviados para as clínicas identificadas na etapa anterior. Além disso, foram realizadas *entrevistas em profundidade* com 13 gestores e fundadores destas clínicas. O roteiro das entrevistas foi configurado para compreender de maneira qualitativa as dificuldades destas clínicas, a percepção destes profissionais em relação ao mercado de saúde popular e identificar outros atores envolvidos no dia a dia destes negócios.

2.1.2 Pesquisa Blue Sky

Este tipo de pesquisa, também conhecida como pesquisa não contextual, tem como objetivo buscar caminhos de inovação, através de “uma ‘colheita’ de elementos úteis para estimular e direcionar a criatividade” (SCALETSKY & PARODE, 2008, p.2). Diferente das pesquisas contextuais, este tipo de pesquisa envolve um processo aberto de busca de informações, tendências e trajetórias de inovação, não mantendo um vínculo de dependência em relação ao problema de pesquisa (SCALETSKY et al, 2016).

Neste estudo, a pesquisa blue sky foi utilizada com o intuito de traçar caminhos de inovação para as clínicas populares, uma vez que o setor da saúde nacional possui grande demanda neste aspecto em relação aos mercados internacionais de saúde. Para tanto, o processo de pesquisa consistiu, inicialmente, em uma análise das principais tendências para o setor da saúde nas esferas da gestão do negócio, tecnologia e gestão de pessoas.

Após, foi feita uma nova pesquisa, buscando identificar em outros setores de mercado tendências e oportunidades de inovação que fossem possíveis de ser transpostas e adaptadas aos negócios da saúde. As informações coletadas foram organizadas através de elementos visuais como imagens, vídeos e gráficos, uma vez que este tipo de pesquisa possui uma dimensão estratégica que envolve o “fazer ver”, ou seja, busca formas de compartilhar visualmente um conceito, tendência ou atmosfera (ZURLO, 2010).

Como resultado, este movimento de investigação possibilitou às pesquisadoras visualizar cenários futuros para as clínicas populares e também mapear oportunidades para este mercado, fornecendo um repertório de sugestões para a instituição SEBRAE, de forma que orientasse as suas decisões estratégicas e servisse de inspiração para os grupos de projeto durante o *workshop*, processo que será aprofundado no tópico a seguir.

2.2 Etapa 2: Workshop de cocriação com o usuário

Para complementar os dados e insights da etapa anterior, foi proposta uma atividade de cocriação, comumente utilizada em pesquisas e práticas de design estratégico. A cocriação refere-se a qualquer ato de colaboração criativa durante o processo de design, utilizando-se de métodos que lidam com públicos diversos e valem-se da diversidade e multidisciplinaridade de visões em seus processos projetuais (BROWN, 2008; SANDERS; STRAPPERS, 2008). Entretanto, o diferencial da atividade colaborativa proposta por este estudo foi trazer o usuário dos produtos SEBRAE (empresários fundadores/gestores de clínicas populares) para criar estas soluções junto da instituição, vivenciando, assim, uma prática de design estratégico. Esta prática foi, mais especificamente, um *workshop*.

O termo *workshop*, que significa oficina em inglês, refere-se a um tipo de atividade projetual e colaborativa na qual os participantes, em um período de tempo reduzido, utilizam seus conhecimentos, habilidades e competências para criarem em conjunto novas possibilidades e conceitos de projeto a partir de um briefing (SCALETSKY e PARODE, 2008). Este tipo de atividade pode ocorrer em qualquer área que envolva a solução de problemas, sendo por este motivo frequentemente utilizada em projetos de design.

Neste sentido, Scaletsky (2008) entende o *workshop* como um espaço de imersão criativa, que pode ter como resultado a projeção de cenários futuros, o desenvolvimento de novos conceitos, produtos e serviços ou até mesmo a sugestão de ideias iniciais que respondam a um problema específico. Além disso, este tipo de atividade impulsiona a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, através de orientações propostas por um facilitador, geralmente expert no tema/contexto/método abordado na atividade, que no caso deste estudo foram as duas pesquisadoras, especialistas em

design estratégico.

O *workshop* foi realizado em formato presencial e tinha como objetivo conectar as duas principais partes interessadas na geração de soluções para o segmento de clínicas populares - SEBRAE e empresários -, com o intuito de promover um diálogo direto e um olhar criativo sobre as demandas, problemas e oportunidades de atuação levantados na etapa anterior da pesquisa.

Assim, a atividade reuniu 12 participantes, sendo 7 gestores do SEBRAE, 2 membros do ecossistema da saúde popular - um membro da federação/associação da saúde e uma consultora de startups da saúde e 3 empresários de clínicas populares. Os participantes foram distribuídos em três grupos de projeto, sendo o critério de divisão pautado na expertise e mercado de atuação de cada um. O respectivo perfil de cada um dos participantes é detalhado na tabela 1.

Tabela 1 - Membros dos grupos de projeto do workshop de cocriação SEBRAE

Grupo 1	<p><i>Participante 1</i> 1 membro da Coordenação Setorial da Cadeia de Valor da Saúde SEBRAE</p> <p><i>Participante 2</i> 1 membro da Gerência Competitividade Setorial SEBRAE</p> <p><i>Participante 3</i> 1 membro da Gerência Regional Centro SEBRAE</p> <p><i>Participante 4</i> 1 membro do ecossistema da saúde - SINDIHOSPA</p>
Grupo 2	<p><i>Participante 5</i> 1 membro da Gerência de Marketing do SEBRAE</p> <p><i>Participante 6</i> 1 membro Gerência Regional Metropolitana SEBRAE</p> <p><i>Participante 7</i> 1 membro do ecossistema da saúde - Empresária e Consultora de Startups da Saúde</p>
Grupo 3	<p><i>Participante 8</i> 1 membro da Coordenação Setorial de Franquias SEBRAE</p> <p><i>Participante 9</i> 1 membro da Gerência Competitividade Setorial SEBRAE</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

A dinâmica proposta para esta atividade seguiu o padrão normalmente adotado em workshops de design: imersão no problema/contexto, execução da atividade criativa e, por fim, apresentação e discussão dos resultados. No tópico abaixo será detalhado como cada uma destas etapas foi planejada e executada.

2.2.1 Imersão no problema / contexto

Na etapa inicial do *workshop*, o principal objetivo foi envolver os participantes no contexto da pesquisa: saúde e clínicas populares, expondo um *briefing* com informações importantes para orientar o desenvolvimento da atividade projetual. O objetivo do *briefing* é sempre a comunicação de informações relevantes para um projeto, feita de maneira certa, no momento certo e com um propósito claro (PHILLIPS, 2008). Assim, o *briefing* apresentado contextualizou os participantes sobre a primeira etapa da pesquisa, abordando seus principais achados com o intuito de ampliar o conhecimento, o envolvimento e a criatividade dos participantes.

Esta etapa teve uma hora de duração e foi planejada de forma que os participantes enxergassem uma conexão entre as informações, tendências e a realidade do mercado da saúde popular e, assim, fossem capazes de especular futuros, criar visões, cenários e conceitos de soluções. Isto porque este tipo de exercício provocativo permite a exploração de espaços de oportunidade, a criação de apostas sobre o futuro e a concretização destas apostas por meio de experimentos que promovam a aceleração de ideias (COUTINHO E PENHA, 2017).

O meio para comunicar foi o *slideshow*, transmitido através da televisão, que teve como estratégia de criação de conteúdo, o *storytelling*, isto é, a apresentação de histórias. Esta estratégia foi utilizada para tornar esta etapa mais interessante aos ouvintes, uma vez que havia muitos dados coletados durante a investigação qualitativa que eram maçantes de serem apresentados da mesma forma que no relatório de pesquisa.

A ideia de tornar visível é um dos aspectos centrais do processo de design. Para a concepção de novos projetos, Zurlo (2010) destaca que uma das principais capacidades do designer é “fazer ver”, ideia compartilhada por Manzini (2017, p.137), que defende o *storytelling* como “uma ferramenta para tornar as coisas visíveis e tangíveis”. Em casos de projetos que lidam com problemas complexos e, igualmente, com diversas pessoas com diferentes interesses e interpretações, o *storytelling* é a ferramenta ideal para tornar visões e conhecimentos compartilhados (BERTOLOTTI et al 2015), estimulando conexões entre pessoas durante o processo projetual (GALBIATI, 2015).

Além disso, o processo de decodificação de dados e tendências e a posterior

codificação dos mesmos em uma narrativa mais concreta e visual, auxilia na avaliação do tamanho de uma mudança a ser feita em uma determinada situação, contexto ou cultura já estabelecida (SCALETSKY et al, 2016).

Dado que o objetivo da atividade projetual era refletir e discutir formas de inovação e soluções para o segmento das clínicas populares, este tipo de narrativa torna o ouvinte mais envolvido com o problema/contexto que lhe é apresentado, além de fornecer insights criativos. Isto ocorre pois quando os projetistas, com vivências e expertises diversas vêm as mesmas mensagens e histórias durante a atividade de projeto, ampliam suas visões e entendimentos sobre o problema da atividade de projeto, tendo um ponto de partida para começar a co-criar (SIMONATO, 2019).

Desta forma, a apresentação iniciou com uma breve introdução sobre o contexto atual da saúde até chegar no conceito de clínica popular, onde figuras e infográficos foram apresentadas no televisor para resumir as informações de forma objetiva e fácil de ser consumida.

Figura 1 - Figuras e infográficos apresentados



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Visando tornar a narrativa mais rica e dinâmica, também foi apresentado um compilado de vídeos para ilustrar o que é uma clínica popular, uma vez que as histórias fascinam e inspiram as pessoas, principalmente se apresentadas com recursos audiovisuais (GALBIATI, 2015). Estes vídeos foram coletados do Youtube

e envolviam as falas de fundadores, gestores e usuários de clínicas populares, além de reportagens de televisão que mostravam estes ambientes e seus serviços e, também, conteúdos de comunicação destas clínicas.

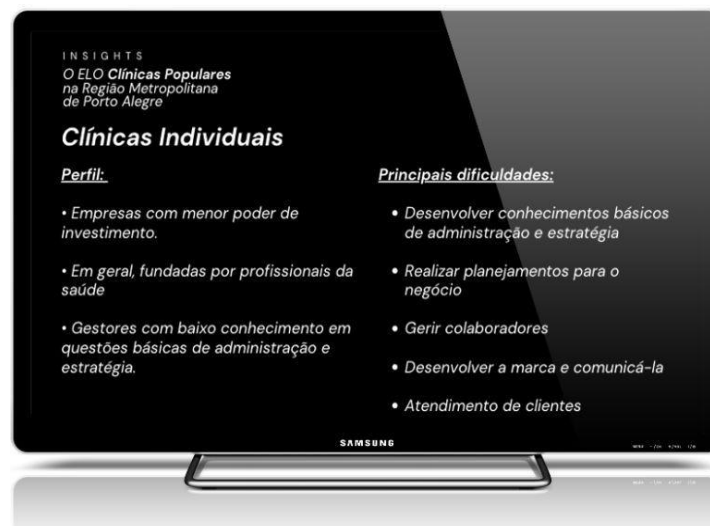
Figura 2 - Trechos dos vídeos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Por fim, chegou-se à apresentação dos três perfis de clínicas populares identificados na pesquisa contextual: *clínica individual*, *clínica rede própria* e *clínica franquia*. Optou-se por dividir o conteúdo em relação aos três perfis de clínicas, apresentando de forma resumida e em tópicos as principais características de cada tipo de clínica e suas principais dificuldades.

Figura 3 - Exemplo do slide com perfil de clínicas populares



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Ao final da apresentação, a etapa de imersão chegou ao fim, momento onde as pesquisadoras compartilharam um cronograma detalhando como ocorreria a atividade de cocriação, visto que o tempo é algo importante de ser gerenciado em *workshops* de design.

2.2.2 Atividade projetual

A atividade de cocriação iniciou com a seguinte questão: “*De que forma o SEBRAE pode contribuir com o mercado de Clínicas Populares?*”. Neste momento, os 3 grupos de projeto apresentados anteriormente se dividiram em 3 salas distintas, onde encontrava-se um empresário representante de cada perfil de clínica popular identificada no estudo. A orientação geral dada pelas pesquisadoras antes da atividade era de que cada grupo discutisse sobre o seu perfil de clínica e, após 30 minutos, propusessem ideias de atuação do SEBRAE. Após este processo, os participantes de cada grupo deveriam migrar para outra sala, onde teriam a vivência com outro empresário, e discutiram soluções para um outro perfil de clínica.

Essa dinâmica foi sugerida com o objetivo de que todos os projetistas tivessem contato com os diferentes perfis de clínicas. Importante destacar que os materiais desenvolvidos pelos grupos permaneciam nas salas, de forma que todos pudessem contribuir e complementar as ideias sugeridas pelo grupo anterior, aumentando, assim, o diálogo durante a atividade.

Figura 4 - Participantes co-criando com os usuários



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Nas respectivas salas, estavam dispostos materiais como *post its*, canetas, folhas e canetinhas.

Figura 5 - Ambiente e materiais de projeto



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Além disso, foram impressos uma folha no formato A4 que repetia as informações apresentadas durante a imersão, com as principais características de cada perfil de clínica e 10 cards com as verbalizações coletadas durante as entrevistas em profundidade, que continham percepções, dores e opiniões dos empresários e médicos que operam em cada um dos perfis de clínica popular. A disposição destes materiais era importante para que os participantes relembassem as informações passadas anteriormente e discutissem entre eles os problemas do perfil de clínica popular que analisavam naquele momento.

Para que os participantes ampliassem ainda mais a visão sobre o contexto e sobre as potenciais formas de atuação do SEBRAE, também foi disponibilizado para cada grupo um mapa de sistema impresso, ilustrando os membros do ecossistema da saúde popular relacionados às clínicas populares, bem como as formas de relações comerciais e estratégicas existentes entre elas. A construção deste mapa foi feita para esta atividade, sendo resultado da etapa de pesquisa

contextual, uma vez que somente após ter uma visão mais aprofundada sobre o contexto da saúde popular que as pesquisadoras começaram a mapear todos os stakeholders envolvidos com uma clínica popular. Posteriormente, ele foi incluído no relatório de pesquisa entregue ao SEBRAE.

Figura 6 - Mapa de sistema e cards com verbalizações

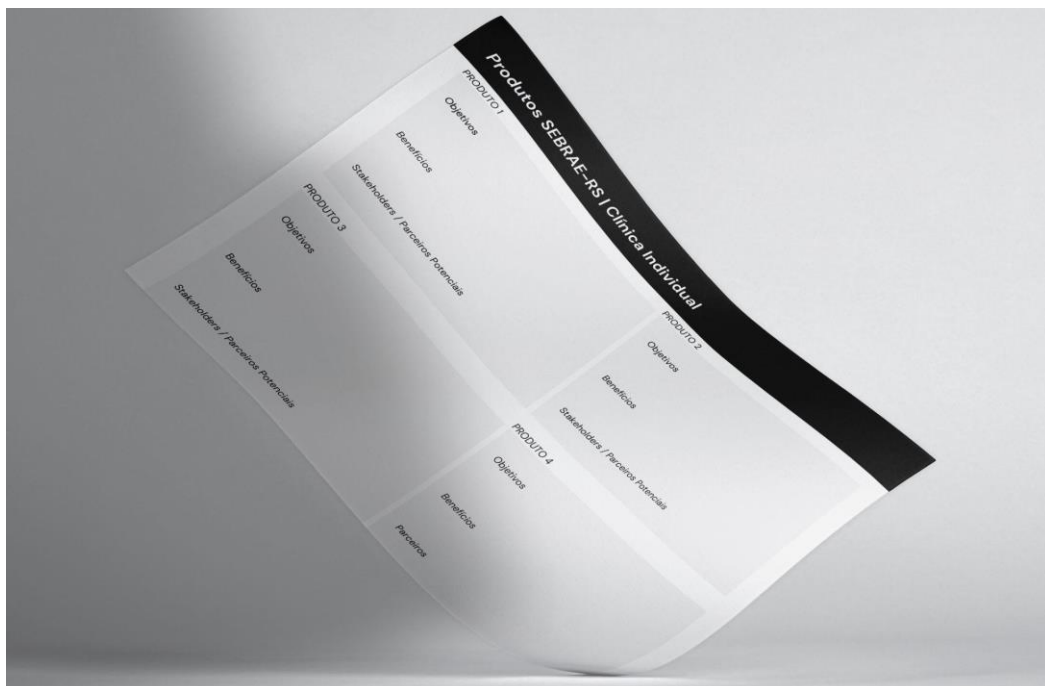


Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Um mapa de sistema permite a visualização dos principais constituintes do sistema no qual uma organização, serviço ou produto está inserido (STICKDORN et al, 2020), o que implica em uma visão holística sobre um negócio. O compartilhamento deste mapa com os participantes do *workshop* também objetivava propiciar um modo de pensar integrador, ou seja, um modo de pensar que não atuasse apenas na geração de valor para as clínicas populares em si, mas também para os diferentes atores e negócios envolvidos. Dado que o design estratégico prioriza o desenvolvimento de parcerias “ganha-ganha”, onde os interesses individuais da empresa e dos demais atores envolvidos convergem (MERONI, 2008), as pesquisadoras entenderam que este tipo de ferramenta era adequada ao caso em questão.

Após a análise do problema/contexto, os participantes adentraram em um momento de *síntese*, onde deveriam propor ideias que poderiam virar produtos SEBRAE. Para isso, as pesquisadoras disponibilizaram um material personalizado para esta atividade em formato de *Canva*, inspirado na ferramenta *Canvas Business Model*.

Figura 7 - Canva de soluções SEBRAE



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

A disponibilização deste material se deu somente após os 30 minutos iniciais estabelecidos para o grupo dialogar e explorar o problema. Esta atitude foi proposital, pois a intenção das pesquisadoras era de que os participantes não atuassem apenas na resolução direta dos problemas apresentados a eles (*problem solving*), mas sim em uma definição maior desses problemas (*problem setting*). Ou seja, que eles explorassem o contexto através das diferentes perspectivas dos outros participantes e, assim, abrissem novas questões para só depois propor maneiras de tentar resolvê-las através de produtos SEBRAE. Este tipo de atitude está diretamente ligada ao processo de design, uma vez que o ato de questionar é uma oportunidade de reformular um problema, redefinir as restrições e abrir a mente para uma resposta mais inovadora (BROWN, 2010).

2.2.3 Discussão da atividade

Com a finalização da atividade criativa, todos os grupos reuniram-se em um mesmo ambiente para dialogar sobre o processo de cocriação. Neste momento, cada participante deu um depoimento sobre a imersão e a experimentação vivenciada no *workshop*, refletindo sobre os aprendizados que tinha tido e das novas percepções que tinha construído.

Figura 8 - Momento de apresentação e discussão de resultados



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Além disso, foram discutidas as principais ideias sugeridas para cada perfil de clínica popular, propiciando mais um momento de troca e de geração de insights para oportunidades de atuação do SEBRAE-RS. Isso porque os conhecimentos adquiridos nesta experiência não servem apenas para criar um novo projeto de produto e serviço, mas também modificar quem o constrói. Assim, os resultados da atividade projetual e também do diálogo final sobre o processo de projeto serão detalhados no capítulo a seguir.

3 Resultados

3.1 O usuário como centro da cocriação de soluções

A dinâmica proposta para criar soluções SEBRAE envolvendo seus potenciais usuários (empresários de cada tipo de perfil de clínica popular) apresentou um resultado positivo, uma vez que os participantes mostraram-se bastante interessados em ouvi-los e questionar sobre informações apresentadas na etapa de imersão. Este aspecto fica evidente na fala do Participante 1.

"A troca de informações com os empresários foi muito rica, e a dinâmica que fazia com que falássemos com os três perfis, um de cada vez, também. Essa mudança me deixava interessada nas ideias compartilhadas. (...) não queria parar de conversar e saber mais sobre cada persona"
(Participante 1)

Esse fator parece ser atribuído especialmente ao uso do *storytelling*, tanto na etapa de imersão quanto durante a atividade projetual, que trouxe para dentro do processo as diferentes visões dos empresários acerca do problema, concretizando a narrativa dada pelas pesquisadoras anteriormente.

A conexão entre empresa e cliente, que por sua vez também é o usuário de suas soluções, fez com que o SEBRAE de fato vivenciasse um processo colaborativo que colocava o seu cliente (empresário) diretamente no centro do processo de criação de produtos. Este foi um aspecto significativo e inovador desta prática, pois a instituição tradicionalmente desenvolve soluções internamente, baseada em pesquisas de mercado sem envolver usuários neste processo, conforme explícito na fala do Participante 5 "*A questão da gente ter sentado junto com o cliente é o que a gente vem falando muito dentro do SEBRAE, e nada como fazer isso na prática. Eu tenho certeza que daqui vão sair produtos e soluções diferentes*".

Neste contexto, é perceptível também um processo de desenvolvimento de empatia dos gestores do SEBRAE para com os empresários. No processo de design, a empatia é uma prática incorporada na forma como os projetos são realizados e em como as decisões são tomadas, uma vez o designer "coloca-se no lugar" do usuário a fim de vivenciar seu contexto para entender melhor para onde o

projeto se destina (MICHLEWSKI, 2015).

No âmbito dos negócios, a empatia é capaz de estimular uma postura mais compreensiva e humana da empresa com seus consumidores, possibilitando que ela se coloque no lugar de seus clientes, enxergando-os como pessoas com necessidades reais, ao invés de classificá-los apenas como um público-alvo para vender seus serviços. Esta mudança de atitude dos gestores SEBRAE foi perceptível na fala do Participante 2: *"Temos que pensar em algo antes de tudo: em pessoas. Nós estamos falando de pessoas, dos nossos clientes, que estão lidando com vidas de pessoas"*.

Além de estimular este olhar mais humano, uma atitude empática também compreende uma maior abertura ao diálogo da empresa com o cliente, fazendo com que ela o escute e realmente valorize a sua percepção. Este aspecto ficou visível quando o Participante 7 apontou que: *"A gente tem que ter a humildade de dizer que não sabe e trocar. Ter essa abertura para ouvir é uma grande diferença, é um desafio. Eu não sei, mas eu posso aprender com as pessoas que estão vivendo este problema"*.

Por fim, esta atividade colaborativa fez com que a instituição identificasse pontos que poderiam ser melhorados em sua estrutura e maneira de atuar e também demonstrasse vontade de incorporar um processo mais colaborativo no desenvolvimento de futuras soluções:

"Conseguimos enxergar os pontos que podemos melhorar da nossa instituição, o que ainda não fazemos para este cliente. A partir daqui, e da participação de pessoas diversas dentro da nossa organização, vamos pensar em como construir essas soluções" (Participante 8)

3.2 Ampliação da visão do problema

O processo de rotatividade dos participantes nos diferentes grupos foi um fator importante para que os mesmos ampliassem as suas visões sobre o contexto de clínicas populares. Ao invés de discutirem e pensarem em soluções apenas para um determinado perfil de clínica, os participantes conseguiram ter uma visão mais holística sobre o nicho de negócio clínica popular e, assim, refletir sobre como poderiam criar soluções não só customizadas para os diferentes perfis de clínicas,

mas também soluções que abraçassem demandas em comum:

"Conseguimos perceber semelhanças entre os três grupos, os pontos em comum entre os três modelos de negócio, e o que podemos criar de solução para que se tenha um interesse global entre esses empresários" (Participante 6)

Essa atitude relaciona-se a um tipo de raciocínio típico projetual, denominado divergente, que ocorre quando há uma expansão do campo de visão do projetista que permite ao mesmo ter um olhar mais sistêmico, fugindo do habitual enquadramento do problema e de um conjunto de soluções preexistentes (DE MORAES, 2010).

Este fator também demonstra que, o design, quando inserido de maneira estratégica, é capaz de provocar um olhar para a perspectiva geral de um sistema e assim detectar como os problemas encontrados serão abordados, bem como onde existem oportunidades para ação (Franzato et al, 2015).

Percebeu-se, também, que este olhar holístico impulsionou o confronto de ideias entre os participantes, conforme explicitado na fala do Participante 9: "*Mas também conseguimos confrontar as ideias. Deu para se ter ideia do que o perfil clínica individual precisa, que é bem diferente das franquias*".

O fato de confrontar ideias durante o ato projetual pode estar relacionado ao tipo de conteúdo utilizado na atividade, que valeu-se de storytelling e também da multiplicidade de pontos de vistas acerca do tema - como os vídeos com relatos diversos (usuários, gestores, fundadores, jornalistas) e os materiais sínteses com as verbalizações dos entrevistados de cada tipo de clínica. Conforme Simonato (2019), materiais de projeto desenvolvidos desta forma estimulam o potencial criativo dos projetistas, pois ajudam a criar novas controvérsias e pontos de vista, ampliando, assim, o potencial de criatividade e inovação.

Segundo Zurlo (2010), um dos componentes que se destacam dentro da cultura e prática projetual em design estratégico é o posicionamento crítico-reflexivo. Ao longo desta atividade, ficou evidente também que alguns gestores assumiram esta postura ao ampliarem a visão do problema, realizando, assim, um processo de "auto reflexão" sobre a forma que atuavam em suas práticas profissionais. Assim, ao discutir os resultados da atividade, a instituição pontuou

como a sua atuação poderia ser feita de forma diferente no segmento de saúde, buscando caminhos para a inovação não só através da criação de novas soluções, mas também na reformulação das soluções que já possuíam, conforme evidente na fala do Participante 6:

“A gente foi convidado a pensar a todo tempo: e se eu fizer diferente? (...) Conseguimos visualizar as soluções que já temos aqui dentro da instituição, de como adaptá-las e entregar como solução para este mercado” (Participante 6)

Além disso, a instituição percebeu que poderia modificar a maneira que se posicionava no ecossistema de saúde como um todo, agindo não só como uma empresa que auxilia empreendedores deste segmento de mercado, mas também agindo como uma entidade integradora e coordenadora na troca de valor entre os diferentes membros deste ecossistema. Ou seja, propondo soluções que conectem os diferentes membros. Este aspecto ficou evidente a partir da disponibilização do mapa de sistema aos grupos, que ao olharem com mais calma e refletirem sobre as relações que ali estavam explícitas, conseguiram enxergar novas oportunidades de atuação e também adicionarem novos atores e relações ao mapa.

3.3 Aprendizado a partir da experiência

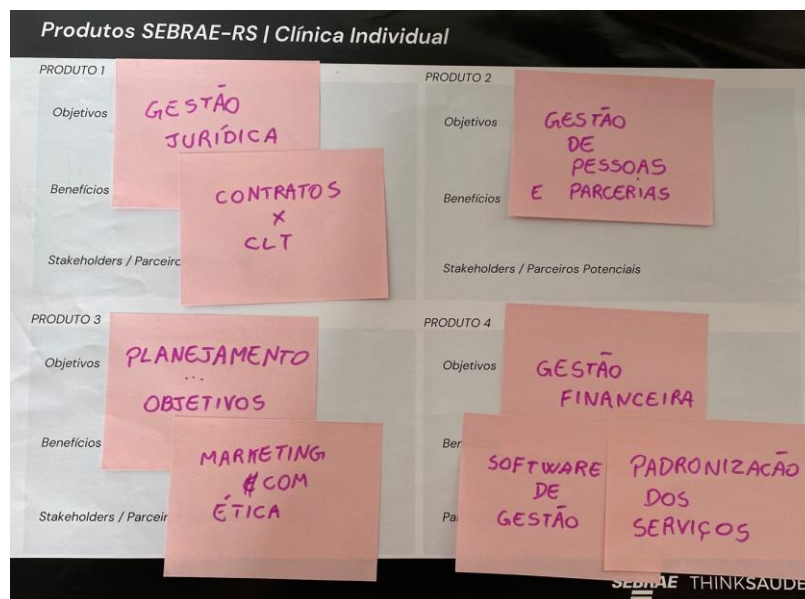
O aprendizado construído no fazer é uma das bases do processo de experimentação do design, pois é algo intrínseco ao ato projetual (SCHÖN, 2000; DE MORAES, 2010; BROWN, 2010; DORST, 2011). Esta afirmação mostrou-se verdadeira no âmbito desta pesquisa, sendo perceptível o significado que a experiência projetual teve nos participantes.

Grande parte dos relatos apresentados durante a discussão dos resultados apontou para a grande importância que a dinâmica de workshop teve na construção de uma visão realista e aprofundada sobre clínicas populares. Vivenciar um processo colaborativo de projeto para criar soluções, ter contato com o usuário e discutir com os diferentes atores sobre o contexto da saúde popular e suas particularidades fez com que o aprendizado gerado fosse muito maior do que apenas ler um relatório em texto apresentando dados coletados em uma pesquisa de mercado.

Dentro deste contexto de aprendizagem pela experiência, outro ponto que chamou a atenção das pesquisadoras foi o *uso que os participantes fizeram de alguns materiais*, como o canva para criar soluções. A orientação dada era de que este material fosse usado no processo de síntese, onde os participantes deveriam detalhar até quatro ideias de possíveis formas de atuação do SEBRAE em cada perfil de clínica popular, ou seja, soluções prontas.

Porém, na prática observou-se que eles não o preencheram conforme orientado, mas sim foram adicionado ideias múltiplas ou temas que deveriam ser melhor desenvolvidos pela instituição para o perfil de clínica que analisavam no momento (figura 10), usando o tempo em grupo para dialogar e aprender sobre o problema.

Figura 9 - Uso do material síntese



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

Dado que o objetivo deste material era facilitar o processo projetual para que os participantes, não acostumados a este tipo de atividade criativa, pudessem terminá-la com resultados “concretos e executáveis”, o foco na aprendizagem e na exploração do problema causou surpresa nas pesquisadoras.

Embora alguns autores que discutam as diferenças de mentalidade do design e da gestão e apontem que gestores possuem uma forma diferente de resolver problemas, buscando sempre uma objetividade e uma lógica de “problema-

solução” (LIEDTKA; OGILVIE, 2015), a experiência vivenciada pelo SEBRAE fez com que a instituição tivesse uma atitude diferente, alinhada à uma postura do design:

"Talvez a gente não tenha tudo anotado, organizado nos materiais, conforme proposto. Porque a gente fica na ansiedade de querer saber muito e acaba não conseguindo anotar. Mas não tenho dúvidas que os aprendizados foram maiores, e que saímos daqui para depois devolver isso para o mercado." (Participante 1)

Este fato demonstra que as dinâmicas orientadas pelo design estratégico podem desenvolver atitudes inusuais em pessoas com perfil mais analítico, como gestores sem conhecimentos em processos de design, trazendo aprendizados significativos pela experiência. Isso porque esse tipo de atividade envolve uma “reflexão na ação” (SCHÖN, 2000), ou seja, uma reflexão e um aprendizado gerados no ato de experimentação, onde as decisões são guiadas pelos conhecimentos adquiridos durante o processo projetual. Assim, percebe-se que há espaço em organizações para a proposição de atividades mais abertas e não tão estruturadas, com foco maior no diálogo, entendimento e reposicionamento dos problemas, sem que isso resulte, necessariamente, em uma solução pronta, mas sim em subsídio intelectual e criativo para criá-la posteriormente.

4 Considerações finais

Este estudo buscou avançar na discussão sobre a aplicação do design estratégico em negócios, partindo da análise de uma pesquisa de mercado realizada no setor da saúde, no nicho de clínicas populares, encomendada por uma instituição privada e sem fins lucrativos. Verificou-se que as diferentes metodologias e ferramentas de design estratégico utilizadas ao longo da pesquisa contribuíram em diferentes esferas, impactando diretamente na coleta e na qualidade das informações apresentadas, assim como na experiência vivenciada pela instituição que solicitou a pesquisa.

Conforme relatos dos participantes, a experimentação vivida pela instituição foi um dos diferenciais da pesquisa de mercado entregue. Este fator parece estar relacionado a três aspectos: (1) à *dinâmica utilizada no estudo*, que trouxe públicos

externos (empresários das clínicas e membros do ecossistema) para co-criar junto com a instituição; (2) *ao conteúdo dos materiais e ferramentas de design estratégico utilizados* durante a atividade, que propiciaram uma visão coletiva e concreta sobre o problema; (3) *ao formato de apresentação dos resultados da pesquisa*, uma vez que ao invés de somente fornecer um relatório final em um documento de texto, as pesquisadoras optaram por incluir os gestores da instituição no próprio processo, fazendo com que a instituição assimilasse os resultados da pesquisa “na prática”.

Este tipo de aprendizado, que emerge na ação, trouxe uma perspectiva de criação de soluções muito mais significativa para a instituição, ampliando, também, suas formas de inovar e pensar em novos produtos. Este fato se mostra relevante, uma vez que a inovação pode ocorrer não só na criação de novos produtos e serviços, mas também nos seus processos, na maneira que desenvolvem estas soluções, em especial na área da saúde, contexto que carece de propostas inovadoras.

Como resultados gerais deste estudo, houve o deslocamento do *usuário para o centro da cocriação de soluções (3.1)*, o que estimulou o potencial de criatividade e inovação dos projetistas (gestores da instituição), na medida que vivenciavam o problema a partir da perspectiva do usuário (empresário da clínica) em tempo real, fazendo com que este usuário também opinasse e participasse da criação das soluções. Além disso, os métodos e ferramentas de design estratégico utilizados ajudaram os projetistas na *ampliação da visão do problema (3.2)* e no *aprendizado a partir da experiência (3.3)*, em especial o *storytelling* apresentado na fase de imersão, resultado de um longo processo de *pesquisa contextual* e *blue sky* feitos na parte inicial da pesquisa.

Assim como o *storytelling*, as atividades de diálogo e reflexão utilizando materiais visuais trouxeram uma multiplicidade de pontos de vista acerca dos problemas presentes nos diferentes perfis de clínicas populares, servindo de inspiração na discussão com os usuários durante a atividade projetual e trazendo uma visão mais holística sobre o segmento de saúde popular.

Desta forma, conclui-se que explorar a maneira como designers trabalham e adotar algumas práticas dos mesmos torna-se relevante para as organizações da atualidade, uma vez que eles costumam lidar com problemas abertos e complexos.

Sabe-se que nas últimas décadas houve um aumento da complexidade nas relações de negócio e na atuação nas organizações. Logo, hoje não só a expertise funcional, como o marketing, finanças e operações passa a ser valorizada pelas empresas que desejam crescer e inovar, mas também a capacidade de pensar sistematicamente o setor onde estão inseridas e a relação com seus clientes e stakeholders.

Neste sentido, atividades de pesquisa e de criação de soluções baseadas no design estratégico podem vir a contribuir de forma significativa nos diferentes setores de negócio, sejam aqueles que atuam diretamente com o consumidor final ou aqueles voltados ao atendimento de outras empresas, como é o caso da instituição citada neste estudo.

Em relação às *limitações deste estudo*, destaca-se a seleção dos participantes, tanto na fase de pesquisa contextual, quanto na atividade de cocriação, pois foi considerada apenas a visão de fundadores e gestores de clínicas populares como personas do estudo. Assim, *estudos futuros* podem incluir a percepção dos diferentes membros do ecossistema de saúde popular, como os usuários dessas clínicas, os pacientes, além de profissionais da saúde e funcionários destes estabelecimentos, ou de demais stakeholders, enriquecendo as análises em relação a aplicação do design estratégico.

Referências

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books Editora, 2010.

CAUTELA, C. ZURLO, F. Relazioni produttive: Design e strategia nell'impresa contemporanea. Roma: Aracne Editrice, 2006.

CELASCHI, Flaviano. DESERTI, Alessandro. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

COUTINHO, A. PENHA, A. Design Estratégico: Direções Criativas Para Um Mundo em Transformação. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

DELOITTE. Perspectivas globais do setor de saúde 2021. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-outlook.html>>.2021. Acesso em: 04. fev. 2022.

DESERTI, A.; RIZZO, F. Design and the cultures of enterprises. Design Issues, v30

(1), p. 35-56, 2014. Doi: 10.1162/DESI_a_00247

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

DE MORAES, D. Metaprojeto: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010.

DORST, K. The core of "design thinking" and its application. Design Studies, v. 32, n. 6, p. 521–532, 2011.

FIGUEIREDO, Natalia. Tendências do setor da saúde para 2022. 2022. Disponível em: <<https://distrito.me/tendencias-setor-da-saude/>>. Acesso em: 04. Fev. 2022.

FRANZATO, C. et al. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. (org.). Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social. São Paulo, Kazuá, 2015, p. 157-182.

FREDERICO, Luis Fernando. Inovação em saúde: hospitais, planos de saúde e clínicas estão se preparando para o pós-pandemia?. 2021. Disponível em: <<https://hazeshift.com.br/inovacao-em-saude/>> Acesso em: 04. fev 2022.

FREIRE, Karine. Design estratégico: origens e desdobramentos. In: 11 Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2014, Gramado. São Paulo: Editora Edgar Blücher, 2014, p. 1187-1196. Disponível em: <http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/design-estratgico-origens-edesdobramentos-12868>.

GALBIATI, Marisa. Engagement & storytelling for social innovation. p.162 - 168. In: The Pearl Diver: the designer as storyteller desis philosophy talks: storytelling & design for social innovation. Desis Network. V. 01. June 2015.

HARTEL, Amanda. A medicina do futuro por meio das "soft skills". 2020. Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/a-medicina-do-futuro-por-meio-das-soft-skills-colunistas>>. Acesso em: 05. Fev 2022.

HINNING, Renata. O que é design de serviço e como essa abordagem pode auxiliar a área da saúde. 2020. Disponível em: <<https://academiamedica.com.br/blog/o-que-e-design-de-servico-e-como-essa-abordagem-po-de-auxiliar-a-area-da-saude>>. Acesso em: 04. Fev. 2022.

IANSITI, Marco; LEVIEN, Roy. The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

LIEDTKA, J. Business Strategy and Design: Can this marriage be saved?. Design Management Review, v. 21, n.2, Fall, 2010.

LOCKWOOD, T. Innovation by Design: How Any Organization Can Leverage Design Thinking to Produce Change, Drive New Ideas, and Deliver Meaningful Solutions. Red Wheel: Career Press, 2017.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.

MANZINI, Ezio. Design Cultures and dialogic Design. Design Issues: Volume 32, Number 1 Winter 2016.

_____. Design quando todos fazem design. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

MAURI, F. Progettare progettando strategia. Milano: Masson S.p.A, 1996.

MOORE, James. F. Predator and prey: The new ecology of competition. Harvard Business Review, v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993

MICHLEWSKI, K. Design Attitude. London: Gower Publishing, 2015.

MURATOVSKI, G. R. Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society. She Ji: the journal of design, economics and innovation. Vol. 1, n. 2, 2015.

PHILLIPS, P. Briefing: A gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2008.

SANDERS, Elizabeth B. STAPPERS, Pieter Jan. "Co-creation and the new landscapes of design", Co design, v. 4. n. 1. Abingdon: Taylor & Francis Group, 2008. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15710880701875068?needAccess=true>
Acesso em: 08. Fev 2022.

SAÚDE VIANET. 2017. Clínicas populares: entenda por que estão fazendo tanto sucesso. Disponível em: <<https://saudevianet.com.br/clinicas-populares-sucesso-na-area-de-saude/>>. Acesso em: 04. Fev 2022.

SAÚDE BUSINESS. 2012. Saúde em busca da inovação aberta. Disponível em: <<https://www.saudebusiness.com/mercado/sade-em-busca-da-inovao-aberta>>. Acesso em: 04. Fev 2022.

SCALETSKY, Celso. PARODE, Fábio. Imagem e pesquisa Blue sky no design. In: Anais do XII Congresso SIGraDi 2008, Havana: CUJAE, 2008

SCALETSKY, Celso. Design estratégico em ação. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2016.

STICKDORN, Marc; HORMESS, Markus; LAWRENCE, Adam; SCHNEIDER, Jakob. Isto é Design de Serviço na prática: como aplicar o design de serviço no mundo real. Porto Alegre: Bookman, 2020.

SCHÖN, D. A. Educando o Profissional Reflexivo. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SIMONATO, Nicole. O storytelling orientado pelas controvérsias para tratar wicked problems. Porto Alegre, Unisinos, 2019.

ZURLO, F. Design Strategico, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.