

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**ALINE ROQUE BORGES KLEIN**

**DESIGN E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:  
Uma Abordagem Orientada pelo Design Estratégico para a Concepção de  
Novos Serviços no Contexto Farmacêutico**

**Porto Alegre**

**2019**

ALINE ROQUE BORGES KLEIN

**DESIGN E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:  
Uma Abordagem Orientada pelo Design Estratégico para a Concepção  
de Novos Serviços no Contexto Farmacêutico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

Porto Alegre

2019

K64d

Klein, Aline Roque Borges.

Design e transformação digital: uma abordagem orientada pelo design estratégico para a concepção de novos serviços no contexto farmacêutico / por Aline Roque Borges Klein. -- Porto Alegre, 2019.

129 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Carlo Franzato, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Serviços farmacêuticos.  
3.Inovações tecnológicas – Administração. 4.Produutos novos. 5.Planejamento estratégico. I.Franzato, Carlo.  
II.Título.

CDU 7.05:615.1  
7.05:65.016

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ALINE ROQUE BORGES KLEIN

**DESIGN E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:  
Uma Abordagem Orientada pelo Design Estratégico para a Concepção  
de Novos Serviços no Contexto Farmacêutico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 24 de junho de 2019

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba – Unisinos

---

Prof. Dr. Sandro José Rigo – Unisinos

---

Prof. Dr. Carlo Franzato – Unisinos

## **AGRADECIMENTOS**

A construção de conhecimento é um processo contínuo, através do qual somos desafiados diariamente a confrontar nossas crenças e formas de ver o mundo. Para que esse processo seja efetivo é necessário um grande esforço em termos de dedicação, tempo e abdicção por parte do pesquisador. Sobretudo, porém, é necessária uma atuação coletiva, pois a construção de conhecimento demanda colaboração. Para essa pesquisa, tive a oportunidade de contar com a colaboração, o apoio e o companheirismo de inúmeras pessoas, sem as quais não teria sido possível produzir o conhecimento aqui compartilhado.

Primeiramente, minha família, em especial meu marido e meu filho Marcus, que abdicaram da minha presença e atenção durante esse processo, sem prejuízo de seu amor e carinho. Agradeço ainda a todo o corpo de professores do PPG em Design da Unisinos, que ao longo dessa jornada, se mostrou solícito e crítico, estimulando a prática reflexiva em nossa introdução ao universo da pesquisa científica. Agradeço em especial meu orientador, que por diversas vezes me fez confrontar minhas convicções e instigou a abertura do meu modelo mental para a exploração de possibilidades.

Agradeço também ao Grupo Dimed, Rede Panvel de Farmácias em especial ao Me. Eurico Jardim, que proporcionou minha aproximação com a organização e apoiou toda a jornada dessa pesquisa, antes, durante e após as ações. Por fim, mas não menos importante, agradeço especialmente aos meus companheiros de percurso, em especial os colegas que apoiaram a realização da pesquisa Me. Francielle Daudt, Me. Henrique Bittencourt e as amigas do grupo Ornitorrincas Deise, Débora e Bárbara, com as quais pude dividir inúmeros momentos de alegria, tensão e incertezas.

Por diversas vezes, ouvi do meu orientador que o que importa não é somente o resultado, mas sobretudo o percurso percorrido para chegar até ele, palavras que só compreendi após a conclusão de toda essa intensa jornada que é o mestrado acadêmico.

## RESUMO

O presente estudo buscou investigar as relações entre design, a transformação digital e os desafios relacionados à construção de novos serviços no contexto da saúde, concentrando-se nos serviços de atenção farmacêutica. Para tanto, buscou-se primeiramente compreender cada um dos construtos teóricos relacionados, bem como seus principais conceitos e efeitos na sociedade. Essa compreensão apoiou a discussão das relações existentes, visando identificar as contribuições do design, sob a luz do design estratégico, nesse contexto. O conhecimento gerado a partir da revisão de literatura serviu de base para o planejamento e execução de uma pesquisa-ação junto a uma rede privada de farmácias, para a concepção de novos serviços que fossem capazes de aumentar o protagonismo da farmácia no ecossistema de saúde, para além da sua atuação em varejo e conectada com sua estratégia de transformação digital. Os resultados apontam que projetar serviços em contextos de transformação digital exige dos designers conhecimento no que se refere a análise e interpretação de grandes volumes de dados, para projetar um conjunto de jornadas variadas e de alta complexidade, numa realidade *omnichannel* que integra ambientes físicos e digitais. Superada essa dificuldade, um processo de design de serviços orientado pelo design estratégico demonstrou grande valor em uma perspectiva metaprojetual, contribuindo para a evolução de modelos existentes visando sua adaptação para o design de processos em contextos *omnichannel*.

**Palavras-chave:** Transformação Digital. Design Estratégico. Design de Serviços. Omnichannel. Atenção Farmacêutica.

## ABSTRACT

The present study sought to investigate the relationships between design, digital transformation and the challenges related to the construction of new services in the health context, focusing on pharmaceutical care services. To do so, we first sought to understand each of the related theoretical constructs, as well as their main concepts and their effects on society. This understanding supported the discussion of existing relationships in order to identify design contributions in the light of strategic design in this context. The knowledge generated from the literature review served as the basis for the planning and execution of an action research with a private pharmacy network, for the conception of new services that could increase the role of pharmacy in the health ecosystem, beyond its retail performance and connected with its digital transformation strategy. The results point out that designing services in digitally changing contexts requires designers to know how to analyze and interpret large volumes of data to design a set of varied and highly complex journeys in an *omnichannel* reality that integrates physical and digital environments. Overcoming this difficulty, a strategic design-driven service design process demonstrated great value from a metadesign perspective, contributing to the evolution of existing models to adapt to process design in *omnichannel* contexts.

**Key-words:** Digital Transformation. Strategic Design. Service Design. Omnichannel. Pharmaceutical Care.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação .....	24
Figura 2– <i>Value Framework</i> .....	28
Figura 3 - Processo do <i>design thinking</i> .....	34
Figura 4 – O processo iterativo do design de serviços .....	35
Figura 5 – Processo do <i>experience-based design</i> .....	36
Figura 6 – Representação simplificada do processo de design estratégico.....	40
Figura 7 – Ciclos da pesquisa-ação aplicada.....	46
Figura 8 – Comunicação do Pannel Ciclos.....	55
Figura 9 – Apresentação utilizada na etapa de sensibilização e ideação .....	76
Figura 10 – Agenda do workshop.....	78
Figura 11 – Cenário escolhido pelo grupo 1 .....	95
Figura 12 – Cenário escolhido pelo grupo 2.....	95
Figura 13 – Toolkit de serviços híbridos – síntese da etapa exploratória.....	111
Figura 14 – Toolkit de serviços híbridos – etapa de criação .....	112
Figura 15 – Toolkit de serviços híbridos – etapa de reflexão - valor .....	114
Figura 16 – Toolkit de serviços híbridos – etapa de reflexão .....	116
Figura 17 – Toolkit de serviços híbridos – etapa implementação.....	117

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Vista interna da sede do Grupo Dimed .....	49
Fotografia 2 – Norteadores estratégicos presentes na recepção da empresa. ....	50
Fotografia 3 – Acesso à sala de atendimento do Panvel Clinic – unidade Nilo Peçanha. ....	53
Fotografia 4 – Vista interna da sala do Panvel Clinic. ....	54
Fotografia 5 – Caixa de medicamentos inteligente baseada em IoT.....	72
Fotografia 6 – Folhetos e outros materiais que foram recolhidos e analisados.....	74
Fotografia 7 – Cartões com tecnologias e suas aplicações. ....	77
Fotografia 9 – Construção do mapa de stakeholders e fluxos de valor – grupo 1.....	79
Fotografia 10 – Construção do mapa de stakeholders e fluxos de valor – grupo 2...	80
Fotografia 11 – Discussão sobre personas do grupo 1 – ciclo 1.....	81
Fotografia 12 – Discussão sobre personas grupo 2 – ciclo 1.....	81
Fotografia 13 – Service Blueprint aplicado pelo grupo 1 .....	84
Fotografia 14 – Service Blueprint aplicado pelo grupo 2 .....	85
Fotografia 15 – Representação gráfica de cenário Grupo 1.....	86
Fotografia 16 – Representação gráfica de cenários grupo 2.....	87
Fotografia 17 – Reflexão sobre níveis de valor – ciclo 2. ....	97
Fotografia 18 – Construção do mapa de valor .....	98
Fotografia 19 – Visão de valor compartilhado .....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das fases dos ciclos da pesquisa e objetivos atendidos .....	47
Quadro 2 – Identificação dos entrevistados da fase exploratória.....	51
Quadro 3 – Categorias de análise da fase exploratória do ciclo .....	57
Quadro 4 – Resumo das técnicas de coleta utilizadas nos dois ciclos.....	58
Quadro 5 – Identificação dos participantes da fase de ação.....	59
Quadro 6 – Categorias de análise.....	60

## LISTA DE SIGLAS

ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
EDB	<i>Experience-based Design</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoS	<i>Internet of Services</i> (internet dos serviços)
IoT	<i>Internet of Things</i> (internet das coisas)
PAM	Ponto de Assistência Médica
SPS	Sistema Produto-Serviço

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>22</b>
1.4.1 Objetivo Geral .....	22
1.4.2 Objetivos Específicos .....	23
<b>1.5 Estrutura da dissertação</b> .....	<b>23</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 Design e Transformação Digital: aspectos culturais</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 Design de serviços e a digitalização</b> .....	<b>30</b>
2.2.1 Abordagens do design para a concepção de serviços .....	33
<b>2.3 Design estratégico: uma abordagem sistêmica</b> .....	<b>37</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>43</b>
3.1.1 Ciclos da pesquisa-ação .....	45
<b>3.2 Objeto da pesquisa</b> .....	<b>48</b>
3.2.1 Unidade de análise e seleção de amostra.....	51
<b>3.3 Técnicas e procedimentos de coleta de dados</b> .....	<b>56</b>
<b>3.4 Técnicas e procedimentos de análise de dados</b> .....	<b>59</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1 Percurso da pesquisa-ação: ciclo 1</b> .....	<b>61</b>
4.1.1 Ciclo 1: Exploração .....	61
4.1.2 Ciclo 1: Planejamento.....	75
4.1.3 Ciclo 1: Ação .....	77
4.1.3 Ciclo 1: Avaliação .....	87
<b>4.2 Percurso da pesquisa-ação: ciclo 2</b> .....	<b>91</b>
4.2.1 Ciclo 2: Exploração .....	91
4.2.2 Ciclo 2: Planejamento.....	94
4.2.3 Ciclo 2: Ação .....	96
4.2.4 Ciclo 2: Avaliação .....	99
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>104</b>
<b>5.1 Contribuições ao framework de design de serviços</b> .....	<b>107</b>
5.1.1 Fase 1: Explorar .....	109
5.1.2 Fase 2: Criar.....	111

5.1.3 Fase 3: Refletir .....	113
5.1.5 Fase 4: Implementar.....	116
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ONLINE DE AVALIAÇÃO DO WOSKSHOP DO CICLO 1 DA PESQUISA.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO A – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UTILIZADO .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO B – AUTORIZAÇÃO GERAL PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA, ENTREVISTAS E INTERVENÇÕES.....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A transformação digital é um tema que vem despertando o interesse de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento. Ela pode ser conhecida por diferentes nomes, como por exemplo 'revolução digital', 'indústria 4.0', 'convergência' (PETERS et al., 2016; CELASCHI, 2017). Um dos primeiros conceitos formalizados para a transformação digital foi proposto por Stolterman e Fors (2004, p. 689), descrevendo-a como “as mudanças que a tecnologia digital causa ou influencia em todos os aspectos da vida humana”. A mesma compreensão é compartilhada por Schwab (2016), ao descrever o que denomina como quarta revolução industrial, acrescentando o diferencial dessas mudanças em relação a outras fases de evolução tecnológica, em virtude da “fusão de novas tecnologias e a interação entre os domínios físico, digital e biológico”, a uma velocidade e potencial de expansão sem precedentes (SCHWAB, 2016, p. 16).

Outros autores compreendem que as mudanças provocadas pela transformação digital dizem respeito a forma como as pessoas pensam, agem e se relacionam entre si, com organizações e com dispositivos, tangíveis (como objetos) e intangíveis (como informação). Essas interações e relacionamentos são marcadas pela queda das barreiras entre o físico e o digital, impactando a economia e a sociedade de forma sistêmica (GERLITZ, 2015; PETERS et al., 2016; SCHWAB, 2016). Westerman et al. (2011) abordam a transformação digital na perspectiva das organizações empresariais. Os autores conceituam a transformação digital como “o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas” (WESTERMAN et al., 2011, p. 5). Em seu estudo, os autores compreendem que a transformação digital envolve mudanças nas organizações, apoiadas na tecnologia, para gerar inovação no que se refere a três grandes pilares: pessoas, através do relacionamento com os clientes; processos, através da transformação de seus processos internos; negócios, através da oferta de novas propostas de valor com diferentes modelos de negócios. Kane et al. (2015) complementam essa compreensão, destacando que essa transformação não é sobre a tecnologia em si, mas sim sobre o uso que uma organização faz dela. A transformação digital considerada nesse estudo, portanto, é compreendida como uma profunda transformação que a sociedade está vivendo, seja pela perspectiva das pessoas, suas relações e comportamentos, seja pela perspectiva das

organizações públicas e privadas, seus processos e modelos de negócios, tendo como principal influenciador a rápida evolução da tecnologia.

No que se refere às organizações empresariais, existem diferentes estágios de maturidade digital. As empresas maduras digitalmente são capazes de colocar a transformação digital no centro das decisões estratégicas. Se trata, portanto, de uma mudança cultural, alicerçada prioritariamente na redefinição das estratégias de negócios, na adoção de uma cultura mais colaborativa e transdisciplinar, bem como na transformação de lideranças, preparando-as para uma maior aceitação aos riscos, em cenários em constante transformação (WESTERMAN et al., 2011; KANE et al., 2015). Na sequência de seu estudo, Kane et al. (2017) definem a maturidade digital como a adaptação das organizações empresariais para competir em ambientes com crescente digitalização e em constante mudança. Em suas palavras:

A maturidade digital consiste em adaptar a organização para competir efetivamente em um ambiente cada vez mais digital. A maturidade vai muito além da simples implementação de novas tecnologias, alinhando a estratégia, a força de trabalho, a cultura, a tecnologia e a estrutura da empresa para atender às expectativas digitais de clientes, funcionários e parceiros. A maturidade digital é, portanto, um processo contínuo de adaptação a um cenário digital em mudança (KANE et al., 2017, p. 5-6).

Compreender a transformação digital e a maturidade digital na perspectiva das organizações empresariais é relevante para a sequência desta pesquisa, uma vez que segundo Verhoef (2015) as organizações empresariais influenciam significativamente o comportamento da sociedade, a partir de suas inovações em modelos de negócios e ofertas de bens e serviços. Um dos fatores mais influentes no que tange a experiência das pessoas no contexto da transformação digital é a capacidade de interagir com as organizações e com outros usuários em diferentes canais. No entanto, a expectativa dos usuários de produtos e serviços é de que haja convergência entre esses canais, ou seja, que eles estejam integrados e sejam capazes de proporcionar uma experiência fluida, a qual conceitua-se como experiência *omnichannel* (VERHOEF, 2015; LEMON e VERHOEF, 2016; KOTLER, 2017).

Verhoef (2015) esclarece que, diferente da experiência multicanais, na qual uma organização está presente em diversos pontos de contato de forma isolada, na experiência *omnichannel* os canais se integram, permitindo ao usuário iniciar uma interação através de um meio e seguir através de outro, até que seus interesses

tenham sido atendidos. No contexto *omnichannel*, ocorre a eliminação de barreiras entre canais físicos e digitais, potencializado prioritariamente a partir do acesso das pessoas à tecnologia móvel. Essa mudança amplia os desafios das organizações, uma vez que abre espaço para que múltiplas jornadas possam ser percorridas de formas distintas pelos usuários, no que concerne a aquisição e uso de produtos e serviços. Explorar essas diferentes jornadas para proporcionar estímulos que gerem experiências positivas tem se mostrado um grande desafio para as empresas (VERHOEF, 2015; LEMON e VERHOEF, 2016).

Celaschi (2017, p. 100) acrescenta que a situação mais complexa da revolução digital são “os comportamentos em tempo real dos consumidores ou dos próprios usuários, individual ou coletivamente”. Assim, para essa experiência *omnichannel* ocorrer, torna-se importante o uso de dados para obter informações e apoiar a construção de estímulos capazes de produzir experiências positivas aos usuários, que além de agir em tempo real, ainda pode ser personalizada. A obtenção desses dados no meio digital para apoiar experiências físicas, pode ser potencializada através de sistemas baseados em internet das coisas (IoT), um dos pilares da indústria 4.0 e, portanto, da transformação digital (VERHOEF, 2015; LEMON e VERHOEF, 2016; CELASCHI, 2017; KOTLER, 2017).

A internet das coisas (IoT) pode ser compreendida como “a interação gerada entre as coisas (produtos, serviços, lugares, etc) e as pessoas, possibilitada por meio de diversas plataformas e tecnologias conectadas” (SCHWAB, 2016, p. 26). Celaschi (2017) destaca a IoT como uma das tecnologias habilitadoras da transformação digital. O autor descreve que essa integração entre o físico e o digital na IoT ocorre a partir da inserção de sensores nos objetos, capazes de se comunicar de forma autônoma com sistemas conectados à internet. A partir dessa comunicação, ocorre a obtenção de dados em relação ao comportamento dos usuários e ao uso dos objetos, proporcionando maior inteligência e a personalização de experiências (CELASCHI, 2017, p. 100).

A oferta de experiências integradas para usuários conectados tem sido amplamente estudada pela perspectiva do varejo e da venda de produtos. Essa interação proporcionada pela IoT gera impactos na rotina e no comportamento dos usuários (ATZORI, IERA e MORABITO, 2010). No entanto, configura-se como um grande desafio quando se trata da oferta de serviços, em especial quando a

prestação desses envolve interação física com pessoas (VERHOEF, 2015; LEMON e VERHOEF, 2016; KOTLER, 2017).

Outro aspecto relevante nesse contexto é o dinamismo com que as mudanças ocorrem. Assim, ainda que uma organização projete um modelo de negócios capaz de atender aos três pilares supracitados da transformação digital, sendo eles pessoas, processos e negócios, ela deve estar preparada para repensar e evoluir rapidamente, pois outra característica desse contexto é a velocidade com que inovações surgem e se tornam acessíveis, potencializando a evolução e transformação recorrentes do negócio e, por consequência, da experiência dos usuários. Esse repensar envolve, antes de tudo, uma mudança cultural que demandará um processo de transição, envolvendo diferentes níveis organizacionais, com maior ênfase nas lideranças, que deverão saber agir com a descentralização da autoridade, proporcionando o aumento da autonomia de suas equipes (WESTERMAN et al., 2011; KANE et al., 2015, 2017).

Dentre as alternativas para a concepção de estratégias em contextos de transformação digital, o design tem emergido como uma área do conhecimento capaz de apoiar as empresas nessa trajetória. Difundido principalmente através do *design thinking*, descrito como uma abordagem para inovação, o design tem contribuído para colocar o usuário no centro das discussões em projetos que visam inovação (BROWN, 2008; GERLITZ, 2015; ROBERTS et al., 2016). Muratovski (2015) pontua que nos últimos anos o design vem se consolidando como uma importante área do conhecimento e despertando um interesse crescente por parte de organizações em levar sua cultura e práticas processuais para dentro dos negócios. Por suas habilidades para se aprofundar na realidade dos usuários e enxergar problemas, oportunidades e projetar cenários futuros, a perspectiva do design, privilegiando-se aqui o design estratégico, pode ser fundamental para abordagens que visam inovação ou adaptação (ZURLO, 2010; MANZINI, 2017), como pode ser o caso nos projetos de transformação digital.

Para que haja clareza quanto a contribuição do design em contextos de transformação digital, é preciso compreender que estes podem possuir diferentes níveis de complexidade, influenciados pela maturidade do setor e da organização (KANE et al., 2017). Assim, busca-se compreender inicialmente o setor no qual concentrou-se esse estudo, para que posteriormente volte-se a abordar a perspectiva do design com maior profundidade.

O foco desse trabalho é o setor de serviços para a saúde. Koomans e Hilders (2017) destacam o papel do design como forma de conceber valor no que se refere a transformação de cultura organizacional. Contudo, pontuam o caráter incipiente no que se refere a geração de valor para os usuários dos serviços de saúde. Erez (2018), argumenta que os estudos para inovação tecnológica no setor da saúde focam seus esforços prioritariamente em atender as necessidades dos profissionais, conferindo pouca ênfase à perspectiva do usuário. Assim, o autor considera o design uma abordagem capaz de explorar o contexto de forma holística, buscando a geração de valor para diferentes partes interessadas. No cenário brasileiro, os estudos no campo do design para serviços de saúde são recentes e tem poucas ocorrências. Quando adicionado o paradigma da transformação digital, são abordagens ainda mais escassas (FREIRE, 2016; LUPTON, 2017).

Existem diferentes abordagens do design que podem se mostrar adequadas para atender a complexidade presente no design para serviços de saúde. Ao longo do referencial teórico, dentre outros tópicos, são exploradas três abordagens do design, oriundas de diferentes correntes epistemológicas, inseridas nessa pesquisa em virtude da sua relevância teórico-empírica. Primeiramente, é explorada a abordagem do *design thinking*, que é focada em solucionar problemas, centrada no usuário e leva em consideração restrições de negócio (BROWN, 2008; ROBERTS et al., 2016). Após, são apresentados processos pela perspectiva do design de serviços, abordagem multidisciplinar que visa compreender as relações e interações que ocorrem entre os usuários de um serviço com as organizações que o disponibilizam ao longo de sua jornada, considerando os demais atores envolvidos no processo (CIPOLLA e MANZINI, 2009; MERONI e SANGIORGI, 2011; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014). Por fim, aborda-se o *experience-based design*, abordagem similar ao design de serviços que, contudo, extrapola seus limites ao explorar as sensações geradas a partir da interação dos usuários com os serviços (CAIN, 1998; BATE e ROBERT, 2008; FREIRE, 2016). Essas abordagens e suas processualidades são discutidas posteriormente à luz do design estratégico.

Mais do que um executor capaz de projetar artefatos baseados em forma e função, ou mesmo de projetar experiências de uso e consumo de produtos e serviços, o designer estratégico busca produzir significados para a construção de cenários futuros capazes de gerar valor para as diferentes partes interessadas de um contexto, refletindo sobre os efeitos de sentido provocados por suas

intervenções. A atuação do design estratégico é por essência colaborativa, utilizando-se da criatividade para projetar cenários possíveis considerando a complexidade de cada contexto, bem como dos atores envolvidos (MERONI, 2008; ZURLO, 2010; MANZINI, 2017). Meroni (2008) destaca que no design estratégico há um esforço na busca pela inovação radical, materializada através de um sistema produto, serviço (SPS) e suas comunicações, através de processos que gerem resultados mais sustentáveis (MERONI, 2008). A adoção da perspectiva do design estratégico deve-se a característica dos contextos de transformação digital, que por essência são complexos e abertos a inúmeras perspectivas. Essa complexidade é ampliada quando a transformação está relacionada com serviços de saúde, devido a multiplicidade de interesses e ao seu impacto na sociedade.

Quando se fala em serviços de saúde especificamente, refere-se aos diferentes pontos de contato aos quais as pessoas recorrem quando buscam apoio para suas questões de saúde. Para delimitar os serviços procurados com maior recorrência por parte dos usuários, utilizou-se como base a *Pesquisa nacional de saúde 2013: acesso e utilização dos serviços de saúde, acidentes e violências*, que teve como amostra uma quantidade superior a 60 mil domicílios em todos os estados do Brasil (IBGE, 2014, p. 17). Descreve-se a seguir os locais mais procurados pelas pessoas para a utilização de serviços de saúde, seguido de sua proporção de adesão, segundo a pesquisa citada: unidade básica de saúde (47,9%); consultório particular ou clínica privada (20,6%); unidade de pronto atendimento público ou pronto atendimento de hospital público (11,3%); hospital público/ambulatório (10,1%); pronto-atendimento ou emergência de hospital privado (4,9%); farmácia (2,9%); centro de especialidades, policlínica pública ou posto de assistência médica (PAM) (1,8%) e outros serviços (0,8%) (IBGE, 2014. p. 39).

As pesquisas em design para a saúde, em especial as orientadas pelo design estratégico, têm seu foco prioritário nos serviços médicos e hospitalares, buscando proporcionar melhorias para os profissionais e estabelecimentos de saúde. (GREENROYD et al., 2016; EREZ, 2018) ou melhorar a experiência dos usuários desses serviços. (CAIN, 1998; BATE e ROBERT, 2008; MELLO, 2015; FANTE, 2015; FREIRE, 2016). Se adicionada a temática da transformação digital, os estudos orientados pelo design estratégico são ainda menos incidentes, tendo sido encontrados alguns poucos estudos, como por exemplo os relacionados a contextos de telemedicina (KATZENSTEIN, 2012; PISA, 2017) e saúde online (VAN

MEEUWEN, VAN WALT MEIJER e SIMONSE, 2015). Entretanto, quando se fala em sistema de saúde pode-se considerar todos os agentes envolvidos em um esforço multidisciplinar que vise a promoção da saúde e da qualidade de vida das pessoas (ABRAFARMA, 2018). Assim, neste estudo foca-se particularmente no setor de serviços farmacêuticos oferecidos pela iniciativa privada.

Os poucos estudos de design para a farmácia têm sua atenção direcionada ao varejo farmacêutico, para a farmácia clínica hospitalar ou para a farmácia comunitária, pertencente ao sistema público de saúde (DOSEA et al., 2017; BLUM, MERINO e MERINO, 2018). No entanto, há uma grande capilaridade de farmácias privadas com potencial para prestar serviços de atenção primária à saúde dentro de suas limitações legais, que podem ser determinantes para ampliar o acesso à prevenção de doenças e cuidado com a saúde por parte da população, gerando um maior impacto social (BARRETO, 2018, p. 16).

Além de ser um setor relativamente novo e pouco difundido, uma vez que sua atuação é restrita por uma forte regulamentação e, especificamente no Brasil está sendo implementada há poucos anos (ANGONESI e SEVALHO, 2010; BRASIL, 2014; ABRAFARMA, 2018), a oferta de serviços dessa natureza ultrapassa as relações entre empresa e usuário. Para que os serviços farmacêuticos possam ser ofertados e prestados, o farmacêutico deve fazer parte de um ecossistema multidisciplinar de saúde, que inclui outros canais de prestação de serviços de saúde, demais profissionais envolvidos, como médicos, enfermeiros e órgãos regulamentadores, criando-se uma cadeia de valor colaborativa e consistente, centrada nos interesses e nas necessidades dos pacientes, que são os usuários dos serviços (ANGONESI e SEVALHO, 2010). Com essa compreensão emerge um dos principais desafios do contexto. É necessário promover uma mudança cultural do setor de saúde, cujo possui papéis muito distintos e fronteiras pré-estabelecidas que limitam o potencial de atuação da farmácia. Transformar uma cultura segregada em uma rede de valor, exige uma transformação cultural dos atores envolvidos no ecossistema. Por essa ótica, a farmácia deixa de ser a dispensadora de medicamentos e passa a incluir uma série de serviços que, por um lado, geram rupturas em mercados já consolidados na área da saúde. Para que haja sucesso, a reconfiguração desse papel exige a coprodução de valor com os demais agentes. Essa perspectiva de valor pode ser ampliada se considerados aspectos relacionados à percepção de valor para cada um dos diferentes interessados, envolvendo

usuários, organizações, ecossistema e sociedade (NORMANN e RAMÍREZ, 1993; OUDEN, 2012).

No que se refere à serviços farmacêuticos no contexto da transformação digital, Lapão, Silva e Gregório (2017), reforçam a emergência do modelo de negócios baseado em serviços, integrando os ambientes físico e digital para o contexto da farmácia. Os autores reforçam que a prestação de serviços farmacêuticos requer a ressignificação dos processos visando a adoção de uma abordagem multidisciplinar, que pode ser ampliada e facilitada pelas interfaces digitais.

A prática da atenção farmacêutica pode contribuir para a desoneração dos sistemas de saúde tradicionais, como hospitais e unidades básicas de saúde (ANGONESI e SEVALHO, 2010). Conforme supracitado, no Brasil, a abertura das farmácias como canais de acesso à população para a busca da assistência farmacêutica como forma de prevenção de doenças e complicações, bem como para a prevenção e educação em saúde é recente, tendo sido estabelecida a partir da Lei nº 13.021/14, de 8 de agosto de 2014 (BRASIL, 2014). Com essa abertura, pacientes em geral, em especial os portadores de doenças crônicas podem ser privilegiados pela facilidade de acesso à educação em saúde, tirando dúvidas sobre hábitos e uso racional dos medicamentos, evitando assim complicações. Freire (2016) pontua que uma das fragilidades das unidades básicas de saúde no Brasil é a comunicação, no que tange a forma como as informações sobre doenças crônicas que requerem acompanhamento permanente são transmitidas para os pacientes. Em sua pesquisa junto a pacientes diabéticos de uma unidade básica de saúde, a autora constatou que essas informações são facilmente esquecidas e que, ao não controlarem fatores como nutrição, hábitos de vida e consumo dos medicamentos de forma integrada e correta, as doenças podem sofrer agravos e onerar a qualidade de vida das pessoas, bem como os sistemas de saúde.

Neste estudo, considera-se que o cenário dos serviços farmacêuticos tem especial importância em virtude do seu impacto no que se refere à inovação social. Dentre os serviços permitidos no Brasil a partir da Lei supracitada, incluem-se a aplicação de medicações endovenosas, aplicação de vacinas, medição de glicemia e pressão arterial, úteis no controle de doenças crônicas, apoio em processos antitabagistas para quem deseja ou precisa parar de fumar, apoio no controle e

redução de peso e revisão medicamentosa, sendo esses classificados como serviços de atenção farmacêutica (BRASIL, 2014).

A atenção farmacêutica consiste no acompanhamento em relação ao uso racional de medicamentos e seus efeitos no organismo, realizado por profissional farmacêutico em conjunto com uma equipe de saúde multidisciplinar. Seu foco maior está na prevenção de doenças e na busca por qualidade de vida dos usuários (BRASIL, 2002). Correr (2016) acrescenta a importância da figura do farmacêutico na promoção da saúde e na busca por uma maior adesão ao uso correto dos medicamentos, por parte do paciente crônico. O autor destaca a necessidade de um trabalho integrado entre os diferentes profissionais da saúde com foco na atenção ao paciente. Em suas palavras:

Fica claro que o cuidado tradicional centrado apenas no médico, com um diagnóstico e uma receita de medicamentos, não funciona bem para as doenças crônicas. É preciso um trabalho multiprofissional e um acompanhamento contínuo da saúde desses pacientes. É preciso educar e dar suporte ao autocuidado, pois essas doenças exigem que o paciente seja o verdadeiro protagonista do seu tratamento. A falta dessa abordagem compromete a qualidade do cuidado e o controle das doenças crônicas, com grande impacto social e econômico (CORRER, 2016, p. 12).

O quadro que está se delineando, sugere que 1) os serviços de atenção farmacêutica devem contar com uma experiência *omnichannel*, integrando os diversos canais de relacionamento e pontos de contato (farmácia ou artefatos físicos e digitais), assim que 2) seja potencializado o acesso dos usuários à informação, apoio e atendimento personalizados para sua necessidade. Sugere, outrossim, que 3) a concepção, bem como o desenvolvimento deste tipo de experiência possa ser desenvolvida por equipes multidisciplinares com uma participação relevante por parte do design e especialmente do design estratégico. O quadro, finalmente, deixa abertas interessantes questões a respeito dos serviços de atenção farmacêutica que perpassassem pelo processo de transformação digital sugerido: que mudanças isso geraria na organização que propuser essa abordagem? Como será a farmácia do futuro?

As indagações acima conectam em uma problemática os desafios do design para projetar em um ambiente altamente complexo, voltado para a saúde em um cenário de transformação digital. Foi o ponto de partida para a exploração de oportunidades para a presente pesquisa, que foi desenvolvida em uma ação

colaborativa junto a uma rede privada de farmácias. No capítulo três há um detalhamento dos critérios metodológicos que embasaram a escolha da rede, bem como a abordagem utilizada para a condução da pesquisa, desenvolvida a partir do método pesquisa-ação.

A rede mostrou-se aberta à colaboração para o estudo, uma vez que compreende os desafios da comoditização da venda de medicamentos. Em sua análise, a forma de manter sua competitividade no cenário atual envolve fortalecer sua estratégia de transformação digital, bem como conceber novos serviços para sua área de atenção farmacêutica. Contudo, destaca-se que na perspectiva da organização, o desafio não é conceber um serviço em si. Seu desafio era de fato o de encontrar um processo replicável, capaz de projetar serviços que ofereçam experiências positivas para as pessoas, e que seja capaz de evoluir com o mesmo dinamismo em que a transformação digital se apresenta e vem sendo impulsionadora de sua área de varejo.

Compreendendo a expectativa da rede de farmácias, percebeu-se que no cenário de serviços farmacêuticos, no contexto da transformação digital, o design pode ir além da concepção de artefatos ou projetos, ainda que, conforme Meroni (2008) e Zurlo (2010), esses estejam alicerçados na construção coletiva de significados manifestados através de um sistema produto-serviço. À medida que avançamos em relação a complexidade do tema, percebeu-se que o designer pode atuar como um facilitador, na concepção de processos que precedem projetos, capazes de evoluir e serem adaptados ao cenário dinâmico e em contínua transformação (MANZINI, 2017).

Foi se delineando um trabalho de tipo exploratório, no qual percursos predeterminados por modelos metodológicos já disponíveis não se mostraram eficazes e, tampouco, a réplica de soluções já elaboradas por outras empresas. A possibilidade de digitalização dos serviços, de fato, logo assumiu as feições de um desafio para o modelo de negócio da empresa e para sua cultura organizacional, que não poderia ser enfrentado recorrendo à operação projetual e gerencial diária da empresa. Surgiu a necessidade de elaborar reflexões superiores para discutir o contexto da empresa no campo da transformação digital e de elaborar novos cenários para sua atuação. Assim, optou-se por seguir à luz do metaprojeto. De Moraes, (2010) descreve o metaprojeto como o 'design do design', ou seja, uma prática reflexiva capaz de considerar diferentes possíveis cenários em contextos

complexos e mutáveis, que vai além das barreiras do projeto em si. Vassão (2010) utiliza o termo metadesign, o qual considera como o design do contexto em que o design é concebido. O autor descreve o metadesign como uma lente, através da qual torna-se possível atuar com a complexidade de forma crítica e reflexiva (VASSÃO, 2016, p. 82-93). Scaletsky, da Costa e Bittencourt (2016) descrevem metaprojeto como uma etapa que transcende o projeto em si, aceitando que os processos estão em constante mutação. Essa é a visão que está sendo adotada neste estudo.

A abordagem do design em nível metaprojetual se mostrou pertinente ao compreender que a concepção de novos serviços farmacêuticos no contexto da transformação digital, está em um cenário dinâmico, mutável, que exige transformações culturais, um esforço multidisciplinar que pode variar de acordo com desafios de projetos específicos e de alta complexidade no que se refere a amplitude de partes interessadas e possíveis efeitos decorrentes. Assim, conforme Franzato e Bentz (2016), o metaprojeto atua em nível reflexivo para conceber processos criativos mais do que o projeto em si.

Se a transformação digital é um processo que envolve uma mudança cultural das organizações por essência, e a concepção de serviços para a saúde, especificamente no segmento farmacêutico implica na transformação cultural dos prestadores de serviços dessa natureza, pode-se inferir que estamos diante de um contexto de alta complexidade. Considerando que o design é uma abordagem capaz de lidar com problemas complexos, essa pesquisa dedica-se a investigar: Como o design estratégico pode contribuir para a concepção de novos serviços no contexto farmacêutico, no cenário da transformação digital?

## **1.4 Objetivos**

Para responder à questão norteadora desse estudo, apresentam-se a seguir os objetivos desta pesquisa.

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Explorar os desafios que a transformação digital configura para o design, no âmbito da concepção de novos serviços.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral, foram elencados os objetivos específicos descritos a seguir.

- a) Identificar e descrever as principais abordagens e processos de design para a concepção de serviços;
- b) Explorar um processo sob a perspectiva do design estratégico para a concepção de novos serviços, que integre camadas física e digital;
- c) Observar o desempenho da aplicação do processo;
- d) Identificar oportunidades de evolução do processo aplicado para a concepção de novos serviços, na ótica do design estratégico, potencializadas pela transformação digital.

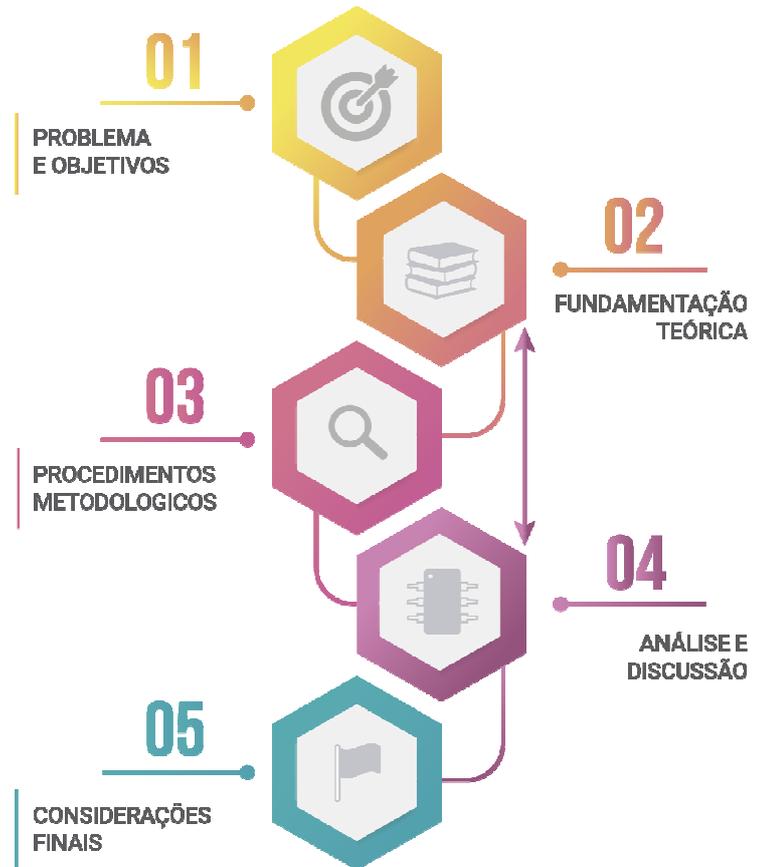
Para responder aos objetivos descritos, foi realizada uma pesquisa qualitativa através do método pesquisa-ação, conforme apresentado no capítulo 3. Sendo a maioria dos textos disponíveis em língua estrangeira, o referencial aqui apresentado, em sua maioria, trata-se de tradução nossa.

### 1.5 Estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação é composta por cinco capítulos, conforme figura 1. No primeiro capítulo, são apresentados a introdução, problema e objetivos. No segundo capítulo, explora-se a fundamentação teórica fragmentada em três subcapítulos, sendo eles design e transformação digital, design de serviços e a digitalização, design estratégico como uma abordagem sistêmica.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia pesquisa-ação, bem como a unidade de análise Panvel Clinic, as técnicas e procedimentos de coleta de dados, baseada em entrevistas, pesquisa documental e observação participante, e por fim as técnicas e procedimentos de análise baseados em análise qualitativa de conteúdo, gerado a partir das ações, limitando-se o capítulo a descrever os instrumentos utilizados. No quarto capítulo, são apresentadas de forma integrada a análise e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesse capítulo são apresentados os referenciais teóricos que embasam o presente estudo. A fundamentação teórica a seguir divide-se em três grandes subcapítulos, sendo eles design e transformação digital, design de serviços e a digitalização e design estratégico como uma abordagem sistêmica.

O primeiro subcapítulo visa explorar as relações entre design e a transformação digital, enfatizando aspectos relacionados à cultura organizacional. No segundo subcapítulo, foca-se nos aspectos relacionados ao design junto ao paradigma de serviços em contextos digitalizados. Nesta seção é apresentado um breve histórico da perspectiva de serviços, são descritas as abordagens de design de serviços bem como a identificação de alguns dos processos relacionados a essas abordagens. Por fim, no terceiro subcapítulo apresenta o design estratégico como uma abordagem sistêmica e identificando aspectos relacionados a visão dos serviços pela concepção de um sistema produto-serviço.

### **2.1 Design e Transformação Digital: aspectos culturais**

Segundo Kane et al. (2015, 2017), o maior desafio da transformação digital nas organizações não é sobre tecnologia, mas sim sobre estratégia, lideranças e mudança cultural. A medida em que amadurecem digitalmente, as organizações passam a compreender a tecnologia como um ativo estratégico e não mais como algo adjacente ao negócio, adquirindo o que se denomina como pensamento digital. Segundo Tammela (2016, p. 30), o pensamento digital é caracterizado por ser aberto, flexível e conectado em rede. Assim, essas organizações utilizam a tecnologia para inovar, mas dedicam-se prioritariamente a construção de uma nova cultura, alicerçada na colaboração e organizada a partir de equipes multidisciplinares (WESTERMAN, 2011; KANE et al., 2015, 2017).

A maturidade digital passa por diferentes estágios nas organizações. Em sua fase mais incipiente, as organizações buscam adotar recursos baseados em tecnologia para oferecer melhores experiências aos seus usuários, aumentando assim a competitividade e os resultados de negócios. O foco está em promover as vendas. Em um segundo estágio, as organizações passam a compreender a tecnologia como meio para promover inovação e gerar transformações nos seus

processos internos e externos. Nessa fase, já começa a ocorrer a presença mais forte da percepção da tecnologia como fator estratégico. Em seu último grau de maturidade, a tecnologia passa a permear a estratégia do negócio de forma completa, proporcionando uma visão integrada no que se refere às experiências das pessoas, considerando aqui inclusive as experiências dos colaboradores e demais membros da cadeia de valor, a digitalização total de processos e a concepção de novos modelos de negócios capazes de gerar rupturas em setores já estabelecidos ou criar novos setores. Essa mudança gera uma grande transformação na cultura organizacional (WESTERMAN, 2011; KANE et al., 2015, 2017).

Por cultura organizacional, toma-se por base o conceito de Schein (1984) que considera a cultura organizacional como:

[...] estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas (SCHEIN, 1984).

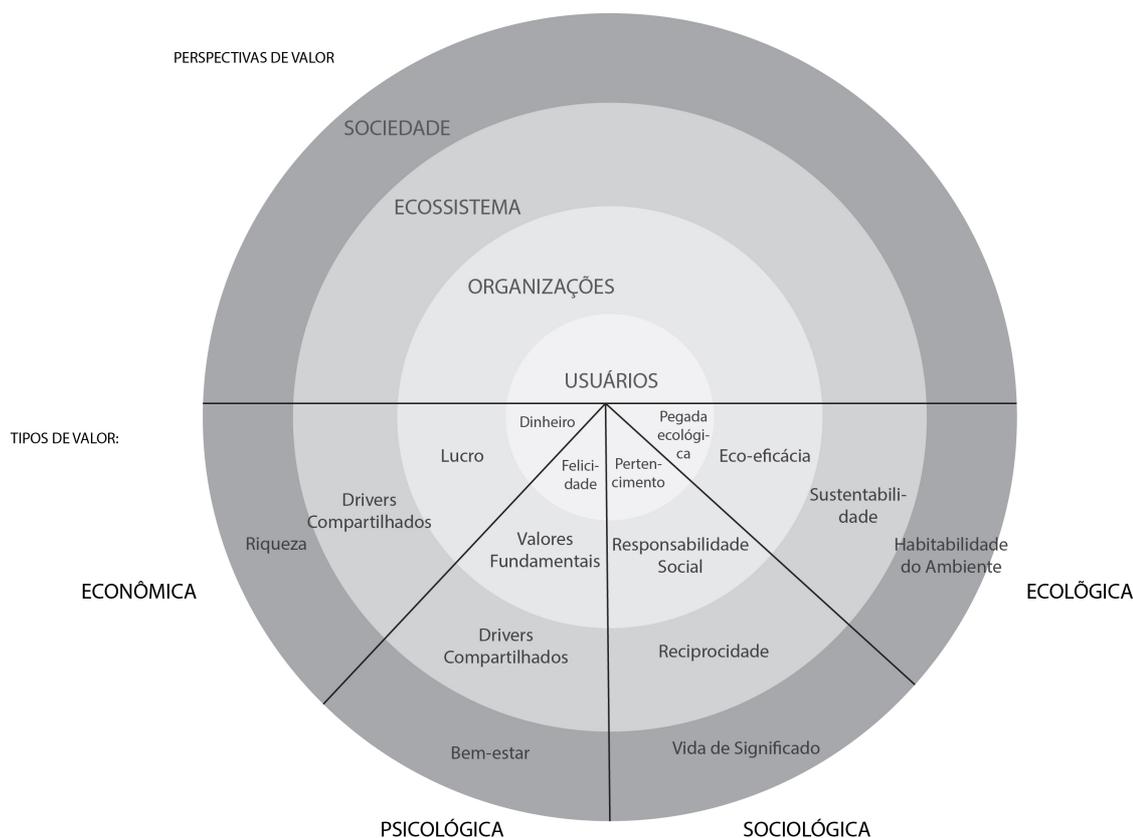
A partir dessa formalização, compreende-se a cultura organizacional como um processo coletivo que está em constante formação e mudança, uma vez que é dependente da ação humana, dos relacionamentos e da incorporação pelos membros da organização (SCHEIN, 1984). Deserti e Rizzo (2014) consideram que qualquer mudança que gere um significado em nível de organização, trata-se de uma mudança de cultura.

Para responder adequadamente aos desafios dessa transformação cultural, as organizações que buscam inovar no contexto da transformação digital deverão agir de forma criativa, colaborativa e integrada, não somente em ambiente interno, mas também com seu ecossistema. Normann e Ramírez (1993) consideram que as organizações que prosperam são as que se dispõem a ir além de seus limites organizacionais e buscam reinventar os ecossistemas nos quais estão inseridas, com foco em construir novos paradigmas em um esforço colaborativo com outros agentes para a geração de valor aos usuários, criando o que denominam como constelações de valor. Buchanan (2015) destaca que o design insere uma cultura de inovação nas organizações que precisam se adaptar a novos contextos, contudo, por sua abordagem centrada no ser humano é capaz de gerar valor tanto do ponto de vista das organizações quando para todas as pessoas a ela relacionadas.

No que refere à valor, considera-se aqui a capacidade de satisfazer necessidades e desejos de pessoas considerando aspectos psicológicos, sociais, ecológicos e econômicos. Contudo, destaca-se que as organizações podem apenas fazer proposições de valor, uma vez que a concretização de valor efetivamente caberá a percepção do outro (VARGO e LUSCH, 2004; OUDEN, 2012). Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011) reforçam a importância dos fatores sociais para a cocriação de valor. Ouden (2012) defende a geração de valor considerando quatro grandes perspectivas, sendo elas usuários, organizações, ecossistema e sociedade.

Ouden (2012) pontua que uma organização que projeta uma inovação com o objetivo de gerar valor considerando essas quatro perspectivas, será capaz de se tornar competitiva de forma sustentável. A autora acrescenta que muitas inovações que podem promover melhorias no que se refere à qualidade de vida dos usuários, podem provocar rupturas nos ecossistemas em que estão inseridas. Para mapear os impactos que essas rupturas podem causar, propõe que seja criada uma perspectiva de valor compartilhado, ou seja, um propósito no qual sejam considerados aspectos sociais, ecológicos, psicológicos e econômicos, para cada um dos níveis de interesse. Ao sobrepor esses diferentes níveis de valor, com as dimensões citadas, uma organização caminhará na direção de uma inovação transformacional, ou seja, capaz de influenciar mudanças de comportamento em uma sociedade, conforme ilustrado na figura 3, que apresenta o *value framework* proposto pela autora.

Figura 2– Value Framework



Fonte: Adaptado a partir de Ouden (2012, p. 55).

Em uma análise metaprojetual, o *value framework* pode servir de base para que sejam questionadas as estruturas, potencializando o mapeamento de atores e permitindo a investigação de que valor se está projetando, para quem isso é valor e por que razão essa percepção ocorre. Assim, torna-se possível confrontar visões divergentes a respeito de um problema (SCALETSKY, DA COSTA e BITTENCOURT, 2016). Essa prática permite ao designer exercer um papel de crítico e reflexivo, apoiando o processo que envolve a contextualização de um problema que geralmente é aberto e mal definido. O framework pode potencializar o “fazer ver” da complexidade das relações para a geração de valor (BUCHANAN, 1992; VASSÃO, 2010; ZURLO, 2010).

Nesse sentido, a cultura do design pode contribuir com esse cenário. Segundo Buchanan (2015), a qualidade da experiência dos múltiplos *stakeholders*, sejam usuários ou membros de uma sociedade afetada pela atuação de uma organização, deve ser o princípio central da cultura de uma organização orientada pelo design. Para que essas diferentes visões sejam atendidas, é necessário que se desenvolva uma cultura aberta à colaboração. O autor descreve o “movimento da

reforma da cultura organizacional”, no qual considera que muitos dos influenciadores reconhecem o poder transformacional do design (BUCHANAN, 2015, p. 8-9). A mesma percepção é sustentada por Gerlitz (2015) ao concluir que o design pode agir como um agente de integração de saberes em processos que visam a inovação no contexto da transformação digital. Celaschi (2017) acrescenta que o design pode atuar como área do conhecimento capaz de mediar os processos de transformação digital, eliminando as barreiras existentes entre conhecimento e prática, produção e consumo de produtos e serviços, permitindo que a colaboração entre diferentes áreas do conhecimento e o interesse coletivo se sobressaiam aos interesses individuais (CELASCHI, 2017).

Muitas organizações, ao buscarem o design como caminho para projetar inovações, buscam a visão de mundo proporcionada por essa área do conhecimento, que visa se aprofundar na compreensão do ser humano, e é dotada de uma sensibilidade estética capaz de gerar experiências de uso positivas de produtos, serviços ou mesmo sistemas produto/serviço. Se essa experiência for apoiada em uma experiência agradável e que seja facilmente exequível por parte do usuário, surge uma inovação transformacional capaz de influenciar a mudança de comportamentos. Mas no contexto da transformação digital, mais do que gerar artefatos ou experiência, se faz necessário refletir criticamente sobre os objetivos para a projeção desses artefatos, bem como sobre seus efeitos previstos ou possíveis na sociedade. Assim, toda a organização deve ser capaz de compreender seu papel e a escala de suas decisões dentro desse contexto social mais amplo (OUDEN, 2012; MEGIDO et al., 2016; MANZINI, 2017).

A cultura e a prática do design podem permear os diferentes níveis da organização, sendo parte da cultura como um todo, promovendo a descentralização de poder hierárquico e reformulando os papéis de líderes e colaboradores (MURATOVSKI, 2015). Isso é possível uma vez que todos os seres humanos são dotados de três características importantes na cultura de design, sendo elas o senso crítico, criatividade e senso prático. Assim, essas organizações tornam-se capazes de agir em relação aos problemas complexos que a sociedade vem enfrentando, desenvolvendo as conexões internas e externas necessárias para que uma nova cultura se estabeleça (MANZINI, 2017, p. 43 a 47).

Conforme Deserti e Rizzo (2014) mesmo quando a necessidade é latente e desejada pela organização, inserir uma nova cultura se torna um grande desafio,

devido à quebra de paradigma em relação a cultura legada e a resistência natural a mudança. Assim, para que o design possa contribuir para o fortalecimento de uma cultura colaborativa, alinhada aos desafios da transformação digital, faz-se necessário romper essa barreira. Para romper as barreiras e atuar como um agente de mudança, o designer deve estimular na cultura uma inversão, permitindo que a inovação ocorra no formato *botton-up*, de baixo para cima, transformando os elementos que compõe a cultura de uma empresa, incluindo “processos, competências centrais, conhecimento, tecnologias, comportamentos, valores e dogmas” (DESERTI e RIZZO, 2014, p. 37).

Inserir o design em nível estratégico em uma organização com uma cultura pré-estabelecida pode não ser um processo imediato. Assim, uma das formas dessa entrada para a atuação do designer estratégico em contextos tradicionais que buscam abordagens de inovação, como a farmácia, pode se dar através de consultorias externas, atuando como um facilitador, promovendo a reflexão, o interesse da organização e disseminando conhecimento para que suas equipes internas possam pensar como designers. A medida em que a cultura de design for ganhando força, e se inserindo nos diversos elementos que compõe a cultura de uma organização, o design pode ser internalizado, através da alocação de designers em papéis executivos (MURATOVSKI, 2015). Segundo Buchanan (2015), o acesso do design à níveis executivos faz sentido uma vez que esse conhecimento passa a ser um ativo estratégico das organizações. Esse pensamento encontra consonância em Manzini (2017), que destaca que em um mundo onde todos são capazes de fazer design, o designer profissional pode atuar como um catalizador, fomentando as coalizões necessárias para a disseminação de sua cultura. Essa cultura holística pode ser de especial importância na concepção de estratégias, processos e soluções de sistemas produto-serviço, no contexto de serviços que será apresentado no subcapítulo a seguir.

## **2.2 Design de serviços e a digitalização**

Desde o início dos anos 80 a perspectiva de serviços começou a ganhar destaque nas disciplinas de marketing e gestão como uma lógica dominante capaz de redefinir o paradigma de valor. Nessa ótica, os produtos passariam de protagonistas (lógica dominante de produto) a um meio (recursos operados) para

realizar serviços, ou seja, entregar a resolução dos problemas ou atender à necessidade dos consumidores ou usuários através de um processo caracterizado por atributos intangíveis (recursos operantes). A partir dessa perspectiva, o foco passou a ser as pessoas e as relações entre elas em processos de troca, operadas através de meios intangíveis para a coprodução de valor (NORMANN e RAMÍREZ, 1993; VARGO e LUSCH, 2004).

Peters et al. (2016), em um esforço de criar um consenso entre a comunidade acadêmica, definem serviço como:

“aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) através de ações, processos e desempenhos em benefício de outra entidade ou a própria entidade, que inclui o fornecimento de recursos que outros podem usar” (PETERS et al., 2016, p. 137).

Ou seja, serviços na ótica do serviço dominante eleva a participação dos usuários para coprodutores de valor (VARGO e LUSCH, 2004). Os autores destacam que quanto maior o envolvimento dos usuários dos serviços na sua realização, maior o potencial de personalização da experiência.

Cipolla e Manzini (2009) acrescentam que a complexidade do serviço reside no fato de ele ser dependente da atuação humana e pontuam a importância do envolvimento das partes envolvidas no processo para sua concepção. Essa visão amplia a ideia de coprodução de valor em uma interação entre usuário e organização para uma abordagem em que as pessoas da organização que estarão na linha de frente do serviço, também participem do processo da construção de significados, aumentando seu engajamento para com a entrega de valor ao usuário. Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011) acrescentam que a percepção de valor no âmbito do paradigma de serviços é uma construção social mutável, ou seja, os atores aprendem e mudam suas funções dentro de sistemas de serviços dinâmicos, que ultrapassa as fronteiras organizacionais, incluindo usuários, fornecedores e demais atores pertencentes ao ecossistema do serviço.

Essa visão de ecossistemas de serviços é considerada uma evolução da lógica de serviço dominante (EDVARDSSON, TRONVOLL e GRUBER, 2011). Ela abre espaço para a compreensão de que os serviços não necessariamente precisariam ser projetados e aplicados por uma organização, mas integrados por diferentes atores gerando uma proposição de valor mais ampla para os membros desse ecossistema, privilegiando o valor para o usuário. Em paralelo, a lógica do

serviço dominante foi sendo incorporada por outras áreas do conhecimento, como tecnologia da informação e design (VARGO e LUSCH, 2017), servindo como base para a concepção de inovação de serviços na era digital (PETERS et al., 2016).

Esse apanhado histórico embasa a compreensão da perspectiva de serviços presente em contextos de transformação digital. Verganti e Buganza (2005) destacam que um dos grandes desafios em projetos de serviços baseados em internet consiste na capacidade de adaptação do serviço, que deve ser pensado de forma flexível para absorver as necessidades de transformações que ocorrerão ao longo de seu ciclo de vida evitando a obsolescência. No contexto digital, os serviços passam a ser o elemento central da oferta de valor em uma esfera de integração total, apoiada na interoperabilidade entre coisas (*things*) e a internet, constituindo o universo dos sistemas ciber-físicos. Essa relação é denominada como internet dos serviços ou *Internet of Services* (IoS) (FRIESS, 2011; PETERS et al., 2016).

Aqui, destaca-se a visão de Kane et al. (2015) de que a transformação digital não é sobre a tecnologia, mas sim sobre o uso que se faz dela. Utilizar a tecnologia em uma lógica de coprodução de valor para prover serviços que sejam capazes de gerar melhores experiências aos usuários, é um dos desafios do paradigma de serviços em contextos digitalizados. Peters et al. (2016) destacam que para que esse processo seja efetivo, é preciso compreender os conceitos, aplicações de limites da inteligência de dados apoiando a concepção dos serviços para experiências integradas entre os ambientes físico e digital. Os autores defendem que essa compreensão pode pautar a concepção de novos modelos de negócios e processos que apoiem a construção de significados, uma vez que para conceber serviços que gerem valor é necessário ter clareza quanto ao que é valor na percepção de cada um dos membros do ecossistema. Essa visão converge com o pensamento de Ouden (2012) de que inovações transformacionais devem considerar os atores envolvidos em diferentes níveis de valor, conforme exposto no item 2.1.

Meroni e Sangiorgi (2011) destacam o papel do design para conceber serviços centrados no ser humano. As autoras pontuam que essa abordagem do design para serviços busca uma “profunda compreensão e respeito quanto às pessoas, seus comportamentos, atitudes, sonhos e capacidades”, que influenciam suas percepções, experiências e interações com serviços. Essa compreensão serve como fonte de inspiração para redefinir ou projetar novos serviços (MERONI e

SANGIORGI, 2011, p. 203). Stickdorn e Schneider (2014) acrescentam que a abordagem do design para a concepção de serviços enfatiza o processo de design, abrindo possibilidades para que seu resultado ultrapasse os limites do serviço em si. Essa visão permite utilizar a lógica do serviço dominante (VARGO e LUSCH, 2004) para conceber serviços centrados no ser humano, incluindo os outros atores além do usuário (CIPOLLA e MANZINI, 2009; MERONI e SANGIORGI 2011) para gerar desde “estruturas organizacionais, processos operacionais, experiências de serviços ou objetos físicos” (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014, p. 15), capazes de gerar valor para todo o ecossistema envolvido em seu contexto (EDVARDSSON, TRONVOLL e GRUBER, 2011; OUDEN, 2012; VARGO e LOSCH, 2016). A seguir, serão explorados processos de design para a concepção de serviços propostos por diferentes abordagens.

### 2.2.1 Abordagens do design para a concepção de serviços

Stickdorn e Schneider (2014) destacam que o design de serviços é por essência uma atividade multidisciplinar e centrada no ser humano. Essa multidisciplinaridade permite que a concepção dos serviços possa ser originada em diferentes perspectivas, usando técnicas e ferramentas oriundas de diferentes abordagens. Esse subcapítulo dedica-se a apresentar algumas dessas abordagens mais utilizadas na concepção de serviços.

Primeiramente, aborda-se a concepção de serviços pela lógica do *design thinking*, abordagem de vertente anglo-saxônica que visa a concepção de soluções inovadoras para problemas dos usuários de produtos e serviços (BROWN, 2008). O *design thinking* é um processo não linear, organizado em três grandes momentos, sendo eles a) buscar inspiração através de métodos que potencializem a geração de empatia a partir de um aprofundamento no contexto dos usuários e a clarificação do problema que se busca resolver; b) a ideação, que consiste em conceber ideias em um esforço multidisciplinar e colaborativo, para resolver o problema identificado; c) a implementação, que consiste em criar protótipos da solução concebida e testar até chegar em um modelo que seja capaz de gerar maior valor para o usuário.

Nessa abordagem, há um esforço para que a solução proposta seja capaz de atender os desejos dos usuários, a capacidade de execução técnica do proponente e a viabilidade financeira para que a solução seja de fato implementada (BROWN,

2008; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014). A figura três sintetiza o processo de *design thinking* como uma representação gráfica. A não linearidade abre a possibilidade de cada fase do processo ser percorrida de forma orgânica e repetida sempre que for identificada a necessidade (BROWN, 2008).

Figura 3 - Processo do *design thinking*



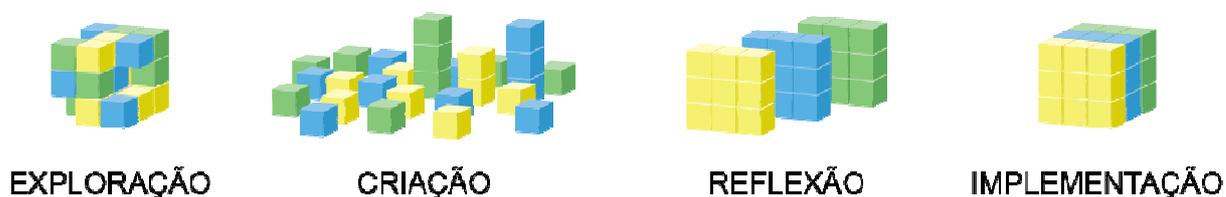
Elaborado pela autora a partir de Brown (2008, p. 36).

No âmbito do *design thinking* aplicado para serviços, Stickdorn e Schneider (2014) propõe o estabelecimento de cinco princípios básicos: a) o processo precisa ser centrado no usuário, sendo testado a partir da perspectiva desse ator; b) deve ser cocriativo, incluindo todos os *stakeholders* em seu processo; c) o processo deve ser sequencial, permitindo a visibilidade de uma jornada a partir de uma sequência de ações inter-relacionadas; d) deve ser evidente, sendo visualizados como artefatos físicos ainda que se tratem de serviços intangíveis; e) devem ser holísticos, considerando a relevância de todo o ambiente de um serviço (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014 p. 35). Os autores destacam que apesar da não linearidade dos processos de design, pode-se organizar uma estrutura processual para eles, sendo essa articulação iterativa, uma vez que é comum a necessidade de avançar e retroceder diversas vezes ao longo do processo de forma não sequencial, desde que haja aprendizado que promova a melhoria do processo em si.

Nessa perspectiva, o processo de design ocorre em quatro grandes momentos iterativos e não lineares, sendo eles: a exploração, fase em que busca-se compreensão e alinhamento do contexto a partir da perspectiva dos usuários atuais e potenciais do serviço; a criação, etapa em que são concebidas hipóteses e

testadas possibilidades de serviços em nível de discussão; a reflexão, etapa na qual são concebidos protótipos que possibilitam a visualização dos conceitos do serviço em seu contexto real; e a implementação, etapa na qual deve ocorrer um processo de mudança para inserção novo serviço para uso efetivo. Por fim, os autores pontuam que o ideal é que haja uma nova etapa de exploração após a implementação, uma vez que devido à complexidade da implementação dos serviços, novos aspectos que tenham sido ignorados durante a primeira fase, venham a ser considerados na construção da jornada dos usuários (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014, p. 124-137).

Figura 4 – O processo iterativo do design de serviços

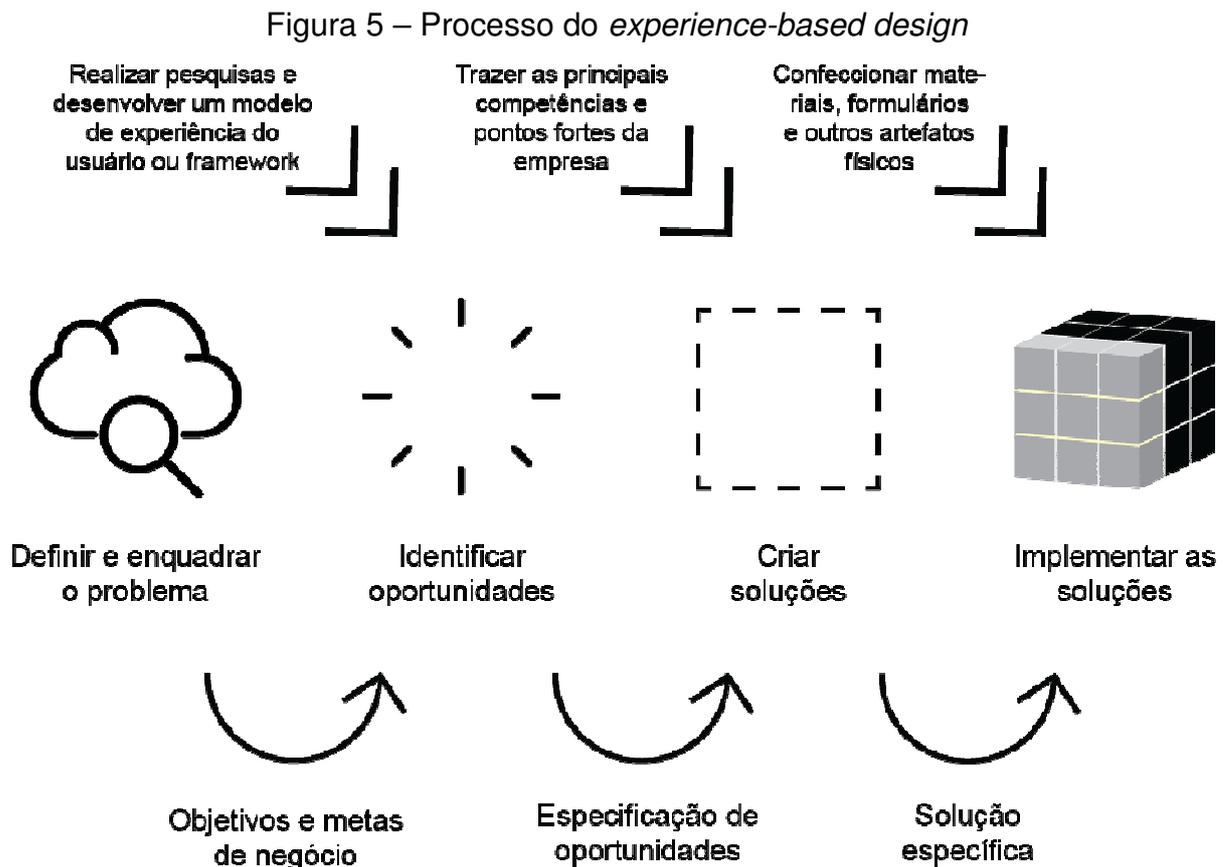


Fonte: Reproduzido a partir de Stickdorn e Schneider (2014, p. 124-125).

Outra abordagem do design para a concepção de serviços, que vem sendo utilizada nos contextos relacionados à saúde é o EBD – *experience-based design*, através da qual o projeto de serviços é centrado na experiência que se deseja proporcionar para os usuários dos serviços. Essa abordagem trata-se de uma adaptação da *evidence-based design*, modelo proposto em 2010 no Centro de Design para a Saúde que visa utilizar competências do design para conceber ambientes mais amigáveis para os tratamentos, tendo como foco o paciente (PATI, 2011). No *experience-based design*, contudo, o foco amplia-se do ambiente para a experiência desejada para os usuários de serviços de saúde, considerando sua capacidade de compreensão dos serviços, as sensações provocadas durante sua utilização e o alinhamento do serviço com o seu propósito, no contexto da experiência (BATE e GLENN, 2006, p. 308; FREIRE, 2016, p. 5).

No *experience-based design*, a prioridade é o processo que permite examinar, interpretar e refletir sobre as experiências diárias dos usuários de produtos e serviços. (CAIN, 1998). Freire (2016) acrescenta que o método pressupõe um esforço colaborativo entre os diferentes atores envolvidos no processo, desde os usuários até os prestadores de serviços, guiados pela equipe de design. O processo baseado em *experience-based design* é composto por quatro fases, sendo elas:

definição e enquadramento do problema; identificação de oportunidades, criação de soluções; implementação (CAIN, 1998, p. 14). Freire (2015, 2016) destaca que no EBD o usuário deve estar envolvido em todas elas. Ou seja, não se projeta soluções ‘para’ as pessoas. Projeta-se ‘com’ as pessoas abrangendo o máximo possível a cadeia de valor dos serviços.



Fonte: Reproduzido pela autora de Cain (1998, p. 14). Tradução nossa.

Cain (1998) destaca que a definição do problema no *experience-based design* parte da identificação de um problema da perspectiva do negócio ou organização proponente, em relação ao usuário. A definição passa por um processo que envolve analisar os objetivos e metas da organização fornecedora do serviço. Já a etapa de identificação de oportunidades parte de um aprofundamento das experiências diárias das pessoas em relação ao uso de produtos e serviços, considerando as sensações provocadas em cada etapa de sua jornada. A partir da identificação de oportunidades, ocorre a seleção da oportunidade que será foco de um processo de refinamento para a prototipação da solução, considerando aspectos como forças e fraquezas da organização no que se refere a possibilidade de implementação da

solução escolhida. Após, ocorre a tangibilização da experiência a partir da criação de evidências físicas, os artefatos que apoiarão sua implementação (CAIN, 1998, p. 14). Destaca-se que essa abordagem se faz bastante pertinente para mapear jornadas já existentes, identificar suas fragilidades e prover mudanças que melhorem as experiências dos usuários ao mesmo tempo em que atendem os desafios de negócios (CAIN, 1998, BATE e GLENN, 2006; FREIRE; 2016).

Compreendidas as principais abordagens do design utilizadas para a concepção de serviços, o subcapítulo a seguir aborda a perspectiva do design estratégico como abordagem para concepção de serviços em contextos complexos.

### **2.3 Design estratégico: uma abordagem sistêmica**

A transformação digital representa uma mudança de paradigma que impacta as pessoas, organizações e suas relações em cenários cada vez mais digitalizados. Um dos desafios que se configura nesse contexto é a necessidade de se conceber múltiplas jornadas em um cenário híbrido entre os ambientes físicos e digitais com uma abordagem *omnichannel* (WESTERMAN et al., 2011; KANE et al., 2015, 2017; VERHOEF, 2015). Quando relacionada à serviços de saúde no contexto farmacêutico essa realidade configura uma complexidade ampliada em virtude do impacto social gerado e dos múltiplos interessados no ecossistema (NORMANN e RAMIREZ, 1993; CORRER, 2016; LAPÃO, SILVA e GREGÓRIO, 2017). Conceber serviços nesse contexto, portanto, representa atuar na intersecção de contextos complexos, mutáveis e em evolução, o que pode ser beneficiado se tratado à luz de uma abordagem sistêmica, como a abordagem proposta pela metodologia do design estratégico.

Na perspectiva europeia, o design estratégico trata-se de uma metodologia que se preocupa por essência com a concepção coletiva de cenários possíveis, capazes de gerar valor e sentido para diferentes partes interessadas e manifestados através de um sistema composto por produtos, serviços e suas comunicações (MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Por ser uma metodologia, pode-se fazer uso de abordagens como as citadas no capítulo anterior, agregando sua visão estratégica. Essa prática proporciona uma visão holística das organizações e, por seu caráter centrado no ser humano, busca uma maior proximidade para compreender que realidades podem ser criadas para transformar diferentes aspectos de suas vidas,

sendo indicado em contextos relacionados à inovação social (MERONI, 2008; FREIRE, 2015; MANZINI, 2017).

Essas características conferem ao design estratégico potencial para se inserir e promover transformações relevantes em organizações que vivenciem os desafios da transformação digital, não apenas pelo seu potencial de proporcionar diferencial competitivo, mas sobretudo por sua capacidade de compreender os efeitos na sociedade provocados por suas intervenções, para que resultem em realidades sustentáveis no que se refere a aspectos sociais, culturais, econômicos e ecológicos. Essa preocupação é compartilhada por Ouden (2012), ao considerar a construção de contextos que sejam capazes de gerar valor para diferentes partes interessadas situadas em nível de usuário, organizações, ecossistema e sociedade, observando aspectos sociais, ecológicos, psicológicos e econômicos, conforme descrito no item 2.1 (MERONI, 2008; ZURLO, 2010; GERLITZ, 2015).

Outra característica que privilegia a adoção do design estratégico aos contextos de transformação digital é a sua adaptabilidade no que se refere a capacidade de compreender os fenômenos antecipando respostas, utilizando-se de capacidades de interpretar a complexidade da realidade, apontar caminhos através da projeção de cenários futuros e construir modelos para comunicar aos demais *stakeholders*, sendo uma atividade especulativa (ZURLO, 2010). Assim, o design estratégico pode ser compreendido como meio para a criação de uma visão holística, que conectada com os desafios da transformação digital pode resultar em sistemas produto-serviço mais eficientes, acessíveis e distribuídos (MERONI, 2008; ZURLO, 2010; GERLITZ, 2015).

Para que esses sistemas produto-serviço sejam possíveis, é necessário um esforço colaborativo, que segundo Sanders e Stappers (2008), surge através de um processo que promova a integração dos diferentes *stakeholders* em uma atividade de *codesign*. Desloca-se aqui o foco de projetar com base nas necessidades do usuário, uma das principais características da perspectiva anglo-saxônica (*user centered design*) para um caminho de projetar com o usuário, considerando as experiências desejadas para as pessoas afetadas por um produto-serviço de forma mais ampla, uma das principais características da perspectiva europeia (*human centered design*). No *codesign*, ao invés de observar ou questionar usuários, pesquisadores, usuários, *designers* e decisores projetam juntos aquilo que será a melhor forma para responder às necessidades dessas diferentes perspectivas. Os

autores pontuam: “Estamos projetando para as futuras experiências de pessoas, comunidades e culturas que agora estão conectadas e informadas de maneiras inimagináveis até 10 anos atrás” (SANDERS e STAPPERS, 2008, p. 10). Meroni e Sangiorgi (2011) propõe o deslocamento do foco centrado no usuário ou no ser humano para o design centrado na comunidade. Ou seja, nessa visão privilegia-se a concepção de cenários, descritos pelas autoras como representações de hipóteses possíveis e realizáveis, capazes de resultar em inovação social.

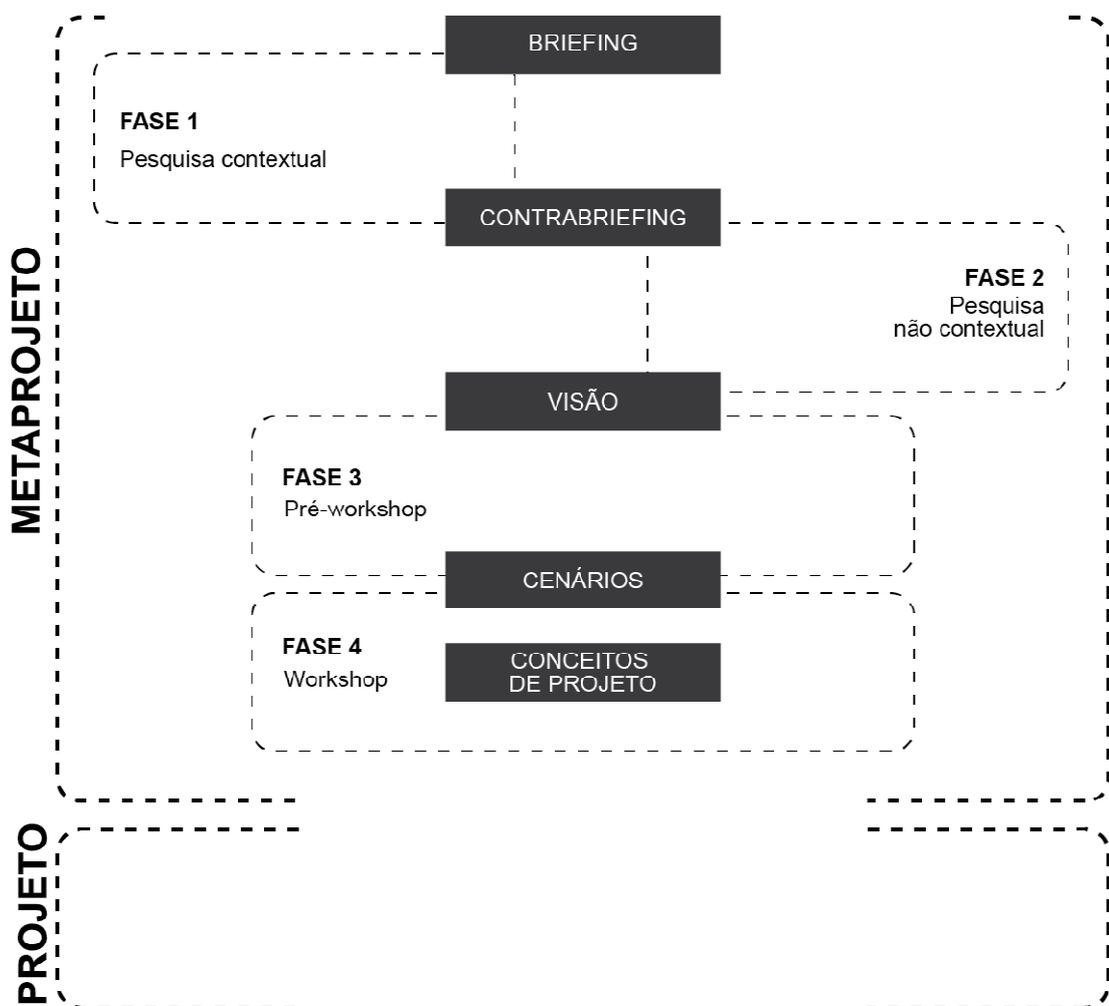
No que se refere à concepção de serviços sob a perspectiva do design estratégico, estes passam a ser, portanto, considerados como uma parte de um sistema mais amplo, com foco nos significados gerados a partir das relações e interações entre organizações (MERONI e SANGIORGI, 2011; CIPOLLA e MANZINI, 2009). Scaletsky, da Costa e Bittencourt (2016) destacam que o design estratégico é uma prática dialógica que busca integrar e relacionar áreas como economia, gestão, tecnologia, engenharia, artes e humanidades, tanto no ambiente interno quanto externo da organização. A partir dessa articulação proporciona uma visão holística da organização, bem como uma melhor compreensão da sua complexidade. Celaschi (2017) pontua que essa capacidade dialógica se faz necessária no contexto da transformação digital, uma vez que o designer pode atuar como um mediador não somente dentro de uma organização, mas articulando suas relações com os demais interessados no seu contexto.

Nos contextos relacionados a serviços de saúde, Freire (2015) descreve o potencial do design estratégico como abordagem capaz de proporcionar resultados projetuais eficazes, ao atingir os objetivos pré-estabelecidos, eficientes, ao alcançar esses resultados com “qualidade, competência e menor uso de recursos” e sustentáveis, capazes de atender as necessidades do contexto atual sem produzir problemas que podem se manifestar em tempos futuros. A autora acrescenta que por essas características, bem como por seu foco maior em inovação social, o design estratégico configura-se como uma alternativa efetiva para a concepção de processos relacionados ao contexto de saúde (FREIRE, 2015, p. 31-40). Diferente das outras abordagens apresentadas até aqui, o processo orientado pela metodologia do design estratégico tem um caráter mais aberto, com o cuidado de não se tornar engessado ou simplificador. Ela faz uso da abordagem de metaprojeto, uma vez que no design estratégico o objetivo é estimular o exercício das

capacidades reflexivas dos designers (SCALETSKY, DA COSTA e BITTENCOURT, 2016).

Nessa ótica, um processo conduzido pela perspectiva do design estratégico conta, portanto, com uma etapa que antecede o projeto em si, mas a qual se pode recorrer novamente o tanto que for necessário, uma vez que a prática não se trata de um modelo linear. Uma tentativa de organizar esse processo foi proposto por Reyes (2016) apud Deserti (2007) através de uma estrutura composta por quatro fases conectadas, através das quais os designers percorrem as atividades descritas a seguir:

Figura 6 – Representação simplificada do processo de design estratégico.



Fonte: Reyes (2016, p. 54) apud Deserti (2007).

Esse processo iniciaria a partir de um *brief*, ou seja, da identificação de uma situação que pode representar um problema ou oportunidade para a organização que a apresenta. A partir do *brief* ocorre a pesquisa contextual, na qual os designers promovem uma imersão na realidade apresentada, na qual o máximo de dados deve ser levantado. A análise e interpretação do contexto favorece a elaboração de um *contrabrief*, no qual os designers apresentam a sua percepção em relação a realidade apresentada. No *contrabrief* ocorre uma adequação, um refinamento na compreensão desse problema para que seja validado com os demais envolvidos no processo de design. A partir da validação do *contrabrief* ocorre a realização da pesquisa não contextual. Ou seja, diferentes contextos que podem servir de inspiração, mesmo que sem relação direta com a realidade que se deseja modificar, são analisados. Dessa pesquisa são originados os *insights* que norteiam a etapa de visão, na qual os elementos selecionados são organizados em uma etapa que precede o workshop, com o objetivo de apoiar o processo de cocriação. Durante o workshop, o designer atua como um facilitador conduzindo os participantes através de um processo de cocriação, a construírem cenários possíveis a partir das visões apresentadas. Desses cenários, podem sair os conceitos, as possibilidades que apoiarão a prática projetual posteriormente. Scaletsky (2016) pontua, contudo, que o workshop não é uma premissa em projetos orientados pelo design estratégico e que outras concepções processuais são possíveis, uma vez que se trata de uma abordagem aberta (REYES, 2016, p. 46-64). A abordagem de design estratégico não foca especificamente em projetos de serviços, uma vez que visa oferecer uma visão sistêmica para a geração de um sistema produto-serviço. Logo, a lógica processual poderia ser utilizada nesse contexto também.

Em todas as abordagens descritas para o design de serviços ou mesmo para o design de um sistema produto-serviço, os autores fazem o uso de frameworks, que são formas de organizar o pensamento e sintetizar os passos importantes de um processo, para permitir sua aplicação (CAIN, 1998; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014; SCALETSKY, 2016). Existem diferentes ferramentas que podem ser utilizadas para a concepção de serviços ou de sistemas produto-serviço, a fim de se obter os resultados almejados. Dentre as ferramentas, algumas se apresentam de forma recorrente, sendo elas a ferramenta de personas, que consiste na representação gráfica através da construção de um personagem que sintetize as características marcantes dos usuários de um produto ou serviço, o mapa de *stakeholders*, que

consiste em um mapa capaz de identificar todos os interessados pertencentes ao ecossistema, tendo o usuário no centro e a jornada dos usuários e prestadores de serviço, que consiste na construção de uma sequência de eventos percorrida pelo usuário desde a identificação do interesse ou necessidade em utilizar determinado serviço, passando pela experiência durante sua interação com o serviço em si até que haja a conclusão e a despedida do usuário em relação ao serviço utilizado (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014; FREIRE, 2015, 2016; SCALETISKY, 2016).

Apresentadas algumas das possíveis abordagens processuais orientadas pelo design, conclui-se a fundamentação teórica que embasou o planejamento, execução, análise e discussão dos resultados obtidos durante a realização desse estudo, que teve como método a pesquisa-ação, conforme descrito no capítulo três. Nessa revisão, buscou-se promover uma compreensão maior sobre os construtos teóricos relacionados ao tema central desse estudo, sendo eles a transformação digital, o design de serviços em contextos digitalizados e o diferencial que reside na abordagem proposta pela metodologia do design estratégico, sendo essa uma abordagem sistêmica capaz de incorporar as demais abordagens. Foram explorados ainda alguns conceitos adjacentes que permeiam os desafios relacionados à transformação digital, com maior ênfase aos aspectos da cultura organizacional.

O próximo capítulo apresenta as técnicas e procedimentos metodológicos que apoiaram à realização da pesquisa, bem como o objeto de estudo, unidade de análise e razões que justificam sua escolha.

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa teve por objetivo explorar os desafios que a transformação digital configura para o design, no âmbito da concepção de novos serviços. Para tanto, foi realizada uma pesquisa-ação junto a uma rede privada de farmácias.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa, assim como a justificativa para tal escolha. Ainda são apresentadas em caráter apenas descritivo, as técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados que foram adotadas visando o atendimento aos objetivos geral e específicos descritos anteriormente. A análise e discussão são apresentadas no capítulo 4, a partir do cruzamento de dados obtidos em campo durante a pesquisa com os principais autores do referencial teórico.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Conforme evidenciado nos capítulos 1 e 2 desse estudo, a transformação digital é um processo que demanda uma mudança cultural das organizações envolvendo principalmente lideranças e sua forma de conceber e conduzir estratégias. Trata-se de um cenário de constante transformação, tendo como maior influenciador a ascensão de novas tecnologias em uma mudança que envolve pessoas, processos e negócios (WESTERMAN et. al., 2011; KANE et al., 2015, 2017).

A transição das farmácias privadas de um papel coadjuvante para um maior protagonismo na promoção da saúde e prevenção de doenças, exige igualmente uma mudança de paradigma em sua cultura organizacional, que deve deslocar-se de uma lógica de varejo para uma lógica orientada a serviços, em um cenário *omnichannel* (ANGONESI e SEVALHO, 2010; VERHOEF, 2015; CORRER, 2016; ABRAFARMA, 2018).

Além das transformações internas que o cruzamento desses dois contextos representa, ainda existem fatores culturais que envolvem esferas além dos limites organizacionais, como a percepção dos demais atores envolvidos nesse ecossistema, como médicos, associações, órgãos regulamentadores, dentre outros, para que a inserção das farmácias possa contribuir efetivamente com aspectos relacionados à melhora da qualidade de vida da população, resultando em inovação

social e no aumento do diferencial competitivo da organização (NORMANN e RAMÍREZ, 1993). Considerando esses três aspectos, pode-se inferir que estamos diante de um contexto de alta complexidade, que exige adaptação constante e por isso, não comporta soluções estáticas. Essa compreensão torna o contexto um foco adequado à uma abordagem de design, uma vez que os problemas de design, por natureza, são abertos e difíceis de determinar, sendo assim conhecidos como “*wicked problems*” (BUCHANAN, 1992). O autor defende que quanto maior a complexidade e a incerteza do contexto a ser explorado, mais abertos e difíceis os problemas se tornam.

“De fato, sinais, coisas, ações e pensamentos não são só interconectados, eles também se interpenetram e se mesclam no pensamento do design contemporâneo com consequências surpreendentes para a inovação. Essas áreas sugerem uma linhagem do passado e presente do design, assim como um ponto para onde o design vai no futuro” (BUCHANAN, 1992, p. 10).

Uma das abordagens para explorar problemas de design em contextos complexos, é através da experimentação, o que se justifica por ser a transformação digital um fenômeno que está se delineando e portanto, não é plenamente compreendido. Dorst (2003) pontua que não existe uma única forma de gerar conhecimento, mas sugere que a união entre conhecimento teórico e prática reflexiva são capazes de produzir um conhecimento muito mais profundo.

Assim, para atender o objetivo de explorar os desafios que a transformação digital configura para o design, no âmbito da concepção de novos serviços, bem como os objetivos específicos elencados, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando a estratégia de pesquisa-ação. A estratégia foi escolhida em virtude de sua flexibilidade e, portanto, seu potencial de adaptação em um contexto novo e incerto (THIOLLENT, 2017; GIL, 2019).

A pesquisa-ação não tem o objetivo apenas observar um caso ou um fenômeno, mas sim ambiciona propor uma ação relevante capaz de atender efetivamente um problema existente na percepção de uma comunidade determinada, como foi o caso da rede de farmácias utilizada como objeto de estudo. A pesquisa-ação tem ainda a capacidade de proporcionar a produção de conhecimento, contribuindo para o avanço do debate em torno de um contexto que está em movimento (THIOLLENT, 2017), como é o caso do momento presente da transformação digital.

Segundo Gil (2019), a pesquisa-ação exige que pesquisadores e atores envolvidos no contexto atuem de forma colaborativa no processo de pesquisa. Se trata, portanto, de um tipo de pesquisa que é “concebida e executada de forma associada com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os participantes estão envolvidos de modo participativo” (THIOLLENT, 2017 p. 20). Ela requer interação entre pesquisador e participantes e mais do que uma observação pontual, busca acompanhar os processos de tomada de decisão, bem como das demais atividades desses atores, o que se mostrou necessário e especialmente importante no contexto desta pesquisa, conforme será descrito a seguir.

Para a realização do estudo, buscou-se aproximação com a Rede Panvel, uma rede privada de farmácias que atendeu aos critérios essenciais da pesquisa, sendo eles: a) estar em estágio avançado de maturidade em um processo de transformação digital; b) ter capilaridade em sua área de atuação; c) estar em fase de transição de um modelo de negócios totalmente orientado à varejo para um modelo híbrido.

Assim, buscou-se o alcance de um objetivo prático para a organização que cedeu espaço para a pesquisa, bem como a geração de conhecimento através da aplicação, análise e evolução de um processo orientado pelo design estratégico para esse cenário. As características e informações contextuais da rede de farmácias estão descritas no item 3.2 desse estudo.

### 3.1.1 Ciclos da pesquisa-ação

A presente pesquisa foi executada seguindo o rigor metodológico proposto por Thiollent (2017). Para tanto, a pesquisa dividiu-se em quatro fases, sendo elas exploratória, planejamento, ação e avaliação. Todas as fases foram realizadas duas vezes, conforme processo descrito no item 3.3 que se refere às técnicas e procedimentos de coleta de dados.

A figura a seguir ilustra o processo executado para a realização pesquisa-ação visando o alcance dos objetivos da pesquisa.

Figura 7 – Ciclos da pesquisa-ação aplicada



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Thiollent (2017).

O quadro a seguir resume os objetivos atingidos em cada uma das etapas da pesquisa. O mesmo procedimento foi realizado durante dois ciclos que ocorreram entre setembro de 2018 e fevereiro de 2019.

Quadro 1 – Resumo das fases dos ciclos da pesquisa e objetivos atendidos

<b>ETAPA</b>	<b>COLETA DE DADOS</b>	<b>OBJETIVOS ATENDIDOS</b>
<i>Exploratória</i>	Entrevistas de profundidade com líderes de áreas estratégicas da empresa a partir de um roteiro semiestruturado com gravação em áudio. Durante as visitas também foi utilizado o método de observação.	a) Identificar e descrever as principais abordagens e processos de design para a concepção de serviços;
	Visitação a unidades físicas para observação, entrevistas e análise documental de folders e materiais impressos.	
	Revisão de literatura para aprofundamento no contexto explicitado.	
<i>Planejamento</i>	Organizar workshop a partir dos insumos obtidos na etapa exploratória da pesquisa. Ferramentas utilizadas: pesquisa <i>desk</i> para preparação e envio prévio de material de sensibilização.	b) Explorar um processo orientado pela perspectiva do design estratégico para a concepção de novos serviços integrando as camadas física e digital;
<i>Ação</i>	Realização do workshop com a presença de designers estratégicos e membros de diferentes áreas estratégicas do Grupo Dimed, detentor da Rede Panvel. Ferramentas utilizadas: <i>personas</i> , mapa de <i>stakeholders</i> , <i>service blueprint</i> . Coleta de dados a partir de observação participante, com gravação em vídeo.	c) Observar o desempenho da aplicação do modelo;
<i>Avaliação</i>	Realização de entrevistas abertas posteriores ao workshop com designers e demais participantes. Coleta de dados a partir de registro, gravação da conversa e formulário online de pesquisa para os que não tiveram a possibilidade de conversar.	d) Identificar oportunidades de evolução do modelo aplicado para a concepção de novos serviços, na abordagem do design estratégico, potencializadas pela transformação digital.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Thiollent (2017).

### 3.2 Objeto da pesquisa

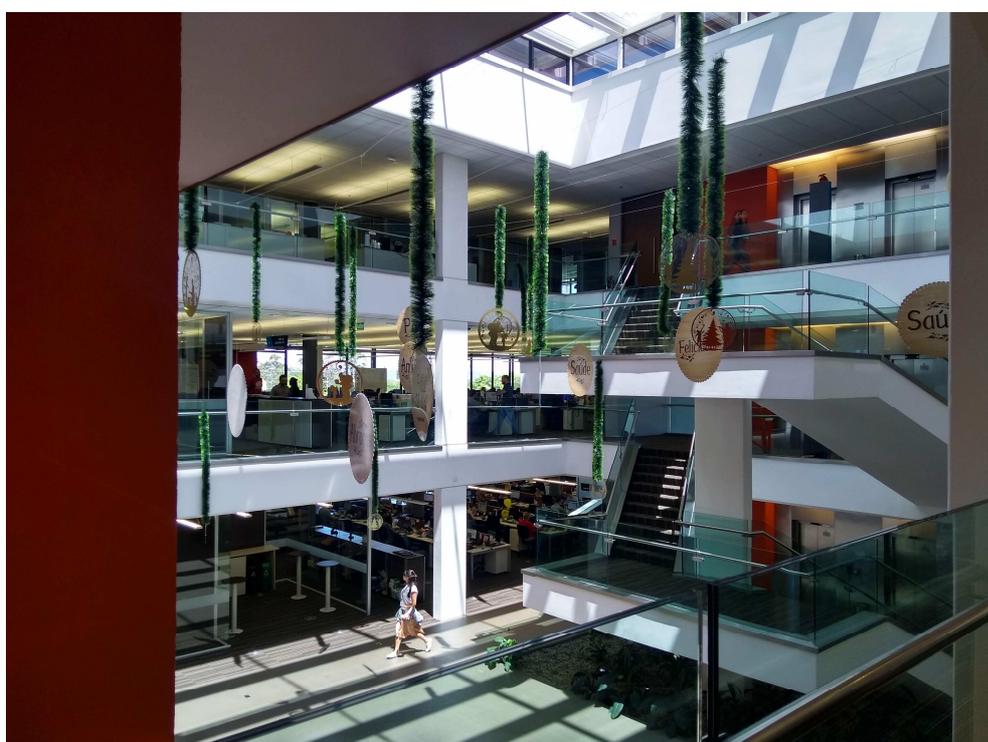
Nesse subcapítulo será apresentado o contexto da organização que atuou como objeto da pesquisa. As informações descritas foram obtidas durante a fase exploratória do estudo, em entrevistas, pesquisa *desk*, que segundo Bittencourt e da Costa (2016) consiste na coleta de dados secundários, e análise documental, que segundo Flick (2009) consiste na utilização de documentos artefatos relacionados ao contexto do projeto, podendo esses serem solicitados para a pesquisa. Nesse estudo, os documentos utilizados foram folders, manuais e panfletos da empresa, além de informações disponíveis em seus canais digitais, como site institucional do Grupo Dimed e da Rede Panvel. Os dados estão apenas descritos para fins de compreensão, uma vez que a análise e discussão dos achados constam no capítulo 4, motivo pelo qual não foram inseridas citações nesse capítulo.

A presente pesquisa foi desenvolvida junto a Rede Panvel de Farmácias, uma das três marcas pertencentes ao Grupo Dimed, uma empresa familiar fundada em 1967, com foco na distribuição de medicamentos. A marca Panvel Farmácias, foi fundada em 1973. Os sócios sempre buscaram a inovação e basearam suas estratégias em pesquisas e dados. Um exemplo disso foi a decisão de expandir a rede Panvel de farmácias em 1977, a partir da compreensão de que um dos fatores mais decisivos para a escolha de uma farmácia, para o consumidor da época, era a capilaridade.

Visando o atendimento às tendências nas mudanças do comportamento do consumidor, a Panvel sempre buscou em sua trajetória a adoção e a implantação de novas tecnologias. Em 1994, foi uma das pioneiras na implantação de um serviço de atendimento por telefone, através do Alô-Panvel, que está ativo até o momento presente. Em 1998, deu os primeiros passos na sua loja online, oferecendo produtos ao consumidor através do site. Em 2006, foi a primeira empresa a adotar o modelo de nota fiscal eletrônica no Brasil. Em 2008, compreendendo novamente as tendências em relação ao comportamento do consumidor, inaugurou uma loja conceito na Avenida 24 de Outubro, em Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, com foco em bem-estar e beleza, modelo que passou a ser o padrão da marca (DIMED, 2018). Essa trajetória é importante uma vez que demonstra a abertura da empresa para processos que sejam capazes de contribuir com sua busca pela inovação.

Conforme Rede (2018) e Panvel (2018), hoje, a marca conta com mais de 5 mil colaboradores e mais de 400 lojas distribuídas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Além das farmácias, a rede possui pontos de venda que diferenciam-se pelo tipo de experiência que oferecem ao consumidor, como Lojas *Express*, posicionadas em pontos estratégicos de grande circulação e baseadas na adoção do modelo de prateleira infinita, constituído por três camadas de distribuição interconectadas, sendo a primeira o centro de distribuição, a segunda a loja *delivery*, responsável pela entrega e a terceira uma loja próxima da mencionada anteriormente, capaz de suprir as demandas dos clientes sem riscos de falta de insumos. Essa estratégia visa conferir uma experiência de compra mais conveniente e ágil aos clientes. Há ainda as Lojas Promocionais, com foco em custo-benefício, localizadas nos centros urbanos; as Lojas Bem-Estar & Beleza, priorizando a qualidade da experiência de compra, como a unidade da Avenida 24 de Outubro, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Fotografia 1 – Vista interna da sede do Grupo Dimed



Fonte: Registrada pela autora.

Fotografia 2 – Norteadores estratégicos presentes na recepção da empresa.



Fonte: Registrada pela autora.

As fotografias 1 e 2 mostram a vista interna da sede administrativa do grupo, onde localiza-se também o centro de distribuição. Segundo os funcionários entrevistados, o espaço foi reformulado para que um formato aberto fosse capaz de potencializar uma atuação mais colaborativa, na busca pela inovação.

Além disso, a Panvel conta com serviço de *call center* próprio (SAC e tele-entrega “Alô Panvel”), que abrange toda a região sul do Brasil, e atende todo o país através da loja online Panvel.com, operante desde 2010 e aplicativo. A marca ainda foi pioneira em seu segmento na adoção de atendimento automatizado, contando com um *locker* de retirada expressa localizado na Pontifícia Universidade Católica do RS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Em 2017 a empresa adotou o uso de um *chatbot* baseado em inteligência artificial, disponível em seu canal do Facebook. Após transcorridos quatro meses, o *chatbot* nomeado como Ben passou a responder por 80% das demandas de atendimento, tendo sua atuação ampliada para o aplicativo próprio da rede (PANVEL, 2018). Por sua característica de busca por inovação e antecipação às tendências de comportamento do consumidor fomentadas pela alta gestão, a rede demonstrou ser um objeto propício para a realização dessa pesquisa.

### 3.2.1 Unidade de análise e seleção de amostra

As entrevistas da fase exploratória foram a base para a delimitação do problema que seria o foco da ação durante a pesquisa. Foram entrevistados primeiramente profissionais das áreas de e-commerce, novos negócios e tecnologia da informação. A seleção de amostra inicial para as entrevistas se deu a partir da intenção de explorar de forma aberta como estava ocorrendo a transformação digital na empresa, que desafios e oportunidades ela estava gerando e se havia a presença do design em algum nível. Após discussão junto à área responsável por inovação na organização, descobriu-se que o problema maior residia na capacidade de conceber novos serviços ou novas formas de oferecer serviços para sua área de atenção farmacêutica. Assim, foi realizada mais uma entrevista com a pessoa responsável por apoiar o marketing e a comunicação, bem como estabelecer processos na área de atenção farmacêutica (das unidades físicas e dos serviços online).

Quadro 2 – Identificação dos entrevistados da fase exploratória.

SETOR DO ENTREVISTADO	CÓDIGO
NOVOS NEGÓCIOS	EN1
NOVOS NEGÓCIOS	EN2
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	EN3
COMUNICAÇÃO E ATENÇÃO FARMACÊUTICA	EN4

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a fase exploratória do primeiro ciclo de pesquisa, foram identificados os atores mais relevantes para integrar o processo de workshop. Contudo, um dos membros foi desligado da organização, motivo pelo qual o processo teve que aguardar algumas semanas até que fosse definido quem assumiria seu papel. Dada a importância do estudo na percepção da organização e a limitação de tempo, os gestores definiram que a sequência da pesquisa contaria com a participação efetiva das pessoas que estavam participando da etapa final do processo seletivo para a ocupação do cargo disponível. As unidades físicas que foram visitadas para observação foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios: a) localização

e volume de vendas; b) relevância estratégica para a organização; c) portfólio de serviços disponíveis, com a necessidade de observar ao menos uma loja sem a sala clínica. A seguir, será descrita a unidade de análise Panvel Clinic, que corresponde a área de serviços de atenção farmacêutica do grupo.

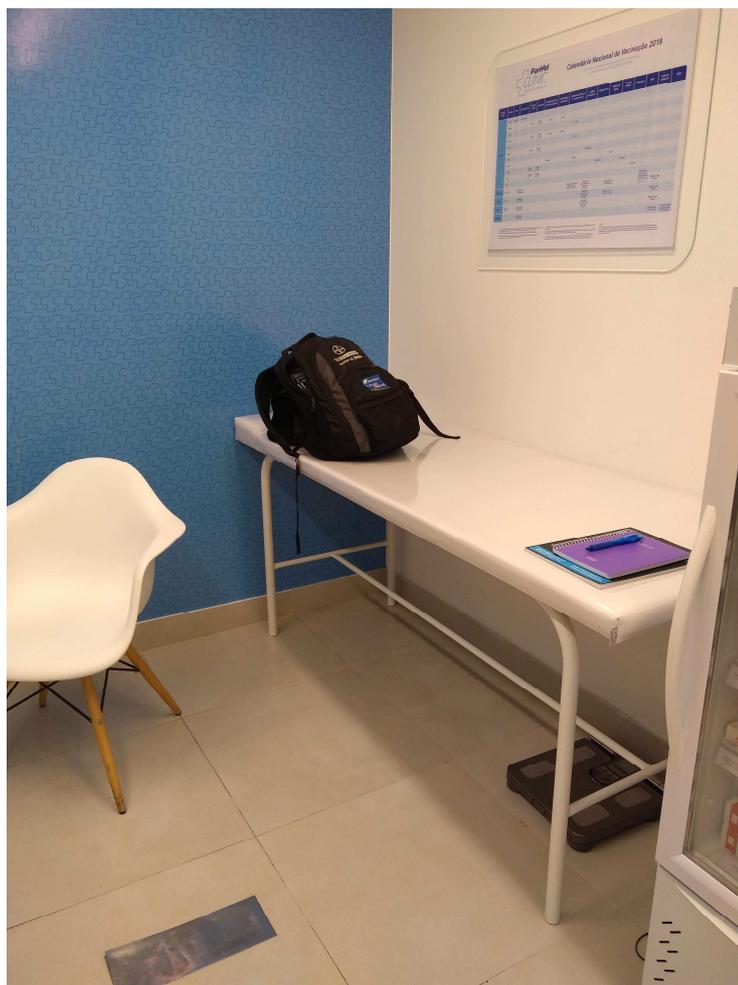
O Panvel Clinic disponibiliza seus serviços de atenção farmacêutica através da atuação de profissional farmacêutico em salas de atendimento clínico, conforme normas estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. (BRASIL, 2002, 2014). Hoje, a área Clinic está presente em boa parte das lojas, com a disponibilidade de serviços que vão desde a aplicação de injeções, sejam anticoncepcionais injetáveis ou medicamentos, medição de pressão, temperatura corporal e glicemia, colocação de brincos, e desde 2017, aplicação de vacinas. Além disso, oferece consultas para acompanhamento de tratamentos de longo prazo para portadores de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão. Oferece revisões de medicamentos, serviço que atende pacientes idosos ou sem apoio para organizar um grande volume de medicamentos que podem interagir entre si causando efeitos adversos. Também faz parte do portfólio de serviços oferecidos apoio e organização de estratégias antitabagista e para controle e perda de peso e colocação de brincos.

Fotografia 3 – Acesso à sala de atendimento do Panvel Clinic – unidade Nilo Peçanha.



Fonte: Registrada pela autora.

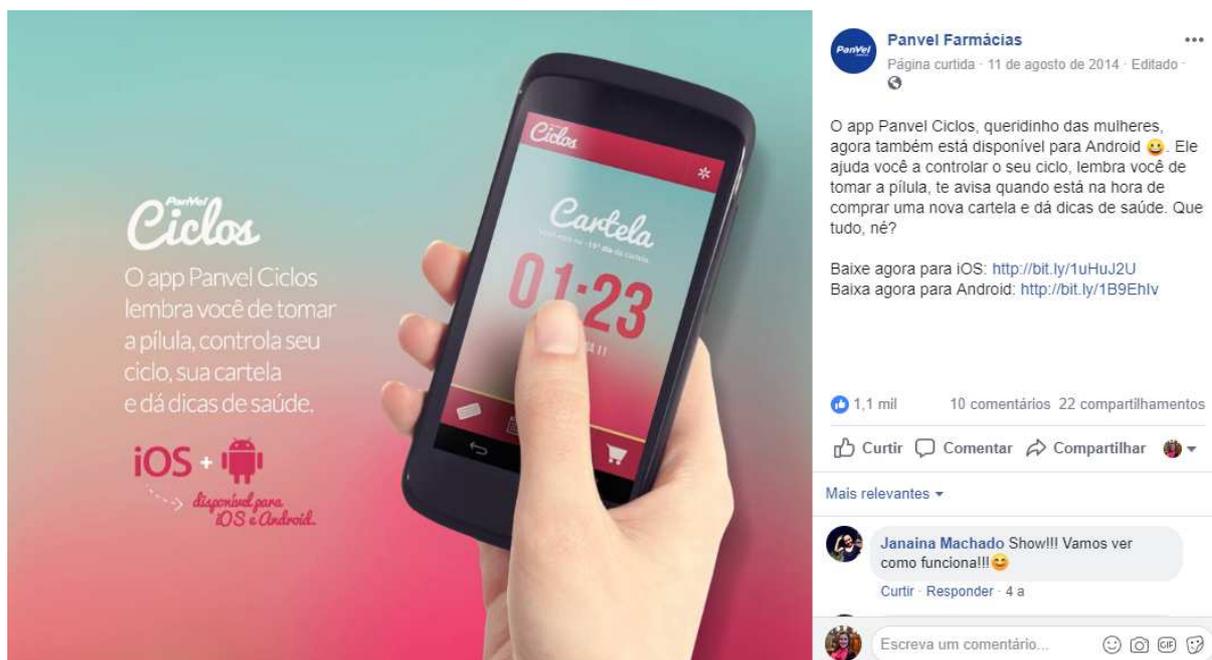
Fotografia 4 – Vista interna da sala do Panvel Clinic.



Fonte: Registrada pela autora.

No que se refere a proporcionar experiências digitais atreladas à sua área de serviços, a organização já testou algumas iniciativas. Em 2013 houve um experimento no sentido de pensar novas oportunidades, ocasião na qual foi criado um aplicativo denominado Ciclos, que tinha por objetivo ajudar mulheres no controle do uso de anticoncepcional, dando informações, alertas de quando as pílulas ou injeções deveriam ser adquiridas ou tomadas. No entanto, o projeto foi descontinuado por baixa adesão. Hoje, é possível cadastrar medicamentos e receber alertas diretamente no aplicativo da Panvel, sem a necessidade de instalação de um segundo aplicativo.

Figura 8 – Comunicação do Panvel Ciclos



Fonte: Facebook @PanvelFarmacias (2014).

Segundo a empresa, o Panvel Clinic é uma evolução de um serviço que começou a ser adotado no início dos anos 2000, inspirado nos modelos já presentes em países como Portugal e Espanha. O fomento da criação dessas salas de atendimento veio a partir da ABRAFARMA, mas encontrou barreiras na cultura local na época. As universidades de farmácia não preparavam os farmacêuticos para esse tipo de atendimento e com isso, poucos profissionais tinham interesse em atuar na área. Além disso, conselhos profissionais de outras áreas da saúde, como medicina e enfermagem, representaram barreiras ao compreender que essa atuação colocaria os farmacêuticos em nível de competição com essas áreas e que, portanto, não poderiam atuar. Essas organizações buscaram amparo na falta de legislação específica para as farmácias, o que provocou a estagnação do modelo até que houvesse mudança nesse cenário.

À medida que o tempo avançava novas leis foram criadas e outras modificadas, ampliando o protagonismo da farmácia no ecossistema de saúde. Contudo, a redação da lei específica que liberava as farmácias para atuar em nível clínico desde 2014 era limitadora e impedia a prestação de serviços pelas farmácias. Um dos serviços em questão era a vacinação. Segundo à lei, as farmácias poderiam vender vacinas, mas não poderiam aplicar. Essa defasagem resultou em autuações ao compreender que as liberações concedidas para clínicas de imunização, por

exemplo, não poderiam ser aplicadas ao contexto da farmácia. No entanto, não havia uma legislação que atendesse o contexto farmacêutico por ser algo novo. Para mudar esse cenário, os gestores da rede Panvel buscaram atuar junto à ABRAFARMA, promovendo a aceleração de transformações no que tange políticas públicas e legislação vigente para sua atuação. Esse cenário mudou apenas no ano de 2017 quando houve atualização da Lei 13.021/14 (BRASIL, 2014).

Apesar do anseio pela alavancagem do modelo de negócio baseado em serviços, o modo de ver até então aplicado na cultura da organização motivou com que a rede buscasse apenas a implantação de serviços já respaldados pela legislação, de um modo mais convencional. Conforme já mencionado, os serviços oferecidos pela área Clinic são prestados obrigatoriamente através da figura do farmacêutico, que ao ser contratado recebe uma série de manuais, além de capacitação presencial e digital para estar apto aos desafios do exercício profissional. Nesse ponto reside um dos problemas da área, uma vez que o serviço depende integralmente da atuação desse profissional, cujas competências de atendimento clínico ainda são consideradas escassas no mercado.

Por ser uma área complexa, que sofre a interferência de múltiplos atores diretos e indiretos, bem como por ser percebida como uma área estratégica com maior carência de inovação na percepção da presidência e alta diretoria da rede, identificou-se no Panvel Clinic a oportunidade ideal para a realização da pesquisa, visando a concepção de novos serviços. A intenção é que esses serviços possam se diferenciar de outras redes a partir da experiência oferecida aos seus usuários, ainda que atendendo os critérios legais estabelecidos. Para tanto, busca-se um processo que permita integrar a experiência digital e física, promovendo uma maior adesão por parte da população.

### **3.3 Técnicas e procedimentos de coleta de dados**

Os procedimentos de coleta de dados ocorreram em duas etapas da pesquisa, conforme descrito no item 3.1.1. A análise e discussão estão apresentadas no capítulo 4 desse estudo.

Antes de iniciar a fase exploratória, foram organizadas categorias que permitiram a identificação de construtos teóricos capazes de nortear a etapa de exploração. A partir das categorias, foi elaborado um roteiro de entrevista que

acompanhou a fase exploratória da pesquisa (APÊNDICE A). A seguir, apresenta-se o quadro das categorias exploradas.

Quadro 3 – Categorias de análise da fase exploratória do ciclo

O que deseja saber?	Qual elemento, conceito ou aspecto teórico será explorado?	Referências (literatura)
Identificar o nível de maturidade digital nessa empresa	A transformação digital nas organizações passa por diferentes estágios de maturidade. Nos primeiros estágios, as empresas têm por objetivo melhorar a experiência dos consumidores e alavancar o crescimento dos negócios. À medida que sua maturidade digital aumenta, há uma transferência de objetivos para a busca pela inovação até que o negócio todo tenha um pensamento digital, ou seja, utilizem a tecnologia como centro para a tomada de decisão e na transformação do negócio como um todo. Em uma organização que esteja amadurecendo digitalmente, a digitalização de processos é um estágio importante. Por digitalização compreende-se a remodelagem dos processos, de diversas formas, através da automação das atividades e das técnicas de produção, visando uma maior eficiência e eficácia.	Westermann (2011); Kane et. al (2015, 2017); Schwab (2016)
Identificar aspectos culturais que possam facilitar ou dificultar a transformação digital	A resistência à mudança e a falta de colaboração são os fatores que mais impactam na morosidade dos processos de transformação digital. Aspectos como colaboração e descentralização da tomada de decisão estão presentes nas empresas mais maduras digitalmente.	Westermann (2011); Kane et. al (2015, 2017); Schwab (2016); Schwab (2016); Ouden (2012); Deserti e Rizzo (2014); Buchanan (2015)
Identificar se há a presença do design e em que papel ele atua nesses projetos.	O design estratégico é um processo aberto, transdisciplinar e colaborativo por essência. O foco é a identificação de contextos complexos para projetar cenários futuros capazes de se adaptar rapidamente aos novos desafios. Em muitas empresas, o papel de designer estratégico pode estar presente, ainda que não identificado e exercido por um profissional de outra formação. A figura do designer de formação fica mais a	Manzini (2017), Megido (2016), Zurlo (2010); Meroni (2008); Celaschi (2017)

	cargo de papéis técnicos, como UX Designer, UI Designer, designer gráfico, etc.	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A categorização que foi baseada na primeira versão da fundamentação teórica prévia, tinha como eixos aspectos relacionados à transformação digital no contexto da empresa, atributos culturais capazes de influenciar os resultados da transformação digital e analisar a presença do design nos processos estratégicos.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas, observação e análise documental na etapa exploratória, cujos achados embasaram a redefinição da revisão de literatura para maior aprofundamento. Também foi realizada uma pesquisa desk para compreender o contexto. Durante a ação, foi utilizado o método de observação participante e a construção de um diário de campo. A avaliação se deu a partir de entrevista em grupo, entrevistas individuais e a aplicação de um questionário online (APÊNDICE B) no ciclo 1 e através da entrevista em grupo no ciclo 2.

O quadro a seguir apresenta um resumo das técnicas e procedimentos de coleta utilizados em cada fase da pesquisa.

Quadro 4 – Resumo das técnicas de coleta utilizadas nos dois ciclos

<b>FASE</b>	<b>TÉCNICA</b>
Exploratória	Entrevistas em profundidade; Observação; Análise documental.
Planejamento	Revisão bibliográfica; Pesquisa desk.
Ação	Observação participante; Diário de campo.
Avaliação	Entrevistas coletivas e individuais; Questionário online.

Fonte: Elaborado pela autora.

Abaixo, descreve-se a classificação utilizada para identificação dos participantes dos workshops, sendo que a classificação foi mantida nos dois ciclos da pesquisa.

Quadro 5 – Identificação dos participantes da fase de ação.

ÁREA DE ATUAÇÃO	CÓDIGO
INOVAÇÃO E NOVOS NEGÓCIOS	P1
INOVAÇÃO E NOVOS NEGÓCIOS	P2
ATENÇÃO FARMACÊUTICA	P3
RELAÇÕES COM O MERCADO	P4
ATENÇÃO FARMACÊUTICA	P5
SAC/ALÔ PANVEL	P6
E-COMMERCE	P7
MEDICAMENTOS ESPECIAIS	P8
COMUNICAÇÃO E MARKETING	P9
DESIGN ESTRATÉGICO	D1
DESIGN ESTRATÉGICO	D2

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 Técnicas e procedimentos de análise de dados

A análise dos dados baseou-se na técnica de análise qualitativa do conteúdo gerado a partir da transcrição de entrevistas e dos workshops. Utilizou-se da técnica de síntese da análise de conteúdo, que segundo Flick (2009) consiste na seleção dos fragmentos mais relevantes para o estudo em uma estrutura de paráfrase, a partir de categorias pré-estabelecidas que configuram as unidades analíticas, como elementos fragmentados de unidades contextuais mais amplas (FLICK, 2009). A análise foi ampliada pelos registros da observação, que segundo Angrosino (2009) consiste na percepção e registro de um fenômeno, com propósitos científicos. A observação foi realizada durante a realização da ação, em seus dois ciclos. O método se ajustou à estratégia da pesquisa-ação, uma vez que potencializa a análise de pontos de vista subjetivos.

Nessa perspectiva, utilizou-se como base para a categorização dos achados os construtos transformação digital, paradigma de serviços e cultura de design. Dentro unidades contextuais, foram analisados elementos referentes às unidades

analíticas maturidade digital, cultura organizacional, orientação à serviços e oportunidades e desafios para o design. O quadro a seguir apresenta um resumo das categorias de análise.

Quadro 6 – Categorias de análise.

<b>UNIDADE CONTEXTUAL</b>	<b>UNIDADE ANALÍTICA</b>
Transformação digital	Maturidade digital
	Cultura organizacional
Perspectiva de serviços	Orientação à serviços
	Cultura organizacional
Cultura de design	Oportunidades e desafios
	Cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados o percurso e os achados, divididos de acordo com o ciclo da pesquisa. A discussão está estruturada em conjunto com os achados, para facilitar a compreensão dos elementos identificados.

Para a discussão, foram utilizados os autores que apoiaram a introdução e o referencial teórico do estudo, através de um cruzamento entre suas visões e o que foi evidenciado durante a prática da pesquisa. Espera-se aqui promover uma reflexão a respeito dos principais elementos identificados.

### **4.1 Percurso da pesquisa-ação: ciclo 1**

O percurso da pesquisa-ação aqui apresentado considera uma síntese dos achados mais relevantes nas etapas exploratória, de planejamento, de ação e de avaliação do primeiro ciclo da pesquisa. Cada fase está apoiada pelos achados durante o processo e em seguida analisada com base em inferências obtidas na literatura.

#### **4.1.1 Ciclo 1: Exploração**

Na fase exploratória do primeiro ciclo, foram realizadas inicialmente três entrevistas com profissionais de áreas estratégicas da organização, sendo dois colaboradores das áreas de inovação e novos negócios e um colaborador da área de tecnologia da informação. Nessas entrevistas buscou-se a compreensão dos desafios atuais da empresa e o impacto da transformação digital no negócio. Foram avaliados aspectos relacionados à percepção dos entrevistados sobre a incidência e relevância da transformação digital para o negócio.

Foi identificado que, na percepção dos entrevistados, houve uma ruptura nos modelos pré-estabelecidos. Essa ruptura permitiu a entrada de novos players facilitada pela tecnologia, deslocando a empresa em direção à uma maior busca por oferecer experiências positivas para os clientes. A transformação digital provoca rupturas abalando as estruturas dos modelos previamente estabelecidos. Os limites entre produção e consumo são eliminados, abrindo espaço para que diferentes membros do ecossistema comecem a competir (OUDEN, 2012; KANE et al. 2015,

2017; CELASCHI, 2017). A fala do entrevistado EN2 permite evidenciar os desafios que foram emergindo no negócio, a partir da transformação digital.

*...então vamos pegar assim, o que eu vejo da Panvel é que antes, ela tinha uma posição muito centralizada, muito confortável aqui no sul. De alguma forma ela dominava o mercado aqui. A partir da chegada da tecnologia, primeiro a gente começou a ver qualquer lugar vendendo para cá, então as barreiras de entrada foram no chão, pensando na Panvel. Além disso, a gente tem uma série de tecnologias que impactam a forma como a gente faz negócio, então a gente vê grandes áreas da empresa que foram totalmente reformuladas. O grupo Dimed ao qual a Panvel pertence, quando eu comecei no grupo [...], o principal negócio era distribuição não era o varejo. Hoje a distribuidora representa 5% do resultado da empresa e isso é muito pela transformação digital, porque as cadeias de redes de farmácia se modificaram todas. E o nível de informação chegou muito mais rápido, a capacidade de precificação, a capacidade de armazenamento de estoque, a capacidade de logística, tudo isso foi muito revolucionado e a empresa, ela sofreu bastante isso.*

Conforme Westerman et al. (2011) e Kane et al. (2015), perceber a necessidade de proporcionar experiências positivas para as pessoas configuram o primeiro estágio de maturidade digital em uma organização. Contudo, essa motivação deriva da percepção de aumento da competitividade e de resultados práticos, como o incremento nas vendas. Pela perspectiva dos autores, o segundo estágio de maturidade digital é caracterizado por uma digitalização dos processos internos e externos, com o objetivo de oferecer uma melhor experiência para as pessoas, mas com a preocupação de melhorar a eficiência e eficácia do negócio. Ao buscar a convergência entre diferentes processos, a organização avança rumo ao pensamento digital. As entrevistas evidenciaram que essa etapa também está superada pela rede.

Na perspectiva do entrevistado EN3, a identificação de oportunidades e adoção de tecnologia em si não é um problema. A empresa já é considerada referência nessa área e oferece uma experiência *omnichannel* aos seus clientes.

*A Panvel sempre foi reconhecida por um atendimento diferenciado nas lojas. A questão é, como é que a gente faz esse atendimento diferenciado também no digital e como é que integra isso, né? Como é que vira uma ferramenta simpática pra nossa atendente lá no balcão, numa oferta de algo que nem existia há 2 ou 3 anos atrás com entrega em casa uma prateleira infinita, uma entrega no armário num locker ou então até uma sugestão por telefone, olha compra no aplicativo aqui na minha loja, né?*

*Já vou te deixar pronto para abrir essa interação ponto físico com o uso de ferramentas a disposição foi o grande salto que a gente deu nos últimos 4, 5 anos.*

A mesma crença é compartilhada pelo entrevistado EN1, que acrescenta:

*Acho que disponibilização de tecnologia enquanto etapa, parte da transformação digital, isso já foi compreendido pela empresa, tá? Eu acho que a gente já deu alguns passos em relação a processos, processos organizacionais e etc [...]*

Assim, pela percepção dos entrevistados, a empresa já é aculturada digitalmente e seu desafio é promover uma experiência cada vez mais integrada e personalizada, perpassando esses diferentes canais. Conforme Verhoef (2015) e Lemon e Verhoeff (2016) a integração *omnichannel* é um desafio de alta complexidade, uma vez que exige mais do que a integração de sistemas, exige a convergência entre os ambientes físicos e digitais para que essa experiência seja de fato integrada. A fala dos entrevistados foi confrontada com a observação através de um teste prático da compra de um medicamento que estava em falta no balcão. Ao constatar a falta do estoque, o atendente da farmácia informou que conseguiria suprir através da sua prateleira infinita, que consiste em uma loja de apoio próxima a loja em que a experiência estava sendo realizada. Foi oferecido que o medicamento fosse entregue em casa em um prazo de até duas horas a partir da compra. A trajetória do entregador pode ser acompanhada através do smartphone. Essa situação evidencia bem o conceito de integração descrito por Verhoef (2015) e Lemon e Verhoef (2016).

Em relação à presença da transformação digital em nível de estratégia, foi possível inferir a importância da inovação na percepção dos executivos, bem como o forte senso de orientação à experiência do cliente. Segundo os entrevistados, a determinação de observar e se possível se antecipar às transformações, é fomentada pela diretoria que diariamente se faz presente, tanto fisicamente quanto utilizando ferramentas de conversas instantâneas, e provoca os gestores a buscarem novas alternativas, viáveis, escaláveis e que sejam capazes de gerar diferenciação, conforme fala do entrevistado EN2.

*O presidente da empresa é um cara muito presente. A empresa, ela é uma empresa familiar. São três famílias que controlam ela, os donos*

*estão aqui diariamente, né, e contribuem, gostam da inovação gostam de ver coisas diferentes, provocam isso.*

O mesmo discurso foi reforçado pela fala do entrevistado EN3, que destaca como essa presença é importante para avançar em relação aos desafios.

*Olha, é sempre desafiador, mas nós temos uma alta gestão extremamente comprometida com inovação. O patrocínio é forte principalmente do nosso presidente, né? Ele é um cara voltado para o uso da tecnologia em benefício do cliente. E da mesma forma ele provoca muito questionamento se aquela tecnologia é realmente benéfica, se nós estamos passando próximos três pontos que nós consideramos importantes para o cliente [os pilares mencionados são economia de tempo, valor agregado na percepção do cliente e personalização].*

Embora compreenda-se que o patrocínio por parte da alta gestão é importante em contextos de inovação, a análise das falas permite identificar a presença de uma hierarquia forte e consolidada. Ter o “patrocínio” do presidente, nesse contexto, evidenciou a necessidade por parte do grupo de validação de sua atuação, o que se trata de um aspecto cultural contrastante em cenários de transformação digital. Westerman et al. (2011) e Kane et al. (2015, 2017) destacam a importância da redução da hierarquia e do estímulo à colaboração e autonomia em cenários de transformação digital.

Foi evidenciado a partir da fala dos gestores entrevistados que o momento presente tem se mostrado mais desafiador do que outras mudanças na sua história. Um dos fatores descritos como relevante é a baixa tolerância ao erro, o que contrasta com a cultura de uma empresa que busca inovação, sendo característica de uma cultura tradicional inerente à uma empresa familiar, conforme fala do entrevistado EN2.

*[em relação ao incentivo à inovação] ...o que facilita bastante a vida, mas ao mesmo tempo é uma empresa que por ser familiar tem umas características bem conservadoras e tolera pouco o erro, apesar de que isso tá mudando.*

A cultura do erro descrita pelos entrevistados é compreendida como o desafio de aceitar riscos, inerente aos processos de transformação digital. Compreende-se que em um cenário com maior aceitação aos riscos há uma maior abertura à colaboração e à experimentação, sendo essa mudança um dos desafios

apresentados no contexto da transformação digital (WESTERMAN et al. 2011; KANE et al. 2015, 2017). Apesar disso, as conquistas das áreas em atender os desafios estratégicos proporcionaram que houvesse a criação de uma verba específica destinada à experimentação. Segundo descrito, a medida em que vão surgindo os casos de sucesso, vai se ganhando a confiança da diretoria. Assim percebe-se que embora esteja avançada no que se refere à maturidade digital, a organização ainda não chegou em seu estágio máximo. Mas está havendo um esforço coletivo nessa direção.

Os executivos enfrentam ainda um novo elemento: a necessidade não é mais de se adaptar aos novos canais que os clientes desejam utilizar, mas sim, mudar a forma como atuam internamente, o que ganhou ênfase na fala do entrevistado EN1:

*[...] mas o resto do contexto da transformação digital sabe, modelos hierárquicos que a transformação digital carrega, formatos de trabalho, questões mais culturais, isso nós estamos distantes. Então [...] eu acho que pra parte de adoção de tecnologias sim, nós estamos cientes e isso já nos beneficia diante do mercado. Nós somos reconhecidos como uma empresa que inova tecnologicamente e que se distingue das demais de função disso. Agora, todo o resto do contexto de transformação digital, cultura de erro [...], horizontalização de modelos de gestão e reinvenção dos formatos de trabalho, estamos distantes.*

O dinamismo exigido faz com que cada vez mais as equipes sejam autônomas na tomada de decisão. Isso elimina alguns degraus de hierarquia e reflete a perda de poder de gestores, que passam a atuar mais como facilitadores do que como decisores. Isso provoca rupturas nos modelos mentais internos e faz com que surja uma necessidade de transformação na cultura organizacional (WESTERMAN, 2011; KANE et al., 2015; 2017). As falas dos entrevistados EN2 e EN3 refletem essa compreensão:

*[...] nos últimos tempos essas tecnologias além de chegarem muito rápido no Brasil, elas baratearam bastante. Antigamente tu sabia de uma tecnologia que surgiu no Japão se falava muito. Bom, pra chegar aqui tinha um tempo e as empresas se preparavam muito pra isso. Hoje não. Saiu lá no outro final de semana já ta aqui. Às vezes nem foi lançado lá a gente já sabe que vai ter essa capacidade de capilaridade.*

*[...] um dos grandes desafios é a mudança do modelo mental das pessoas e da organização como um todo, [...] tem um componente que é cultura que muitas vezes isso esbarra no dia a dia, de mudar, a pessoa nem se*

*dá conta que não quer mudar, tem resistência, tem medo, às vezes é uma questão de controle mesmo, uma questão de poder. Então a transformação digital ela passa por isso né, ela quebra com as hierarquias, ela rompe com as hierarquias. E isso é uma coisa que incomoda muito.*

*[...] Isso é uma perspectiva de cliente no centro e o cliente no centro faz com que tu tenha que abrir mão do controle, abrir mão de alguns controles tradicionais, provocar fluxos mais contínuos de trabalho, de entrega. Sim, ela é uma transformação mesmo.*

*[...] É muito bacana falar dos projetos quando a gente fala botar o cliente no centro da decisão e tal, mas na verdade quando o cliente decide talvez outra pessoa não decida por ele né.*

As falas apresentadas denotam a compreensão de que inserir novas tecnologias não é um desafio. Isso é natural para a organização. Seu desafio é se adaptar para os novos modelos de relações que estão se configurando, mais horizontais e colaborativas. Essa necessidade emergente configura-se como oportunidade para o design, que por essência tem uma cultura mais convergente com esse cenário (BUCHANAN, 2015; MURATOVSKI, 2015; CELASCHI, 2017).

Não existem designers profissionais nos times da empresa, exceto um que atua no desenvolvimento de interfaces, no papel de web-designer. O *design thinking* tem sido utilizado de forma recorrente, em processos facilitados por um consultor interno que atua na equipe de novos negócios, cuja formação é na área de tecnologia da informação, mas que coleciona uma passagem em uma agência de design, cujas práticas foram incorporadas na sua cultura pessoal, como a colaboração, experimentação, aceitação aos riscos e abertura (BROWN, 2008; BUCHANAN, 2015; MURATOVSKI, 2015; MANZINI, 2017). Eventualmente, a empresa conta com o apoio de consultorias externas para a implantação de novas práticas ou para a realização de pesquisas. Nesses momentos, são realizados workshops, mas que muitas vezes não geram resultados efetivos por se tratar de práticas pontuais, com foco em resolver um problema específico de um projeto e não uma prática cultural, conforme ilustra essa fala do EN2.

*[...] a gente usa bastante assim metodologias que são usadas pelo time, por exemplo design thinking. Teve muitas jornadas do ponto de vista do cliente, mas a gente não usa isso com a racionalidade como poderia ser usado. São processos mais soltos, necessidade ou essa visão de usar essas ferramentas [...] A mudança cultural hoje que o design ajuda*

*bastante a resolver isso ele de alguma forma tangibiliza um processo que vai ser muito melhor pra empresa, mas um dos grandes desafios é a mudança do modelo mental das pessoas e da organização como um todo, porque pensando assim, pode vir o melhor facilitador, consiga a gente fazer um baita de um projeto, consiga mostrar o que é que vai chegar aquilo, mas não adianta porque não é incorporado pelas pessoas.*

A cultura de design não está presente na organização de forma consolidada, mas possui sinais. Conforme Deserti e Rizzo (2014), o designer pode promover na organização uma inversão, proporcionando uma cultura de inovação no formato *botton up*, ou seja, iniciando na operação e indo rumo a alta gestão. Embora em nível incipiente, compreende-se que ter um colaborador com a cultura de design presente e aprovar a inserção de métodos, ferramentas e consultorias, ainda que para ações pontuais, pode ser a etapa inicial para a inserção de uma cultura de design (DESERTI e RIZZO, 2014; BUCHANAN, 2015; MURATOVSKI, 2015).

Outro ponto relevante é a compreensão de que os modelos de negócios atuais estão rapidamente se mostrando frágeis. A entrada de outras redes de farmácias no mercado promove a busca por preços por parte do consumidor. A entrada de *players* focados em entregas, posiciona ainda outros agentes que não teriam essa penetração de forma autônoma, como pequenas farmácias de bairro. Logo, a experiência oferecida na aquisição de produtos já não é mais suficiente. É preciso pensar além e explorar outros modelos do negócio, conforme exposto pelo EN1.

*[...] tem uma situação ainda que não é uma situação tão consciente assim, eu acho. Mas, o dinamismo do mercado está nos fazendo rever modelos, tá? Vou te dar um exemplo a [nome de novo competidor] é um modelo de interferência hoje no nosso cenário. A gente entende que a [nome de novo competidor] combina conveniência com eficiência de entrega, mesmo sem ser do segmento. Isso pode ser uma ameaça [...]*

Normann e Ramírez (1993) destacam a importância da formação de redes de valor que potencializem a ampliação da atuação das farmácias através de um modelo de coprodução de valor. Em sua análise, nessa nova lógica a farmácia deixa de ser a vendedora de medicamentos e passa incluir uma série de serviços que, por um lado, geram rupturas em mercado já consolidados na área da saúde. Por essa ótica, esses novos competidores que não são concorrentes diretos poderiam se tornar membro de uma visão de valor compartilhado, no qual o conceito de

competição possa ser convertido em colaboração (NORMANN E RAMÍREZ, 1993; OUDEN, 2012).

Em consenso, os entrevistados consideram que a transformação digital no que se refere ao seu modelo de negócios baseado em varejo já está amadurecido digitalmente. Ele oferece uma experiência positiva para as pessoas e está preparado para escalar, a partir da chegada de novas tecnologias, conforme falas dos entrevistados EN2 e EN3.

*A gente viu numa palestra em 2015 que 70% das compras começavam no sofá à noite para serem concluídas na loja. Então nosso foco foi criar coisas que ajudavam a pessoa ir do digital ao físico. [...] Acho que o grande lance foi perceber essa é a valorização da loja física como conclusão da experiência, né? Não necessariamente o início dela. E tornar o aplicativo ou site, o advento do telefone no grande a início da experiência de interação. O nosso padrão Panvel de atendimento sempre foi o, como a gente brinca, primeiro o varejo 1.0 que é sorriso no rosto e produto na prateleira. Se esse sorriso no rosto puder tá através do canal digital amigável também, tá valendo. Se o produto puder estar na prateleira digital também tá valendo. [...] Agora já estamos indo para uma próxima etapa de personalização mais profunda...*

Compreendendo que a sua área de varejo já está estabelecida, mas que a venda de medicamentos está virando *commodity*, a empresa busca olhar para outras áreas e modelos de negócios. Uma dessas áreas que demanda um repensar, conforme a percepção dos executivos, é a área de serviços de atenção farmacêutica. A transição de um paradigma de produtos para um paradigma de serviços, envolve rupturas nos modelos tradicionais. O foco passa de oferecer o melhor produto para oferecer o melhor valor agregado, ou seja, o valor não está no que a empresa oferece, mas sim na percepção do cliente em relação a esse valor e ao que ele faz com aquilo que lhe é ofertado. Quanto maior o benefício gerado, maior o valor para ambos os agentes (NORMANN e RAMÍREZ, 1993; VARGO e LUSCH, 2004, 2017).

Observou-se que a orientação à serviços é presente na empresa, quando são pensados aspectos relacionados à experiência de compra do cliente na sua área de varejo. Contudo, essa visão ainda não está estabelecida na sua área de serviços, conforme fala do entrevistado EN2.

*[...] É uma área difícil. A gente já tentou fazer algumas coisas, mas tudo é difícil por causa da regulamentação. Além disso ela tá totalmente desconectada da nossa experiência digital. Daí a gente tem uma experiência no varejo né, mas no serviço não tem. Isso precisa mudar.*

A partir da decisão do gestor de novos negócios, a área de atenção farmacêutica e serviços relacionados foi escolhida como foco da pesquisa. Assim, realizou-se uma entrevista em profundidade com a pessoa que liderava a área por 20 anos, tanto para canais físicos quanto digitais, tendo acompanhado todo o processo de implantação do modelo de negócios, conforme fala da entrevistada EN4:

*Na época [em 2002] as pessoas não entenderam o serviço, tanto que a gente teve muita incomodação, o projeto nem andou para frente porque os médicos vieram para cima achando que a gente tava tirando o lugar dos médicos e não tinha nada a ver. Era só mais um outro profissional da saúde que queria conversar com o paciente, mas os médicos não entenderam o negócio não foi para frente.*

A entrevista ocorreu em uma loja conceito, na sala de atendimento clínico para permitir a observação. Um dos atributos observados foi a presença de uma mesa redonda, por padrão na sala. A entrevistada relatou que isso era proposital, pois buscava gerar proximidade com os usuários, diferenciando-se da frieza dos consultórios médicos. A entrevistada observou que muitas vezes o paciente fica com vergonha de tirar suas dúvidas no consultório médico, mas se sente confortável no ambiente da farmácia. Essa análise permite inferir a importância da farmácia no ecossistema de saúde (ANGONESI e SEVALHO, 2010). Por sua simplicidade e proximidade, é um agente que pode representar a abertura do acesso a uma maior prevenção de doenças e um autocuidado guiado. Em sua fala:

*Tu vai no médico e começa a barreira né? O negócio da mesa redonda é porque, tu vai no médico e é aquela coisa, eu tô aqui desse lado e tu aí. [...]E aí a pessoa fica tímida de perguntar muitas vezes sai sem fazer um questionamento e sentindo que a pessoa inferiorizada não pergunta tanto e sai aonde que eles vão perguntar? Aqui na farmácia, no balcão da farmácia.*

A Rede Panvel é uma das precursoras na oferta de serviços de atenção farmacêutica no Brasil, através da criação de salas clínicas. Percebendo que os serviços podem representar uma mudança de paradigma na sua atuação, a rede

vem implementado esforços para a concepção de novos serviços ou novas formas de oferecer esses serviços, aliados à sua estratégia de transformação digital, mas encontra barreiras na legislação e segue sem perceber resultados efetivos, conforme fala da entrevistada EN4.

*A gente tentou oferecer as vacinas externas na campanha, mas a farmácia não pode, porque, o que que acontece, pra sair da sala clínica a gente precisa de uma licença chamada extramuros, que a gente já solicitou pra vigilância sanitária, mas eles não sabem como dar pra farmácia. O modelo que funciona pra clínicas não pode ser usado e até que isso mude estamos amarrados.*

No que se refere a presença de serviços na farmácia, a entrevistada EN4 conta que a orientação à serviços foi indicada pela ABRAFARMA de 2011, quando a associação começou a fomentar o setor, conforme trecho a seguir.

*Em 2011 eu comecei a participar do grupo técnico da ABRAFARMA.[...] Eles entendem que medicamentos todas as redes fazem e onde a gente vai se diferenciar é no serviço. Vendo o modelo americano, inglês tudo já apontava pra isso. Se medicamento todo mundo tem, a gente vai se diferenciar é em coisas que podem agregar junto com essa entrega do medicamento né. [...]. Nisso, em 2013 a ABRAFARMA começou um movimento dizendo que a gente precisava fazer uma coisa de serviços nas redes [de farmácia]. E de lá saiu a definição de que serviços a gente ia iniciar.[...] A gente queria ver o diabético, o hipertenso como um todo. Não só medir uma pressão ou glicemia. [...] E foi aí que se criou o Panvel Clinic que se conhece hoje.*

Sobre a liberação no que se refere à aplicação de vacinas, a entrevistada relatou as dificuldades que se vive no que se refere à legislação, destacando que não é só a ANVISA, pois leis estaduais e municipais podem se sobrepor a esta. O caso das vacinas é um exemplo, pois segundo ela esse desafio se repete em todas as iniciativas da área clínica.

*A Anvisa liberou vacinação em 2017, mas já tinha liberação dos estados. Então a gente tem legislação federal, estadual e municipal. A gente tem que considerar as três. [...] daí a lei dizia que a sala de vacina tinha que ser exclusiva. Como é que a gente vai explicar pro paciente que numa sala ele aplica medicação e na outra só vacina? Isso só mudou depois e ainda tem estados que exigem sala exclusiva, o que deixa o custo de operações altíssimo. [...] Essa geladeira, por exemplo, não é comum. Ela tem registro na ANVISA e é considerada um produto de saúde, tem uma bateria que dura 48 horas caso falte luz, tem um sistema todo ligado no*

*computador pra gente fazer o controle da temperatura, ela tem um discador que se falta luz ela liga pro celular do gerente. Isso é uma exigência.*

As falas da entrevistada evidenciam um modelo mental orientado a concepção de hipóteses apoiadas no status quo, o que potencializa a limitação em virtude das barreiras pré-estabelecidas. Não foi evidenciado um comportamento de busca por processos criativos. Nesse sentido, um processo orientado pelo design pode contribuir para que os diferentes interessados atuem de forma colaborativa para conceber soluções capazes de superar as barreiras pré-estabelecidas (NORMANN e RAMÍREZ, 1993; CIPOLLA e MANZINI, 2009).

Sobre os critérios para concepção e implantação dos serviços, a entrevistada relatou que geralmente se gira em torno daquilo que já é autorizado e as ideias são concebidas internamente ou vem como uma proposta de parceria de algum agente externo.

*A gente entendia que ia ter mais adultos fazendo, porque a gente achava que é um gap muito grande a vacinação do adulto, porque criança tem. Só que quem apareceu pra vacinar na farmácia foi criança.*

Em relação à transformação digital e a adoção de novas tecnologias em processos da área clínica, a entrevistada se mostrou cética em relação a essa contribuição, pois compreende transformação digital como o uso da tecnologia. Na sua visão, quando se fala em saúde as pessoas ainda querem, precisam de contato humano, conforme evidencia a fala a seguir.

*A gente quer contato ainda. Você pode ser tudo digital, mas a gente vê isso aqui na sala, tu pode dar todo um folheto para ele, com a explicação, aplicativo, mas ele quer que tu fale isso pra ele né. Então esse entendimento de trazer o cliente pra cá e às vezes tu dá aquela mesma explicação que ele escuta na televisão, mas tu falar para ele para ele, se sente especial.*

A entrevistada EN4 descreveu ainda algumas iniciativas que já estão em fase de testes na farmácia, tentando atender o interesse de inserir tecnologia na área clínica. Uma delas é a adoção de uma caixa de medicamentos utilizando IoT. O paciente que tem a necessidade de ingerir diferentes medicações em diversos horários ao longo do dia vai até a farmácia e através do apoio do farmacêutico tem a

caixa configurada, já com os remédios que precisam ser tomados em cada horário. Ao abrir a tampa para pegar um remédio, a caixa dá baixa automaticamente daquela dose. Quando se aproxima do fim, gera um alerta para que alguém do serviço de atendimento entre em contato lembrando da necessidade da compra. Além disso, há a possibilidade de cadastrar um responsável pelo paciente. Se ele esquecer uma dose, pode ser alertado. Se esquecer mais de uma dose, o responsável pode ser acionado. Então, na sua concepção, algumas iniciativas podem contribuir, mas se tem a tecnologia, não se sabe bem como inserir ela no contexto.

Fotografia 5 – Caixa de medicamentos inteligente baseada em IoT



Fonte: Registrado pela autora.

Essa análise evidenciou que, na percepção da entrevistada EN4, a transformação digital ainda é sobre a tecnologia, sobre o meio em que a atenção é dada, o que demonstra que o contexto não está internalizado para além dos níveis executivos.

Foi realizado um levantamento de informações sobre a percepção dos farmacêuticos da empresa sobre os serviços, e foi solicitado para a empresa a inclusão de clientes, usuários ou potenciais usuários dos serviços no workshop. Contudo, durante a reunião com o gestor de inovação, foi definido que a empresa

não permitiria essa abertura. Assim, para buscar insumos capazes de apoiar a compreensão do problema pela perspectiva do cliente, a fase contou ainda com uma pesquisa *desk* contextual, ou seja, buscando elementos em relação ao contexto da atenção farmacêutica no Brasil e no exterior, bem como com a realização de visitas em três unidades físicas para a observação e compreensão do problema *in loco*. As unidades foram selecionadas em comum acordo com os gestores, considerando sua capilaridade, importância estratégica e a presença ou ausência de sala clínica.

Durante as visitas, os atendentes e farmacêuticos foram questionados quanto ao funcionamento e preços dos serviços, bem como sobre os meios disponíveis para utilização. Indagou-se, por exemplo, a possibilidade de agendar o procedimento de vacinação pelo aplicativo. Evidenciou-se a fragilidade na comunicação interna e na compreensão dos serviços por parte dos funcionários das lojas, que demonstraram desconhecimento a respeito do conceito dos serviços bem como a falta de materiais de apoio para orientação, tanto físicos quanto digitais. Segundo Freire (2016), a comunicação é um aspecto frágil no que tange os serviços relacionados à saúde. E quando se trata de projetar um serviço ou um SPS, o foco deve ser na integração da equipe que estará na linha de frente tanto quanto na qualidade da comunicação dirigida ao cliente (CIPOLLA e MANZINI, 2009).

Houve ainda coleta e análise documental de artefatos da empresa, tanto físicos (folders, folhetos e guias) quanto digitais (site, Facebook e aplicativo).

Fotografia 6 – Folhetos e outros materiais que foram recolhidos e analisados.



Fonte: Registrada pela autora.

Os materiais analisados, embora tivessem uma boa apresentação visual, podem ser melhor explorados quanto ao objetivo de comunicação. Além disso, os conteúdos disponibilizados nos canais digitais como site e aplicativo, apresentam um volume de informações e termos técnicos que podem dificultar a assimilação por parte dos usuários. Os manuais disponibilizados aos colaboradores são parte do acervo da ABRAFARMA, com um formato material didático, extensos e pouco atrativos, na percepção dos farmacêuticos questionados.

Os insumos obtidos na etapa de exploração, permitiram compreender que a organização está em um nível de maturidade digital adequado para inserir uma mudança cultural em sua estrutura. Assim, a fase de planejamento teve como foco

quais os instrumentos e ações que poderiam potencializar essa evolução. Na fase de planejamento, houve um refinamento dos achados da fase exploratória através da realização de reuniões e conversas telefônicas com os líderes do projeto, buscando alinhamento de compreensão sobre descobertas e sobre as expectativas quanto ao processo de pesquisa. Houve ainda a busca por um alinhamento entre teoria e prática, o que evidenciou a necessidade de mudança do foco do projeto para inserir o referencial teórico adequado aos desafios do problema da organização, no que se refere aos desafios da empresa, como a experiência *omnichannel* atrelada ao paradigma de serviços e o contexto da atenção farmacêutica. Essa revisão gerou insumos para a concepção das estratégias que foram empregadas no workshop. Essa etapa permitiu o esclarecimento com relação ao foco que seria dado, definição dos passos seguintes e a identificação dos participantes que seriam convidados, para organização dos encontros de cocriação.

#### 4.1.2 Ciclo 1: Planejamento

Na etapa de planejamento, foram selecionadas ainda as ferramentas que seriam aplicadas durante o workshop. Após refletir sobre as abordagens pesquisadas durante a revisão de literatura foi selecionado um conjunto de ferramentas que fossem capazes de apoiar o processo de concepção de serviços. Nessa escolha, foram considerados processos que seriam relevantes para o contexto, bem como a familiaridade dos designers que apoiariam o processo com as ferramentas. Além disso, buscou-se organizar um processo que fosse capaz de atender os desafios relacionados à limitação de tempo. As ferramentas selecionadas foram personas, que consiste na representação dos perfis de usuários mais comuns com suas características, hábitos e comportamentos; mapa de *stakeholders*, que permite identificar todos os membros envolvidos na cadeia de serviço bem como suas relações de troca; *service blueprint* para representação da jornada dos usuários, incluindo a perspectiva da organização em camadas de interação e camadas invisíveis aos usuários, mas que influenciam suas experiências e o detalhamento de evidências físicas que materializam a experiência; e ferramenta de cenários, que na perspectiva do design estratégico permite projetar cenários possíveis (GAIN, 1998; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014; FREIRE, 2016; SCALETSKY, 2016).

Com base na revisão de literatura sobre abordagens de design para serviços, foram ainda elaborados artefatos capazes de apoiar o processo de preparação e ideação dos participantes, apoiados por uma pesquisa *desk*. Esses artefatos, consistiram em uma apresentação em PDF que foi enviada previamente aos participantes por e-mail contextualizando o tema, objetivos e procedimentos do workshop, na elaboração de cartões com sensações, que poderiam ser vivenciadas durante o processo, como pressa, ansiedade, acolhimento, dentre outros, bem como na elaboração de cartões abordando os conceitos e aplicações de novas tecnologias como realidade virtual, realidade aumentada, carros autônomos, novos meios de pagamento, impressão 3D, big data, inteligência artificial, internet das coisas e sensores.

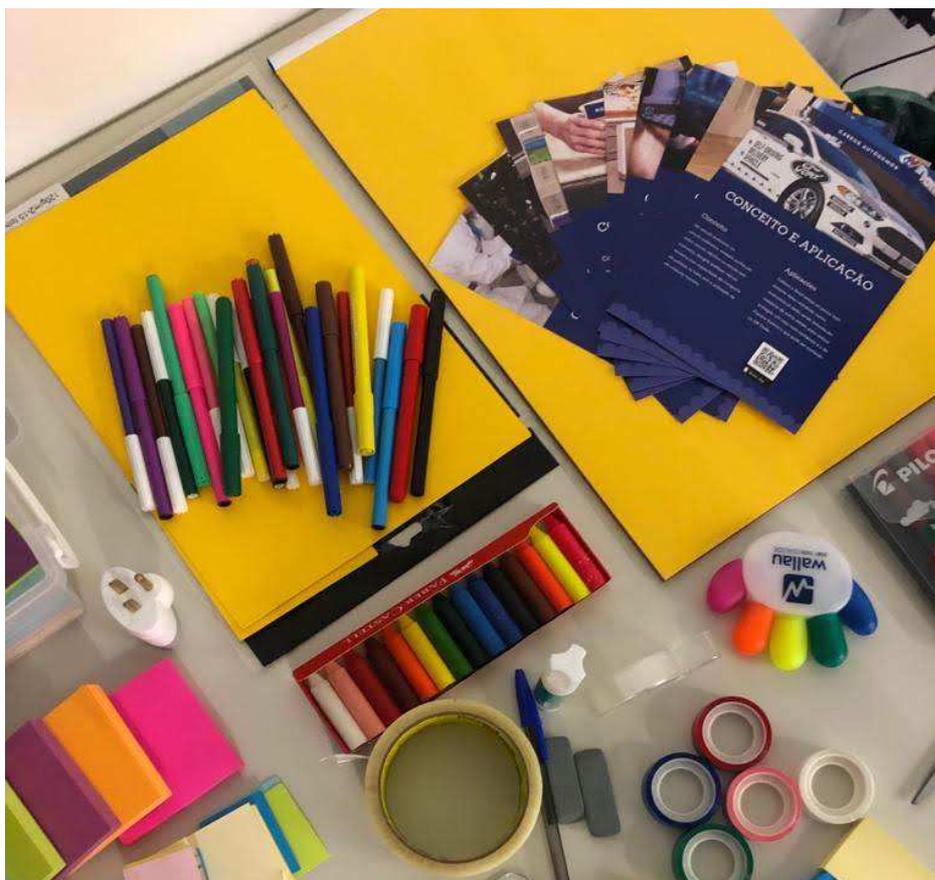
Figura 9 – Apresentação utilizada na etapa de sensibilização e ideação



Fonte: Elaborado pela autora.

Para ampliar as possibilidades percebidas, os cartões abordavam aplicações contextuais da temática, como o uso de realidade virtual em clínicas de vacinação e não contextuais, como o uso de carros autônomos na entrega de alimentos, por exemplo. Para que não tomasse o tempo do workshop apresentando inicialmente todos os vídeos, cada grupo recebeu um conjunto de cartões com *QR Codes* que levavam para os vídeos e materiais complementares, em relação ao tópico de interesse. Assim, foi observado também o comportamento dos usuários em relação a utilização do recurso tecnológico na etapa pré-projetual.

Fotografia 7 – Cartões com tecnologias e suas aplicações.



Fonte: Registrada pela autora.

#### 4.1.3 Ciclo 1: Ação

A ação em si se deu através da realização de um workshop denominado Explorando Cenários para a Farmácia do Futuro, uma vez que compreendeu-se na etapa exploratório que a farmácia do futuro seria aquela capaz de incorporar serviços numa perspectiva *omnichannel*. O workshop foi realizado em 25 de janeiro de 2019, no turno da tarde, na sede da empresa em Eldorado do Sul. O encontro contou com a presença de nove profissionais (gestores e analistas) atuantes nas áreas de novos negócios, marketing, comunicação, e-commerce, relações com o mercado, medicamentos especiais, atendimento SAC/Alô Panvel e atenção farmacêutica. Além disso, o workshop contou com a presença de dois designers estratégicos convidados para atuar como participantes dos grupos, totalizando 11 participantes.

Figura 10 – Agenda do workshop



Fonte: Elaborado pela autora no material de apresentação do workshop.

Na elaboração e organização prévia com os designers, foi proposto que o processo fosse aberto e flexível. O guia horário tinha como foco organizar o tempo, mas deveria haver abertura para que o processo fluísse de forma aberta permitindo uma melhor observação do contexto e dos comportamentos dos participantes (VASSÃO, 2010; SCALETSKY, 2016).

O workshop atrasou aproximadamente 30 minutos para começar em virtude de a liberação da chave da sala atrasar. Contudo, não foi um problema uma vez que os participantes foram chegando aos poucos no decorrer do período de espera. Na chegada dos participantes ocorreu uma apresentação prévia, explicando o contexto da pesquisa e apresentando o cronograma e objetivos do workshop. Após, os participantes foram convidados a se apresentar, uma vez que apesar de atuarem na mesma organização, alguns não tinham muito contato com os outros. Os designers também se apresentaram.

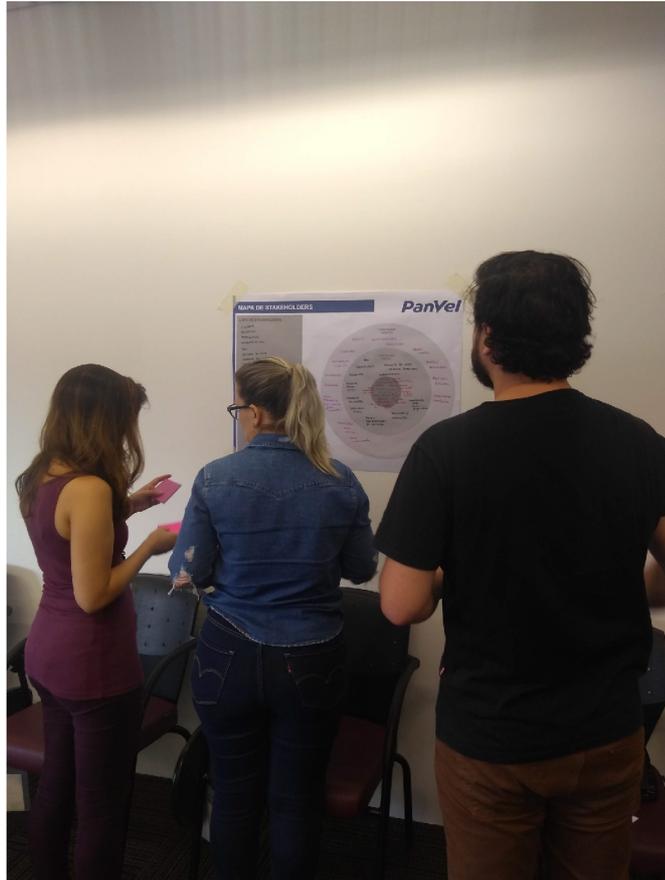
Durante o início do workshop, os participantes foram divididos em dois grupos, para os quais se propôs a realização de um exercício inicial que consistiu na construção de um mapa de atores considerando os diferentes envolvidos no contexto do Panvel Clinic, bem como suas relações de troca, considerando aspectos como dinheiro, informação e abertura de mercados, orientados pelos designers presentes.

Fotografia 8 – Construção do mapa de stakeholders e fluxos de valor – grupo 1



Fonte: Registrado pela autora.

Fotografia 9 – Construção do mapa de stakeholders e fluxos de valor – grupo 2.



Fonte: Registrado pela autora.

Concluída essa etapa, os participantes foram orientados a selecionar um desses atores por relevância percebida, para conceber uma persona representativa do usuário. A decisão quanto a selecionar um único perfil de cliente, motivou-se em virtude de o tempo do workshop não ser capaz de proporcionar um detalhamento de todos os perfis que foram identificados. Contudo, é importante destacar que o foco no workshop era apoiar e observar o processo e as mudanças geradas no comportamento do grupo e não os resultados gerados em relação a projeto.

Assim, foi escolhido um perfil de uma das atuações que durante as discussões de sensibilização se mostrou mais relevante na perspectiva de cada grupo.

Fotografia 10 – Discussão sobre personas do grupo 1 – ciclo 1.



Fonte: Registrada pela autora.

Fotografia 11 – Discussão sobre personas grupo 2 – ciclo 1.



Fonte: Registrada pela autora.

No início do workshop, o principal gestor estava presente, mas teve que se ausentar em virtude de uma reunião imprevista com a presidência. Observou-se que, com a sua ausência, alguns participantes ficaram mais à vontade. Os participantes P4 e P7, no início, não estavam muito engajados no processo. Se ausentavam de seus grupos com frequência para dialogar entre si durante a realização das atividades. O participante P4 tentou contribuir com algumas ideias, mas seu grupo não foi muito receptivo e ele se ausentou antes da conclusão da atividade.

Quando a participante P7 retornou ao seu grupo, começou a se engajar efetivamente, contribuindo com a construção da jornada de seu grupo. Não foi autorizada a participação de um cliente por parte da empresa. Isso evidencia um desafio no que se refere a cultura colaborativa aberta proposta pelas diferentes abordagens do design. Em todos os modelos analisados de design, a participação ativa do usuário é parte essencial do processo de construção de experiências que gerem valor na percepção destes (CAIN, 1998; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014; DESERTI e RIZZO, 2014; FREIRE, 2016; SCALETSKY, 2017). Para não prejudicar o seguimento do processo, houve uma etapa de sensibilização inicial orientada por uma narrativa, gerada a partir da etapa de exploração. A partir da narrativa, os participantes começaram a contar suas próprias histórias reais em relação ao uso dos serviços. Esse momento não estava previsto, mas se mostrou de grande riqueza uma vez que, conforme o participante P7, não ocorrem essas conversas nas salas de reuniões.

*[...] eu precisei usar [o serviço], fui até lá e não consegui. Nem falei que eu trabalhava aqui pra não parecer carteiraço. Também não contei aqui depois por que esse não é o tipo de conversa que se tem na sala de reuniões.*

A partir da escuta dos relatos em relação a experiências com o serviço e problemas gerados, cada grupo escolheu sua persona para a sequência do processo. Deixar o processo de troca de experiências fluir foi importante para aproximar os participantes na busca por uma visão compartilhada, servindo como forma de observar o contexto e propor adaptações a partir da reflexão na ação (DORST, 2003; VASSÃO, 2010).

Com a persona estabelecida, os participantes foram orientados a projetar a jornada atual dessa persona, com o uso da ferramenta *blueprint* de serviços, que permite além de enxergar a jornada do usuário e da organização, mapear outros níveis em camadas não visíveis ao usuário, mas que impactam em sua experiência (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014).

A ferramenta foi escolhida em virtude da possibilidade de especificar os softwares que deveriam ser considerados como atores no processo para que a experiência do usuário pudesse ser integrada entre o físico e o digital. Durante a construção da jornada utilizando a ferramenta *blueprint*, houve muita divergência. Culturalmente, a organização não costuma reunir profissionais de áreas tão distintas para projetar juntos.

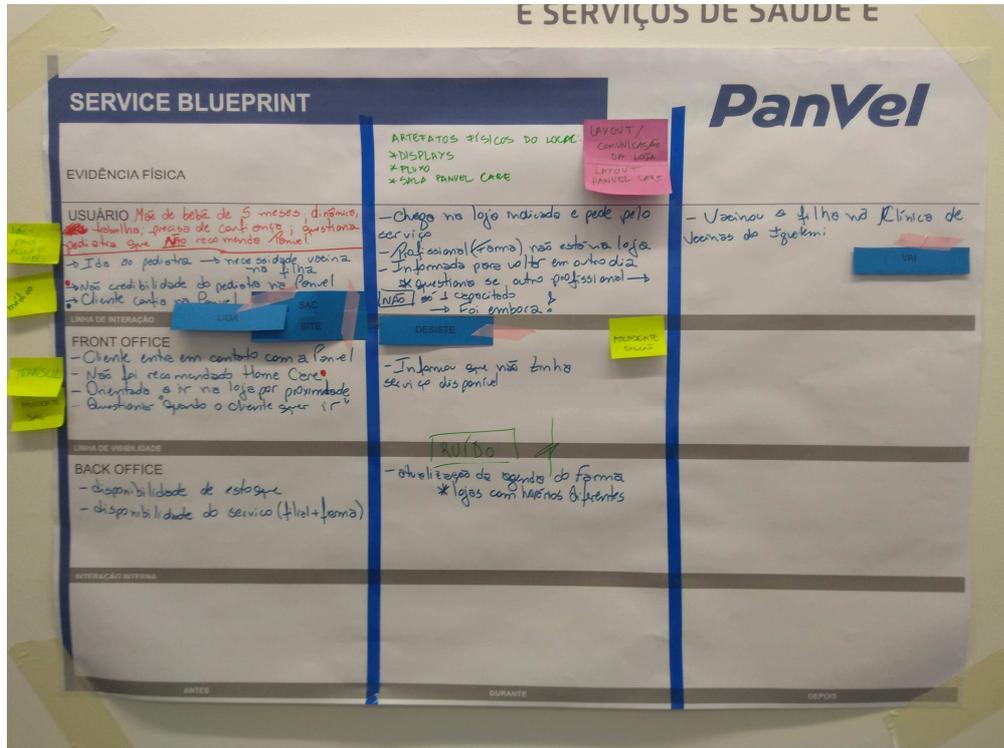
A participante P4 declarou que sua área só costuma ser envolvida depois que os projetos já estão prontos para serem utilizados pelo público.

*Bah, normalmente a gente nem sabe. As vezes nos chamam pra validar alguma coisa, mas geralmente a gente só trabalha depois dessa etapa.*

Conforme Kane et al. (2015) projetos de transformação digital bem-sucedido devem estar abertos a ouvir o ambiente, tanto interno quanto externo. Além disso, o processo exige uma abordagem transdisciplinar. A perspectiva de que a colaboração transdisciplinar pode potencializar resultados mais efetivos é compartilhada por autores relacionados a cultura de design (SANDERS e STAPPERS, 2008; BUCHANAN, 2015; MURATOVSKI, 2015).

Em relação a construção de jornadas, o grupo 1 optou por um caso real a partir da experiência de uma colega presente que precisou de um dos serviços para sua filha pequena.

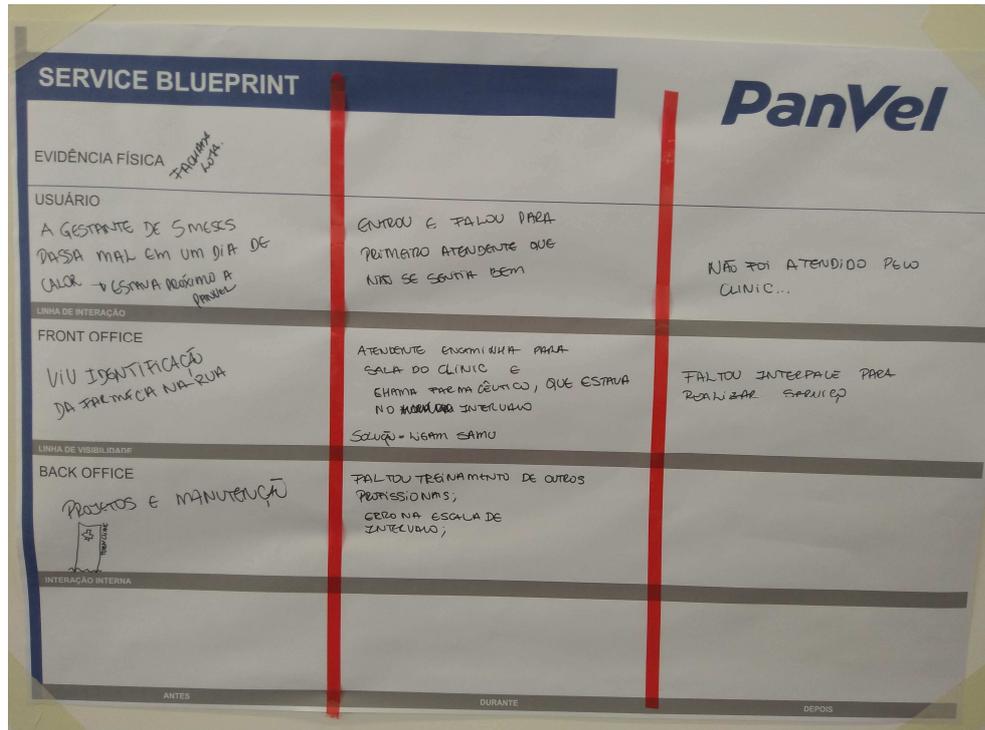
Fotografia 12 – Service Blueprint aplicado pelo grupo 1



Fonte: Registrado pela autora.

O grupo 2 preferiu seguir por outro caminho e criar uma situação fictícia, mas factível, para responder a jornada, referente à necessidade de medição de pressão de uma gestante. Assim, o designer presente apoiou o processo com vistas a facilitar a especulação.

Fotografia 13 – Service Blueprint aplicado pelo grupo 2



Fonte: Registrado pela autora.

Durante o processo, os participantes manifestaram a percepção de que a construção da jornada com a presença do usuário ficou mais profunda e consistente. O grupo 2 teve dificuldade em construir a jornada, que se evidenciou mais frágil em relação a jornada do grupo 1 pela falta de detalhes concretos.

O grupo 1, por sua vez, conseguiu perceber lacunas e falhas na experiência, que até então estavam sendo ignoradas pelos gestores. Isso ficou evidenciado a partir de um diálogo em que o P8, ao ouvir a informação que foi dada na loja, não acreditou que o problema tivesse ocorrido recentemente. Nas suas palavras:

*Mas todas as lojas foram treinadas pra esse atendimento. A gente planejou tudo aqui.*

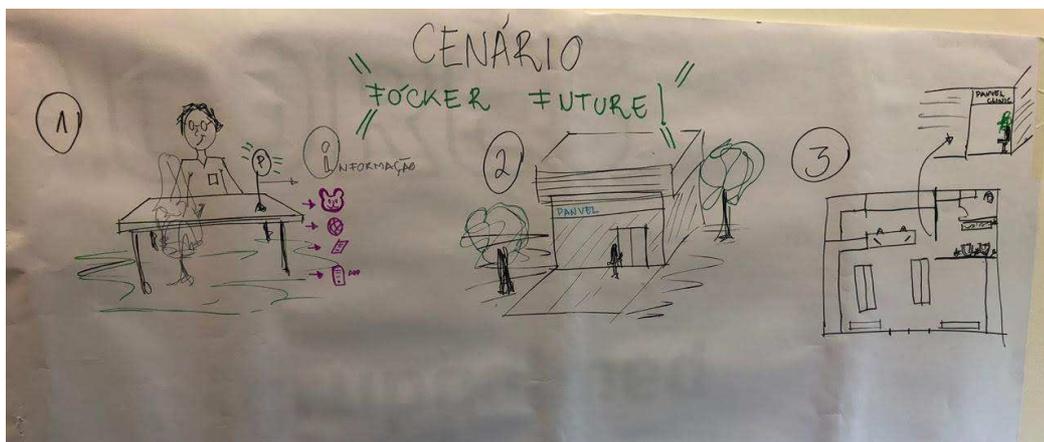
Essa fala fez o grupo refletir sobre o quão sistêmicas são as suas decisões e o quão eficientes elas são, quando definidas em um contexto tão distante da linha de frente. A descoberta só foi possível uma vez que a discussão contou com um relato real de uma usuária do serviço, membro da equipe. Esse nível de reflexão era esperado, uma vez que os processos colaborativos integrando diferentes stakeholders pressupõe a participação do usuário em exercícios de codesign,

potencializando descobertas mais profundas que apoiam a concepção de um SPS (SANDERS e STAPPERS, 2008; CIPOLLA e MANZINI, 2009).

Concluído o mapeamento das jornadas, os participantes identificaram os principais pontos de melhorias ou oportunidades de inovação para o serviço. Por fim, cada grupo gerou dois cenários futuros, visando a ressignificação dos serviços. Sendo o primeiro um cenário mais próximo de ser implementado e o segundo um cenário mais utópico, considerando a evolução da tecnologia e do comportamento social. Durante a construção dos cenários, os participantes foram instigados pelos designers a utilizarem os cartões de insight das tecnologias. Contudo, a tecnologia já era algo dominado na percepção deles. O participante P1 declarou que constantemente eles acompanham novidades e tendências, logo, a tecnologia em si não era relevante pra eles naquele momento.

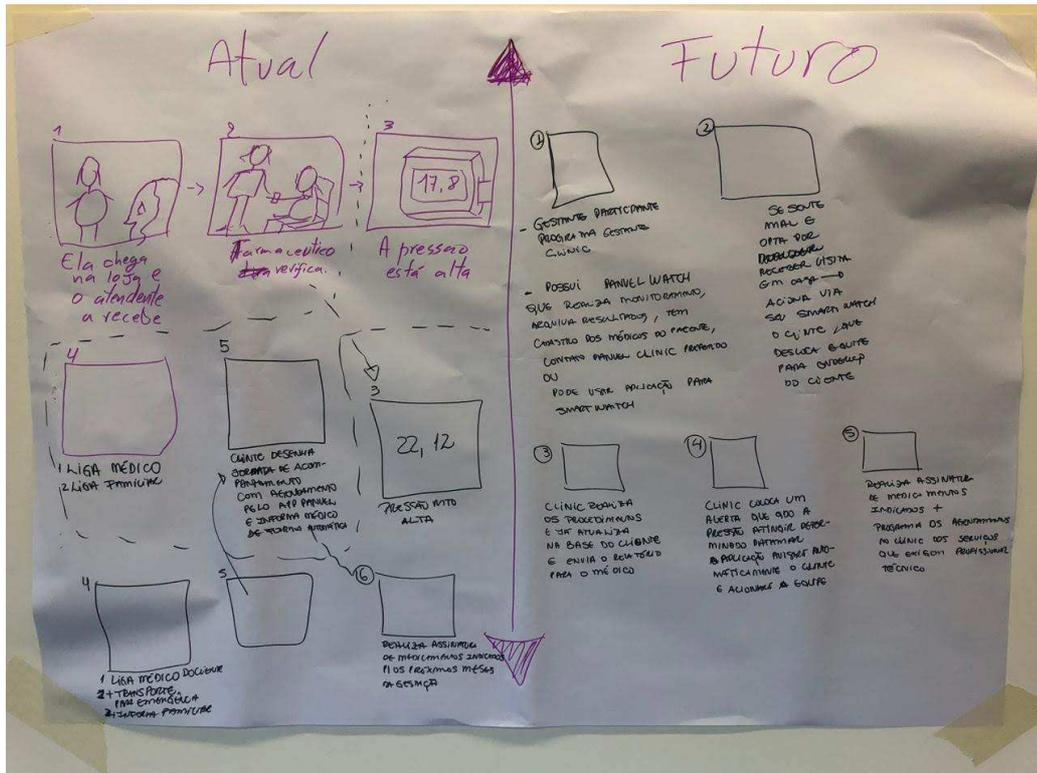
A ferramenta de cenários ajudou a tornar tangível para todos os integrantes dos dois grupos o contexto e as relações necessárias para a consolidação de uma nova jornada. Seu uso, portanto, contribuiu para a materialização da estratégia concebida (MERONI, 2008; MERONI e SANGIORGI, 2011; FREIRE, 2015; SCALETSKY, 2016).

Fotografia 14 – Representação gráfica de cenário Grupo 1



Fonte: Registrado pela autora.

Fotografia 15 – Representação gráfica de cenários grupo 2



Fonte: Registrado pela autora.

Após a elaboração dos cenários os participantes refizeram o *service blueprint* considerando a jornada ideal. Momento em que houve maior convergência entre os participantes. A participante P3 manifestou:

*Eu não acredito que a gente chegou nisso. Parecia que a gente não ia chegar em lugar nenhum e agora tanta coisa ficou evidente. A gente tinha que fazer isso sempre.*

O workshop foi encerrado após a apresentação por parte de ambos os grupos de sua trajetória e dos seus cenários projetados. A técnica de coleta principal do workshop foi a observação participante, que conforme já mencionado consiste no “ato de perceber um fenômeno, muitas vezes com instrumentos, e registrá-lo com propósitos científicos” (ANGROSINO, 2009).

#### 4.1.3 Ciclo 1: Avaliação

A avaliação do ciclo teve início na fase final do workshop, a partir da realização de uma entrevista em grupo, que segundo Flick (2009) consiste em uma

entrevista realizada com um grupo sobre um tema específico, podendo ser apoiada por uma discussão. Nessa etapa, os grupos relataram como foi sua jornada durante o processo, destacando os pontos mais importantes na sua percepção, conforme fala da participante P3.

*Foi muito interessante o processo pra estabelecer os stakeholders porque a gente pensou em stakeholders que a gente nunca pensa né*

Em relação a essa questão, foi necessária uma intervenção da pesquisadora para apoiar a designer que estava tentando explicar aos participantes que *stakeholders* não necessariamente envolvem apenas clientes, fornecedores e prestadores de serviço. Essa observação permitiu inferir o quão distante da lógica de coprodução de valor os participantes estavam. Para que essa cultura seja absorvida, será necessário um processo recorrente orientado à essa visão para que essa percepção se torne aceita e percebida por todos (NORMANN e RAMÍREZ, 1993; MERONI, 2008; CIPOLLA e MANZINI, 2009; OUDEN, 2012). Outro ponto de destaque foi a dificuldade em mapear as relações de troca existentes entre os stakeholders diretos e indiretos, conforme descrito pelo participante P1.

*Essa talvez tenha sido a parte mais difícil. A gente percebeu que não conhece bem essas relações. Foi difícil até pra mapear quem são. Durante o processo de escolha do caso, teve um tipo de discussão que a gente nunca tinha tido. Fazer isso assim, talvez tenha sido o mais importante no que se refere a descobertas.*

Também foram identificados com clareza as lacunas entre *front office* e *back office*, motivo pelo qual os participantes optaram por fazer um cenário mais tangível, apenas resolvendo os principais problemas identificados. Esse conhecimento torna-se essencial para projetar jornadas integradas entre os ambientes físico e digital. É importante que a estrutura básica de serviços de internet esteja preparada para essa evolução (VERGANTI E BUGANZA, 2005).

Outro ponto que se destacou no processo, foi a evolução no que se refere a aceitação ao erro, tão importante na cultura do design orientada a inovação (BROWN, 2008; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014; BUCHANAN, 2015). No início do processo, os participantes estavam visivelmente desconfortáveis com a explicitação das falhas nos seus processos. Entretanto, a medida em que o processo avançou sem julgamentos e focado em buscar formas diferentes de pensar

aquela situação, os participantes foram se mostrando mais abertos e engajados. Isso evidencia o quanto um processo colaborativo pode ser capaz de reduzir o medo da mudança (SANDERS e STAPPERS, 2008). Na fala da participante P5, o processo gerou uma visibilidade que eles não tinham em relação às próprias falhas.

*Tipo assim, a gente não pensava que isso não funcionava. A gente tinha certeza que tudo funcionava muito bem, mas não. Lá na ponta não é assim.*

O participante P8 adicionou que o processo deixou transparecer de uma forma fluida coisas que não eram percebidas.

*Pelo conceito inicial, deveria ser tudo tranquilo. Mas o processo transparece as nossas dificuldades. O que ela [usuária do serviço] teve que fazer pra conseguir resolver o problema, uma pessoa normal teria desistido antes.*

Um grande desafio para o processo foi pensar numa jornada considerando um cenário *omnichannel*, uma vez que a diversidade de canais integrados abre um número ilimitado de possibilidades. Observou-se que ao tentar pensar por onde a interação poderia começar ou seguir, as possibilidades eram tantas que isso não era viável. Verhoef (2015) descreve que esse é um problema recorrente quando se trata de jornadas *omnichannel*. Uma forma de resolver, segundo a autora, é apoiar a descoberta em dados, uma vez que uma boa parte dos usuários pode ter experiências similares. Contudo, os processos de design não são orientados ao uso de dados, no sentido de análise de *big data*, em cenários complexos. Para contornar o problema, o grupo optou por seguir uma jornada especificada pelo problema vivenciado pela persona e não pelo canal em que a interação ocorreria. Isso fica evidenciado na fala da participante P3:

*Se fosse pra mim [mãe] eu começaria no Google, mas pra uma bebê de um ano, a jornada começa no consultório do pediatra e aí eu vou direto no smartphone pra ver o aplicativo.*

No final da discussão, um dos participantes que estava mais cético no começo e pouco envolvido, manifestou sua satisfação com o processo, o que foi consenso entre o grupo. Em análise, percebe-se que o workshop atuou como um

elemento essencial potencializando as relações e os processos de aprendizado coletivo durante sua vivência.

Durante o workshop os designers estratégicos atuaram mais como facilitadores do processo e menos como participantes, o que reforça a ideia de que em contextos complexos os designers podem assumir papéis de facilitadores apoiando a incorporação da cultura e prática do design pelos demais membros da organização (MANZINI, 2017). Um dos designers, porém, relatou dificuldade em interagir com o grupo por que, em suas palavras:

*Eles sabiam tudo, queriam fazer tudo. Eu tentava contribuir, mas era quase ignorado. Não aceitaram muito bem uma intervenção externa.*

Essa observação convergiu com momentos em que um dos gestores hierarquicamente mais relevante estava na sala. Na presença desse ator, um dos grupos perdia a naturalidade e havia uma certa competição explícita sobre quem dava a melhor contribuição. Isso reforça o aspecto da força da hierarquia ainda presente na cultura organizacional, que segundo Kane et al. (2015, 2017) devem ser superadas para o sucesso nas iniciativas de transformação digital.

Já o outro grupo, que tinha a presença do profissional que costumeiramente atua como facilitador de workshops de *design thinking* na empresa, teve maior abertura com a participação do designer. Essa pessoa, embora não tenha formação em design, mostrou-se com um perfil e comportamento equivalente ao que se descreve como o papel do designer estratégico na organização, fomentando a mudança de comportamento no grupo no que se refere à abertura, colaboração e visão sistêmica (BUCHANAN, 2015; MANZINI, 2017).

O workshop foi registrado em áudio e vídeo para proporcionar a análise posterior, além de a pesquisadora ter realizado observações e anotações em tempo real em relação aos processos. Além da entrevista em grupo realizada no término da atividade, a avaliação se deu através da realização de conversas posteriores com os participantes, realizada através de canais digitais. O gestor responsável pelo processo se manifestou indicando que o processo mexeu muito com os participantes e que todos se sentiram satisfeitos com o processo, o que proporcionou abertura para a realização de um segundo ciclo da pesquisa, visando a adequação do processo para atender lacunas que haviam ficado no primeiro ciclo, na percepção dos participantes.

## 4.2 Percurso da pesquisa-ação: ciclo 2

Observadas as considerações e realizadas as reflexões necessárias em relação ao primeiro ciclo da pesquisa, foram pensadas novas abordagens que pudessem ser inseridas visando a concepção de um serviço, orientado pelo design estratégico, capaz de atender os desafios que a transformação digital está configurando na organização. Assim, foram propostas novas intervenções que pautaram as atividades do segundo ciclo, descrito a seguir:

### 4.2.1 Ciclo 2: Exploração

Conforme descrito anteriormente, a fase exploratória do segundo ciclo se deu a partir das avaliações do primeiro ciclo. Foram realizadas entrevistas com os designers a fim de identificar oportunidades e desafios do processo, na sua percepção. O designer D1 se sentiu um pouco perdido no grupo, porque, na sua percepção, não tinha se aprofundado no contexto. Ele também sentiu dificuldade por não ter alguém com experiência em processos de design no grupo e destacou que no início as pessoas não tiveram muito engajamento, o que foi mudando no decorrer da atividade.

*No começo eu senti que as pessoas estavam ali mais porque queriam mostrar trabalho pra alguém superior, não por acreditarem no processo.*

O designer também relatou que tentou estimular o uso das ferramentas disponíveis, como os cartões de *insights*, mas o grupo agiu mais com base na opinião própria. Isso contrasta com a descrição da organização centrada no cliente, apresentada na etapa exploratória. Em última análise, uma organização efetivamente centrada no cliente não concebe soluções sem compreender o quanto aquilo pode ser relevante e gerar valor na perspectiva dele (VARGO e LUCH, 2004, 2017; BROWN, 2008; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014). Em sua opinião, poderia ter mais um designer para influenciar a cultura do grupo.

*Meu grupo não aceitava críticas, não aceitava que havia problemas e não aceitaram minha opinião. Outra questão é o ambiente. Eu senti que o ambiente 'de casa' não favoreceu por eles terem a possibilidade de entrar*

*e sair quando quisessem em função do trabalho. Um próximo teria que ser num lugar neutro porque prejudicou o trabalho.*

Em relação a contribuição da sua presença, o designer D1 destacou que seu papel foi mais no sentido de questionar e tentar fazer o grupo pensar de um jeito diferente.

*Acho que a minha participação foi mais de questionar e fazer elas refletirem, porque como as pessoas estão dentro da empresa, elas fazem as coisas sem refletir. Eu facilitei um pouco também, mas senti falta de ter um momento de eles falarem sobre eles e suas rotinas de uma forma mais aprofundada, uma conversa mesmo.*

Essa percepção converge com a teoria de que o designer estratégico profissional se desloca do espaço projetual para um espaço que ultrapassa os limites do projeto. Ao questionar as estruturas em um esforço metaprojetual, contribui gerando uma prática refletiva (VASSÃO, 2010, 2016; MEGIDO et al., 2016; SCALETSKY, 2016; FRANZATO e BENTZ, 2017).

Em relação ao tempo do workshop, o designer D1 observou a necessidade de ampliar o tempo do workshop. Uma tarde foi muito pouco tempo para explorar as possibilidades.

*Se pudesse ter uma pesquisa de dados relatando os problemas do dia a dia previamente seria bom. Porque apareceu muita coisa de problemas ali que eles não sabiam que acontecia no dia a dia. Também fez muita falta a presença de um ou mais usuários.*

A designer D2 destacou, ao oposto do designer D1, a receptividade do grupo e que alguns dos participantes no primeiro momento estavam céticos, mas que no decorrer do processo isso foi mudando. Em suas palavras:

*Eu notei que eles estavam esperando de mim um domínio com as ferramentas e uma atitude inicial. Também notei que o participante P8 estava desconfortável. Notei que ele me testou no começo e não tava muito acreditando sabe? E depois passou a se dirigir diretamente a mim, como se buscasse validação, então tipo, ele passou a confiar.*

Essa fala evidencia que o processo colaborativo proporcionado pela perspectiva do design estratégico é capaz de apoiar a mudança de comportamentos

o que pode resultar em uma transformação das estruturas organizacionais (OUDEN, 2012).

A designer também observou que algumas pessoas se sentiram desconfortáveis em evidenciar falhas da empresa na frente de um agente externo, o que também foi observado pela pesquisadora, conforme descrito anteriormente.

*Me pareceu que [a pessoa] não queria que eu estivesse no processo. Teve uma situação de que eu expliquei que o concorrente era um stakeholder que deveria ser considerado e a pessoa não aceitou até que tu explicou. Mais pro meio do processo isso mudou e a receptividade aumentou. Foi desafiador, mas depois deu certo.*

Em relação ao seu papel como designer, a designer D2 destacou a necessidade de manter uma postura firme. Por mais respeitosos que os participantes fossem, era difícil pra eles admitirem erros que estavam relacionados ao trabalho deles. Essa postura mais firme por parte da designer gerou confiança, o que permite inferir que nesses contextos, o designer que assume um papel de liderança consegue promover uma maior assertividade do processo.

*Eu notei assim que às vezes eles pressionavam algumas teclas mas depois se abriam pra aceitar que tá ok, a gente oferece esse serviço mas talvez não esteja bom assim. Aceitar o erro foi difícil... eu acredito que o meu papel foi mais de puxar eles pra usarem as ferramentas e seguirem as tarefas. Eu tinha que lembrar, tipo as tecnologias. Eles esqueciam que tinham que linkar essas experiências e a partir dos meus inputs eles se davam conta de outras oportunidades. Também foi importante meu olhar de fora porque eles estão muito focados no negócio deles.*

Em relação a validade do processo, no sentido de proporcionar uma visão holística do negócio, a designer D2 destaca que na sua percepção, o esforço colaborativo foi a parte mais importante uma vez que proporcionou um momento de interação e empatia entre os participantes. Ao perceberem que não estavam sendo julgados uns pelos outros, eles começaram a contribuir de uma forma mais efetiva, o que encontra consonância na perspectiva de Sanders e Stappers (2008) de que as práticas de codesign vão derrubando as barreiras à medida em que vão acontecendo.

*Foi um processo integrativo muito importante. Deu pra ver que eles ficam mais cada um no seu quadrado e que essa integração de percepções e*

*ideias no dia a dia não acontece tanto. Acho que foi isso que mexeu mais com eles, de se darem conta que isso foi importante.*

Em resposta ao questionário enviado posteriormente, os participantes P1, P5, P6 e P7 destacam o grande ganho do trabalho colaborativo com pessoas de áreas diferentes de dentro da organização. Nas palavras da participante P7:

*[...] com certeza. foi super positivo [o processo] pois trouxe uma dinâmica na forma de pensarmos e integrou pessoas de equipes diferentes.*

A participante P5 acrescentou que as soluções geradas diferem do jeito de pensar convencional o que validou, na sua percepção, a efetividade da abordagem. Como crítica, os participantes levantaram principalmente o tempo como fator limitante. Quanto ao processo, sentiram dificuldade e não perceberam tanta efetividade em elaborar o mapa de *stakeholders* para seu contexto.

#### 4.2.2 Ciclo 2: Planejamento

A partir da avaliação do workshop do primeiro ciclo, iniciou-se o processo de planejamento do ciclo 2. Primeiramente, foi realizado um alinhamento de expectativas com a gestão. No planejamento, foi solicitado que o encontro ocorresse em um local mais neutro, no qual os participantes pudessem ficar isolados de suas rotinas. Essa decisão foi em virtude da expectativa de avaliar a influência do local no processo de design. Assim, definiu-se que o workshop ocorreria na sede do Alô Panvel, que fica situada em um prédio comercial na Rua da Conceição, em Porto Alegre. Nesta sede, há a disponibilidade de uma sala de treinamento reservado em andar diverso dos andares de operações. Para essa etapa, foi elaborada uma síntese visual manifestada através de uma apresentação de Power Point com as narrativas dos cenários projetados pelos participantes. Esse material foi utilizado na abertura do encontro para promover uma sensibilização e alinhamento de visão.

Figura 11 – Cenário escolhido pelo grupo 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 12 – Cenário escolhido pelo grupo 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Como ferramenta, optou-se pela utilização do *value framework* (Ouden, 2012), com o objetivo de apoiar os participantes na reflexão sobre a percepção de valor para cada um dos atores mapeados no mapa de *stakeholders* elaborado no ciclo 1. Contudo, a ferramenta foi adaptada para não incluir descritivamente as dimensões psicológicas, sociológicas, econômicas e ecológicas. Ao refletir sobre o estilo dos grupos, optou-se por provocar a reflexão, deixando sem mencionar esses critérios que houvesse uma discussão mais aberta. O processo reflexivo orientado pelo metaprojeto permite o ajuste dos processos para que esses tenham uma característica mais orgânica e fluída (VASSÃO, 2010; DE MORAES, 2010; SCALETISKY, 2016).

#### 4.2.3 Ciclo 2: Ação

A ação, manifestada através do workshop, ocorreu na tarde do dia 07 de fevereiro de 2019. Dessa vez, o workshop foi realizado com um único grupo composto por sete participantes que estavam presentes no encontro anterior, incluindo líderes de áreas da empresa e uma das designers estratégicas.

Foram apresentados os cenários projetados no ciclo anterior e os participantes escolheram um deles para refinar até gerar um conceito de projeto. Nesse momento, os participantes optaram por seguir com a jornada que havia sido projetada a partir de um usuário real. Nas palavras do participante P8:

*Não só a gente se deu conta de várias falhas como a gente já tá corrigindo muita coisa. Então se melhorar essa jornada, que é real, vai ser um ganho muito grande.*

Essa percepção gerou nos participantes a compreensão sobre a diferença de criar para o usuário e criar com o usuário, como é proposto nos processos de codesign (SANDERS E STAPPERS, 2008).

Uma outra descoberta que surgiu foi de que eles não precisam ter todos os serviços para oferecer serviços diferentes. A possibilidade de se unir com outros fornecedores, assim como eles já integram softwares via API, mudou a perspectiva sobre o que é possível fazer. Essa visão converge com a perspectiva da coprodução de valor envolvendo diferentes membros do ecossistema (NORMANN E RAMÍREZ, 1993; OUDEN, 2012). O participante P8 relatou a parceria realizada com outra empresa da saúde, para poder prestar serviços de medicação em domicílio para pacientes crônicos. A legislação diz que eles não podem atuar fora da farmácia, mas o parceiro pode ajudar a oferecer um valor agregado maior para o usuário. Na sua percepção:

*[...] pensar em soluções desse tipo é uma mudança de paradigma no modelo interno. Conseguiu nos dar uma outra percepção do que é possível fazer.*

A partir da escolha do cenário, os participantes foram orientados a refletir sobre os diferentes *stakeholders* envolvidos no processo, considerando as dimensões de usuário, organizações, ecossistema e sociedade (OUDEN, 2012). A

primeira quebra de paradigma foi a reflexão sobre a sociedade. Os participantes questionaram essa dimensão, porque o máximo que pensavam até então era empresa e usuário. Foi explicado o conceito do framework e o impacto gerado na sociedade por iniciativas de organizações. Os participantes foram orientados a refletir individualmente sobre a percepção de valor para cada uma das esferas mapeadas, na perspectiva dos atores envolvidos.

Fotografia 16 – Reflexão sobre níveis de valor – ciclo 2.



Fonte: Registrado pela autora.

Na conclusão dessa etapa, iniciou-se uma discussão a respeito da compreensão de cada um dos participantes, buscando ampliar as diferenças de visões.

Fotografia 17 – Construção do mapa de valor



Fonte: Registrado pela autora.

As percepções foram agrupadas por palavras-chave formando uma nuvem semântica que permitiu a identificação dos atributos mais relevantes para o grupo (REYES, 2016). Após o agrupamento, a discussão prosseguiu com o objetivo de chegar a um consenso do que seria uma proposta de valor compartilhada por todos os *stakeholders* (OUDEN, 2012).

A conclusão do workshop se deu com a construção e apresentação de uma proposta de valor, capaz de considerar as diferentes esferas apresentadas. Em ambos os workshops, a pesquisadora atuou como coordenadora e observadora.

#### 4.2.4 Ciclo 2: Avaliação

A avaliação se deu a partir de uma reunião de fechamento com o grupo de líderes, utilizando a técnica de entrevista em grupo novamente. A avaliação buscou compreender a implementação do processo mapeado em novos contextos bem como a sua efetividade para a organização.

Durante o processo, os participantes se envolveram bastante na discussão. Houve alguns momentos de divergência de significados, pois mais de um adicionou uma mesma palavra, mas com compreensões diferentes em relação ao seu sentido. A discussão em torno do que significa de fato coisas até então compreendidas como óbvias pelo grupo, permitiu que houvesse o exercício de ampliar a perspectiva.

Um dos participantes assumiu um protagonismo maior, influenciando as decisões do grupo, mas isso não prejudicou o debate. O segundo ciclo foi marcado por uma maior convergência do grupo. A designer atuou mais como facilitadora e questionadora, promovendo a reflexão do grupo sobre suas escolhas. Sendo essa situação uma repetição de diversos momentos vivenciados no ciclo 1, reforçou-se a crença de que nesse contexto, o designer profissional assume mais um papel de facilitador e agente de reflexão do que criativo (MANZINI, 2017).

Um momento importante foi quando, ao discutir a dimensão sociedade, uma das participantes percebeu o impacto social que a área de serviços poderia gerar, por proporcionar o acesso à um cuidado que talvez as pessoas não possam ter em um consultório, por exemplo. Ela imediatamente foi buscar o conceito de saúde no site da OMS, através de seu smartphone e compartilhou com o grupo:

*Ouçam, como a OMS define saúde: “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades”. Olha, até converge com o nosso slogan.*

Essa observação permitiu inferir que a cultura da organização ainda está muito centrada no seu negócio, ainda que considere a perspectiva do cliente, mas não há uma consciência mais ampla sobre o impacto social da sua atuação, ao menos para os membros que estavam no workshop. Esse foi o primeiro momento em que o grupo falou em propósito, conforme evidencia essa fala do participante P1:

*Esse valor maior, se for ver pra todo mundo o que significa, aponta um propósito que pode fazer mais sentido.*

Um desafio grande foi desconectar o grupo da sua lógica de pensar em ‘vender’ a empresa, no sentido de convencer os demais atores a utilizarem, adotarem ou mesmo fazer parcerias. Contudo, o participante P1 conseguiu levantar a discussão entre todo o grupo para que fosse pensado o que faria os atores dos demais níveis a perceberem valor efetivamente, sem que houvesse um esforço de convencimento. Esse *insight* gerado entre o grupo durante o workshop reside na importância de concentrar informação como valor maior, o que converge com a visão de valor no contexto da transformação digital (KANE et al., 2015; 2017). Nas palavras do participante P1:

*[...] Enfim, nós podemos absorver um volume gigante de dados sobre esses caras que pode ajudar a orientar todo o ecossistema. [...] Que pra mim é uma camada que congrega todos os players [...] ao integrar as visões de todos esses envolvidos, aí a gente tem aqui como fazer ações de prevenção efetivamente melhores que podem gerar oportunidades de novos modelos de negócio.*

No final do workshop, os participantes foram orientados a criar uma declaração de valor compartilhado, que sintetizasse o valor percebido nas quatro perspectivas.

Fotografia 18 – Visão de valor compartilhado



Fonte: Registrado pela autora.

A avaliação do workshop se deu através de uma entrevista em grupo, na qual todos os participantes compartilharam suas percepções sobre o processo envolvendo os ciclos 1 e 2 da pesquisa.

Os participantes foram questionados da relevância do processo em relação às suas práticas rotineiras. Os participantes P1 e P5 destacaram a diferença que o processo gerou no modo de pensar do grupo.

*Normalmente essas coisas se faz numa iniciativa pontual. A gente normalmente pensa numa feature específica em projeto. A gente nunca tinha feito um exercício de entender a relevância para outros envolvidos e muito menos de comunicar isso.*

*É, eu acho que esse negócio de pensar o resultado que isso gera pros outros, mais do que apenas pra organização, foi muito diferente.*

O participante P8 criticou em parte o processo pela sua complexidade. Segundo ele, algumas etapas como o mapa de *stakeholders* do primeiro ciclo não geraram tanto valor, pensamento que foi compartilhado pelo participante P1.

*A gente começa a botar algumas coisas novas pra se pensar. Talvez o modelo pudesse ser adaptado pra ficar mais dinâmico.*

*Concordo. Eu acho que a gente precisaria ajustar o método, podar algumas coisas e deixar outras. Essa visão de valor, com certeza deve ficar. Já o mapa das trocas inicial não.*

Em relação ao nível de reflexão que o processo gerou, o participante P8 declarou que nas suas iniciativas de colocar o cliente no centro, talvez não seja um processo tão efetivo, o que só foi observado pelo grupo a partir do processo orientado pelo design estratégico.

*A gente colocou a perspectiva do cliente de um jeito diferente. A gente sempre pensa se é bacaninha pro cliente, legal, diferente. Agora pensamos em relevância e isso muda o foco. Enxergar esse ecossistema também.*

O participante P1 acrescentou a sua percepção em relação ao tipo de resultado que o processo proporcionou. Na sua análise, parece mais consistente para a organização.

*Estender essa percepção de valor numa esfera maior é um exercício interessante de pensar em algo que me parece maior, mais sustentável pro negócio.*

A participante P5 e o participante P8 trouxeram a análise do engajamento que a construção de um propósito, uma proposta de valor compartilhado é capaz de gerar.

*A gente também pensa mais dentro né. A gente sempre pensa no cliente mas como é que é a experiência do atendente? Como fazer ele comprar a ideia, isso nunca. E laboratórios, clínicas, médicos. Isso foi novo.*

O participante P8 declarou que, em sua avaliação final, o processo pode atender a expectativa de facilitar a concepção de novos serviços com um nível de reflexão muito maior.

*Pra mim, por mais que a gente tenha escolhido uma jornada específica, eu acho que isso sintetiza o ideal de como seria tudo no Clinic. Eu acho que com isso daqui a gente consegue ir evoluindo.*

Por fim, o participante P1 destacou que, na sua expectativa, o processo poderia ser transformado num *framework* que a empresa possa aplicar de forma recorrente e não somente em ações pontuais.

*A melhor entrega talvez fosse a gente enxergar um roadmap do que a gente fez aqui, como uma sequência de etapas. Porque fez muito sentido pra isso virar um processo pra gente. Isso muda nossa forma de pensar.*

Na conclusão, os participantes relatam nas suas palavras aquilo que se compreende por sistema produto-serviço (MERONI, 2008; ZURLO, 2010; FREIRE, 2015).

*A gente começou levantando os desafios atuais e avançou na construção de um produto. Isso é o máximo que a gente já tinha ido antes. Depois a gente seguiu pela construção da jornada que foi um momento difícil, mas talvez tenha sido o de maior relevância. Aí a gente pensa nisso e ajusta pra gerar valor de verdade pra toda uma cadeia e aí agora, a gente pensa em como comunicar. Isso sem dúvidas foi um exercício transformador, pelo menos pra mim.*

Na conclusão do workshop, os participantes pediram para a pesquisadora que compartilhasse esse processo de forma estruturada para que se torne possível inserir em suas práticas cotidianas, mesmo sem que haja um agente externo, como o designer presente. Esse pedido demonstra a percepção de valor dos participantes em relação ao processo que foi executado.

A análise indica que, conforme o referencial teórico aponta, os processos de codesign foram úteis para promover a colaboração e a inserção de uma nova cultura na organização, ainda que em caráter incipiente dada a efemeridade do contexto processual. Entretanto, pode-se averiguar que a empresa já se encontra em um nível de maturidade propício para que um processo estruturado possa apoiar seu processo de transformação. No que se refere ao desafio da concepção de serviços capazes de integrar as camadas físicas e digital, a análise evidenciou que o maior desafio foi conseguir conectar a lógica dos serviços intangíveis com a estrutura de serviços baseados em internet, devido a multiplicidade de jornadas possíveis. Ao isolar um contexto, os participantes conseguiram avançar na construção de uma jornada integrada com a estratégia digital da organização.

Conclui-se assim a etapa de análise do presente estudo. O capítulo a seguir apresenta as considerações finais, conclusões, limitações da pesquisa e oportunidades para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo explorar os desafios que a transformação digital configura para o design, no âmbito da concepção de novos serviços. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo de caráter exploratório com a estratégia pesquisa-ação, conduzida entre os meses de setembro de 2018 e fevereiro de 2019, na Rede Panvel de Farmácias. A pesquisa contou com dois ciclos de interação, além de contato recorrente com a organização durante sua jornada.

Após a etapa exploratória do primeiro ciclo de pesquisa, foi definido em conjunto com a organização que o foco da pesquisa seria sua área de serviços de atenção farmacêutica, o Panvel Clinic. A área foi escolhida devido à sua importância estratégica para a organização, em um momento em que a venda de medicamentos está se tornando *commodity*. Contudo, ao pesquisar a literatura disponível para um maior aprofundamento do contexto, pode-se perceber o potencial impacto social da área, tornando esse estudo relevante para outras organizações que nutram o interesse em adotar um processo mais humanizador e integrador para proporcionar serviços capazes de unir em uma única experiência os ambientes físicos e digitais.

Para tanto, buscou-se apoio na literatura para compreender os principais temas e conceitos adjacentes que permeiam o universo da pesquisa, sendo eles a própria transformação digital e seus efeitos, cultura organizacional, design de serviços e a digitalização e as abordagens de design mais relevantes para a concepção de serviços no contexto da saúde, destacando-se a metodologia do design estratégico, capaz de absorver os demais métodos e utilizá-los sob sua ótica. A construção do conhecimento pautada na literatura proporcionou a capacidade de organizar um percurso de pesquisa que fosse adequado para responder os objetivos específicos descrito a seguir:

- a) Identificar e descrever as principais abordagens e processos de design para a concepção de serviços;
- b) Explorar um processo baseado na perspectiva do design estratégico para a concepção de novos serviços que integre camadas física e digital;
- d) Observar o desempenho da aplicação do processo;
- e) Identificar oportunidades de evolução do processo aplicado para a concepção de novos serviços, na abordagem do design estratégico, potencializadas pela transformação digital.

Antes de adentrar na compreensão de como o percurso de pesquisa colaborou para o alcance dos objetivos específicos, faz-se relevante destacar que na organização objeto desse estudo, o varejo farmacêutico já está orientado ao paradigma da lógica do serviço dominante. Em sua atuação, há um esforço para se conceber soluções capazes de colocar os interesses dos clientes no centro das decisões. Para chegar nesse nível, um dos maiores desafios foi conceber um modelo de infraestrutura de tecnologia que permitisse integrar sistemas em um conceito de convergência total, oferecendo uma experiência *omnichannel*. Contudo, essa orientação se mostrou viável quando os serviços dão suporte para a entrega de um produto. Contudo, utilizar a mesma lógica para integrar a experiência física e digital da prestação de um serviço intangível demonstrou ser mais complexo. Uma das dificuldades reside em integrar a farmácia no ecossistema de saúde, para que essa possa assumir um protagonismo maior junto à comunidade. Outra dificuldade reside na possibilidade das múltiplas jornadas que os usuários podem percorrer quando se atua em um conceito de convergência total.

No entanto, um dos principais achados não apenas para serviços de atenção farmacêutica, mas para qualquer serviço em contexto de transformação digital, é a emergência de uma mudança cultural que apoie a capacidade de adaptação que o contexto exige.

Para atender ao objetivo específico 'a' foi utilizada a revisão de literatura. Houve uma certa dificuldade em virtude dos inúmeros modelos existentes, entretanto, optou-se por investigar apenas os que se mostraram mais difundidos e pertinentes ao contexto. As abordagens analisadas foram *design thinking*, devido a sua inserção no contexto de transformação digital, o design de serviços, devido a sua pertinência ao contexto de serviços e o *experience-based design*, devido aos seus casos de aplicação em contextos relacionados a saúde e, por fim, os três modelos foram submetidos à luz da metodologia do design estratégico devido ao foco na concepção de processos que possibilitam a concepção de um sistema produto-serviço (CAIN, 1998; BROWN, 2008; MERONI, 2008; MERONI e SANGIORGI, 2008; CIPOLLA e MANZINI, 2009; STICKDORN e SCHNEIDER, 2014; FREIRE, 2015, 2016; SCALETSKY, 2016).

Todas as abordagens apresentaram pontos relevantes embora sejam originadas de matrizes epistemológicas distintas. Do *design thinking* destaca-se a simplicidade para compreensão e adoção, bem como sua característica de buscar

um espaço de inovação considerando restrições quanto ao que é desejável pelos usuários, viável economicamente para a organização, e tecnicamente exequível. (BROWN, 2008). Do design de serviços, a organização de um processo que potencializa identificar relações e pontos de interações durante a jornada de um serviço, capaz de proporcionar uma visão mais holística para a organização (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014). Do *experience-based design*, destaca-se o processo que considera primeiramente as premissas em relação aos interesses da organização proponente, bem como a sensação provocada nos usuários, durante a interação com os serviços (CAIN, 1998; FREIRE, 2016). Saindo do modelo em direção a metodologia, do design estratégico, destaca-se a amplitude e profundidade proporcionadas pelo exercício metaprojetual, que ultrapassa os limites do projeto e permite um olhar sistêmico capaz de conceber novos processos, razão que justificou sua escolha para pautar o processo de ação dessa pesquisa (VASSÃO, 2010; DE MORAES, 2010, SCALETISKY, 2016; FRANZATO e BENTZ, 2017).

Em relação ao objetivo específico 'b' e 'c' o processo foi organizado a partir dos elementos mais relevantes identificados na literatura, dos modelos analisados. Em uma análise mais aprofunda-se, elegeu-se o modelo proposto por Stickdorn e Schneider (2014), uma vez que o mesmo pode ser considerado uma evolução dos modelos processuais mais utilizados em contextos projetuais, agregando os princípios mais difundidos no que se refere às práticas de design de serviços. O *framework* conforme descrito no item 2.2.1 do trabalho, possui quatro fases distintas, sendo elas: explorar; criar; refletir e implementar. Os autores consideram o framework como uma síntese e evolução dos modelos processuais para a concepção de produtos, uma vez que a concepção de serviços se torna mais complexa em virtude de sua intangibilidade (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014, p. 126). Contudo, apesar de sua importante aplicabilidade como forma de proporcionar o aprendizado da prática do design de serviços, compreende-se que o framework pode evoluir considerando-se os desafios de contextos de transformação digital, caracterizados pelo hibridismo entre os ambientes físico e digital, bem como pelo desafio da construção de múltiplas jornadas em contextos *omnichannel*. Assim, como contribuição, a presente pesquisa propõe essa reflexão e evolução, para que haja um aprofundamento da pesquisa em design de serviços.

O processo proposto contou com a aplicação e reflexão em duas etapas, junto à um grupo de colaboradores da Rede Panvel. Em sua primeira aplicação

apresentou diversas fragilidades e não se mostrou muito efetivo se comparado a processos já consagrados. Contudo, foram realizados ajustes a partir da avaliação dos participantes, o que resultou na inclusão de um novo elemento processual aplicado no segundo ciclo. O processo não se mostrou diferenciado ou específico para contextos de saúde, mas sim uma abordagem mais ampla que poderia ser aplicada a outros tipos de serviços. Seu principal benefício foi proporcionar uma mudança de comportamento nos participantes que inicialmente se mostraram resistentes à colaboração e receosos com a evidenciação das fragilidades dos serviços por eles liderados. Contudo, à medida que a prática foi avançando aos participantes foram se mostrando mais envolvidos, interessados e confiantes na relevância do método.

Em relação ao objetivo específico 'd' após a avaliação dos participantes e algumas interações realizadas virtualmente, o método foi ajustado dando origem a um conjunto de ferramentas, apresentado a seguir.

### **5.1 Contribuições ao framework de design de serviços**

Analisando o percurso percorrido ao longo da trajetória de pesquisa, alguns momentos se mostraram mais relevantes na percepção do grupo, seja pelo valor gerado ao negócio, seja pela oportunidade de oferecer um olhar mais amplo do que a visão utilizada pela organização até então, na concepção de novos serviços capazes de se conectarem à estratégia de transformação digital da organização. Esse olhar, ancorado na intenção de apoiar a concepção de um sistema produto-serviço, permite criar soluções mais sustentáveis, seja do ponto de vista econômico, social, cultural ou ecológico (MERONI; 2008; MERONI e SANGIORGI, 2011).

Desses momentos, os marcos residiram prioritariamente nas atividades de codesign e na provocação de uma reflexão crítica a respeito dos efeitos da sua inserção em esferas mais amplas, como ecossistema e sociedade. A partir da identificação dos momentos mais relevantes do contexto, foi concebida uma estrutura capaz de apoiar a discussão para concepção de serviços em um cenário de transformação digital, considerando os desafios relacionados à construção de jornadas capazes de oferecer experiências relevantes para diferentes partes interessadas em contextos *omnichannel*, marcados pelo hibridismo entre os ambientes físicos e digitais. Embora o contexto de sua aplicação tenha sido o da

saúde, é possível que essa estrutura permita utilização em outros tipos de serviços, com foco na concepção de experiências híbridas entre ambientes físicos e digitais.

Destaca-se aqui que o foco da pesquisa não era observar os resultados gerados propriamente ditos em termos de projeto, mas sim os efeitos que o processo em si gerou, em um esforço reflexivo em nível metaprojetual, visando fragmentar de alguma forma a complexidade presente nesse cenário para apoiar aqueles que vivenciam esse desafio (DE MORAES, 2010; VASSÃO, 2010, 2016).

Os momentos do processo que apoiaram a adoção dessa estrutura que será chamada de *toolkit* não foram selecionados visando uma abordagem redutora ou simplificadora. Em vez disso, considera-se que a estrutura foi organizada a partir da identificação dos momentos mais reveladores e transformadores que uma abordagem de design pode proporcionar. Assim, suas etapas servem apenas de guia, mantendo a característica da não linearidade presente em todas as abordagens do design. Essa estrutura foi inspirada nas principais ferramentas utilizadas em abordagens de design e de transformação digital identificadas nesse estudo, sendo elas o design *thinking*, o design de serviços, o *experience-based design*, colocando-as sob a ótica do design estratégico. A ótica do design estratégico potencializou a busca de uma visão sistêmica entre produtos, jornada de serviços e comunicações que apoiam essas interações visando a construção de relacionamentos (CIPOLLA e MANZINI, 2009; MANZINI, 2017). Já em relação às abordagens, a evolução proposta considera aspectos relevantes de outras abordagens que assumem maior relevância em contextos de serviços marcados pelo hibridismo. Do *design thinking*, buscou-se considerar restrições de negócios que, se ignoradas, podem comprometer a credibilidade junto à gestão de uma organização em fase de transição de cultura, entre a hierarquia e a colaboração (BROWN, 2008). Do EBD, o interesse em pensar nos estímulos que devem provocar sensações nos usuários, a medida em que experienciam um serviço manifestado em diferentes pontos de contato (CAIN, 1998; FREIRE, 2016). Contudo, essa contribuição destaca-se por seu esforço em sintetizar os desafios inerentes à transformação digital, buscando dar clareza às dimensões tecnológicas, humanas e sobretudo à intersecção entre elas que configuram o desafio da construção de jornadas *omnichannel*.

A estrutura do *toolkit* proposto está dividida em momentos, organizados em um esquema baseado nos objetivos a serem atingidos em cada fase. Essas fases

foram pensadas visando atender os principais momentos que se configuraram como mais relevantes para a concepção de serviços em contextos complexos, como o experienciado neste estudo. As ferramentas e suas reflexões projetuais foram distribuídas nas fases explorar, criar, refletir e implementar, cujos objetivos e desafios serão descritos a seguir. Destaca-se que o *toolkit* tem por objetivo apoiar processos de concepção de serviços em contextos híbridos e dinâmicos. Entretanto, não há a pretensão de invalidar ou negligenciar o uso de outras ferramentas que possam se mostrar mais pertinentes em diferentes contextos.

### 5.1.1 Fase 1: Explorar

A fase exploratória corresponde à etapa de pesquisa e tem por objetivo compreender a organização, sua cultura e os desafios que deseja resolver. Além disso, busca conhecer o contexto no qual o projeto será inserido, com suas problemáticas e com um aprofundamento no contexto dos diferentes stakeholders, principalmente usuários (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014). Como contribuição, propõe-se identificar o nível de maturidade digital das organizações, uma vez que dessa constatação poderá haver a inferência de sua capacidade de adoção de serviços híbridos. Na etapa exploratória deve ocorrer um encontro para o alinhamento de visão entre os participantes. Em primeira instância, deve ser declarada a intenção do projeto, na perspectiva da empresa. Após, cada um dos participantes deve declarar sua compreensão sobre essas intenções e como enxerga sua contribuição.

Conforme descrito no capítulo dois, as organizações em fase inicial de maturidade digital focam seus esforços em adotar ferramentas que proporcionem melhores experiências aos seus usuários, com o objetivo de alavancar vendas e oferecer um diferencial competitivo. As organizações situadas em uma maturidade em nível intermediário, buscam melhorar processos internos e externos, de forma a utilizar a tecnologia como meio para promover a eficiência e eficácia de seu negócio, além de promover experiências positivas para as pessoas dentro e fora da organização. As organizações digitalmente maduras colocam a tecnologia no centro de suas estratégias adotando um pensamento digital capaz de ir além dos níveis anteriores, concebendo novos modelos de negócios e transformando suas relações. Esse aspecto tem especial importância uma vez que à medida em que amadurecem

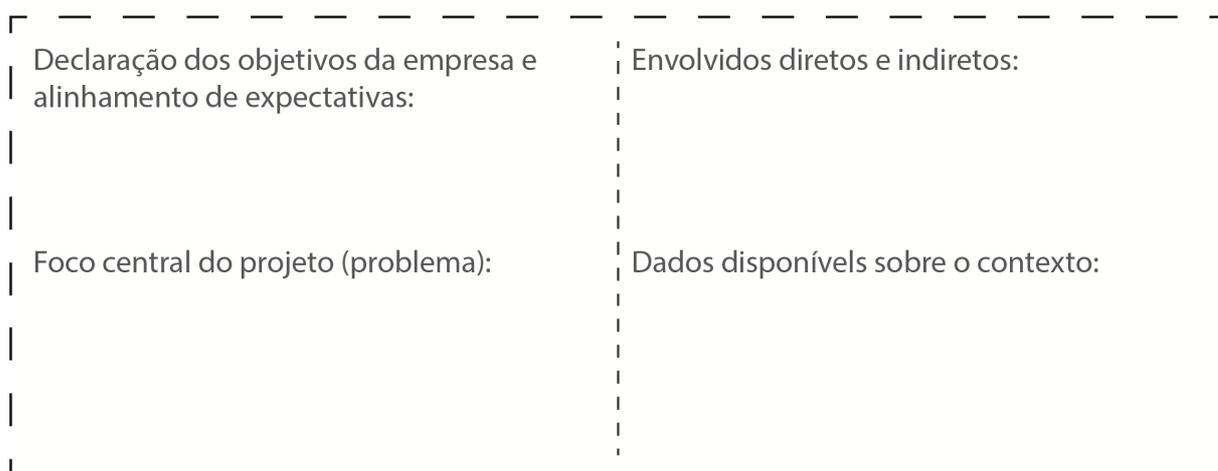
digitalmente, as organizações passam por uma mudança cultural na qual se tornam mais propensas a ações que visam experimentação e abordagens colaborativas (WESTERMAN et al., 2011; KANE et al., 2015; 2017). Identificar o momento da organização torna-se relevante para identificar a sua capacidade de suportar de forma sustentável as inovações propostas.

Desse alinhamento deve resultar a compreensão do problema que será o foco da abordagem, ainda que nessa etapa o problema esteja aberto e mal definido. Outra questão que deve ser resolvida nessa fase é a identificação dos *stakeholders* envolvidos no contexto que será foco do processo, buscando identificar o principal grupo que será afetado diretamente e indiretamente, incluindo usuários, papéis da equipe, fornecedores e mesmo concorrentes, que de alguma forma estão relacionados com o contexto do problema inicialmente identificado.

Ainda na etapa de exploração, mas sem a necessidade de uma atividade coletiva, os participantes devem levantar insumos em uma pesquisa que permita explorar os problemas apontados. Outra contribuição proposta nesse processo é que além dos formatos de pesquisa contextual e não contextual, presentes nas abordagens de design, há possibilidade de incluir a análise orientada à dados quantitativos e de comportamento digital, utilizando ferramentas como Google Analytics ou outras adequadas à análise de grandes volumes de dados para apoiar o processo de descoberta quanto a escalabilidade do problema. Após a coleta de dados, que pode fazer uso de instrumentos de coleta como entrevistas, observação, análise de dados e outras, os participantes devem se reunir novamente para discutir os achados e fazer o enquadramento do problema construindo a síntese apresentada na figura 13.

Figura 13 – Toolkit de serviços híbridos – síntese da etapa exploratória

## 1. EXPLORAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.1.2 Fase 2: Criar

A fase de criação tem por objetivo projetar ideias que podem ser manifestadas através de uma jornada capaz de conectar experiências físicas, digitais e decisões de negócios, visando a construção de uma experiência *omnichannel* capaz de gerar valor para os usuários, para a organização e para os demais envolvidos para que a experiência se concretize. Para tanto, propõe-se a realização de uma atividade de codesign que envolva representantes dos principais atores identificados, incluindo usuários, fornecedores, colaboradores da linha de frente e ao menos um membro das equipes internas de marketing, tecnologia da informação e suporte. Nesse encontro, deve ser mapeada e projetada a jornada do serviço, agrupando em uma ferramenta os sistemas e as pessoas que devem ser integrados para que a experiência *omnichannel* seja possível. A jornada projetada deve considerar a perspectiva do usuário, do negócio, das interações em linha de frente e das interações de retaguarda.

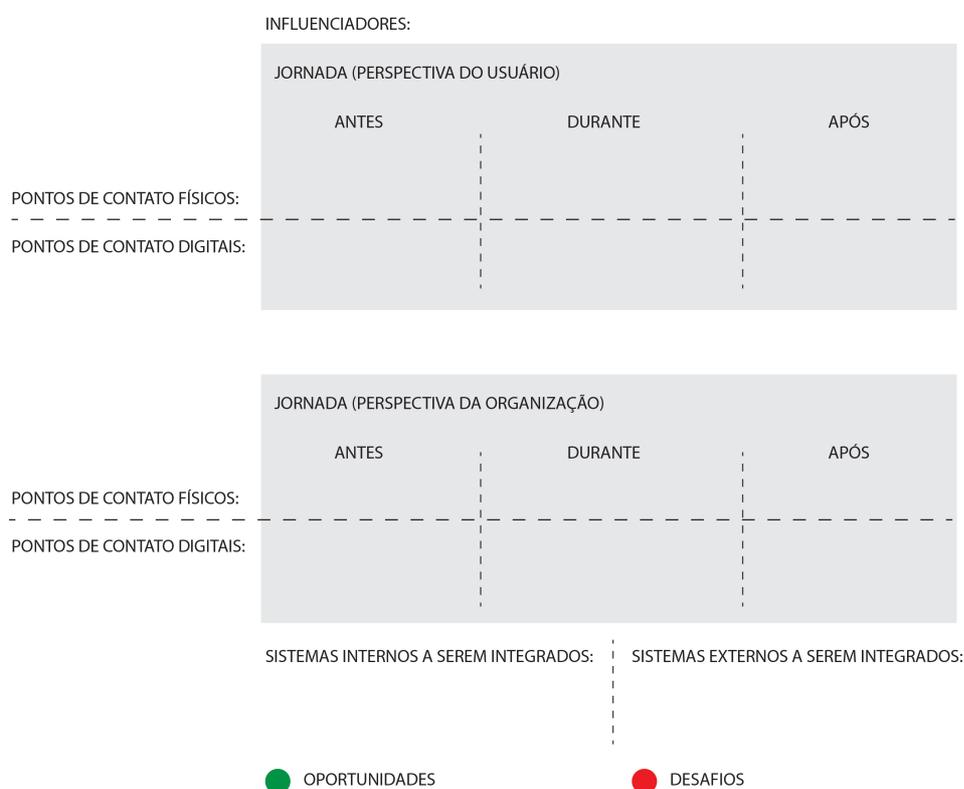
Contudo, ao invés de tentar antecipar os passos do usuário em forma de eventos sequenciais, essa ferramenta propõe-se focar na compreensão sobre o problema que o usuário deseja resolver em relação ao contexto do serviço. Ou seja, inicialmente, deve-se pensar na motivação como sendo o gatilho que provoca o usuário a buscar informações sobre um determinado assunto independente do ponto de contato onde a experiência possa ocorrer. Refletir por essa perspectiva abre

espaço para conceber soluções que sejam mais eficientes, eficazes e capazes de gerar maior valor para usuários e organizações. Essa jornada deve considerar a experiência das diferentes pessoas envolvidas nas etapas que antecedem a interação com os serviços, nas que ocorrem durante a interação, independente do serviço ser físico ou digital e o que ocorre após, visando a construção de um relacionamento duradouro com os usuários.

Após, devem ser discutidos aspectos gerenciais de disponibilidade, como por exemplo, o que a organização dispõe internamente em relação a pessoas e recursos para prover a experiência? Quais as restrições de negócio? Quais os serviços externos que devem estar integrados para que a experiência seja fluida? Algumas dessas restrições podem ser atendidas por um parceiro para alavancar o ativo? Com quem precisamos conversar para viabilizar essa experiência?

Por fim, devem ser discutidos entre os participantes as fragilidades e oportunidades para que a jornada se torne viável. Esse exercício pode ser realizado adicionando marcadores nos pontos fortes e fracos para identificar o nível de esforço que será necessário para que o serviço seja disponibilizado.

Figura 14 – Toolkit de serviços híbridos – etapa de criação



Fonte: Elaborado pela autora.

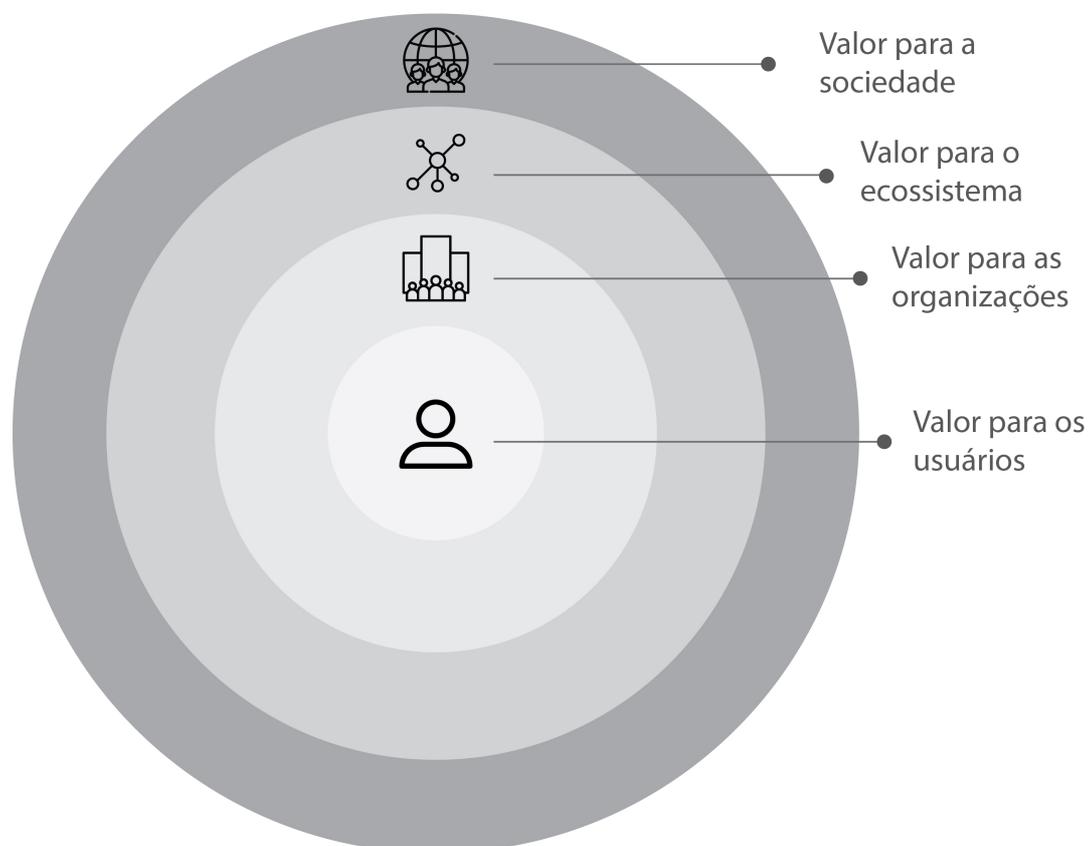
### 5.1.3 Fase 3: Refletir

Uma das principais características de um processo conduzido pelo design estratégico é o esforço reflexivo para que as inovações gerem efeitos positivos para diferentes partes interessadas, considerando seu impacto social (MERONI, 2008; ZURLO, 2010; FREIRE, 2014). Assim, sob a luz do design estratégico, na fase de reflexão do framework de design de serviços propõe-se um aprofundamento no que se refere à discussão sobre os efeitos de sentido possíveis provocados pela inovação, indo além da visão de lucro da organização. Existem impactos negativos que sua ação pode provocar em uma esfera mais ampla? Há a possibilidade de minimizar ou eliminar esses efeitos, focando nos atributos positivos? Embora a atitude reflexiva deva permear todo o processo de concepção de serviço, esse é um momento em que já há insumos o suficiente para uma análise crítica e aprofundada.

O objetivo da fase três, portanto, é proporcionar esse momento de reflexão entre os participantes a partir da jornada projetada levando em consideração os achados da pesquisa na fase exploratória. Para esse exercício propõe-se a realização de uma atividade de *codesign* para a construção de um mapa de valor, capaz de levar em conta as perspectivas de usuário, organizações, ecossistema e sociedade, com ao menos uma declaração de valor para cada um dos principais envolvidos evidenciados nessas esferas. Os participantes podem refletir ainda sobre as sensações que desejam despertar em cada etapa da jornada. Por exemplo, se um usuário no início se sente inseguro, como por exemplo a mãe que deseja vacinar a filha em um ambiente ainda não validado pela figura do pediatra, então a jornada deve apoiar a construção de confiança dessa mãe. Para o médico que se sente ameaçado profissionalmente pela entrada de um novo ator no ecossistema de saúde, pode ser pensada uma forma de proporcionar senso de pertencimento e colaboração, para que seja capaz de coproduzir valor. Para o colaborador farmacêutico que se sente sobrecarregado em exercer diferentes atividades em loja, pode-se pensar em formas de deixar o trabalho mais leve, gerando senso de acolhimento.

A fase três visa um esforço entre os envolvidos para a construção de uma declaração de valor compartilhada, que seja capaz de sintetizar um propósito único, relevante na perspectiva dos diferentes níveis. O discurso gerado deve ser testado entre os participantes para analisar sua coerência.

Figura 15 – Toolkit de serviços híbridos – etapa de reflexão - valor



Declaração de valor compartilhado:

Fonte: Elaborada pela autora inspirado em Ouden (2012).

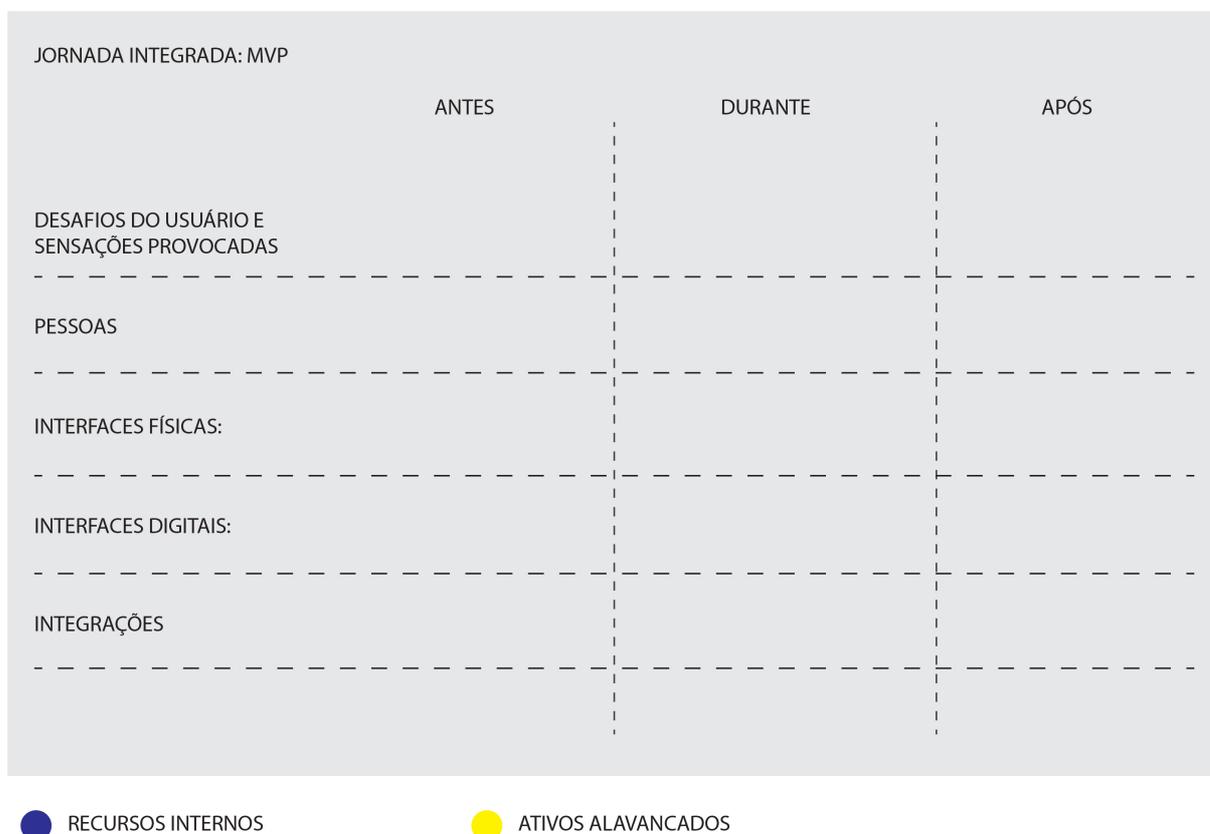
A fase de reflexão do framework de design de serviços conta ainda com o processo de prototipação, no qual as ideias devem ser testadas para validação, melhoria ou descarte. Essa fase é de grande importância uma vez que potencializa a tangibilização das ideias, deixando-as visíveis e compreensíveis para todos os envolvidos no processo de projeto (STICKDORN e SCHNEIDER, 2014). Nessa fase, propõe-se iniciar pelo redesenho de toda a jornada projetada anteriormente, considerando o valor identificado para cada um dos atores envolvidos e a

declaração de propósito compartilhado. Essa prática visa possibilitar uma análise crítica sobre o real valor gerado pelas ideias, no que concerne a sua relevância para o negócio e para os usuários, bem como necessidade de esforço (e investimento) envolvido para sua implementação.

Durante essa etapa, sugere-se que sejam destacados os canais identificados como prioritários na etapa anterior, que devem ser integrados para que a experiência seja de fato *omnichannel*. *Compreende-se que* a reflexão processual nessa fase concentra-se em avaliar os ativos que devem ser disponibilizados pela organização ou aqueles que podem ser incorporados através de serviços de terceiros, seja no ambiente digital através de APIs, seja no contexto físico através de serviços complementares para uma experiência mais completa.

Após a elaboração dos protótipos será possível testar e validar o serviço, ainda que de forma manual, para fins de aprendizado e experimentação. Essa prática permite identificar os atributos essenciais para que o serviço possa ser implementado rapidamente, de forma que possa evoluir assim como um produto mínimo viável, no sentido de ser a mínima parte necessária para oferecer uma experiência que gere valor.

Figura 16 – Toolkit de serviços híbridos – etapa de reflexão



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 5.1.5 Fase 4: Implementar

A implementação do processo não precisa necessariamente ocorrer apenas quando a experiência estiver completa e integrada com todos os serviços externos necessários. A implementação pode iniciar pela identificação dos elementos-centrais da proposta de valor do serviço e a partir dessa visão, seguir um plano de ações que considere prioritariamente: Relacionamentos a serem estabelecidos, sistemas a serem integrados, pessoas a serem contratadas ou capacitadas e prazo estimado para primeira implementação. Sobretudo, é relevante considerar a capacidade de escalabilidade do serviço proposto, conferindo às suas estruturas iniciais flexibilidade tanto em termos de sistemas quanto em termos de processos para que uma rápida evolução se torne possível.

Por fim, destaca-se a importância da concepção de indicadores-chave que sejam capazes de apoiar a organização na mensuração da efetividade de suas

iniciativas de serviços e desempenho dos canais, no que tange a geração de valor para as diferentes partes interessadas. Esses indicadores acompanhados da declaração de resultados desejados, podem ser utilizados para apoiar a evolução do projeto, considerando os contextos *omnichannel* e com múltiplas jornadas de serviços híbridos.

A partir dessa fase, sugere-se que ocorram encontros recorrentes entre o grupo para avaliar o piloto, identificar novas oportunidades, liberar novidades e refazer o processo de forma iterativa.

Figura 17 – Toolkit de serviços híbridos – etapa implementação

DATA ESTIMADA DA PRIMEIRA VERSÃO:	DECLARAÇÃO DO SERVIÇO:
PESSOAS: -----	
INTEGRAÇÕES: -----	
OBJETIVOS: -----	
RESULTADOS-CHAVE: -----	
INDICADORES: -----	

● RECURSOS INTERNOS
 ● ATIVOS ALAVANCADOS

Fonte: Elaborado pela autora.

Com esse *toolkit*, busca-se colaborar com a evolução do modelo proposto por Stickdorn e Schneider (2014), orientado pela perspectiva do design estratégico, seja capaz de organizar e dar visibilidade aos desafios imanentes à concepção de serviços em projetos marcados pelo hibridismo entre os ambientes físicos e digitais, sendo esse um dos principais desafios no contexto da transformação digital.

Apesar de seus achados relevantes, considera-se que os resultados da pesquisa foram originados dentro de uma organização que já está em nível

avançado em relação à maturidade digital, excetuando-se por algumas questões culturais que estão em fase de transição. Sabendo-se que esse pode não ser o cenário de muitas outras organizações, essa pesquisa limita-se pela sua impossibilidade de generalização. Outro aspecto que deve ser destacado é que a colaboração proposta precisa de testes, implementação em diferentes contextos e certamente ajustes, a fim de que se torne apta a atender uma diversidade maior de cenários de concepção de serviços híbridos. Essa limitação aplica-se tanto no contexto farmacêutico quanto em outros contextos que envolverem o hibridismo das camadas físicas e digitais para experiências de serviços *omnichannel*. Dadas essas limitações, o percurso da pesquisa, além de atender os objetivos propostos, permitiu identificar algumas oportunidades e desafios para o design estratégico, no contexto apresentado. Uma das constatações é que pessoas que atuam em nível tático das organizações precisam de processos estruturados para exercer suas atividades. Entretanto, estão tão imersos nos seus processos e rotinas que têm dificuldade em se distanciar da sua prática e refletir sobre possibilidades de atuação.

Essa análise abre uma oportunidade para o design estratégico tanto em termos de inserção de mercado, enquanto área do conhecimento, para atuar como facilitador de processos de transformação digital, quanto em termos acadêmicos, uma vez que as organizações se tornam potenciais interessadas em permitir a concepção e testes de abordagens em nível metaprojetual, a exemplo desse estudo. Assim, estudos relacionados a concepção e reflexão sobre novos métodos podem contar com especial abertura nesse contexto.

Um desafio para os designers é a necessidade de pensar em jornadas em contextos *omnichannel*. Cenários de convergência total entre ambientes físicos e digitais podem ser foco de pesquisas no sentido de projetar para experiências em contextos complexos.

O uso de dados na tomada de decisão também se mostrou um desafio. Estudos relacionados à projetos orientados à dados podem ter relevância em um contexto onde a maioria dos designers exerce uma atuação mais pautada na intuição e sensibilidade. Inserir a inteligência de dados no contexto de atuação do design pode contribuir para o estudo relacionado à projetos de jornadas em contextos *omnichannel*.

Por fim, identificou-se que a inserção da farmácia no ecossistema de atenção à saúde é um desafio que se mostrou complexo e relevante, devido a seu impacto

social. Estudos futuros derivados desse podem pautar sua atuação na aplicação do modelo para a concepção de um serviço específico, avaliando sua efetividade junto a projetos de inovação social.

Conclui-se assim esse estudo que teve por objetivo explorar os desafios que a transformação digital configura para o design, no âmbito da concepção de novos serviços. Considera-se que o contexto da transformação digital proporciona para o design a possibilidade de reinterpretar suas processualidades com relação ao design de serviços, o que foi realizado nesta pesquisa sob a ótica do design estratégico. Como contribuição, foi gerado um toolkit para a estruturação de serviços visando pensar na jornada na perspectiva dos usuários, considerando os elementos que devem ser integrados para prover essa experiência e suas comunicações ao projetar uma declaração de valor compartilhada, visando agir como a tangibilização de uma estratégia concebida em um esforço colaborativo.

## REFERÊNCIAS

- ANGONESI, Daniela; SEVALHO, Gil. Atenção Farmacêutica: fundamentação conceitual e crítica para um modelo brasileiro. *Ciência & saúde coletiva*, v. 15, p. 3603-3614, 2010.
- ANGROSINO, Michael. *Etnografia e observação participante: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora, 2009.
- ATZORI, Luigi; IERA, Antonio; MORABITO, Giacomo. The internet of things: A survey. *Computer networks*, v. 54, n. 15, p. 2787-2805, 2010.
- BARRETO, Sérgio Mena. Novos desafios para as salas clínicas. *Revista Excelência*, São Paulo, ano. 8, n. 8, p. 16, 2018.
- BATE, Paul; ROBERT, Glenn. Experience-based design: from redesigning the system around the patient to co-designing services with the patient. *BMJ Quality & Safety*, v. 15, n. 5, p. 307-310, 2006.
- BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. O metaprojeto nos níveis do design. In: *Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [Blucher Design Proceedings*, v. 9, n. 2]. São Paulo: Blucher. 2016. p. 1416-1428.
- BLAU, Benjamin et al. How to coordinate value generation in service networks. *Business & Information Systems Engineering*, v. 1, n. 5, p. 343, 2009.
- BLUM, Arina; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Design strategies in hospital pharmacy department: Mapping a medication system. *Strategic Design Research Journal*, v. 11, n. 1, p. 15-20, 2018.
- BRASIL, Ministério da Saúde, Secretaria de Ciência T e IE, Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos. *Caderno 2. Capacitação para implantação dos serviços de clínica farmacêutica*. Brasília: Ministério da Saúde; 2014.
- BRASIL. Consenso brasileiro de atenção farmacêutica: proposta / Adriana Mitsue Ivama ... [et al.]. – Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2002. 24 p. Disponível em: <http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/PropostaConsensoAtenfar.pdf>. <
- BRASIL. Lei nº 13.021, de 8 de agosto de 2014. Dispõe sobre o exercício e a fiscalização das atividades farmacêuticas. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13021-8-agosto-2014-779151-norma-actualizada-pl.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2018.
- BROWN, Tim et al. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design thinking, 8(2). 1992. p. 5–21.
- BUCHANAN, Richard. Worlds in the making: design, management, and the reform of organizational culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, v. 1, n. 1, p. 5-21, 2015.
- CAIN, John. Experience-Based Design: Toward a Science of Artful Business Innovation. *Design Management Journal (Former Series)*, v. 9, n. 4, p. 10-16, 1998.
- CALABRETTA, Giulia e KLEINSMANN, Maaïke (2017) Technology-driven evolution

of design practices: envisioning the role of design in the digital era, *Journal of Marketing Management*, 33:3-4, 292-304, DOI: [10.1080/0267257X.2017.1284436](https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1284436)

CELASCHI, Flaviano. Advanced design-driven approaches for an Industry 4.0 framework: The human-centred dimension of the digital industrial revolution. *Strategic Design Research Journal*, v. 10, n. 2, p. 97, 2017.

CIPOLLA, C.; MANZINI, E. 2009. Relational Services. *Knowledge, Technology & Policy*, 22:45-50. <http://dx.doi.org/10.1007/s12130-009-9066-z>

COLOMBO, J. F.; LUCCA FILHO, J. INTERNET DAS COISAS (IOT) E INDÚSTRIA 4.0. *Revista Interface Tecnológica*, v. 15, n. 2, p. 72-85, 30 dez. 2018.

CORRER, C. J. Farmácia Clínica e a prestação de serviços farmacêuticos / Cassiano Januário Correr. 1. ed. Curitiba: Ed. Practice, 2016.

DE MELLO FREIRE, Karine. Design para serviços: uma intervenção em uma Unidade Básica de Saúde do Sistema Único de Saúde Brasileiro. *Estudos em Design*, v. 24, n. 2, 2016.

DE MORAES, Dijon; CELASCHI, Flaviano; MANZINI, Ezio. *Metaprojeto: o design do design*. Blucher, 2010.

DESERTI, Alessandro; RIZZO, Francesca. Design and the Cultures of Enterprises. *Design Issues*, v. 30, n. 1, p. 36-56, 2014.

DORST, K. 2003. The problem of Design Problems. In: *Design thinking Research Symposium*. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.

DOSEA, Aline S. et al. Establishment, implementation, and consolidation of clinical pharmacy services in community pharmacies: perceptions of a group of pharmacists. *Qualitative health research*, v. 27, n. 3, p. 363-373, 2017.

EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bård; GRUBER, Thorsten. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, v. 39, n. 2, p. 327-339, 2011.

FANTE, Arlete. *Ambiência: a contribuição do design estratégico para um serviço hospitalar de atenção à saúde mental*. 2015.

FLICK, U (Org.) *Coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRANZATO, Carlo. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. *Strategic Design Research Journal*, 2010.

FREIRE, Karine de Mello. *Design estratégico para inovação cultural e social*. São Paulo. Kazuá, 2015. 184p.

FRIESS, Peter. *Internet of Things-Global Technological and Societal Trends From Smart Environments and Spaces to Green ICT*. River Publishers, 2011.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional de Saúde - 2013: percepção do estado de saúde, estilos de vida e doenças crônicas - - Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94074.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.

GERLITZ, Laima. Design for product and service innovation in industry 4.0 and

- emerging smart society. *Journal of Security & Sustainability Issues*, v. 5, n. 2, 2015.
- GIACCARDI, Elisa. Metadesign as an emergent design culture. *Leonardo*, v. 38, n. 4, p. 342-349, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: Métodos e técnicas de pesquisa social. 2019.
- GREENROYD, Fraser L. et al. Using evidence-based design to improve pharmacy department efficiency. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, v. 10, n. 1, p. 130-143, 2016.
- GRUPO DIMED. Eldorado do Sul: DIMED, [2018?]. Disponível em: <http://grupodimed.com.br/>. Acesso em: 12 out. 2018.
- HOLLAND, Ross W.; NIMMO, Christine M. Transitions, part 1: beyond pharmaceutical care. *American journal of health-system pharmacy*, v. 56, n. 17, p. 1758-1764, 1999.
- KANE, Gerald C. et al. Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*, v. 59, n. 1, 2017.
- KANE, Gerald C. et al. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, v. 14, 2015.
- KATZENSTEIN, James et al. Telemedicine: An innovative technique in healthcare delivery. *Academy of Health Care Management Journal*, v. 8, n. 1/2, p. 49, 2012.
- KOOMANS, Maarten; HILDERS, Carina. Design-driven leadership for value innovation in healthcare. *Design Management Journal*, v. 11, n. 1, p. 43-57, 2016.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0. Mudança do tradicional para o digital. Sextante. Rio de Janeiro. 2017.
- LAPÃO, Luís Velez; DA SILVA, Miguel Mira; GREGÓRIO, João. Implementing an online pharmaceutical service using design science research. *BMC medical informatics and decision making*, v. 17, n. 1, p. 31, 2017.
- LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- LUPTON, Deborah. Digital health now and in the future: Findings from a participatory design stakeholder workshop. *Digital health*, v. 3, p. 2055207617740018, 2017.
- MANZINI, Ezio. Design culture and dialogic design. *Design Issues*, v. 32, n. 1, p. 52-59, 2016.
- MANZINI, Ezio. Design: quando todos fazem design: uma introdução ao design para inovação social. tradução: Luzia Araújo. São Leopoldo. Unisinos, 2017.
- MANZINI, Ezio; Design Quando Todos Fazem Design. São Leopoldo. Unisinos, 2017.
- MARIETTO, M. Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para Aplicação dos Métodos. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*.10, oct. 2018. Available at: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2717>>
- MEGIDO, Victor Falasca. A revolução do design: Conexões para o século XXI. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2017.

MEGIDO, Victor Falasca. A revolução do design: Conexões para o século XXI. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2016.

MELLO, Viviane Peçaibes de. Tangibilizar o imaterial através do design estratégico para auxiliar no tratamento da dependência química. 2015.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, volume 1, número 1, 2008.

MERONI, Anna; SANGIORGI, Daniela. Design for services. Gower Publishing, 2011. p.1-6; 201-209

MURATOVSKI, Gjoko. Paradigm shift: Report on the new role of design in business and society. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, v. 1, n. 2, p. 118-139, 2015.

NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Harvard business review, v. 71, n. 4, p. 65-77, 1993.

NUSEM, Erez. Design in healthcare: Challenges and opportunities. 2018.

OUDEN, Elke den. Innovation Design: Creating value for people, organizations and society. New York: Springer, 2012.

PATI, Debajyoti. A framework for evaluating evidence in evidence-based design. HERD: Health Environments Research & Design Journal, v. 4, n. 3, p. 50-71, 2011.

PETERS, Christoph et al. Emerging digital frontiers for service innovation. Communications of the Association for Information Systems: CAIS, v. 1, n. 39, p. online, 2016.

PISA, Fernando Henrique. Disseminação e sustentação de inovações sociais: um projeto de telemedicina para a Rede AVC. 2017.

REDE de farmácias gaúcha Panvel vai acelerar expansão em São Paulo. In: ESTADÃO. São Paulo, 24 agosto 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,rede-de-farmacias-gaucha-panvel-vai-acelerar-expansao-em-sao-paulo,70002470869>. Acesso em: 10 dez. 2018.

REYES, Paulo Edison Belo. Projeto por Cenários. In: SCALETSKY, Celso (org). Design estratégico em ação. São Leopoldo. Unisinos, 2016, p. 46-64.

ROBERT, Glenn. Participatory action research: using experience-based co-design to improve the quality of healthcare services. Understanding and Using Health Experiences—improving patient care, 2013.

ROBERTS, Jess P. et al. A design thinking framework for healthcare management and innovation. In: Healthcare. Elsevier, 2016. p. 11-14.

SANDERS, E. B.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. CoDesign, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15710880701875068#.UHEZ3NJWYSo>

≥

SCALETSKY, Celso (org). Design estratégico em ação. São Leopoldo. Unisinos, 2016.

- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. Tradução de André A. Abramczuk. Sloan management review, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHWAB, Klaus. The fourth industrial revolution. Crown Business, 2017.
- STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas, casos. Bookman Editora, 2014.
- STOLTERMAN E., FORS AC (2004) Tecnologia da Informação e a Boa Vida. Em: Kaplan B., Truex DP, Wastell D., Wood-Harper AT, Pesquisa de Sistemas de Informação DeGross JI (eds). IFIP Federação Internacional de Processamento de Informação, vol 143. Springer, Boston, MA
- TAMMELA, Jaakko. A revolução do design: Conexões para o século XXI. In: MEGIDO, Victor Falasca (org). Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2017. p. 22-39.
- TELES JUNIOR, Namedin Pereira. Êxodo Framework: uma solução para modelagem do comportamento de ambientes para Internet das Coisas. 2018. 215 f. Tese (Doutorado em Informática) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2018.
- THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo. Cortez, 2017.
- VAN MEEUWEN, Dorine PD; VAN WALT MEIJER, Quirine J.; SIMONSE, Lianne WL. Care models of eHealth services: A case study on the Design of a Business Model for an Online Precare Service. JMIR research protocols, v. 4, n. 1, p. e32, 2015.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic 2025. International Journal of Research in Marketing, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic 2025. International Journal of Research in Marketing, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. Journal of service research, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004.
- VASSÃO, Caio. A revolução do design: Conexões para o século XXI. In: MEGIDO, Victor Falasca. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2017. p. 82-93.
- VASSÃO, Caio. Metadesign: Ferramentas, Estratégias e Ética para a Complexidade. São Paulo. Blucher, 2010.
- VERGANTI, Roberto; BUGANZA, Tommaso. Design inertia: designing for life-cycle flexibility in internet-based services. Journal of Product Innovation Management, v. 22, n. 3, p. 223-237, 2005.
- VERHOEF, Peter C.; KANNAN, Pallassana K.; INMAN, J. Jeffrey. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of retailing, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.
- WESTERMAN, George et al. Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, v. 1, p. 1-68, 2011.
- ZURLO, F. Design Estratégico. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Tradução de Karine de Mello Freire. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

O que deseja saber?	Qual elemento, conceito ou aspecto teórico será explorado?	Referências (literatura)	Perguntas
Identificar o nível de maturidade digital nessa empresa	<p>A transformação digital nas organizações passa por diferentes estágios de maturidade. Nos primeiros estágios, as empresas têm por objetivo melhorar a experiência dos consumidores e alavancar o crescimento dos negócios. A medida que sua maturidade digital aumenta, há uma transferência de objetivos para a busca pela inovação até que o negócio todo tenha um mindset digital, ou seja, utilizem a tecnologia como centro para a tomada de decisão e na transformação do negócio como um todo.</p> <p>Em uma organização que esteja amadurecendo digitalmente, a digitalização de processos é um estágio importante. Por digitalização compreende-se a remodelagem dos processos, de diversas formas, através da automação das atividades e das técnicas de produção, visando uma maior eficiência e eficácia.</p>	Westerman et al. (2011); Kane et al. (2015); Schwab (2016).	A transformação digital está sendo um desafio para sua empresa? Por que?
			Quais iniciativas relacionadas a transformação digital a empresa está desenvolvendo?
			E como é feita a seleção dessas iniciativas? Ela é hierarquizada ou é colaborativa?
			O que você entende por transformação digital e como ela se aplica ao seu negócio?
			O quanto a diretoria está percebendo mudanças de mercado e orientando atuação das equipes?
			Sua empresa passou ou está passando por mudanças em nível de modelo de negócios?
			E em relação a experiência dos clientes?
			Está havendo alguma iniciativa aplicada a processos?
Identificar aspectos culturais que possam facilitar ou dificultar a transformação digital	A resistência a mudança e a falta de colaboração são os fatores que mais impactam na morosidade dos processos de transformação digital. Empresas que já fazem uso de metodologias ágeis e propagam sua cultura, podem desenvolver iniciativas com resultados mais	Schwab (2016); Ouden (2012); Deserti e Rizzo (2014); Prikladnicki, Liddy e Magalhães (2010).	Como é a organização da sua empresa, em termos de estrutura e hierarquia?
			Como ocorre a implantação de novos processos dentro da empresa?

	<p>consistentes. Aspectos como colaboração e descentralização da tomada de decisão estão presentes nas empresas mais maduras digitalmente.</p>		<p>Você considera que há flexibilidade para mudanças? Pode citar um exemplo?</p> <p>Formatos de trabalho. Como estão mudando?</p> <p>Sua empresa adota o uso de metodologias ágeis? Quais?</p> <p>E você enxerga algum impacto nesse processo? Como isso é medido?</p> <p>Como é o processo de tomada de decisão? (as equipes participam ou as decisões obedecem um modelo hierárquico?)</p>
<p>Identificar se há a presença do design e em que papel ele atua nesses projetos.</p>	<p>O design estratégico é um processo aberto, transdisciplinar e colaborativo por essência. O foco é a identificação de contextos complexos para projetar cenários futuros capazes de se adaptar rapidamente aos novos desafios. Em muitas empresas, o papel de designer estratégico pode estar presente, ainda que não identificado e exercido por um profissional de outra formação. A figura do designer de formação fica mais a cargo de papéis técnicos, como UX Designer, UI Designer, designer gráfico, etc.</p>	<p>Manzini (2017); Megido et al. (2016); Zurlo (2010); Meroni (2008); Celaschi (2017)</p>	<p>Sua empresa utiliza técnicas e ferramentas de design? Quais?</p> <p>Em que contextos surge essa demanda?</p> <p>E quem exerce o papel de facilitador nesses contextos? Qual a formação e atuação dessa pessoa?</p> <p>E vocês possuem designers contratados?</p> <p>Como é a atuação desses profissionais na empresa?</p> <p>Eles possuem uma área própria ou estão integrados em times mistos?</p> <p>Os designers participam de processos de tomada de decisão? Em que nível?</p> <p>O que é design? Ele está presente?</p>

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ONLINE DE AVALIAÇÃO DO WOSKSHOP DO  
CICLO 1 DA PESQUISA**

Nome
Idade
Formação (graduação + maior titulação)
Cargo e papel que exerce na empresa
Você já tinha participado de alguma atividade com o uso de ferramentas de design? Conte como foi.
Você já tinha ouvido falar ou experimentado práticas relacionadas ao design de serviços? Se sim, como foi essa experiência?
Na sua opinião, como foi o processo realizado na tarde de workshop?
Qual foi o maior desafio na sua visão?
Qual foi o maior benefício na sua visão?
Houve algum resultado diferente das suas práticas habituais? Se sim, você considera que ele foi positivo ou negativo em relação ao modelo habitual?
A transformação digital que está ocorrendo gera desafios que impactam na sua área diretamente? Se sim, descreva.
Qual a sua percepção em relação ao processo utilizado, orientado ao repensar do Panvel Clinic?

## ANEXO A – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UTILIZADO



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Ciências Exatas e Tecnológicas  
Programa de Pós-Graduação em Design

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **DESIGN ESTRATÉGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS SERVIÇOS NO VAREJO**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Aline Roque Borges Klein**, mestranda do Programa de Pós Graduação em Design da Unisinos. Nesta pesquisa nós estamos buscando entender **como o design estratégico pode contribuir para a ressignificação dos serviços do varejo, no contexto da transformação digital**.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela pesquisadora, **durante a realização do workshop Explorando Cenários para a Farmácia do Futuro**.

Na sua participação você **irá integrar uma equipe multidisciplinar, que será guiada através de ferramentas de design para repensar a área Panvel Clinic, seja pelo viés do modelo de negócios, pela adoção de novas tecnologias ou pela concepção de novas experiências**. Durante o processo, serão coletadas imagens através de fotografias e vídeo, além da gravação de voz. Posteriormente, serão coletados formulários de avaliação do processo e podem ser realizadas entrevistas individuais com alguns participantes. Os dados coletados serão utilizados pela pesquisadora como apoio na etapa de análise do processo. Eles não serão publicados ou divulgados na íntegra. Sempre que uma fala for adicionada para que haja a triangulação com a teoria, os dados do pesquisado serão codificados para garantia da privacidade. **Ou seja, em nenhum momento você será identificado, mesmo após a divulgação dos resultados da pesquisa**.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Não existem riscos relacionados a essa participação. Os benefícios serão **experimentar de forma prática uma abordagem diferente para a concepção de soluções, que pode resultar em ganhos para a organização**. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora, bem como com a Unisinos – Programa de Pós Graduação em Design. Poderá também entrar em contato com Prof. Dr. Carlo Franzato – orientador.

Porto Alegre, 24 de janeiro de 2019.

---

Aline Roque Borges Klein - Pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Nome e assinatura

## ANEXO B – AUTORIZAÇÃO GERAL PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA, ENTREVISTAS E INTERVENÇÕES



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Ciências Exatas e Tecnológicas  
Programa de Pós-Graduação em Design

Porto Alegre, 24 de setembro de 2018

Ao Grupo Dimed  
At. Samir Mesquita – Gerente de Novos Negócios

Prezado Samir,

A coordenação do programa de Pós Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos vem, através desta carta, pedir a autorização para que a aluna **Aline Roque Borges Klein**, mestranda em Design, orientada pela Prof. Dr. Carlo Franzato, possa observar, realizar entrevistas e intervenções junto a sua empresa, para a realização de uma pesquisa de mestrado, que busca compreender como o design poderá contribuir para a ressignificação dos serviços no varejo, no contexto da transformação digital.

### AUTORIZAÇÃO

Autorizo a mestranda Aline Roque Borges Klein a realizar as atividades propostas em nossa empresa, bem como a utilizar os registros gerados para fins de sua pesquisa.

Samir Mesquita  
Gerente De Novos Negócios  
Grupo Dimed – Rede Panvel de Farmácias