



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

**GABRIEL DE SOUSA VIANNA TRINDADE**

**Cocriação em projetos de arquitetura e urbanismo na Concreta  
Empresa Júnior**

Brasília – DF

2020

GABRIEL DE SOUSA VIANNA TRINDADE

**Cocriação em projetos de arquitetura e urbanismo na Concreta Empresa  
Júnior**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr<sup>a</sup> Doriana Daroit

Brasília – DF

2020

GABRIEL DE SOUSA VIANNA TRINDADE

**Cocriação em projetos de arquitetura e urbanismo na Concreta Empresa  
Júnior**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Gabriel de Sousa Vianna Trindade**

Dr<sup>a</sup> Doriana Daroit  
Professor-Orientador

Dr<sup>a</sup> Josivania Silva Farias  
Professor-Examinador

Prof. Pedro Artur Cruz De Melo  
Professor-Examinador

Brasília, 09 de dezembro de 2020

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar como acontece a cocriação em uma empresa júnior. Por estarem inseridas em um contexto acadêmico, as EJs estão mais suscetíveis a acompanhar mudanças de paradigma na comunidade científica. O referencial teórico apresenta os conceitos de cocriação, ou coprodução, e como focam na geração de valor agregado a um serviço ou produto a partir da inclusão, de forma ativa, do cliente final no processo de produção. É tratado também o conceito de *Design Thinking* e seu potencial de ser incluído no entendimento e na execução da cocriação. O estudo foi feito a partir de entrevistas semiestruturadas com membros da área de arquitetura e urbanismo da Concreta Empresa Júnior, empresa do curso de Engenharia Civil da Universidade de Brasília. Em seguida foram apresentados e discutidos o fluxo de processos de um projeto arquitetônico, o tipo de cliente-médio que a área recebe e sugestões para a cocriação. Conseguiu-se ter um entendimento do fluxo de processos, por quais áreas um projeto arquitetônico passa, assim como os atores que participam. Os membros entrevistados apontaram quais os tipos mais comuns de cliente médio e apontaram sugestões para aumento da cocriação dentro da empresa. Por fim, foram traçadas considerações adicionais para extensão do entendimento do assunto.

Palavras-chave: Cocriação. Empresa Júnior. Design Thinking.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Cinco valores do Design Thinking .....	8
Figura 2 Fluxograma de um projeto arquitetônico .....	15

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
2	REVISÃO TEÓRICA .....	3
2.1	Coprodução ou cocriação de serviços .....	3
2.2	<i>Design thinking</i> .....	6
2.3	Empresa Júnior .....	9
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	10
4	RESULTADO E DISCUSSÃO .....	13
4.1	Processos e fluxo de projetos .....	13
4.2	Visão dos envolvidos sobre o fluxo dos processos e participação dos clientes.....	17
4.3	Proposições de alternativas para a cocriação.....	19
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO .....	22
	REFERÊNCIA .....	24
	APÊNDICES.....	27
	Apêndice A – Roteiro de entrevista .....	27

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela inovação tem se tornado um tópico de bastante interesse pelas empresas, como uma maneira de garantir vantagem sobre os concorrentes. Esta procura, segundo o Manual de Oslo (ODCE, 2006), se dá principalmente pela vontade em investir na melhoria de seu desempenho, podendo ser feita de várias maneiras, com o aumento da demanda por serviços e clientes, a diminuição de custos, por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (Steele, 1989), entre outras. Uma dessas alternativas, que tem mostrado seu potencial de contribuição tanto o setor privado (Prahalad et al., 2000, Lindahl et al., 2011, Witell et al., 2011) quanto público (Ostrom, 1996, Bovaird et al., 2016, Soares et al., 2019) é a cocriação.

O termo, cunhado primeiramente por Prahalad e Ramaswamy (2004b) em seu artigo sobre criação de valor, pode ser definido, segundo Voorberg et al. (2015), como o envolvimento ativo no processo de criação de um produto ou serviço, em que o cliente participa de todas as etapas, da concepção, sua ideia inicial, prototipação, teste, até sua entrega, e contribui ativamente durante o processo.

Um dos trabalhos mais conhecidos dentro do assunto é o de Ostrom (1996), comparando duas situações na esfera pública, a primeira, no qual o Estado incentiva a participação do público e a segunda, no qual os cidadãos não são convidados a participar. Outros que são proeminentemente destacados na literatura são os dos autores Prahalad e Ramaswamy (2000) e Vargo e Lusch (2004), que tratam o assunto na esfera privada, traçando duas grandes vertentes, sendo uma, em que os usuários finais podem ser responsáveis, por meio da cocriação, por processos dentro da cadeia de produção, ou seja, que contribuem para a produção somente em um momento, e a outra, na qual a participação dos clientes se torna um valor agregado à empresa, e por isso deve buscar incluí-los em toda a cadeia para aproveitar seu input. Por esse motivo, Voorberg et al. (2015) afirmam que, além de afetar a satisfação e lealdade do cliente, a coprodução pode ser usada como vantagem competitiva no mercado.

Em um ambiente de mudança e da procura por novos métodos, tanto empresas multinacionais (Queiroz et al., 2005) quanto de pequeno porte (Paredes et

al., 2013) se mostram interessadas a explorar novas ideias que possam contribuir com a captação de clientes e o oferecimento de produtos e serviços mais personalizados. Nesse sentido, por estarem inseridas em um contexto acadêmico, propício para a adoção de novas metodologias criadas no meio acadêmico, as empresas juniores, que segundo a Brasil Júnior (2012), confederação brasileira de empresas juniores, são compostas por estudantes e que trabalham nas áreas relacionadas ao curso ao qual pertencem, se mostram boas candidatas para uma avaliação da aplicação do conceito de cocriação.

A empresa escolhida para análise foi a Concreta, empresa júnior de engenharia civil da Universidade de Brasília. Criada em 1996, sendo composta por alunos de engenharia elétrica, arquitetura, além dos discentes do curso de engenharia civil. Por ela são oferecidos projetos nas áreas de origem de seus alunos, além de consultorias, caracterizadas como pequenos trabalhos de aconselhamento. Os serviços oferecidos pela empresa são somente de planejamento, ou seja, ela não é responsável pela parte de execução.

O objetivo geral a ser cumprido com esse trabalho foi: entender a percepção da área de arquitetura e urbanismo da Concreta Empresa Júnior com relação às dificuldades e o que é enfrentado para a aplicação da cocriação. A partir disso, os objetivos específicos traçados foram delimitados de forma a entender como acontece o processo e qual é o nível de participação de um cliente nele. Foram eles: 1) descrever os serviços que caracterizam o setor, os processos e fluxos de projetos na área de arquitetura e urbanismo da empresa, 2) identificar a visão dos envolvidos sobre a coprodução no fluxo de projetos e 3) discutir alternativas para a cocriação nos processos estudados.

O entendimento a ser extraído do estudo do processo de cocriação da empresa, com relação à maneira que acontece, e por estar situada em um ambiente acadêmico, justifica a escolha do tipo de empresa que foi trabalhada. A partir dos resultados obtidos, outras empresas juniores, e possivelmente empresas privadas com estruturas semelhantes, podem entender melhor como a inclusão do cliente pode alterar seus processos.

Na próxima sessão será feita uma discussão da literatura, seguida de uma apresentação mais aprofundada da empresa.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Coprodução ou cocriação de serviços

Sendo iniciada a pesquisa e compreensão da cocriação nos anos setenta, foi possível somente no início dos anos oitenta, segundo Bovaird et. al. (2016), enxergar a presença da coprodução em várias camadas da sociedade, como em associações de trabalhadores da educação, sistema jurídicos ou bombeiros voluntários, entre outros. Além disso, era feita com o pensamento coletivo da sociedade e que, com o passar do tempo, serviços precisavam de contribuições tanto dos funcionários quanto dos clientes.

Um dos maiores desafios, segundo Hilton (2008), é a reestruturação das empresas em torno da participação ativa dos clientes, a fim de se criar valor por meio da produção e oferecer benefícios que, no fim, resultem em experiências positivas na entrega do produto ou serviço.

Para a esfera pública, o processo de coprodução depende da relação entre o Estado e os cidadãos, seja por meio uma responsabilidade conjunta, como dizem (Lelieveldt et al., 2009), ou pelo simples envolvimento (Ostrom, 1996). Sua pesquisa sobre a percepção dos benefícios que trazem a coprodução em países no qual o governo incentiva ou não a prática do método, mostraram o potencial que têm uma ação quando produzida em conjunto. A autora afirma, ainda, que os cidadãos não podem ser considerados clientes em um processo de coprodução, pois clientes sofrem uma ação, que não é o caso, por causa de sua contribuição ativa na produção do produto que por eles será utilizado.

Há aqueles que acreditam que o envolvimento dos cidadãos no processo de criação com o Estado é uma virtude por si mesma, como dizem Voorberg et al. (2015):

“Parece se assumir implicitamente que o envolvimento dos cidadãos é uma virtude por si só, como a democracia ou a transparência, de forma a mostrar que a cocriação como um processo é um objetivo por si só. Nesse caso, o processo de envolvimento do cidadão é considerado, de maneira normativa, com algo apropriado” (Voorberg, 2015, p.1341, traduzido pelo autor)

Bovaird et al. (2016) mostra que existem três tipos de coprodução na esfera pública: individual, de grupo e coletiva. O primeiro ocorre em situações como o

atendimento que uma pessoa recebe do serviço social ou quando a pessoa faz uma ação voluntariamente, nesse tipo, o benefício da ação é totalmente individual. No segundo, atividades voluntárias feitas em grupo, muitas vezes com ajuda de agentes do Estado, como associações de moradores que, junto com a polícia, ajudam a deixar o bairro mais seguro, que trarão benefícios majoritariamente individuais para os participantes. Por último, a coletiva pode ser considerada uma mistura das anteriores, pois gerará algo que poderá ser usado pela comunidade, mas a sua concretização se dá por meio de contribuições tanto individuais quanto coletivas.

Por se acreditar que a coprodução ajuda a melhorar a qualidade e/ou quantidade de um serviço, Bovaird et. al. (2016), propõe que cidadãos tem a tendência de se engajar mais em atividades que possam ser feitas individualmente, apesar do valor potencial dos resultados obtidos ser menor que o de algo feito em conjunto. Isso se deve pelo fato de ser mais fácil cada indivíduo contribuir no seu tempo e de acordo com seu nível de engajamento no projeto. Em vista disso, é preciso enfatizar que o fenômeno da coprodução só se dá quando as partes envolvidas fazem contribuições significativas para o projeto.

O sentimento de que se pode fazer a diferença pode ser determinante para o engajamento em atividades não só pessoais ou políticas, mas também cívicas nos projetos. Outro elemento chave para que isso aconteça é o compartilhamento de informações, que a partir de sua qualidade, pode influenciar no nível de participação da sociedade na coprodução.

Nesse sentido, Prahalad e Ramaswamy (2004a), Marandi et. al. (2010), Payne et. al. (2008) e Crowther e Donlan (2011), apresentam como a mudança da maneira que é visto o cliente, para um papel mais ativo na criação de produtos ou serviços, aconteceu por da acessibilidade da informação, aumentando, assim, sua percepção de valor sobre aquele produto ou serviço. A capacidade de aprendizado dos clientes podem ser exploradas pelos gestores para a criação de relacionamentos mais personalizados, trazendo experiências positivas para todos os envolvidos.

Na esfera privada, Witell et al. (2011) falam da importância que uma empresa deve dar ao mercado externo e estar atenta às tendências, que, no caso da cocriação, pode aumentar seu valor ao incluir seus clientes finais no processo de produção. Eles afirmam que a comunicação é a peça-chave para trazer os usuários para mais perto da empresa e que, ao fazerem isso, o relacionamento entre as duas partes se torna mais próximo. Pelo mesmo motivo, incentiva os cidadãos a

contribuírem com a criação de uma política pública, gerando o sentimento de valorização do indivíduo e do reconhecimento de seu intelecto e habilidade.

Prahalad e Ramasuamy (2004a) afirmam que para empresas que buscam a criação de valor não a encontram em produtos e serviços, e sim a partir da interação e do relacionamento para que ocorram experiências geradoras de valor. Nambisan e Baron (2007), contribuem com o pensamento de que as empresas precisam criar ambientes que proporcionem o relacionamento entre os clientes externos e as equipes de pesquisa e desenvolvimento para cultivar a criatividade e colaboração entre os clientes.

A implementação da cocriação, para Voorberg et. al. (2015), depende de uma série de fatores, sendo divididos entre os organizacionais e os dos cidadãos. Na parte organizacional, os principais pontos são: a existência de uma estrutura e procedimentos claros para a ocorrência do trabalho, um ambiente favorável à comunicação, confiança na cocriação e uma cultura avessa ao risco. A partir disso, é possível entender que a adoção da cultura do co-trabalho pode dar início a mudança: de uma gestão conservadora, para uma que seja mais aberta com relação aos benefícios que podem trazer o desenvolvimento em conjunto com o cliente final.

Para os cidadãos, o primeiro fator destacado é a vontade de participar, seguido pela capacidade de contribuição. Os autores falam que aqueles que quando se sentem incluídos pelo governo em momentos de tomada de decisão, estão mais propícios a contribuírem. Morais e Santos (2015) mostram que essas características também são validas para empresa privadas, por meio da interação entre clientes, fornecedores e *stakeholders*.

Outro fator importante é o sentimento de pertencimento, de que aquilo que foi feito teve a ajuda do cidadão, que complementa o último fator, o capital social, que mostra a importância do *input* de todos dentro da sociedade para um resultado de qualidade.

Tendo em vista os fatores necessários para a implementação de uma cultura de cocriação, Voorberg et. al. (2015) classificaram os tipos cidadãos, partindo do conceito apresentado por cada autor por eles estudado. Em seu texto, os números mostram quantos autores conceituaram cidadãos de acordo com cada tipo de cocriação:

- Co-implementadores são aqueles necessários somente para a implementação de um serviço oferecido pelo governo, como é o caso do

serviço de coleta seletiva, que precisa da separação do lixo por parte da população para que funcione;

- Co-designers fazem parte de todo o processo de criação e implementação do serviço, mas a iniciativa parte do governo;
- Iniciadores dão início à um projeto, em que o governo é incluído como um ator posteriormente; e
- Sem um tipo específico são aqueles não descritos pelos autores, ou seja, não puderam ser classificados.

Os perfis descritos acima, apesar de terem sido elencados a partir do estudo de trabalhos sobre o setor público, podem ser pertinentes para empresas inseridas em outros setores, uma vez que as características apresentadas podem ser aplicadas a qualquer tipo de cliente que compra um produto ou utiliza um serviço.

## **2.2 Design thinking**

Um outro conceito que vem ganhando bastante espaço quando se trata a gestão de empresas é o *Design thinking*, mas para entender melhor qual a sua importância, é pertinente visualizar um pouco da história do design.

A palavra design está relacionada à criação, organização e possui uma origem ambígua, por poder ser algo abstrato e concreto ao mesmo tempo, segundo Cardoso (2013). Ao longo do tempo ela passou a ser utilizada também em um contexto mais amplo dentro de uma organização, como falam Thompson e Koskinen (2012), ao tratarem o termo como uma ferramenta de negócios e crescimento organizacional no mais alto nível estratégico.

Em sua análise da literatura, Preto e Figueiredo (2012), destacam uma série de conceitos que podem ser trabalhados, como os de Wolf (1998) e Faggiani (2006),

“A Gestão do Design possui a função de planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados.” (Wolf, 1998, p.18)

“A Gestão de Design implica na concatenação do gerenciamento, coordenação, planejamento, projeto e programação das atividades de design, em qualquer uma das suas áreas em empresas ou instituições” (Faggiani, 2006, p.116)

Para esta pesquisa o foco se dará em suas colocações que “implicam na concatenação do gerenciamento, coordenação, planejamento, projeto e programação de atividades de design” e “permitem a participação ativa dos atores envolvidos nas decisões”. A partir disso, é possível entender que a gestão do design busca integrar as partes da empresa, inclusive aqueles a quem a empresa busca atender, mudando o pensamento de que a empresa deve ser algo separado do cliente, servindo somente para atendê-lo.

O *Design thinking* como termo começou a ser usado nos anos 90 (Cross et al., 1992), período em que não havia muito estudo do conceito, mas, desde aquela época, era visto como a aplicação dos conceitos do design, como a coordenação da estratégia e o desenvolvimento da solução enquanto se entende o problema, em um escopo maior dentro da empresa (Cross et al., 1992).

A evolução do conceito de gestão do design pode ser vista no *Design thinking*, que, segundo a análise de Melo (2018), aborda cinco valores principais:

- A centralidade no usuário, por ser criado justamente para o cliente;
- A co-criatividade, que, em conjunto com a centralidade, existe para entender a situação individual de cada cliente e usá-la na criação do produto;
- A evidência, que visa mostrar a importância de cada um dos processos para que haja a participação em conjunto e que todos entendam o que está acontecendo;
- O sequenciamento, que deveria reger as etapas do processo de forma que mantenha as partes sempre engajadas; e
- A holística, que propagaria o pensamento de que os elementos que compõe o projeto não existem de maneira isolada, e, por isso, deveriam ser vistos como um todo.

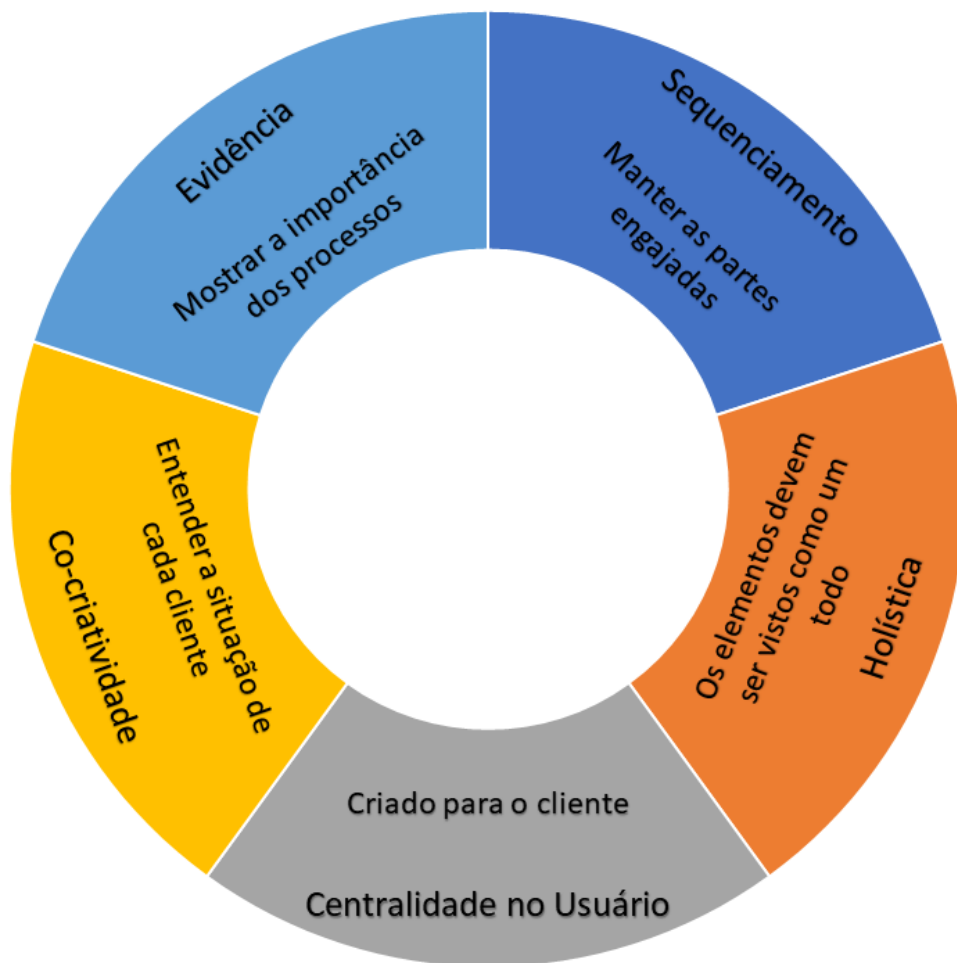


Figura 1 Cinco valores do Design Thinking  
Fonte: Elaborado pelo autor

A relação que pode ser traçada entre o conceito de cocriação e o de *Design thinking* mostra como pode haver conceitos que surgiram de origens distintas, mas que no fim convergem para o mesmo pensamento de que as empresas deveriam colocar seus clientes finais como uma parte importante no processo da produção, trabalhando em conjunto para oferecer exatamente aquilo que é buscado.

### 2.3 Empresa Júnior

Para entender o contexto de existência das empresas juniores no mercado, se faz necessário entender um pouco do histórico da criação e consolidação de empresas juniores (EJs) e do Movimento Empresa Júnior (MEJ). O conceito de empresa júnior, como definido pela Junior Enterprise (2020), é “uma organização civil sem fins lucrativos formada por estudantes de ensino superior de universidades ou *business schools*”, orientada por professores e profissionais da área para atender empresas, instituições e a sociedade, com o objetivo de aprofundar o conhecimento dos estudantes durante sua formação, provendo um ambiente no qual podem aprender na prática os conceitos do mercado de trabalho.

A primeira empresa júnior a ser criada foi a ESSEEC (2020), na França em 1969, dois anos depois, surgiu a CNJE (Confederação Nacional de Empresa Juniores), composta pelas seis primeiras empresas estabelecidas no mundo, que são francesas, com o objetivo de desenvolver e promover a ideia do movimento. Acompanhando a expansão do número de empresas pelo mundo, em 1987, orientada por João Carlos Chaves, na época diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, foi fundada a primeira empresa no Brasil, a Empresa Junior Fundação Getúlio Vargas, EJFGV (2020). Em 2003, foi criada a Brasil Júnior, atual representante das EJs no Brasil.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A Concreta Consultoria e Serviços é uma empresa júnior que engloba os cursos de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo e Engenharia Ambiental, e seu principal serviço são projetos de um dos citados cursos ou que englobam todos. A empresa se propõe a preencher uma lacuna “não contemplada pela formação acadêmica da universidade ou por estágios”, apresentando-se como uma maneira diferente de experienciar o mercado, “por possibilitar a liderança de uma empresa e compreensão de suas estruturas internas ainda na faculdade” (Concreta, 2020).

Sua missão, como apresentada em seu site é: “Aproximar a UnB do Mercado por meio da cultura empreendedora, trazendo gestão e projetos para o meio acadêmico”, e sua visão: “Ser referência em qualidade na UnB, no MEJ e no mercado”. Seus valores incluem uma postura empreendedora, o compromisso com o resultado, a sinergia e a transparência.

A Concreta é formada por quatro diretorias:

- Comercial: responsável pela captação de clientes e promoção da empresa nos meios de comunicação;
- Operações: responsável pela gestão financeira e de recursos humanos;
- Projetos: responsável pela execução dos projetos com os clientes e gestão das equipes multidisciplinares; e
- Presidência: responsável pela gestão estratégica da empresa, “estabelecer e zelar pela manutenção da cultura organizacional”.

Os serviços oferecidos podem ser divididos pelas cursos que integram a empresa, ou seja, ela oferece, além de um projeto completo, composto pelos projetos arquitetônico, estrutural, de fundações e de instalações, projetos relacionados à arquitetura, arquitetônico, de interiores, consultorias de arquitetura, de interiores e de paisagismo; relacionados à engenharia civil, estrutural, de aproveitamento de água da chuva, infraestrutura urbana (abastecimento e esgoto), patologias (identificação de trincas, rachaduras e infiltrações); e relacionados à engenharia ambiental, certificação ambiental (auxílio para obtenção de certificados em seus processos), cadastro ambiental rural (registro eletrônico que propriedades e



posses rurais são obrigadas a possuir de acordo com o novo código florestal), Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, entre outros.

O trabalho foca nos serviços da área de arquitetura e urbanismo, Dado que são mais abrangentes e representam projetos mais complexos e com períodos mais longos de contato com clientes. Embora estes serviços envolvam usualmente maior envolvimento dos clientes, é fundamental avaliar se a Concreta desenvolve proativamente conceitos e métodos relacionados à cocriação e aos valores do *design thinking*.

Por estar inserida em um contexto acadêmico, que, como já explicado, é, pelo menos em teoria, propício à incorporação de mudanças e inovações, a Concreta se mostrou uma boa opção para este estudo de caso. Além disso, o foco no aprendizado dos seus membros também contribui para a gestão de seus processos a partir de novas técnicas e conhecimentos.

O método de coleta de dados escolhido foi o de entrevistas semiestruturadas, por ser, tanto para Melo (2018), quanto para Ludke e André (1986), uma forma que possibilita enxergar melhor a realidade do entrevistado, uma vez que as perguntas servem mais como um direcionamento aos respondentes.

As questões versaram sobre: em quais momentos do projeto o cliente participa e como sua opinião é levada em conta (apêndice A), assim como a maneira que a empresa resolve situações de desacordo com o cliente. As duas principais questões que foram base para o entendimento e o levantamento de sugestões tratavam da classificação do tipo de cliente-médio, de acordo com os levantados por Voorberg et. al. (2015), e se havia algo que poderia ser mudado para inclusão dos clientes.

Os resultados foram obtidos por meio da análise do conteúdo das entrevistas, comparando as respostas dos entrevistados entre si, e com a teoria apresentada, de forma a responder os objetivos específicos do estudo.

As entrevistas foram realizadas com membros da empresa, o que possibilitou angariar uma visão mais completa de como acontece o processo de criação de um projeto ou consultoria dentro da área. Foram entrevistados dez membros da empresa, sendo esses: a diretora da área de projetos, os quatro gerentes de projetos e cinco dos quatorze projetistas da área de arquitetura. As entrevistas foram conduzidas no período de outubro a novembro de 2020, por meio de chamada eletrônica, com a ferramenta Google *Meets*, e foram gravadas sob autorização dos

entrevistados. Em média, duraram cerca de doze minutos, nos quais foram apresentados para o trabalho e informados de seus objetivos, responderam ao questionário e discutiram o que acharam da entrevista. A partir das gravações, notas foram feitas para auxílio na análise e elaboração do trabalho.

## **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Na sessão a seguir, serão analisadas as respostas obtidas a partir das entrevistas. Primeiramente, será feita a descrição do fluxo de trabalho da área de arquitetura da empresa, quais os processos e como são feitos. Em seguida, ocorrerá a observação da visão dos colaboradores envolvidos nos processos descritos. Por fim, será feito um levantamento de alternativas para coprodução nas etapas de um projeto.

### **4.1 Processos e fluxo de projetos**

Como já descrito na sessão sobre a empresa, a Concreta oferece vários tipos de serviços na área foco do trabalho, como a consultoria e o projeto de interiores. A partir das respostas obtidas, porém, pode-se observar que existe um tipo que abarca todos, o projeto arquitetônico, que é dividido em quatro etapas: estudo preliminar, anteprojeto, projeto legal e projeto executivo, que serão detalhados a frente.

Faz-se pertinente, antes de explorar o projeto, apresentar os atores que participam dele, começando com a área de vendas, responsável por captar os possíveis clientes, na qual trabalham os vendedores e os gerentes de vendas, que fazem o primeiro contato com o cliente, desenvolvem e assinam o contrato. Em seguida, o projeto segue para a área de projetos, onde é escolhido por um gerente de projetos, de acordo com seu conhecimento e sua disponibilidade, e é designado a uma equipe de projetistas. Para cada especialidade da Concreta, existe um gerente de qualidade, que auxilia os projetistas a sanar eventuais dúvidas que eles possuam no decorrer do fluxo. Além disso, todos os projetos que passam pela empresa precisam ser aprovados por um responsável técnico, um profissional registrado daquela área que o assina, atestando a validade do trabalho desenvolvido pela empresa.

Atualmente, a empresa trabalha com dois tipos de gerenciamento, aquele em que o projeto é gerenciado por um gerente, devido ao seu tamanho e complexidade,

por geralmente incluir outras especialidades além da arquitetura, e aquele, segundo a diretora de projetos, no qual ocorre o autogerenciamento, ou seja, a própria equipe responsável pelo projeto o gerencia. Nos que ocorre o autogerenciamento, dois projetistas da equipe recebem uma função além do desenvolvimento. São eles o organizador e o facilitador. O primeiro gere a parte burocrática do projeto, como conseguir alvarás e licenças necessárias, e o segundo faz toda a comunicação da empresa com o cliente e com o responsável técnico e atualização das planilhas de controle. No caso de um projeto maior, gerido pelo gerente de projetos, ele desempenha as duas funções, uma vez que não trabalha na parte de desenvolvimento.

Uma vez apresentadas as funções e os participantes, será explicado o fluxo de trabalho desde a chegada do cliente até a reunião de fechamento de um projeto arquitetônico que chega na empresa. Para fins de entendimento do processo, foi elaborado um gráfico que mostra o fluxograma do projeto baseado em modelos fornecidos pela empresa.

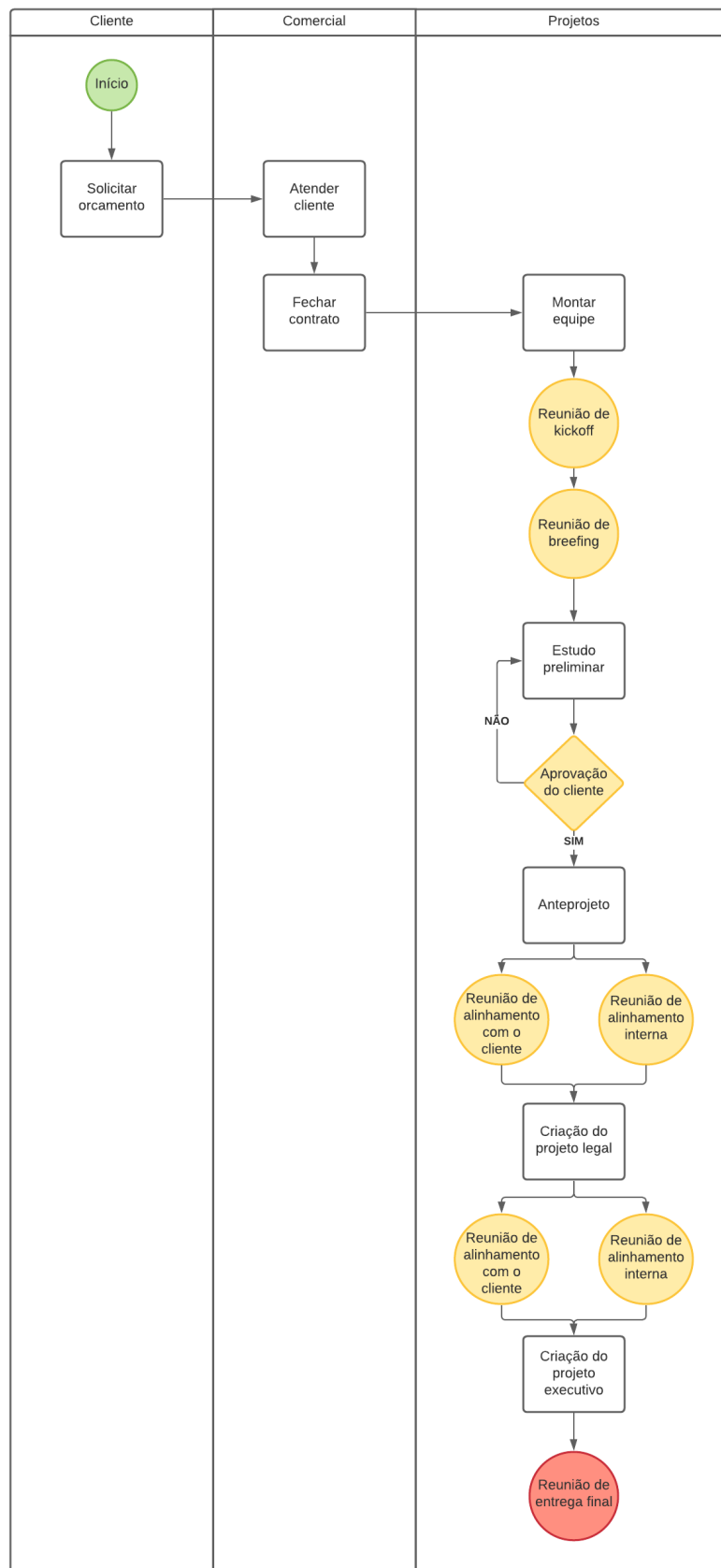


Figura 2 Fluxograma de um projeto arquitetônico  
 Fonte: Elaborado pelo autor

O cliente em potencial chega na empresa com a ideia e é atendido pelos vendedores, que discutirão a proposta e os parâmetros do contrato. Em seguida, ele será levado até um gerente de vendas, responsável por fiscalizar sua assinatura e enviá-lo à área de projetos. Nela, um dos gerentes de projetos o escolhe, monta a equipe que irá trabalhar nele, aponta o responsável técnico que o assinará e marca a reunião de *kickoff*, somente com a equipe, na qual serão estipuladas as datas das entregas e do que trata o projeto, os conhecimentos necessários para sua execução. Em alguns casos, dependendo da complexidade do projeto, como disse um dos gerentes de projeto, participam dessas reuniões o gerente de qualidade, para dar uma breve explicação das habilidades a serem trabalhadas, e o responsável técnico. O mesmo gerente também citou que pode haver a participação do cliente, caso haja interesse e domínio dentro da área.

Neste ponto, um ambiente favorável à comunicação, como citam Wintell et. al. (2011) e Vorrberg et. al. (2015), se mostra uma das peças-chave para o desenvolvimento de uma relação de confiança entre a Concreta e o cliente, a ser mais explorada na sessão seguinte com a percepção dos membros sobre o tipo de cliente médio.

A primeira parte da próxima etapa, o estudo preliminar, é a reunião de *briefing*, na qual a equipe conduz uma entrevista com o cliente, a fim de entender seus desejos e expectativas com o projeto e buscar conhecer sobre seus gostos. Durante esta etapa também são apresentadas referências e discutidos guias para nortear o desenvolvimento do trabalho. Pode ser feita uma visita técnica, para que sejam tiradas mediadas e estudados outros ambientes da mesma construção, caso existam. Durante essa etapa, o cliente está em constante contato com a equipe, pois é nela que são sugeridas ideias e está aberto o espaço para mudanças.

Concluído o estudo preliminar, é feita uma entrega do andamento para o cliente e começa a segunda etapa, o anteprojeto. Durante ela, é feito um desenvolvimento do que foi criado na etapa anterior, são criados modelos de computador, começam a ser feitos os detalhamentos mais específicos de materiais, medidas e ângulos. O cliente participa de maneira menor, apenas por alinhamentos com a equipe para que seja dado seguimento nos processos, mas ainda havendo espaço para mudanças.

Após outra entrega para o cliente, que aprova o seguimento para a próxima parte, são executadas as duas últimas etapas, o projeto legal e o executivo. Durante

o projeto legal, como explicado por uma projetista entrevistada, as propostas do anteprojeto são conferidas de acordo com as normas de construção da cidade, além da conferência da documentação para execução. Por fim, no projeto executivo, é feito o detalhamento de tudo o que deve ser feito durante a construção, as medidas exatas, os materiais específicos, as plantas baixas.

A última etapa a ser cumprida é a assinatura do projeto pelo responsável técnico, que no decorrer do trabalho recebeu atualizações de seu andamento e apontou o que deveria ser corrigido. Em seguida é feita uma reunião de encerramento, no qual o cliente assina um termo de encerramento, que atesta o cumprimento do contrato e encerra o projeto.

#### **4.2 Visão dos envolvidos sobre o fluxo dos processos e participação dos clientes**

As respostas dos entrevistados mostram que o tipo de cliente mais comum dentro da área, entre aqueles apresentados Voorberg et. al. (1996), é o co-designer, sendo escolhido por seis dos dez entrevistados. Os que não responderam esta opção, concordaram, em sua maioria, que o mais comum é o iniciador e apenas um entrevistado respondeu que não havia um tipo específico de cliente médio, ou seja, que a empresa recebia igualmente clientes de todos os tipos.

Mesmo não sendo unânime a escolha do tipo de cliente, todos os entrevistados elencaram o engajamento com o projeto um dos motivos principais da participação dos clientes. Seis dos dez entrevistados percebiam o co-designer como sendo o mais comum.

“[O cliente] tem algumas ideias e já chega querendo saber se aquilo é possível, mas ele não tem algo tão desenvolvido, então algumas ideias [somos nós] que levamos para eles” (Gerente de projetos)

Em uma de suas falas, a diretora de projetos cita que, por se tratar de um serviço de valor alto e ser a primeira parte de um processo de mudança ou estruturação de uma parte importante da vida do cliente, a sua casa, a tendência da maioria era ser participante durante o processo.

“Muitos clientes chegam na Concreta já com várias ideias e inspirações [para os] ambientes que eles querem, então a gente só tenta transformar isso em algo mais palpável [...] tendo também o nosso espaço de

criatividade, de desenvolver ideias [...], mas tentar materializar o que o cliente quer” (Diretora de projetos)

O envolvimento das duas partes no processo traz à tona o ponto levantado na sessão anterior sobre a confiança que se constrói na cocriação. Voorberg et. al. (2015) falam também sobre uma cultura avessa ao risco, que pode ser inserida nesse contexto ao perceber que o desenvolvimento das ideias do cliente e a sugestão de soluções baseadas no entendimento técnico, evitam que um elemento do projeto que possa causar um problema na parte de execução do projeto seja levada a frente.

Mesmo afirmando que os clientes participam de maneira ativa dentro dessa etapa, é possível perceber que há uma baixa interação entre as partes, ou seja, que a empresa se coloca num lugar de filtro para as ideias que os clientes trazem. Pode ser levantada, então, uma hipótese de que o cliente contribui mais para o processo criativo do projeto.

Aqueles que escolheram o iniciador, quatro entre os dez entrevistados, explicaram que os clientes eram mais proativos para a geração de ideias e sugestões e que a equipe se tornava um filtro, ficando em uma posição de suporte nessa parte, tomando as rédeas do projeto nas partes mais técnicas e burocráticas.

“Por mais que [...] [o cliente] traga a ideia, a gente não tem muito isso de construir ao longo [...] o cliente tem muita voz. Por ser empresa júnior, eu acho a gente tem dificuldade, até pelo tempo que a gente tem, para que os projetos não demorem tanto, até porque a empresa tem rotatividade. A gente acaba assim, se o cliente gosta, eu posso achar horroroso, posso não gostar, achar que não vai ser funcional, mas se o cliente gosta disso, eu simplesmente faço” (Projetista)

O sentimento de pertencimento pode ser o motivo pelo qual a maioria dos entrevistados apontaram os tipos citados acima como sendo os mais comuns. Isso se tornaria a base caso a empresa reestruturasse o processo e será um dos pontos a ser aprofundados nas proposições de alternativas para cocriação.

A razão da escolha de nenhum tipo específico, de acordo com o único entrevistado que escolheu esse como mais comum, foi por causa de sua experiência com todos os tipos citados e, por esse motivo, não ser capaz de apontar o mais comum.

“Na arquitetura, eu diria que não tem um tipo específico de cliente [...] tem gente que chega [na empresa] com tudo na cabeça, tudo o quer, só quer que a gente execute para que ele tenha assinado para construir. Tem gente que simplesmente entrega, que fala: olha, faça do jeito que vocês quiserem, eu acredito no potencial de vocês, eu só quero que tenha dois quartos, por exemplo. Mas tem alguns que [...] estão super



abertos para trabalharem junto com a gente, que dão ideias, a gente dá ideias e trabalha junto [...] varia muito de pessoa para pessoa” (Projetista)

O que pode ser inferido das respostas, tanto daqueles que acreditam que o cliente contribui mais para a criação do projeto, quanto daqueles que afirmam que não há um tipo específico, é a falta da existência de uma estratégia para envolvimento dos clientes, algo que será discutido na próxima sessão.

Apesar de terem sido levantados muitos conceitos sobre a cocriação na esfera pública, paralelos podem ser traçados com relação ao sentimento de envolvimento com o projeto, como já citado. Os relatos coletados evidenciam que os clientes mais presentes durante todo o processo, mesmo nas etapas em que seu *input* não é necessário, finalizaram o serviço, na visão dos entrevistados, mais satisfeitos com o resultado. Podem ser destacados, como fatores que influenciam essa satisfação, a clareza e organização das etapas do projeto, por meio da estipulação de datas para entregas e registro de atividades desenvolvidas por todos da equipe, e a existência de um ambiente favorável à comunicação, com reuniões de atualização recorrentes, ocorrendo as vezes a cada semana.

Este último motivo, a ser aprofundado na próxima sessão, foi, porém, um no qual os entrevistados concordaram, em maioria, que poderia melhorar, propondo melhorias na maneira em que pode ser feito, de forma a aumentar o interesse dos clientes no projeto.

### **4.3 Proposições de alternativas para a cocriação**

A fim de fomentar a cocriação, um dos aspectos mais citados nas respostas foi o aumento da troca de informações entre o cliente e a equipe responsável pelo projeto. A principal proposta citada foi o aumento da comunicação entre as partes, por meio de mais reuniões informais e da aproximação por meio da explicação das etapas para os clientes.

“Eu acho que é uma grande burocracia para falar com o cliente, espera acumular um de pendências [...] para marcar uma reunião de uma hora com o cliente para conversar sobre tudo. E aí acho que não gosto [dessa maneira], acho que o cliente fica muito distante do projeto, acho que ele não consegue participar, fica se sentindo muito perdido” (Projetista)

Vários foram os exemplos dados pelos membros de situações nas quais os clientes perdiam o interesse inicial no projeto a partir do momento em que se avançava para os estágios mais burocráticos do processo, por não entenderem o que estava sendo feito ou a necessidade daquela etapa. Assim como dito por Witell et. al. (2011), ao trazer o cliente mais para perto do processo, o valor agregado do serviço ao final do processo é maior do que um no qual não há essa participação.

O desenho criado pela Gestão do Design, ao concatenar o gerenciamento à coordenação e ao planejamento, mostra a existência de um espaço a ser preenchido pela empresa por meio da criação de estratégias para inclusão dos clientes. A exploração de alguns dos cinco valores apresentados por Melo (2018) pôde ser identificadas, com o exemplo do uso da co-criatividade, na reunião de *briefing* e durante a etapa de estudo preliminar.

Outro ponto levantado durante as entrevistas que pode ser relacionado com a literatura de Bovaird et. al. (2016), é a proposta de que quando a participação do cliente pode ser feita individualmente, a tendência é que haja maior engajamento, pois ele pode contribuir no seu tempo.

“[Nós temos] muito o hábito de fazer a reunião de *briefing* presencial [...] e eu tenho percebido cada vez mais que em reunião de *briefing* assim, o cliente fica muito pressionado para falar alguma coisa na hora e as vezes ele fala uma coisa que nem é tão verdade assim [...] e que se você, por exemplo passasse um formulário para ele para ele responder em casa, tomando o tempo dele para pensar, ele [iria] responder uma coisa muito mais assertiva e ele [iria] poder pensar [...] e ver no orçamento”  
(Projetista)

Já existem planos na empresa para que isso ocorra por meio de um formulário no qual o cliente colocaria o que gostaria que fosse colocado no projeto, pois, segundo um dos projetistas, na reunião de *briefing* pode haver uma pressão no cliente, que acabe forçando-o a incluir partes no projeto que não eram necessárias. Um exemplo dado foi a da inclusão de uma piscina, da qual, em uma conversa no fim projeto, o cliente confessou não ter mais vontade de colocar em sua casa.

Outra maneira para combater a falta de engajamento pode ser trazida dos cinco valores de Melo (2018) é o sequenciamento, no qual seria feito um redesenho das etapas do projeto, de maneira a manter todos os atores engajados. A vontade de participar e a capacidade de contribuição devem ser levadas em conta também. As informações necessárias para essa reestruturação já podem ser registradas pela

empresa, uma vez que seus membros já percebem alguns dos elementos dos processos que podem ser mudados de modo a incluir mais o cliente.

Abrir os canais de comunicação pode, por exemplo, dar espaços aos clientes para exigirem algo além do que foi acertado no contrato, como mais de duas revisões sem que haja uma cobrança. A inclusão do cliente no processo por meio da explicação detalhada do andamento, do que precisa ser feito e da necessidade das etapas pode também causar o desinteresse, uma vez que houve relatos de que alguns clientes gostariam somente do projeto pronto, e não se interessavam nas etapas intermediárias que não os incluíam.

O objetivo principal dessas propostas é permitir a participação ativa dos clientes nas decisões, por isso, cabe a empresa, através de um estudo do perfil do cliente, nas etapas de *briefing* e do estudo preliminar, conversar e entender suas expectativas com relação aos processos do projeto, para que consigam definir o nível de abertura e participação ideal para cada cliente. A visão holística, vista por Melo (2018), pode se tornar o pilar para todas as propostas apresentadas, uma vez que a inclusão das outras áreas no redesenho pode aproximar a empresa e o cliente, gerando mais valor para o processo.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

A pesquisa visou entender a percepção do provedor do serviço com relação às dificuldades e o que é enfrentado para a aplicação da cocriação, comparando os resultados e as conclusões com a literatura sobre o assunto, sendo feitas a partir de entrevistas com os membros da área, como projetistas e gerentes. O foco foi dado à área de arquitetura da empresa, pois foi identificada como sendo a que oferece projetos e consultorias com o maior envolvimento do cliente, ou seja, mais próxima da aplicação do conceito de cocriação.

Cabe destacar que a pesquisa foi feita somente com um dos atores que participa da cocriação, a empresa. A percepção do cliente não foi incluída por motivos além do controle da empresa e do autor. Em 2020, houve uma pandemia de um vírus, o Covid-19, que impossibilitou que ocorresse a extensão da pesquisa para verificar entendimento do outro lado.

Como discutido na sessão de análise, pode-se perceber que o tipo mais comum de cliente que participa do processo de cocriação, apontado por seis entre os dez entrevistados, é o co-designer, tendo em vista que tanto sua participação, quanto a participação da Concreta ocorrem de maneira equilibrada durante o processo de elaboração do projeto. Pela natureza do serviço tratado no trabalho, o tipo co-implementador de cliente não se mostra tão associado, justamente por causa da necessidade de sua participação, por menor que seja.

As entrevistas mostraram o alinhamento que existe entre os seus valores e o pensamento de seus membros, por meio do levantamento de sugestões para a cocriação, mostrando sua postura empreendedora. O compromisso com o resultado e a sinergia se mostraram aparente ao descreverem a proatividade na busca pela troca de ideias com os clientes. A transparência se mostrou evidente na abertura para comunicação sobre o andamento e como acontecem as partes do projeto e na vontade de incluir o cliente nos momentos em que a sua participação não é necessária.

O estudo dos processos envolvidos na entrega de um projeto arquitetônico, a modalidade com o maior nível de participação do cliente mostrou o nível de cocriação que existe naquela área da empresa, assim como o que poderia ser feito para um aumento do engajamento entre as partes. A análise a seguir pode servir de

base para estudos mais aprofundados, com empresas de diferentes portes, sobre como o nível e o tipo de cocriação podem influenciar nas percepções de um produto ou serviço.

A fim de aprofundar o entendimento sobre o processo de cocriação nos projetos de arquitetura e urbanismo, faz-se de extrema importância a extensão do estudo para incluir a opinião dos clientes, uma vez que são parte essencial do processo. Ademais, a existência de literatura sobre cocriação voltada para o ambiente de empresas juniores poderá servir de base para a formulação de fluxos de processos que visem incluir o cliente para agregação de valor ao processo ou produto.

## REFERÊNCIA

BOVAIRD, T. et al. Activating collective co-production of public services: influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK. **International Review of Administrative Sciences**, v. 82, n. 1, p. 47–68, 2016.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CROSS, N.; DORST, K.; ROOZENBURG, N. Research in *design thinking*. **Delft University Press**. v.1, 1992.

DE MELO, P. A. C. GESTÃO DO DESIGN NO SETOR PÚBLICO: O caso do Projeto Talentos CESAS. **Universidade de Brasília**, 2018.

EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Empresa Júnior Fundação Getulio Vargas**, 2020. Enxergue além dos seus negócios com a Empresa Júnior FGV. Disponível em:<<https://ejfgv.com/>>. Acesso em: 21/09/2020.

FAGIANI, Kátia. O poder do Design: Da Ostentação à Emoção. **Thesaurus Editora**, 2006.

HILTON, Toni. Leveraging Operant Resources of Consumers: Improving Consumer Experiences Or Productivity?. **The Marketing Review**, v. 8, n. 4, p. 359-366, 2008.

JOSE BURGOS PAREDES, B.; ALVES SANTANA, G.; FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL, A. Um estudo de aplicação do Radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor Metal-mecânico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 76–88, 2014.

JUNIOR-ENTERPRISES. Notre histoire. **Junior-Enterprises**, 2020. Disponível em: <<http://junior-entreprises.com/concept/>>. Acesso em: 21/09/2020.

JUNIOR ENTERPRISE. The Concept. **Junior Enterprise**, 2020. Disponível em: <<http://junioenterprise.net/en> 20/10/2020>. Acesso em: 21/09/2020

LELIEVELDT, H. et al. Civic organizations as political Actors: Mapping and predicting the involvement of civic organizations in neighborhood problem-solving and coproduction. **Urban Affairs Review**, v. 45, n. 1, p. 3–24, 2009.

LINDAHL, B.; LIDÉN, E.; LINDBLAD, B. M. A meta-synthesis describing the relationships between patients, informal caregivers and health professionals in home-care settings. **Journal of Clinical Nursing**, v. 20, n. 3–4, p. 454–463, 2011.

LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo de. Pesquisa em Educação - Abordagens Qualitativas. **EPU**, 2013.

MARANDI, Ebi; LITTLE, Ed; HUGHES, Tim. Innovation and the Children of the Revolution: Facebook and Value Co-Creation. **The Marketing Review**, v. 10, n. 2, p. 169- 183, 2010.

NAMBISAN, Satish; BARON, Robert A. Interactions in Virtual Customer Environments: Implications for Product Support and Customer Relationship Management. **Journal of Interactive Marketing**, v. 21, n. 2, p. 42-62, 2007.

OECD. Manual de Oslo. Tradução de Paulo Garchet. Rio de Janeiro: **FINEP**, 2004. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 10/12/2019.

OSTROM, E. Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. **World Development**, v. 24, n. 6, p. 1073–1087, 1996.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the Co-Creation of Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 79–90, 2000.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004a.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. **Harvard business press**, v. 2, 2004b.

PRETO, Seila Cibele Sitta; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. O pensamento sistêmico como ferramenta organizacional da gestão de design nos grupos produtivos econômicos solidários. In. **Revista Científica de Design**. Londrina, v. 3 n. 1. Jul 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/viewFile/12374/11340>>. Acesso em: 10/12/2019.

QUEIROZ, S.; CARVALHO, R. DE Q. Empresas multinacionais e inovação tecnológica no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 51–59, 2005.

SOARES, G. F.; FARIAS, J. S. Com quem a escola pode contar? A coprodução do Ensino Fundamental público por familiares de estudantes. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 310–330, 2019.

THOMPSON, Michael; KOSKINEN, Tapio. Design for growth and prosperity. **Helsinki, DG Enterprise and Industry, European Commission**, 2012.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VOORBERG, W. H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, p. 1333–1357, 2015.

WITTELL, L. et al. Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 2, p. 140–159, 2011.z

WOLF, Brigitte. O Design Management como fator de sucesso comercial. **FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq**, 1998.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de entrevista

1. Nome ou função
2. Existe um colaborador da área responsável por cada projeto?
  - a. Se sim, o cliente participa da escolha do responsável pelo projeto?
  - b. Se não, quais os motivos de não existir um responsável?
3. Em que momento do projeto é escolhido o responsável, como é feito o acompanhamento?
4. Quais são as etapas de um projeto?
5. No decorrer de um projeto, qual é a participação do cliente?
6. Em qual etapa do projeto existe a maior participação do cliente?
7. Existe espaço para input do cliente, como ele é levado em consideração no decorrer do projeto?
8. No caso de desacordo com o cliente, como a situação é resolvida?
9. Como pode ser classificado o cliente médio de acordo com as seguintes opções:
  - a. Co-implementador (ajuda com o projeto já em andamento);
  - b. Co-designer (ajuda na concepção do projeto);
  - c. Iniciador (já traz uma concepção pronta);
  - d. Sem tipo específico;
10. Existe algo que possa ser mudado com relação a inclusão do cliente no projeto?