

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

DAYANNA UHMANN DA ROSA

**A RELEVÂNCIA DO IMPACTO POSITIVO E DA INOVAÇÃO PARA  
A CONCEPÇÃO DE UMA EMPRESA DE SUCESSO:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DOBRA**

PORTO ALEGRE  
2019

DAYANNA UHMANN DA ROSA

**A RELEVÂNCIA DO IMPACTO POSITIVO E DA INOVAÇÃO PARA  
A CONCEPÇÃO DE UMA EMPRESA DE SUCESSO:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DOBRA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharela em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Avancini Alves

PORTO ALEGRE  
2019

### CIP - Catalogação na Publicação

ROSA, DAYANNA UHMANN DA  
A RELEVÂNCIA DO IMPACTO POSITIVO E DA INOVAÇÃO PARA  
A CONCEPÇÃO DE UMA EMPRESA DE SUCESSO: UM ESTUDO DE  
CASO DA EMPRESA DOBRA / DAYANNA UHMANN DA ROSA. --  
2019.  
87 f.  
Orientadora: DENISE AVANCINI ALVES.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Publicidade  
e Propaganda, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Empreendedorismo. 2. Inovação. 3. Modelo de  
Negócio. 4. Impacto Positivo. 5. Dobra. I. ALVES,  
DENISE AVANCINI, orient. II. Título.

DAYANNA UHMANN DA ROSA

**A RELEVÂNCIA DO IMPACTO POSITIVO E DA INOVAÇÃO PARA  
A CONCEPÇÃO DE UMA EMPRESA DE SUCESSO:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DOBRA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharela em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Avancini Alves - UFRGS  
Orientadora

---

Prof. Dr. André Iribure Rodrigues - UFRGS  
Examinador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Ataíde Pithan - UFRGS  
Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, Gilberto e Mardilei, por possibilitarem no decorrer de toda minha vida acesso ao conhecimento e uma educação de qualidade, bem como pelo amor incondicional a mim concedido por toda minha família.

Agradeço imensamente minha orientadora, Professora Dr<sup>a</sup> Denise Avancini Alves, por todo apoio, empenho e atenção, sempre disponível para me orientar e contribuir com o êxito deste trabalho. Bem como, por ser uma educadora maravilhosa e empenhada em oferecer o melhor que os alunos podem ter.

À banca examinadora, Professor Dr. André Iribure Rodrigues e Professora Dr<sup>a</sup> Flávia Ataíde Pithan pela disponibilidade. E também a todos os professores com que tive contato na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, onde iniciei minha graduação.

Aos entrevistados que dedicaram um pouco do seu tempo para me auxiliar nessa pesquisa e a todos que, de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Por fim, porém não menos importante, agradeço aos queridos amigos que tornam minha vida completa e seguem comigo na jornada da vida dividindo alegrias, conquistas e pelo apoio mútuo.

## RESUMO

O empreendedorismo é uma realidade cada vez mais presente no debate em sociedade, sendo um percurso naturalizado no contexto político-econômico que o país vive, tornando-se um pilar de potencialidades para o sucesso de muitas organizações. Ao nascer uma empresa, nasce também um novo negócio, que pode oferecer impacto social. Nessa esfera, o presente estudo busca investigar como a inovação e a construção de marcas com impacto social ganham prestígio frente aos consumidores e se destacam perante grandes empresas tradicionais. Como objetivos específicos, tem-se: evidenciar os processos de inovação adotados pelas organizações na atualidade e analisar como é o posicionamento de marca de uma empresa com impacto social. Seguindo dentro desse contexto de inovação e impacto social, explorar como isso é comunicado e percebido pelos consumidores, à medida que se analisa o relacionamento entre marca e consumidores da empresa Dobra, localizada em Montenegro, no Rio Grande do Sul. Para tanto, o estudo conta como metodologia com a pesquisa bibliográfica, somada à base teórica sobre inovação e modelos de negócio, contemplando autores como Tidd e Bessant (2009), Tigre (2006) e Ries (2017), e na área de marketing e marca referências como Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012 e 2017), além de outros. O olhar do consumidor e do gestor também foram analisados no estudo de caso da Dobra, contemplando a realização de uma etapa de campo com 6 (seis) entrevistas em profundidade que buscaram responder aos objetivos da pesquisa. Os resultados apontaram para a comprovação de que o impacto social e a inovação são fatores cruciais na concepção de empresas na atualidade, além de ser uma forma para que organizações tradicionais se mantenham atraentes perante os seus públicos.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Inovação, Modelos de Negócio, Impacto Positivo, Dobra.

## ABSTRACT

Entrepreneurship is an increasingly present reality in the debate in society, being a naturalized path in the political-economic context that the country lives, becoming a pillar of potential for the success of many activities. When you start a business, also create a new business that can deliver social impact. In this sphere, the present study seeks to investigate how innovation and construction of brands with social impact, as a gain of prestige before consumers and stand out by large traditional companies. The applicable objectives include: highlighting the innovation processes adopted by organizations today and analyzing the brand positioning of a company with social impact. Following this context of innovation and social impact, explore how this is disseminated and perceived by consumers, measuring whether it analyzes or relates brand and consumer company Dobra, located in Montenegro, Rio Grande do Sul. To do so, the study tells how methodology with bibliographic research, based on the theoretical theory about innovation and business models, including authors such as Tidd and Bessant (2009), Tigre (2006) and Ries (2017), and in the area of marketing and reference brands such as Kotler, Kartajaya and Setiawan (2012 and 2017), among others. The eyes of the consumer and the manager were also not analyzed in the Dobra case study, contemplating the realization of a field stage with 6 (six) in-depth interviews that seek answers to the research objectives. The results pointed to the proof of social impact and innovation are crucial factors in companies today, as well as being a way for traditional categories if they keep attracting their audiences.

**Keywords:** Entrepreneurship, Innovation, Business Models, Positive Impact, Dobra.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Tipos de Inovação .....	9
Quadro 2 – Tipos de Mudanças .....	10
Quadro 3 – Comparação Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. ....	40
Quadro 4 – Perfil dos Respondentes .....	51
Quadro 5 – Processo de compra dos consumidores.....	66
Figura 1 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio.....	23
Figura 2 - Quadro de Modelo de Negócios - Business Model Canvas .....	23
Figura 3 - Etapas do processo de Design Thinking.....	27
Figura 4 - Os três pilares do design .....	27
Figura 5 – Propósito Transformador Massivo.....	33
Figura 6 – Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As .....	49
Figura 7 – Carteira da Dobra.....	52
Figura 8 – Post-it da Dobra .....	56
Figura 9 – Post-It consumidor da Dobra.....	56
Figura 10 – Inovação em Marketing: Embalagem Dobra .....	57
Figura 11 – Assinatura de email do Batman (mascote da Dobra) .....	57
Figura 12 – Selos da Dobra.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 VISÃO SOBRE INOVAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Tipos e Aspectos de Inovação.....	9
2.2 O Processo de Inovar.....	11
2.3 A Era da Informação.....	13
<b>3 GESTÃO E FERRAMENTAS PARA NEGÓCIOS INOVADORES .....</b>	<b>18</b>
3.1 Modelos de Negócios e Ferramentas .....	19
3.2 Impacto Positivo e Propósito .....	30
<b>4 COMUNICAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>36</b>
4.1 As Fases do Marketing.....	37
4.2 Transformações que moldaram o marketing .....	42
4.3 Marketing na Economia Digital .....	45
<b>5 DOBRA EM FOCO .....</b>	<b>51</b>
5.1 Procedimentos Metodológicos.....	51
5.2 Dobra Projetos Inovadores LTDA.....	52
5.3 Inovação e Estratégias de Gestão na Dobra .....	54
5.4 Desenvolvimento e Percepção da Marca .....	61
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PESQUISA DIRECIONADA AOS CONSUMIDORES ...</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PESQUISA DIRECIONADA AO SÓCIO DA DOBRA ...</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil corresponde a 38% da população de 18 a 64 anos, segundo pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), feita no Brasil pelo SEBRAE e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). Isso significa que 51,9 milhões de pessoas têm um negócio ou estão envolvidos na criação de um. Logo, esta crescente parcela da sociedade movimenta bilhões do PIB do país e o empreendedorismo e a inovação são alavancas essenciais para criação de empregos contribuindo para estabilidade e o crescimento econômico das nações.

Outra pesquisa divulgada em janeiro de 2017 pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), apontou que os empreendedores jovens brasileiros são mais ligados às causas éticas e socioambientais do que os jovens de outros países. Isso, nos leva a reflexão sobre o senso de responsabilidade das novas gerações e como isso influencia nas mudanças que vêm ocorrendo no mercado do segundo setor no âmbito da sustentabilidade econômica, social e ambiental. Por conseguinte, muitas desses empreendedores precisam buscar formas de mostrar seu diferencial frente à magnitude de grandes e tradicionais marcas, pois nem todo o consumidor é ainda, de fato, engajado ou interessado na origem do material dos produtos que compra, como por exemplo.

Porém, mesmo assim, esses empreendedores, através da inovação, novos modelos de gestão e negócios e com uma comunicação assertiva vêm se destacando no mercado e alcançando um crescimento rápido. Como exemplo temos a Insecta Shoes de Porto Alegre, que produz sapatos e acessórios ecológicos e veganos, a Zereres do Rio de Janeiro, que é uma marca de óculos feitos a mão e com materiais de baixo impacto ambiental, a Cliever, empresa gaúcha que lançou a primeira impressora 3D de alta precisão e foi pioneira no Brasil na comercialização de impressoras 3D acessível para empresas de todos os portes, a O amor é Simples que surgiu como uma alternativa para as noivas que buscam vestidos mais simples para seus casamentos e com preços acessíveis, diferentemente do oferecido pela indústria tradicional. Há muitos outros exemplos de sucesso, bem como a empresa Dobra, objeto deste estudo, que tem como principal produto carteiras veganas, porém se diferencia pelo viés social que se posiciona. Mas, o que todas essas empresas têm em comum é a sensibilidade de olhar para o consumidor e enxergar uma possibilidade de inovar, agregando valores e identificando vontades que ainda não foram

reconhecidas ou incorporadas por grandes organizações, além do propósito de melhorar o meio em que estão inseridas.

A transformação do ambiente dos negócios é uma constante que, aliada à inovação, resulta no sucesso das organizações. O cenário dos últimos anos, acelerado pela evolução do ambiente digital, demandou uma adaptação das organizações na forma como se relacionam com o cliente, ao mesmo tempo em que facilitou a inserção e expansão de novas empresas, possibilitando que produtos dessas pequenas empresas se tornem competitivos frente aos produtos de grandes organizações, apesar de tamanho e patrimônio como vantagem competitiva das mesmas.

Essa compreensão do mundo digital e das novas tecnologias impactam diretamente na comunicação e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) trazem essa reflexão através do conceito das “Eras do Marketing”, que acompanharam o momento histórico de cada época, adequando os focos para garantir a permanência de conexão do consumidor com as empresas. E o marketing atual – identificado como o 4.0 –, está muito mais centrado no consumidor do que nas demais eras, em um cenário em que a internet permeia a vida das pessoas o tempo inteiro, permitindo mudanças drásticas nos padrões sociais e nas estruturas de poder. Logo, vivemos em um ambiente desafiador para os profissionais de comunicação que em meio a tantas transformações precisam, assim como as marcas, encontrar seu espaço e se diferenciar.

Dando continuidade ao âmbito das transformações não podemos deixar de mencionar sobre a grande mudança de era que estamos passando. Baseando-se nas três grandes ondas proposta por Alvin Toffler (1980), a Agrícola, Industrial e a atual denominada da Informação ou Digital, com certeza não se trata apenas de mudança de era, mas também de velocidade. Logo, a lógica das organizações exponenciais proposta por Ismail, Malone e Geest (2015) analisa o que as empresas que mais crescem no mundo têm em comum, e fornece dez conceitos seguidos por elas. Ainda que nem tudo seja aplicado ao mesmo tempo nas organizações, todas têm em sua operação pelo menos algumas dessas ações e mais uma que é norteadora de tudo: o propósito. Justamente por isso, organização exponencial não se trata apenas de uma empresa tecnológica, apesar de ser um ponto importante e a maioria dessas empresas têm como aliada, mas seus conceitos podem ser norteadores para qualquer

pequena ou grande empresa que queira sobreviver às revoluções e às novas eras que nos aguardam.

Além de tudo, com a dinâmica de mercado evoluindo rapidamente e o surgimento de novas ferramentas, demandas e necessidades por parte do consumidor, empreendedores, seja de grandes ou pequenas empresas, precisam aderir e desenvolver técnicas que lhe permitam tomar decisões rápidas para acompanhar essa dinâmica e se destacar, evidenciando assim a sua capacidade de inovar. Logo, a disposição de recursos financeiros, humanos e de tempo precisam ser assertivas para que não haja desperdício deles. É provável que haja falhas na implementação de algo inovador, afinal o erro faz parte do processo, porém, é crucial que possamos identificar, aprender com os mesmos e resolver o mais rápido possível, assim como o conceito de “*lean startup*”<sup>1</sup> que vem sendo adotado por empresas inovadoras e bem-sucedidas.

Cada vez mais passamos a conhecer empresas que além de alcançar o equilíbrio, gerando negócios com propósito e lucro, também vêm transformando o cenário da economia do século XXI a partir do fortalecimento de cadeias globais de valor, ou seja, apresentando negócios que colaboram para a solução de problemas globais, a partir da inovação e modelos de negócios com impacto social e ambiental. Segundo estudo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (2018), com a agenda 2030<sup>2</sup> e a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o setor privado assume uma relevância ainda maior para desenvolver soluções economicamente viáveis e capazes de responder às demandas sociais e ambientais nos contextos onde atuam. Isso porque empresas inovadoras já trazem no seu modelo de gestão e negócios a intenção de oferecer algum retorno para a sociedade. Nesse sentido, evidencia-se a importância do setor privado como protagonistas na descoberta de novos produtos, serviços e mercados alinhados com essa agenda do desenvolvimento global.

Algumas boas práticas são consideradas para a empresa ser reconhecida como uma organização com impacto social positivo, como em relação a governança,

---

<sup>1</sup> Conceito introduzido por Eric Ries (2011), que envolve o desenvolvimento de práticas para identificar e eliminar sistematicamente o desperdício de recursos em todas as fases do processo de produção, venda e pós-venda.

<sup>2</sup> Plano de Ação adotado em 2015 por 193 países que se comprometeram a atingir objetivos até 2030. A agenda é composta de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas para o desenvolvimento do planeta.

funcionários, cadeia de produção, relação com a comunidade e o meio ambiente. Embora, segundo o Sebrae Nacional (2019b), os negócios de impacto social devem ter sua atividade principal para beneficiar diretamente pessoas com faixa de renda mais baixas, as chamadas classes C, D e E, percebe-se que empreendedores dos mais diversos tipos de negócios vêm desenvolvendo ações significativas que incentivam e colaboram com a melhoria da sociedade, por mais que seus produtos e serviços não sejam prioritariamente voltados para essas classes.

Diante disso, o presente estudo apresenta como objetivo geral investigar como a inovação e a construção de marcas com impacto social ganham prestígio frente aos consumidores e se destacam perante grandes empresas tradicionais. Como objetivos específicos, tem-se: evidenciar os processos de inovação adotados pelas organizações na atualidade, analisar como é o posicionamento de marca de uma empresa com impacto social. E seguindo dentro desse contexto de inovação e impacto social, explorar como isso é comunicado e percebido pelos consumidores, à medida que se analisa o relacionamento entre marca e consumidores da Dobra.

Para essa análise, além da pesquisa bibliográfica, é feito um estudo de caso da Dobra Projetos Irados Ltda, uma empresa gaúcha que nasceu efetivamente em 2016, oferecendo como produto principal uma carteira com o diferencial de ser fininha e de material distinto, parecido com papel, mas ao mesmo tempo muito resistente. Porém, parte-se da premissa que a venda dos produtos não é o objetivo principal da empresa, mas sim o meio que possibilita “inspirar e acelerar a mudança, ajudando a deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem”, sendo este o propósito difundido pela marca em sua comunicação. E a fim de ter um panorama sobre a experiência oferecida por essa empresa, serão realizadas entrevistas qualitativas com consumidores da mesma.

O trabalho está estruturado em 5 capítulos, considerando a presente introdução, seguida do capítulo teórico que aborda uma visão sobre inovação, sua tipologia e aspectos constituintes, além de desdobrar o processo de inovar, com o olhar dos autores Bessant e Tidd (2009), Tigre (2006), bem como o Manual de Oslo (1997). O capítulo terceiro oferece uma discussão sobre gestão e modelos de negócios inovadores, abarcando o tema como modelos de negócios e impacto positivo e propósito, tendo como suporte autores como Ries (2012), Osterwalder e Pigneur (2011), Vianna *et al* (2012) e Ismail, Malone e Geest (2015). No quarto capítulo, discute-se a ênfase da comunicação e do marketing nas organizações inovadoras

tendo como base a visão de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012 e 2017), e o capítulo quinto se dedica ao objeto de análise, o caso da Dobra, apresentando a empresa, os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados, tendo como olhar um dos gestores da organização e alguns clientes e sua percepção da marca, estratégia organizacional e seu caráter inovador. Por fim, o estudo encerra com as considerações finais, resgatando as possíveis respostas aos objetivos propostos no presente estudo.

## 2 VISÃO SOBRE INOVAÇÃO

O desenvolvimento e a implementação de inovações contribuem para a evolução e sobrevivência das empresas de todos os tipos e tamanhos e muitas vezes são vetores de mudanças na sociedade. Através de Joseph Schumpeter e seu livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicado em 1912, foi que o termo “inovação” se popularizou e para esse autor, esse termo, não se reduz pura e simplesmente àquilo que é novo ou a alguma novidade vendável, mas sim é o principal mecanismo pelo qual o capitalismo se desenvolve. A inovação é sinônimo de progresso econômico e o que mantém o motor em movimento advém dos novos bens de consumo, novos métodos de produção e transportes, novos mercados e novas formas de organização (TIGRE, 2006).

A capacidade de identificar oportunidades e explorá-las é indispensável no processo de inovação e à medida que a sobrevivência e crescimento pode ser um desafio para empresas estabelecidas, é capaz de ser a brecha para novos entrantes que podem vir a reescrever as regras do jogo. Ou seja, o problema de um, pode ser a oportunidade de outro, logo a inovação está fundamentalmente ligada ao empreendedorismo (BESSANT; TIDD, 2009) e habilidade de fazer relações, visualizar oportunidades e tirar vantagem das mesmas. Schumpeter (1947 *apud* TIDD; BESSANT, 2015) diz que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias” (p. 8).

Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente (P. Ducker, 1987 *apud* FERREIRA, 2014). Logo, o empreendedorismo pode atuar em diversas situações, seja assumindo o risco de criar algo ou proporcionando novas formas de entrega para demandas já existentes e ainda há aqueles que são movidos pela vontade de proporcionar melhoras no âmbito social para além do valor financeiro. No fim, todos são importantes, colaborando para o desenvolvimento econômico, geração de empregos, renda e são o principal elo entre o desenvolvimento da inovação e a revitalização da economia (TIDD; BESSANT, 2015).

Grandes organizações têm um papel fundamental no empreendedorismo, sendo facilitado por uma administração estratégica que se torna essencial para o

desenvolvimento de inovação e renovação dentro das instituições. Segundo Hitt; Ireland e Hoskisson (2002, *apud* CHIAVENATO, 2007), o então chamado Empreendedorismo Corporativo, é um processo em que um indivíduo ou grupo de uma organização existente cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação. E nesse contexto Bessant e Tidd (2009) propõem que a inovação requer necessariamente liderança e coragem na condução de novos territórios, seguindo estratégias bem definidas com recursos que viabilizem as ações, além de oportunizar um ambiente de trabalho que permita a troca de conhecimento, circulação de novas ideias e propicie a criatividade. Tal movimento possibilita que agentes externos participem e colaborem com o processo de inovação, como fornecedores, clientes, financiadores, especialistas técnicos e outros. Segundo o autor “a inovação do século XXI definitivamente não é uma atividade solo, mas sim um jogo de múltiplos participantes” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 38)

A partir dos anos 60 é que se tornaram disponíveis estatísticas sobre inovação tecnológica, tendo como base o Manual de Frascati, que é um documento publicado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) que reúne diversas metodologias para avaliar economicamente e fomentar a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Em amplificação deste manual, a referência conceitual e metodológica mais utilizada para analisar o processo de inovação é o Manual de Oslo. Em consequência, ambos são base para políticas de inovação como a “Lei do Bem” que prevê investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento para inovação no Brasil, bem como permitem a comparação de estatísticas internacionais e servem como base para a pesquisa da União Europeia sobre inovação que, por sua vez, segundo Tigre (2006) inspirou a Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica (PINTEC) do IBGE no Brasil, que teve sua primeira publicação em 2002, cobrindo o triênio (1998-2000) e segue sendo conduzida a cada três anos, concentrando-se no levantamento de informações para a construção de indicadores nacionais sobre as atividades de inovação empreendidas pelas empresas brasileiras.

Para Roger e Shoemaker (1971, *apud* TIGRE, 2006) a inovação é “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo” (p. 94). Logo, algo inovador não é necessariamente uma invenção tecnológica ou algo revolucionário dentro de uma organização ou para um país, mas sim pode ser fruto da combinação de tecnologias existentes ou experimentação prática de algo novo para o contexto em

que é inserida. Essencialmente, a inovação é algo novo ou melhorado que foi implementado e agrega valor ao público para qual se destina.

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 1997, p.55).

Assim, uma instituição pode ser pioneira no desenvolvimento de algo inovador ou adotar de outras empresas ou organizações, porém “o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa”. (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 56). Mas, evidentemente aqueles que se destacam primeiro adquirem um poder competitivo maior frente aos consumidores, por isso a habilidade de visualizar oportunidades e tirar vantagem delas é primordial para inovação.

E, muitas vezes, a capacidade de identificação de novos mercados é o que de fato, se torna uma inovação. Por exemplo, Henry Ford não inventou o motor dos automóveis, mas desenvolveu o Modelo T – “um carro para todas as pessoas” e assim criou o consumo de massa do meio de transporte individual (BESSANT; TIDD, 2009), fazendo com que uma tecnologia (o motor) tornasse-se uma inovação, capaz de difundir um novo mercado e gerar receita e lucro.

Contudo, a inovação é um processo incessante e o “desafio consiste em saber lidar com um mundo de incertezas, experimentando constantemente novas oportunidades” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 25). Isso porque, muitas vezes, um mercado que pareça dominado pode ser surpreendido por mudanças de fora do setor e quando perceber não conseguirá se adaptar ao novo cenário. A exemplo disso, podemos refletir sobre o caso da Kodak, o qual George Eastman, fundador da mesma, inventou o filme fotográfico e inovou, tornando a fotografia acessível à população em geral com equipamentos portáteis de fácil manuseio. Porém, com o avanço das tecnologias digitais e concorrentes que tem um viés inovador muito forte, como Apple e a Sony, a Kodak não conseguiu implementar ações importantes para se manter competitiva e nem mudar rápido, começando a ruir em 1994 e decretando falência em 2012, mesmo sendo a genetriz das câmeras digitais e tendo uma história referência sobre empreendedorismo.

Assim, as inovações quando bem-sucedidas adquirem notoriedade e refletem-se internamente e externamente no desempenho das empresas. Portanto, é relevante que se compreenda os objetivos, as barreiras e a interação entre os diferentes tipos de inovação.

## 2.1 Tipos e Aspectos de Inovação

Existem muitas classificações diferentes para os tipos de inovação. Alguns autores restringem-se a dois tipos, enquanto outros sugerem até dez como Larry Keeley (2015). Mas, de acordo com o Manual de Oslo (1997), diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. O Manual define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 23).

A implementação da inovação é composta por dinâmicas empreendedoras no âmbito científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial e dependendo do produto inovador tem-se o discernimento do tipo de inovação. Conforme exposto no Quadro 1:

Quadro 1 – Tipos de Inovação

Tipo de Inovação	Definição
De Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
De Processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
De Marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
----------------	---

Fonte: Silva, 2018.

A partir dessas definições é evidenciado que a inovação se traduz em algo novo ou melhorado e não unicamente a uma criação ou invenção revolucionária. Além disso, em diversas vezes, a linha divisória entre os tipos de inovação pode ser imprecisa e percorrem o caminho inovativo juntas. Como o caso da Amazon, que não se limitou a inovação de produtos, mas reestruturou todo o seu modelo de negócio, evoluindo de um *e-commerce* de livro para um dos maiores *marketplaces* da internet, formando uma estrutura própria de logística, considerada uma das mais eficientes do mundo.

A inovação pode ser também classificada conforme seu impacto, Bessant e Tidd (2009) ressaltam que existem graus de novidade da inovação, que vão de melhorias incrementais menores até mudanças radicais que transformam a forma como as percebemos e utilizamos. Tigre (2006) amplia estes conceitos e apresenta quatro tipos de mudanças, sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Mudanças

Tipo de Mudanças	Características
Incremental	Melhoramentos e modificações cotidianas.
Radical	Saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos.
Novo Sistema Tecnológico	Mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas.
Novo Paradigma Tecnológico	Mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas.

Fonte: Freeman (1997 *apud* Tigre 2006).

A mudança Incremental é comumente decorrência de aprendizado adquirido no processo e abrange melhorias feitas no *design*, qualidade, novos arranjos logísticos e organizacionais, bem como novas práticas de vendas. Um exemplo a destacar seria a implementação de *check-in* eletrônico pelas companhias aéreas. A

Radical rompe os limites da Incremental, é fruto das atividades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e apresenta um salto de produtividade, dando início a uma nova trajetória tecnológica incremental, assim como a implementação dos celulares. Dando sequência a esta evolução, o próximo estágio são as mudanças no Sistema Tecnológico, no qual um novo campo tecnológico ocasiona mudanças organizacionais e na relação com o mercado, podendo difundir novas áreas de atividades econômicas, como por exemplos materiais sintéticos substituindo materiais naturais. Por sua vez, as mudanças de Paradigma Tecnológico, não são muito frequentes, porém de influência duradoura, pois envolvem além da mudança tecnológica, alteração do sistema social e econômico do ambiente em que se insere. A exemplo o autor cita a máquina a vapor, a eletricidade e a microeletrônica como responsáveis por grandes transformações em nível mundial.

Segundo Schumpeter (1934 *apud* Manual de Oslo,1997), “inovações radicais” provocam grandes mudanças no mundo, enquanto “inovações incrementais”, preenchem continuamente o processo de mudança. Os tipos de inovação podem diferir muito com relação a seus impactos sobre o desempenho das empresas e as mudanças econômicas. Por essa razão é importante saber identificar a implementação e os impactos dos diferentes tipos de inovação, bem como desenvolver processos que favoreçam a inovação dentro das organizações.

## 2.2 O Processo de Inovar

Inovação tem a ver, sobretudo, com pessoas e processos, em como resolver um problema e entregar valor para o cliente. Greg Satell (*apud* AMARAL, 2019a, documento eletrônico), propõe em seu livro *Mapping Innovation*, que uma inovação é “uma nova solução para um problema importante”. E conseguir se conectar com os consumidores é determinante para a fluidez da inovação na era em que estamos vivendo, a qual vem convergindo, conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), de um fluxo vertical (das companhias para o mercado) para horizontal, onde ideias vêm de fora da empresa, que por sua vez serão comercializadas usando recursos internos, sendo assim mais assertivo e veloz, possibilitando se manter competitivo e em constante mudança. Esse ecossistema de inovação externo se mostra muito mais eficaz que no passado, onde se desenvolviam infraestruturas internas robustas de pesquisas.

Bessant e Tidd (2009) sugerem uma sequência de atividades integradas que compõem o processo de inovação e podem tornar uma ideia ou possibilidade em realidade, assim demonstrando que inovação é um sistema que pode ser continuamente melhorado e não uma questão de sorte. Então para que isso ocorra, as ações são divididas em gerar, selecionar e implementar.

**Gerar** possibilidade de inovação compreende ao ato de captar oportunidades que surgem a partir de pesquisas, novas tecnologias, concorrências, requisitos por parte dos mercados e mudanças governamentais. É uma análise do cenário interno e externo da empresa e para que seja possível captar esses sinais é preciso desenvolver um ambiente propício, além de manter-se atento ao futuro. A partir disso vêm a etapa **selecionar**, que é definir estrategicamente em que ações a empresa irá investir recursos e executar. Abrange a capacidade de identificar aquelas oportunidades da etapa anterior que tem mais chance de oferecer uma vantagem competitiva e arcar com os riscos, analisando as competências e recursos que se necessita para desenvolvê-las. Por fim, a **implementar** envolve realizar a inovação, percorrendo estágios de captura do conhecimento necessário para implementação, integrar pessoas com habilidade essenciais para cumprir com o desenvolvimento e lançar de fato o produto, serviço para o mercado externo ou interno. Demanda tempo e dinheiro e é um ambiente de incertezas em que se busca formas de lançar ao público aquilo que foi ideado e então, aprimorar a inovação a partir do conhecimento resultante da adoção (ou não) do que foi proposto.

Cada empresa pode ser singular quanto aos seus processos e desenvolver uma cultura de inovação ainda é um desafio a ser implementado nas empresas visto que inovar envolve permear condições de incertezas, porém, é o que garante a longevidade das organizações e projetos inovadores não surgem sem uma cultura empresarial preparada para isso. Logo, abrir espaço para o ecossistema de inovação começa com liderança e estruturas de trabalho menos burocráticas, diálogo colaborativo entre as diferentes áreas das empresas e um ambiente seguro para compartilhamento de ideias e exploração da criatividade (BESSANT; TIDD, 2009)

Um líder ou chefe de uma organização que busca ser inovadora não é, necessariamente, a pessoa mais inovadora do mundo. Ele precisa apenas permitir a inovação. E permitir a inovação envolve dar espaço para que as equipes realizem experimentos, errem e aprendam no caminho (AMARAL, 2019a). Para Davila, Epstein e Shelton (2007) “a forma como você inova define o que você inova” (p. 269), logo a

cultura de inovação é fundamental, indo além dos processos, organização e avaliações. É preciso instalar essa mentalidade na empresa para que as redes internas (P&D, marketing, produção) e externas (clientes, fornecedores, sócios, entre outros) participem de uma força mútua de colaboração e fortaleçam os recursos de conhecimento da organização. Embora não seja uma iniciativa simples, levando em consideração a complexidade dos relacionamentos, motivação e objetos de cada indivíduo, como explanam Bessant e Tidd (2009) “vivemos em tempos de globalização em que conexões e a habilidade de encontrar, formar e explorar relacionamentos criativos são condições essenciais” (p. 38).

### 2.3 A Era da Informação

O advento da globalização e das tecnologias da informação propiciaram a concepção de uma nova sociedade, totalmente distinta das experimentadas desde os primórdios da humanidade. Em decorrência dessas transfigurações desenvolveram-se os meios de comunicação, que se constituem nos principais agentes de mudanças, ressignificando relações sociais, de poder e principalmente como as pessoas se comunicam. Segundo Lévy (2010 *apud* MOLINA, 2013), o mundo das telecomunicações e da informática influencia essas relações e surgem novas maneiras de pensar. As pessoas utilizam os meios de comunicação para o trabalho, surgem novas profissões decorrentes das novas tecnologias, assim como formas inéditas de relações sociais são desenvolvidas por meio de sites de relacionamento.

Sobretudo, podemos dizer que essas mudanças são fragmentos da era que estamos vivendo. Existem muitas formas de dividir a história da humanidade, porém uma das mais disseminadas é a proposta por Alvin Toffler (1980), na qual ele separa em três grandes Eras: a agrícola, a industrial e a da informação. Tiago Mattos (2017) afirma que não se trata apenas de mudanças de eras, mas principalmente de velocidade e que, analisando sob a ótica desses três estágios da humanidade, em dois momentos precisamos enfrentar transformações radicais, ou seja, fomos educados num sistema e por conta da evolução, da mudança de era e seus paradigmas, temos que aprender a operar em outro. Resumidamente, a primeira transformação ocorreu na mudança da Era Agrícola, onde se tinha a terra como instrumento de riqueza e poder, para a Industrial, quando foi preciso dominar os métodos de fabricação em grande escala e a riqueza é decorrente do comércio de

bens, trabalho e capital. A terceira onda se situa na proliferação dos computadores e a emergência da sociedade da informação, que passa a ser regida por dois relógios. O analógico, que se refere ao tempo físico (horas, dias, semanas e assim por diante) e o digital, o qual as ações são executadas em tempos paralelos, independente de fusos horário e distâncias físicas.

Podemos considerar que ainda estamos num processo de transição da lógica industrial para a lógica da informação, também, denominada de digital<sup>3</sup>. Permeando de um pensamento linear, repetitivo, segmentado e previsível para o pensamento Digital que é não linear, multidisciplinar, conectado e imprevisível (MATTOS, 2017).

Raquel Recuero (2000) destaca as revoluções pelas quais passou a comunicação humana, começando pelo desenvolvimento da linguagem como tentativa de nos comunicarmos com nossos semelhantes e disseminar conhecimento, bem como a posterior evolução da linguagem que teve os sons decodificados em símbolos e mais tarde em alfabeto, o que ocasionou a escrita, e por consequência o desenvolvimento da cultura e do conhecimento científico, então possibilitando o desenvolvimento das civilizações. E, por fim, exalta a internet, como o meio de comunicação mais completo concebido pela tecnologia humana.

Com o surgimento deste novo meio, diversos paradigmas começam a ser modificados e nossa sociedade depara-se com uma nova revolução, tanto ou mais importante do que a invenção da escrita. O paradigma do pensamento linear está sendo superado por um novo paradigma: o pensamento hipertextual, que organiza-se sob a forma de associações complexas, considerado muito mais apto e completo para descrever e explicar os fenômenos do que o linear. Ao mesmo tempo, o advento do ciberespaço, um espaço novo, não concreto, mas igualmente real sugere uma reconfiguração dos espaços já conhecidos, das relações entre as pessoas e da própria estrutura de poder. (RECUERO, 2000, documento eletrônico).

Manuel Castells (1999) evidencia que a criação da internet seja “talvez o mais revolucionário meio tecnológico da Era da Informação” (p. 82). E reconhece que o mérito dessa invenção se dá pelos avanços das tecnologias das telecomunicações, bem como das tecnologias de integração de computadores em rede, ocorrido durante os anos 70, ressaltando que tais evoluções somente foram possíveis após o surgimento dos novos dispositivos microeletrônicos e o aumento da capacidade dos

---

<sup>3</sup> O livro A Terceira Onda do futurista Alvin Toffler foi escrito em 1980 e a internet ainda não era acessível ao grande público, por isso o escritor denominou a terceira onda como a “Era da Informação”, porém mais tarde passou a referenciar “informação” e “internet” como se fossem uma coisa só. Logo, Toffler previu a onda, mas não seu nome, a Revolução Digital marca o início da Era da Informação.

computadores. Ou seja, “cada avanço em um campo tecnológico específico amplifica os efeitos das tecnologias da informação conexas. A convergência de todas essas tecnologias eletrônicas no campo da comunicação interativa levou a criação da internet” (p. 82).

Nesse contexto de grandes inovações tecnológicas surge a necessidade de pensar a sociedade sob uma nova concepção, a qual Castells (1999) nomeou como sociedade em rede, expressando como uma sociedade conectada, formada por redes que promovem interações, que se caracterizam por não ter fronteiras limítrofes, pela interconexão de valores e interesses comuns e pela compreensão do espaço-tempo. Mesmo que a sociedade contemporânea ainda esteja, em parte, dominada por alguns conceitos do tempo cronológico fortificado na Era Industrial, esse tempo linear, irreversível, mensurável e previsível está sendo desfragmentado na sociedade em rede. E essa nova relação do tempo é influenciadora das novas formas organizacionais, identificadas como empresas de rede, que compõem “formas flexíveis de gerenciamento, utilização contínua de capital fixo, desempenho intensificado de trabalhadores, alianças estratégicas e conexões interorganizacionais, tudo isso promove a compreensão do tempo de cada operação e a aceleração da movimentação de recursos” (CASTELLS, 1999, p. 529).

O ponto crucial a se destacar em relação às redes é que essa lógica transformadora da economia e da sociedade, possibilitada pelas tecnologias, compõem um novo paradigma onde a informação é substancial e novas tecnologias são desenvolvidas para entender essas informações (apropriação dos dados) e transformar em conhecimento a partir da análise e gestão de tais informações. Assim, as novas tecnologias da informação contribuíram para que o processo de comunicação fosse reinventado, refletindo em diversas esferas, como na comunicação de massas, na política, no trabalho, na concepção do espaço-tempo e inclusive no Estado. Ao passo que a comunicação passou a ser a maior forma de exercer poder, propiciando a qualquer pessoa ou organização a criação de suas próprias redes, onde se pode selecionar e compartilhar a informação com quem quiser, podendo atingir proporções gigantescas.

Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico susceptível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura

de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo. (CASTELLS, 1999 p. 566)

Sendo assim, podemos assegurar que “a onda de empreendedorismo não explodiu por acaso” (MATTOS, 2017, p. 67). Hoje, com diferentes canais de comunicação, acesso a todo tipo de informação através das redes, novas ferramentas tecnológicas e a descentralização do poder de grandes empresas, abre-se espaço para ascensão de novas e pequenas organizações, bastando que os empreendedores aproveitem esse momento de eminentes mudanças de paradigma, baseado em informações que proporcionam oportunidades fundamentalmente disruptivas (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015). Logo, quando há mudança para um ambiente baseado em informação, o ritmo de desenvolvimento entra em uma trajetória de crescimento exponencial e esse ritmo de mudanças é descrito por Gordon Moore, cofundador da Intel Corporation<sup>4</sup>.

A Lei de Moore, criada em 1965, afirma que o número de transistores (uma espécie de minúsculos interruptores) em um chip dobra, em média, a cada 18 meses, mantendo o mesmo (ou menor) custo e o mesmo espaço. Mas o efeito da lei vai além dos números de transistores, pois o processamento das informações pelos chips dobra, ou seja, fica duplamente mais eficiente a cada geração. Desse modo, se estabeleceu o ritmo de inovação na indústria e evidenciou como ela é essencial para a competitividade, visto que uma organização que não se atualiza e oferece inovação ao consumidor resulta no declínio (INTEL, 2015), assim como aconteceu com a Kodak, já usada como exemplo anteriormente. Portanto, o propulsor que impulsiona o crescimento exponencial e que se tornou base para novas empresas e àquelas tradicionais que se mantém competitivas é a informação.

Logo, com as tecnologias de informação, tanto novas como tradicionais empresas conseguem alcançar grandes públicos. Isso porque a internet possibilitou que a conexão com o consumidor se tornasse acessível, através de ferramentas e canais de propaganda mais baratos, quando comparadas com os meios tradicionais, que demandam alto investimento financeiro e conseqüentemente se limita a grandes organizações. Além disso, as mudanças de paradigma para uma sociedade digital possibilitam que se monitorem os consumidores, cruzando dados de potenciais e

---

<sup>4</sup> Uma empresa multinacional e empresa de tecnologia sediada em Santa Clara, Califórnia, no Vale do Silício

vigentes clientes e assim propicia uma comunicação mais assertiva. Logo, a internet e novos sistemas de análise de dados, geram conhecimento que facilitam a comunicação, otimizam a tomada de decisão e alocação recursos financeiros.

A tecnologia digital está alterando significadamente as relações entre os homens. Essa modificação também se reflete na maneira como as empresas fazem negócios. As empresas que perceberam essa mudança já foram capazes de alterar suas atividades para atender às novas exigências, e outras fizeram dessa nova tecnologia a razão de seu surgimento e crescimento. (CHLEBA. 1999, p.18 *apud* MACEDO, R. G; ALMEIDA J. T. dos S, 2008)

Contudo, por meio das novas formas de relacionamentos advindas da evolução das plataformas tecnológicas e as redes de informação, pode-se dizer que a comunicação tornou-se a mais importante ferramenta para as organizações, atuando no sentido de estabelecer relações, disseminar ideias e manutenção de fluidos canais internos e externos (CARVALHO, 2009), dando condições para que os esforços da organização apontem numa mesma direção e tenha êxito em suas ações.

A partir disso, as constantes e complexas modificações pelas quais a sociedade está passando demanda novas competências e uma gestão eficaz da informação e do conhecimento para que se defina o sucesso das organizações (MEIRA, 2013). “Enquanto o mundo baseado em informação está se movendo de forma exponencial, nossas estruturas organizacionais ainda são muito lineares” (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015, p. 47), logo novos modelos de negócios, processos, cultura organizacional e gestão vem sendo desenvolvidos e aplicados nas empresas, colaborando para o desenvolvimento da inovação e sucesso das mesmas.

### 3 GESTÃO E FERRAMENTAS PARA NEGÓCIOS INOVADORES

O atual cenário em que nos deparamos, tomado pelas tecnologias da informação e comunicação, diferenciado pela mobilidade, diversidade e mudanças aceleradas, exige que as organizações se reinventem, implementando uma gestão que possibilite a inovação.

O processo de inovação, por sua vez é sustentado por pilares, sendo eles as pessoas da organização que necessitam motivação, interesse e desejo em inovar, bem como capacitação e espaço para atuação. A estratégia pressupõe direcionamento, planejamento, criatividade e visão empreendedora. E os processos remetem aos critérios, métodos, técnicas e sistemas, ao passo que recursos são os intelectuais, financeiros, ferramentais e de infraestrutura, internos e ou externos à organização (DINIZ, 2018?). E independentemente do tipo de empresa, esses pilares não podem ser ignorados. Bessant e Tidd (2009) destacam que o desenvolvimento de uma gestão da inovação eficaz perpassa pela compreensão das estruturas e comportamentos gerenciais que melhor se ajustem à configuração do negócio.

É necessário entender como inovações incrementais ou disruptivas aplicadas a produtos ou serviços, processos produtivos e comunicacionais, mercados, modelos de negócios e gestão, podem contribuir para a competitividade e a otimização de resultados empresariais, de forma sustentável e, acima de tudo, compreender como tomar as decisões mais assertivas. Luiz Serafim (2011) expõe como uma cultura de inovação sólida é complexa e depende de muitas variáveis interdependentes. Portanto, trabalhar de forma assistemática, em apenas alguns fatores como, por exemplo, criar canais para que os funcionários enviem ideias, incentivados por um prêmio, pode gerar algum resultado pontual e isolado. Mas, para inovar por décadas é preciso impactar os processos da organização como um todo em favor da inovação. Trata-se de uma jornada, mas se for a real escolha da organização é preciso traçar um plano, definir prioridades e dar os primeiros passos.

O desafio da gestão para inovação está em alinhar os interesses da empresa com os dos públicos internos e externos e administrar o conhecimento que permeia entre os diferentes âmbitos da organização, visto que, a medida que a economia se desmaterializa, o conhecimento assume um papel cada vez mais importante na dinâmica econômica e social (TIGRE, 2006), apoiando-se efetivamente na habilidade

de gerar, armazenar, recuperar, processar e transmitir informações, funções potencialmente aplicáveis a todas as atividades humanas.

A gestão do conhecimento envolve as atividades relativas à apreensão, ao uso e ao compartilhamento de conhecimentos pela organização. Ela envolve a gestão das interações externas e dos fluxos de conhecimento no interior da empresa, incluindo métodos e procedimentos de busca de conhecimento externo e o estabelecimento de relacionamentos mais estreitos com outras empresas (fornecedores, concorrentes), consumidores ou instituições de pesquisa. Além das práticas de obtenção de novos conhecimentos, a gestão do conhecimento envolve métodos para o compartilhamento e o uso dos conhecimentos, incluindo a implantação de sistemas de valores para o compartilhamento do conhecimento e práticas para a codificação de rotinas (MANUAL DE OSLO, 1997, p.100).

Aquilo que é produzido por uma empresa em inovação, crescimento de negócios e liderança será definido pela maneira como seus vários componentes são distribuídos e como conseguem trabalhar em conjunto. Cada organização precisa criar um ambiente em que assumir riscos relacionados a potenciais inovações seja reconhecido como algo de valor para empresa (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Todavia, numa pequena empresa é possível que uma única pessoa que tenha uma ideia seja a responsável por executá-la e assim sendo, a inovação ocorre de forma mais espontânea, porém Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam que, à medida em que a empresa cresce, a inovação torna-se menos natural, pois as estruturas convencionais das empresas podem limitar a interação entre as pessoas e inibir fluxo de informações essenciais. Sendo assim, surge a necessidade de gerir a inovação em si, a partir de uma de gestão e modelo de negócios que permitam interação entre diferentes partes dos processos dentro da instituição, bem como a possível medição e avaliação de resultados.

### 3.1 Modelos de Negócios e Ferramentas

A partir de literatura que propõem novas técnicas para negócios inovadores, principalmente *startups*, é possível identificar algumas mais populares e factíveis a qualquer tipo e tamanho de empresa, como o conceito *lean*, modelo *canvas*, *design thinking* e o *pitch*, que serão abordados neste trabalho.

Segundo Ries (2012, p. 24) “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, ele acrescenta também que o fator inovação é essencial no conceito de *startup*, seja a

inovação tecnológica ou de modelo de negócios, uma *startup* necessariamente resulta em um novo produto ou serviço que proporcionará valor ao cliente.

Silvio Meira (2013) define modelo de negócios como:

[...] o conjunto de processos, métodos, práticas que faz com que seu negócio crie o que tem que criar, seja um produto ou serviço, posicione sua oferta no mercado, consiga fabricar ou prover o que você está fazendo para resolver o problema de um conjunto de consumidores e, atendendo e mantendo satisfeita esta sua comunidade, gere as rendas que vão manter sua empresa funcionando. Você pode ainda ter toda uma teoria pra sustentar sua operação e, muito provavelmente, uma arquitetura de sistemas que vai apoiar a execução de seu modelo. (MEIRA 2013, p. 169)

Nesse contexto, o primeiro modelo a se destacar é o ***Lean Startup***, que numa tradução livre, significa *startup* enxuta. Esse conceito, popular no universo da administração, envolve um trabalho de identificação e eliminação de desperdícios nos processos e está muito atrelado ao ambiente de *startups* de tecnologia (ENDEAVOR, 2015). Ficou popularmente conhecido a partir do livro de Eric Ries que carrega o título *Startup Enxuta* e foi baseado nos princípios do *lean manufacturing* da Toyota, estabelecido entre 1947 e 1975, em que a eliminação de processos é fundamental, partindo do princípio de subtração total de despesas com metas que não priorizem criar valor para o cliente final. (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015). Além disso, destaca-se o aproveitamento do conhecimento e da criatividade dos funcionários, a produção do tipo “*just in time*”, controle de estoque e aceleração dos ciclos de desenvolvimento, esclarecendo a diferença de uma atividade de valor das outras (RIES, 2012).

Para esse modelo o pressuposto inicial é descobrir a coisa certa a se criar, que os clientes querem e estarão dispostos a pagar, e a partir dos mesmos tem-se a base para desenvolvimento de produtos. Então, a primeira ação é pesquisar as necessidades do cliente, realizar um experimento para saber se o produto atende as demandas, servindo-se de dados quantitativos e qualitativos que possibilitam o aprendizado, diferentemente do empreendedorismo tradicional que elabora um plano de negócios e o processo de desenvolvimento do produto ou serviço é linear, tendo as etapas de geração de ideias, triagem, *design*, desenvolvimento e comercialização (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015). Dessa forma, se corre o risco de desperdício de recursos, podendo resultar em negócios que não satisfazem as necessidades do mercado, seja por que com o passar do tempo da execução de todo esse processo, o mesmo já evoluiu, visto que o mercado vem mudando rapidamente, ou ainda, tem

indispensavelmente que se adaptar para as necessidades do consumidor, o que demanda mais investimento financeiro e tempo.

Ries (2012) frisa que uma *startup* não deve se guiar por um plano de negócio minucioso que traz consigo inúmeras suposições. Com isso, foca no ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, no qual o produto ou serviço sofre ajustes constantes à medida em que se obtém retorno dos clientes, desenvolvendo, de certa forma, uma criação conjunta. Deve-se buscar legitimar as hipóteses, obtendo uma aprendizagem validada junto aos clientes, desenvolvendo assim, o mais rápido possível algo que eles estarão dispostos a pagar. “A aprendizagem validada é o processo de demonstrar empiricamente e que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma startup. Ela é mais concreta, mais exata e mais rápida do que prognósticos de mercado ou o clássico planejamento empresarial” (RIES, 2012, p. 34).

O primeiro passo após validar as suposições com o cliente é testar a validade junto a eles. Para isso Ries (2012) sugere que se desenvolva o quanto antes o *MVP* (*Minimum Viable Product*), que pode ser um protótipo, um anúncio ou qualquer outra forma de comunicar o produto ou serviço aos adotantes iniciais, desenvolvido de forma ágil e econômica. O *MVP* precisa transmitir a proposta de valor ao cliente e apresentar as funcionalidades e *design* suficientes para testar as hipóteses do negócio. Após construir o produto, deve-se medir se os esforços realizados estão no caminho certo, e essa etapa se dá através do feedback dos adotantes iniciais. Com novas informações e dados obtidos, observando a interação dos clientes com o *MVP*, tem-se uma aprendizagem validada, então, tornando possível promover ajustes no produto ou mesmo no modelo de negócio. Assim, dá-se o ciclo construir-medir-aprender que segue continuamente em busca de estar cada vez mais perto do que os clientes querem. Para Davila, Epstein e Shelton (2007) a aprendizagem organizacional quando adequadamente concebida e executada consegue “liberar poderosas forças de criatividade, bem como o desenvolvimento de processos para concentrar essas forças em realidades comerciais voltadas para o sucesso” (p. 221)

Ao contrário do desenvolvimento de produto tradicional, que, em geral, envolve um período de incubação longo e ponderado e aspira à perfeição do produto, o objetivo do MVP é começar o processo de aprendizagem, não terminá-lo. Diferentemente de um protótipo ou teste de conceito, um MVP é projetado não só para responder a perguntas técnicas ou de design do

produto. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio (RIES, 2012, p. 70).

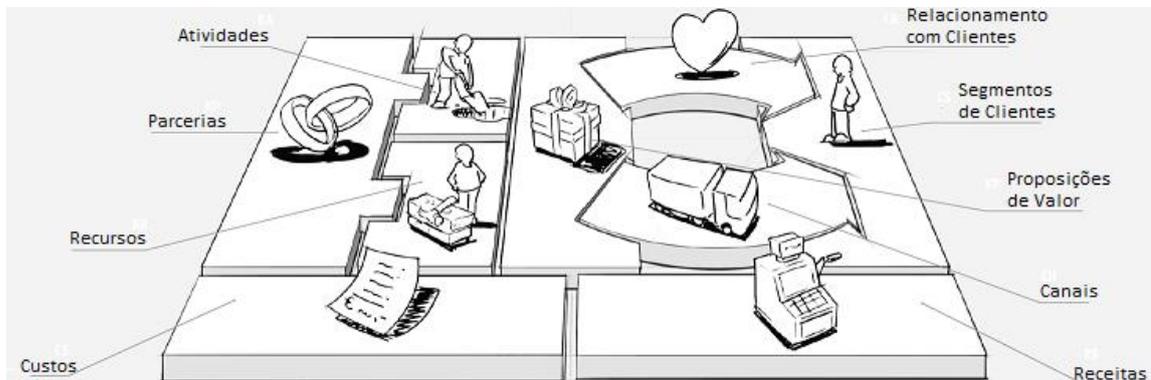
Caso, as hipóteses não venham a ser confirmadas, deve-se pivotar, ou seja, efetuar uma mudança radical na estratégia adotada, reestruturar completamente o modelo de negócio que a empresa havia formulado, achar um modo distinto de alcançar a visão da empresa. E é importante reconhecer a necessidade de pivotar, pois então abre-se possibilidade para seguir em direção ao desenvolvimento de um negócio sustentável. As empresas que não conseguem mudar seu direcionamento com base nos feedbacks “podem ficar presas na terra dos mortos-vivos, nem crescendo o suficiente, nem morrendo, consumindo recursos e dedicação dos funcionários e de outras partes interessadas, mas sem avançar” (RIES, 2012, p. 109)

O pivô é necessário quando algum componente do modelo de negócio não funciona como o esperado ou não foi definido de maneira apropriada. A partir disso, entramos na segunda ferramenta para o desenvolvimento de negócios inovadores, o modelo **Canvas**, que é uma alternativa inovadora ao tradicional plano de negócios e permite aos empreendedores uma definição de negócio de suas empresas, bem como visualizá-las de forma sistêmica, integrada, rápida e visual (ENDEAVOR, 2015).

Desenvolver um modelo de negócio não é algo novo para empresários ou administradores, mas nem sempre foi prático, rápido e dinâmico. A partir de um estudo que avaliou os modelos de construção mais frequentes na literatura, Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o *Business Model Canvas (BMC)*, que consiste em um quadro sintetizado com nove blocos a serem preenchidos com componentes primordiais do negócio a se desenvolver, com exceção dos elementos relacionados aos concorrentes.

Os componentes para a construção do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) são: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais (comunicação, distribuição e vendas), o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos. Na figura 1, temos uma representação conceitual do modelo de negócios, apresentando um cenário interativo onde é possível visualizar as prováveis interações entre as áreas e identificar os relacionamentos entre as mesmas e os atores.

Figura 1 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.18-19)

Os nove componentes formam base para o Quadro de Modelo de Negócios que é uma ferramenta “prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 42) de negócios novos ou já existentes.

Figura 2 - Quadro de Modelo de Negócios - *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.44)

A maneira como os elementos estão dispostos permite que se divida o *canvas* em duas as partes, um lado emocional (direito) abordando questões relacionadas ao relacionamento e interação entre os atores, e outro lado lógico/racional (esquerdo), no qual o foco está na operacionalização da empresa. A proposição de valor está no centro, representado a solução para o problema ou conjunto de benefícios que

satisfaz a necessidade do consumidor. “A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 22).

Cada bloco e seus elementos passam a ser minuciosamente discutidos pelos autores trazendo exemplos e questionamentos norteadores que ajudam empreendedores a identificar os processos e possibilidades para seus negócios.

Todo projeto de construção de Modelo de Negócios é único e apresenta seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos para o sucesso. Cada organização começa a partir de um ponto diferente e tem seu próprio contexto e objetivo quando começa a lidar com questões tão fundamentais quanto seu Modelo de Negócios. Algumas podem reagir a uma situação de crise, outras podem estar atrás de um novo potencial de crescimento, e algumas até podem estar começando, enquanto outras podem estar planejando um novo produto ou uma nova tecnologia (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 244).

Quanto ao processo de construção de um *BMC*, Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que seja impresso e as ideias sejam escritas ou ilustradas através de notas adesivas (Post-its™), assim podendo ser facilmente adicionadas ou removidas. Visto que durante discussões exploratórias prevê-se que elementos podem ser modificados várias vezes para explorar novos caminhos. É essencial que essa construção seja feita em conjunto, o quadro é uma ferramenta para facilitar o diálogo de ideias, seja para indivíduos desenhando as suas que virão a ser discutidas posteriormente ou em grupos desenvolvendo ideias em equipes.

De acordo com Dornelas (2013?) o *canvas* vai ao encontro com os conceitos de *Lean Startup*, isso porque é algo prático de se fazer, pode-se discutir os principais componentes do modelo de negócios, testar as hipóteses e a partir dos feedbacks dos clientes ir evoluindo o conceito do negócio, produzindo novas versões do *canvas*. Além disso, Dornelas acrescenta que o modelo *Canvas* pode ajudar muito os empreendedores, à medida que se complementa com a análise de competidores do negócio, pois se têm algo prático que talvez seja um meio termo entre abdicar algumas informações e ter algo denso e detalhado como um plano de negócios completo. Ou seja, uma ferramenta não inviabiliza a outra, e dependendo do tamanho que a organização vai tendo é necessário um estudo mais aprofundado de cada módulo.

Em síntese, a construção do modelo de negócio é uma forma da organização estruturar recursos e processos para atender as demandas dos clientes e obter lucro. E o *canvas* é um recurso que facilita o processo e permite que se faça uma avaliação das diferentes áreas da organização e suas interações.

Seguindo na lógica de processos que auxiliam na gestão de uma organização, a fim de solucionar problemas de forma inovadora, criativa e que abrange diferentes perspectivas, destaca-se o **design thinking**. E sua conexão é correspondente com a modelagem de negócios, visto que dentro deste processo são utilizadas as ferramentas anteriormente citadas como o *MVP* e o *Canvas*.

Com passar do tempo, as empresas perceberam uma dificuldade cada vez maior para se diferenciar no mercado sobre a concorrência e, para se manterem competitivas, era preciso oferecer mais que superioridade tecnológica ou excelência em desempenho. Era preciso explorar novos mercados e formas de contato com o cliente, a fim de satisfazer as necessidades destes (VIANNA *et al*, 2012). Segundo grupo Doblin (2007 *apud* VIANNA *et al*, 2012), apenas 4% dos novos produtos lançados nos Estados Unidos são bem-sucedidos no mercado, evidenciando-se a importância e urgência na implementação de soluções que possibilitem informações que levam a ações mais assertivas.

O *design thinking*, assim como o nome já diz, se refere à maneira do *designer* pensar, buscando formular questionamentos através da análise e compreensão de fenômenos que derivam de informações coletadas a partir de perguntas e observações de indivíduos inseridos no universo que permeia um determinado problema. Assim, propõe-se uma maneira de pensar abdutiva, a solução não é derivada do problema, e sim se encaixa nele, desafiando padrões, fazendo e desfazendo combinações, transformando-as em oportunidades para inovação e agregar valor ao público que se destina. (VIANNA *et al*, 2012). “A evolução do *design* ao *design thinking* é a história da evolução da criação de produtos à análise da relação entre pessoas e produtos, e depois para a relação entre pessoas e pessoas” (BROWN, 2010, p. 39-40).

O Design Thinking começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje. O Design Thinking representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplica-las a uma variedade muito mais ampla de problemas (BROWN, 2010, p. 3).

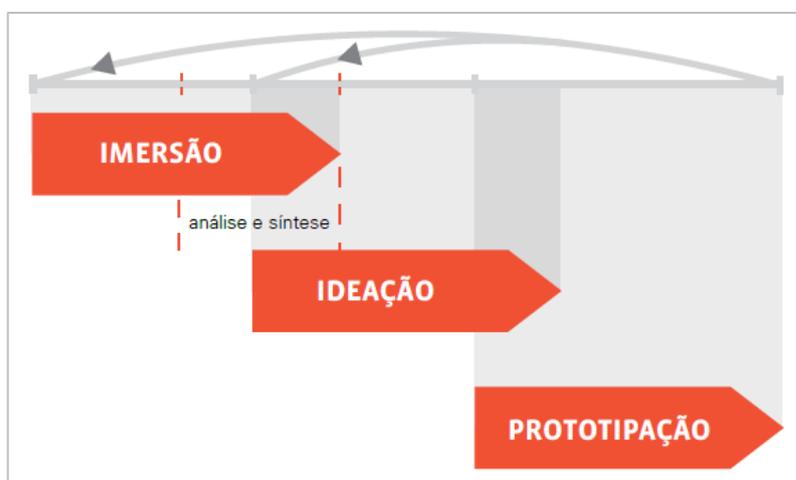
De acordo com a Endeavor Brasil (2018), deve ficar claro que não é uma metodologia com uma fórmula aplicável a qualquer situação, mas sim uma abordagem que busca soluções de problemas de forma coletiva e colaborativa, onde todos os envolvidos, não se limitando somente aos clientes, são colocados no centro do desenvolvimento do produto. “A razão de sua existência é a satisfação do cliente (interno ou externo), dádiva que só pode ser alcançada quando conhecemos em profundidade suas necessidades, desejos e percepções de mundo.” (Endeavor Brasil, 2018)

O Sebrae Nacional (2019a) expõe que as bases do *design thinking* é composta pela empatia, experimentação e prototipação. A primeira (empatia) se refere à ação de colocar-se no lugar do outro, a fim de entender seus sentimentos, comportamento e desejos, assim potencializando as ideias e insights para melhorar a vida dos envolvidos. Para isso, existem diversas técnicas e Vianna *et al* (2012), apresenta e elucida algumas, como a entrevista, o registro fotográfico, a observação participante, a observação indireta, os cadernos de sensibilização, entre outras. Já a segunda (experimentação) expressa a importância de se arriscar e colocar as ideias em prática, ao passo que se aprende muito com o erro e se descobre novas possibilidades. O objetivo é ter muitas ideias e, então, parte-se para o próximo pilar (prototipação), que é a concretização da ideia, possibilitando que os indivíduos possam ver, criticar e contribuir.

Alguns autores apresentam o processo de forma bem detalhada e outros de forma mais pragmática como Vianna *et al* (2012), que denominam a primeira fase de imersão, a qual consiste em aproximar a equipe do projeto ao contexto do problema, seja do ponto de vista da empresa, quanto do usuário final, levantando dados que darão sustentação a próxima etapa, denominada análise e síntese. Nessa fase, as informações coletadas são organizadas com o propósito de identificar padrões e gerar reflexões que auxiliem na compreensão do problema, logo é nesse momento que surgem os insights e eles são também organizados com a finalidade de subsidiar a ideação, que é a etapa a seguir. Aqui, é importante que se tenha uma variedade de perfis de pessoas envolvidas, indo além da equipe multidisciplinar das fases anteriores, objetivando ter diferentes perspectivas, tornando o resultado das ideias mais rico e assertivo. Por fim, a prototipação é a oportunidade de validar as ideias geradas e apesar de ser descrita por último no processo, pode ocorrer

simultaneamente com a imersão e ideação. É válido ressaltar que o processo é não-linear e interativo, podendo-se repetir as etapas mais de uma vez.

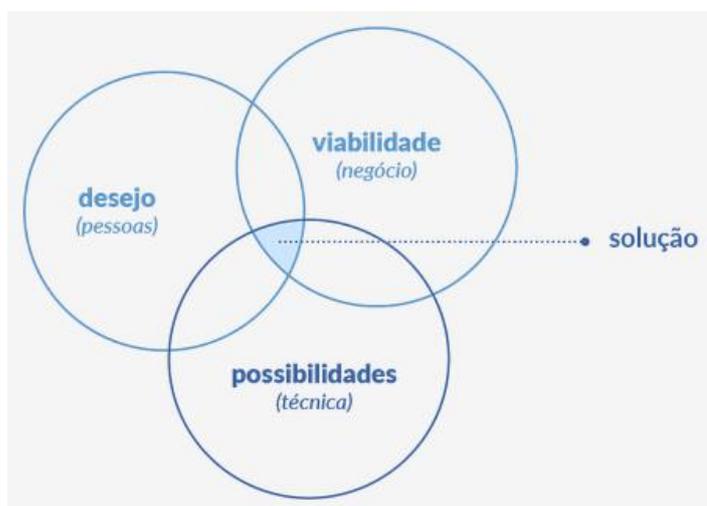
Figura 3 - Etapas do processo de *Design Thinking*



Fonte: Vianna *et al* (2012, p. 11)

Contudo, o *design*, em sua essência, é a capacidade de equilibrar um projeto sobre três pilares, sendo eles visibilidade, praticabilidade e desejabilidade (SEBRAE NACIONAL, 2019a), conforme ilustrado na figura 4. Brown (2010) trata esses pilares como restrições, e destaca que os *designers* devem procurar o equilíbrio entre as restrições para criar novas ideias. Dessa forma o conhecimento das restrições é a primeira etapa para utilização da abordagem do *design thinking*.

Figura 4 - Os três pilares do *design*



Fonte: SEBRAE NACIONAL, 2019a

De modo geral, a viabilidade parte do pressuposto de que a ideia é financeiramente possível e se tornará parte de um modelo de negócios sustentável. A praticabilidade é a garantia de que há recursos técnicos e tecnologias possíveis de colocar em prática num futuro próximo. E a desejabilidade é onde está o diferencial do pensamento do *design*, buscando proporcionar algo que faça sentido e agregue valor às pessoas. “Um *designer* competente solucionará todas essas três restrições, mas um *design thinking* os colocará em equilíbrio harmonioso” (BROWN, 2010, p. 18).

Por fim, a última ferramenta de gestão a se destacar é o *pitch*. Apesar de ser um termo aplicado popularmente em startups e empresas de tecnologia, pode ser desenvolvido em qualquer tipo de negócio e atividades, uma vez que o *pitch* objetiva convencer alguém a apostar em algo, seja uma ideia, habilidade, oportunidade de negócio ou investimento. Muitas empresas utilizam estrutura pré-determinadas com modelos de apresentação que se encaixam em minutos, pois buscam maneiras mais rápidas, práticas e eficazes de demonstrar seus produtos e serviços a fim de conseguir atenção de investidores (SEBRAE PERNAMBUCO, 2019).

Segundo SABRAE PERNAMBUCO (2019), a origem do termo, que também é conhecido como “*elevator pitch*”, surgiu quando produtores e executivos de Hollywood não tinham tempo para ler roteiros escritos por completo e então demandavam uma versão breve e objetiva da história, a ponto de poder ser contada durante o trajeto do elevador. Hoje, porém, o *pitch* não se restringe a exposições rápidas, podendo acontecer em diferentes contextos, e o discurso deve-se ajustar a cada situação, mas o importante é que o empreendedor seja capaz de ser claro e apresentar sua proposta de forma concisa, até porque a apresentação de um bom *pitch* é uma forma de se destacar no mercado, instigar investidores e ganhar evidência, além de ser uma fonte de feedbacks importante de pessoas que entendem do negócio (CID, 2013).

Spina (2012b, p. 8) define o *pitch* como “uma apresentação sumária de 3 a 5 minutos com objetivo de despertar o interesse da outra parte (investidor ou cliente) pelo seu negócio, assim, deve conter apenas as informações essenciais e diferenciadas”. O *pitch* deve tanto poder ser apresentado apenas verbalmente quanto ilustrado por alguns slides. E ressalta que além da análise do negócio, o investidor sondará quem apresenta, por isso é importante conseguir demonstrar conhecimento e capacidade de execução do projeto, portanto é essencial o mesmo construir um argumento plausível e praticar continuamente a apresentação (SEBRAE PERNAMBUCO, 2019).

Basicamente a estratégia inicial do roteiro deve contextualizar o negócio, apresentando o mercado e o problema que a empresa irá resolver com sua proposta. Uma boa estratégia segundo Brandão, organizador do Desafio Brasil<sup>5</sup> (*apud* CID, 2013) é contar uma história, descrevendo os apuros passados por um consumidor e em seguida apresentar a solução que melhorou a vida dele. Nesse momento é bom deixar claro o diferencial e se possível exibir o protótipo (SEBRAE PERNAMBUCO, 2019). A seguir deve se reforçar as vantagens competitivas em relação aos concorrentes, comparando com os que detêm o maior *market-share*<sup>6</sup> no mercado que irá atuar, independentemente de ser similar (SPINA, 2012b). Então, expõem-se o modelo de receita, quais as vantagens para quem aderir à proposta e como pretende se sustentar o crescimento e base de clientes (CID, 2013). Por fim, se expõe o que se está buscando com a apresentação do *pitch*, quais as necessidades do negócio, seja investimento financeiro ou no caso de um possível cliente, pode se oferecer uma amostra do produto ou serviço. Porém, é importante finalizar a argumentação com um incentivo à tomada de alguma decisão do ouvinte (SEBRAE PERNAMBUCO, 2019).

Não existe uma fórmula universal, pois cada negócio é distinto e as oportunidades e ouvintes também. Por isso se recomenda elaborar mais de uma versão de *pitch* que se possa adaptar a diferentes situações e níveis de conhecimento dos públicos a que se destina (SPINA, 2012a).

Em suma, desenvolver processos de gestão inovadores e menos burocráticos dentro de uma organização exige aprendizado e vontade de mudança das lideranças. É necessário instaurar na cultura da empresa algo que motive os colaboradores a irem além do básico, dando suporte à criatividade, geração de ideias, interação entre os setores e reconhecimento.

Criatividade e captação de valor devem ser simultâneas na organização e cabe aos sistemas de gestão proporcionar as condições para tal. Os sistemas precisam viabilizar uma combinação de geração, seleção e execução de ideias pela rede de inovadores dentro e fora da companhia. Sistemas funcionais incentivam e instrumentam a criação ativa de ideias, além da execução e comercialização bem-sucedidas destas – isso mediante o cuidadoso desenvolvimento de protótipos de inovação de mudanças comercialmente viáveis do modelo de negócios ou da tecnologia (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 156).

---

<sup>5</sup> Programa de âmbito nacional voltado para capacitação de empreendedores.

<sup>6</sup> Fração de mercado controlado por uma empresa. Conceito baseado na disputa de mercado e participação de em algum ramo de atuação.

As organizações, além de buscar a inovação para melhorar seus processos internos e alavancar seu valor de mercado e capital financeiro, têm um compromisso com a sociedade e o meio em que estão inseridas, à medida que as ações e visibilidade que uma empresa detêm podem interceder por causas maiores.

### 3.2 Impacto Positivo e Propósito

Há algum tempo vêm se falando sobre o papel das empresas como responsáveis por mudanças na sociedade no âmbito social e ambiental, indo para além do financeiro, desafiando assim a lógica capitalista tradicional. Todavia os termos “propósito” e “impacto positivo”, muito em voga, apesar de populares, não são apenas uma forma de uma organização se posicionar seguindo um modismo. Pelo contrário, foram construídas ao longo de décadas, e se percebe uma demanda por parte da população que passou a requisitar uma entrega de maior valor das empresas, também, resultado de uma nova geração de empreendedores e colaboradores engajados com causas sociais (BARKI, 2015).

Segundo Barki *et al* (2015 *apud* PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), os chamados negócios com impacto social ganharam visibilidade em 2006, quando Muhammad Yunus, economista e banqueiro, foi laureado com o Nobel da Paz por seu trabalho sobre microcrédito, buscando a redução da vulnerabilidade dos pobres em Bangladesh. Com isso, percebeu-se a emergência de um novo modelo de organização, que se difere das demais por combinar as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do terceiro setor (organizações sem fins lucrativos), à medida que se tem o objetivo de resolver problemas sociais utilizando mecanismo do mercado, o que origina então os negócios com impacto social (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

As nomenclaturas relacionadas a negócios com impacto social se diferenciam entre si, uma vez que podem ser encontrados termos como empresa social, negócios para a base da pirâmide, negócios sociais, negócios inclusivos, negócios com causa, setor híbrido, entre outros (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). Mas, o que diferencia uma empresa com impacto social de organizações do terceiro setor é o fato de haver geração de receita para manter suas atividades, além da perspectiva de indicar, ou não, os lucros entre os sócios (ANASTACIO; FILHO; MARINS, 2018). “Negócios de impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto

socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável” (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2016, documento eletrônico).

Analisando sobre diferentes perspectivas, de acordo com Comini, Barki, & Aguiar (2012 *apud* PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), para os europeus o termo dominante é empresa social, tendo sua origem em cooperativas, com foco na população marginalizada e como complementação dos serviços públicos. Já na perspectiva norte americana, o termo mais utilizado é negócio social particularmente vinculado a estratégias para base da pirâmide, podendo ser uma empresa com foco social ou uma unidade de negócio de empresa comercial. E na visão de países em desenvolvimento, prevalece o termo negócios inclusivos, com a preocupação central de reduzir a pobreza e na inclusão social. Os autores reiteram que na América Latina não há uma preocupação em distinguir os conceitos de negócios sociais e negócios inclusivos e, no Brasil, negócio inclusivo seria uma subcategoria de negócio social.

Ainda não podemos chegar a um consenso quanto a nomenclaturas e suas respectivas definições, porém, não obstante, usar como parâmetro de negócios com impacto social apenas aqueles que se referem ao Terceiro Setor ou organizações que não objetivam a distribuição de lucros, como na linha de pensamento liderada por Muhammad Yunus, que defende que os lucros devem ser totalmente reinvestidos na ampliação de benefícios sócio ambientais (SEBRAE, 2016), o que acabaria por excluir diversas iniciativas que dentro das suas possibilidades, como derivadas de empresas capitalistas, vêm colaborando para impactar positivamente comunidades. A exemplo da Colibrii<sup>7</sup>, empresa de Porto Alegre, que através de um trabalho com grupos comunitários, discute ideias, capacita e dá visibilidade aos mesmos, desenvolvendo produtos com funcionalidade e utilizando materiais alternativos e resíduos industriais.

Porém, é claro, não se exclui que ações de impacto positivo realizado pelas organizações, apesar de significativas para alguns indivíduos envolvidos, também se assumem como instrumentos de marketing para as empresas. O que de certa forma, seguindo a corrente representada por Stuart Hart e Michael Chu, professores estudiosos do tema das Universidades de Cornell e Harvard, “possibilita atrair mais investidores e permite a criação de novos negócios na velocidade necessária para superar os desafios sociais existentes no mundo” (SEBRAE, 2016, p. 26). Dessa

---

<sup>7</sup> <http://colibrii.com.br/sobre.php>

forma, pode-se considerar uma nova formulação de negócios sociais, sendo elas organizações híbridas que possuem tanto objetivo social quanto financeiro em seu escopo (BARKI, 2015).

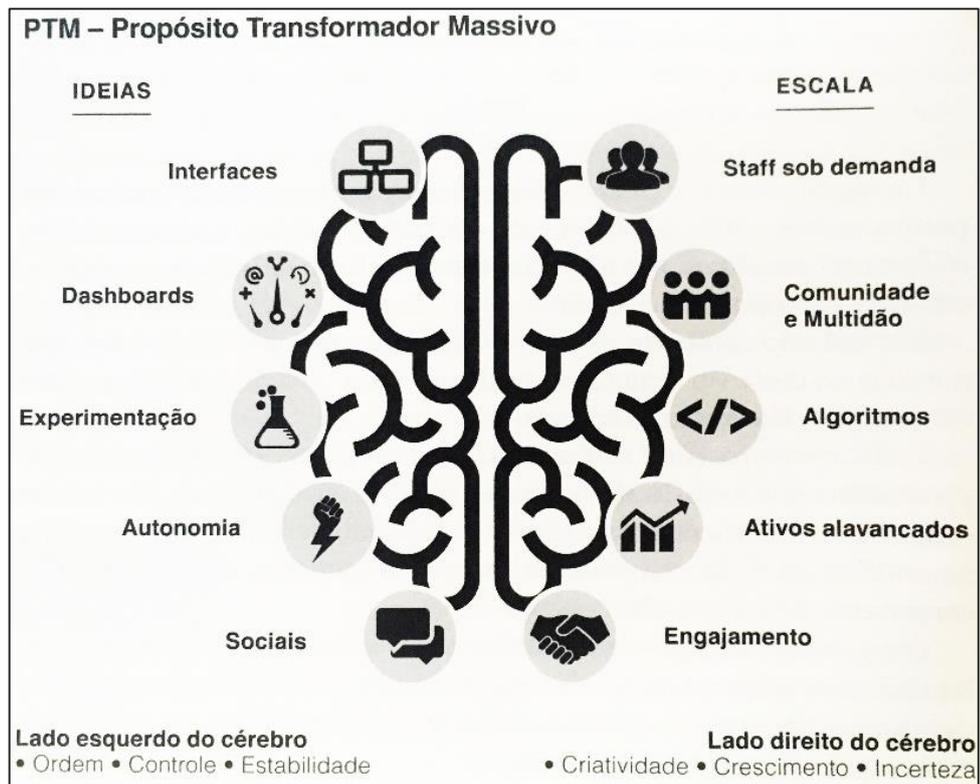
A busca por um propósito de vida por parte crescente da sociedade influencia nesse movimento de organizações com impacto positivo. E podemos destacar como protagonistas, os empreendedores, os quais mais do que enriquecer, objetivam fazer o bem ao mesmo tempo (BARKI, 2015). Preliminar a isso, fatores importantes colaboraram para essa mudança de paradigma, como as profundas transformações socioeconômicas, sociológicas, antropológicas e tecnológicas, bem como movimentos pelos direitos humanos, urbanização do mundo, um planeta enfermo pelas mudanças climáticas. Além de mais pessoas com acesso às tecnologias da informação proporcionando conexões globais que motivam a geração de novas ideias e ferramentas para solucionar problemas em pequena ou grande escala. É percebido também, de forma mais clara que em outras épocas, que há pessoas extremamente ricas, ao passo que em outra ponta há um bilhão de seres humanos vivendo em condições de extrema pobreza material e cultural (ANASTACIO; FILHO; MARINS, 2018). “É precisamente da relação entre esses e outros temas que emerge o empreendedorismo social, em sua contemporânea complexidade, como movimento transformador amplo, cívico, ético democrático, transversal, descentralizado, inovador e exponencial” (ANASTACIO; FILHO; MARINS, 2018, p. 13).

A partir da lógica das denominadas organizações exponenciais (ExOs – *Exponential Organizations*), difunde-se o termo Propósito Transformado Massivo (PTM). O conceito criado na *Singularity University* pelos pesquisadores Ismail, Malone e Geest (2015), expressa que os PTMs são aspiracionais, ou seja, não indicam o que uma organização faz, mas o que aspira realizar, “alguns pretendem transformar o planeta, outros apenas um setor produtivo. Mas, a transformação radical é o objetivo fundamental” (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015, p. 51). O Google, por exemplo, tem o seguinte PTM: “Organizar a informação do mundo”.

Todavia, para chegar a este conceito, os autores analisaram as empresas que mais cresceram no mundo, as ExOs, novas organizações que a partir de diferentes formas de gestão e tecnologia cresceram muito num curto período, quando comparadas com concorrentes do mesmo ramo econômico. E buscavam identificar o diferencial dessas organizações das demais, então, além de ter a tecnologia como aliada, foram encontrados dez atributos que foram divididos em elementos de

criatividade (conhecidos pelo acrônimo das iniciais em inglês SCALE) e elementos de controle (conhecido pelo acrônimo das iniciais IDEAS), conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Propósito Transformador Massivo



Fonte: Ismail, Malone e Geest (2015)

Porém, nem sempre se identificou os dez atributos numa mesma organização, mas sim apresentaram de forma consistente pelo menos quatro. No entanto, todas as ExOs analisadas revelaram um Propósito Transformador Massivo, o que é essencial para alavancar a organização, à medida que é inspirador e acaba por atrair clientes e colaboradores, gerando um movimento cultural, uma comunidade que se relaciona espontaneamente com a marca, criando um ecossistema de troca entre usuários, colaboradores e organizações (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015).

Segundo pesquisa do especialista em psicologia positiva Martin Seligman (*apud* ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015), a geração Y (nascidos entre 1984 e 2002) está buscando significado e propósito em suas vidas e conseqüentemente estão cada vez mais aspiracionais, e como tal, são atraídos para organizações que apresentam o PTM bem definido e colocam em prática seus princípios. Assim Ismail, Malone e

Geest (2015) manifestam que esperam “ver pessoas propondo seus próprios PTM’s, que vão se justapor, sobrepor e coexistir em simbiose com o PTM da organização” (p. 54). Por fim, “deve-se analisar o PTM de acordo com as letras do acrônimo. Ele tem um propósito? Ele é transformador? É massivo? A motivação do lucro não é suficiente para criar uma “ExO” (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015, p. 139). Pelo contrário, resolver um problema complexo é o que move empreendedores e faz com que negócios perdurem.

Sobretudo, negócios de impacto são uma tendência e vêm surgindo diversos tipos de iniciativas, que envolvem o uso das tecnologias da informação e da comunicação como forma de conexões mais rápidas e democráticas, os novos processos de gestão com tendência à descentralização e horizontalização, bem como a atuação coletiva por meio da construção cooperativa para resolução problemas de um determinado setor (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016). “Entende-se que as iniciativas de impacto socioambiental são os meios pelos quais inovações sociais podem ocorrer” (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016, p.45). E o empreendedorismo social e a inovação social são percebidos como um movimento massivo que materializam transformações positivas para o mundo, propõem soluções que possibilitam o progresso do bem comum.

A fim de certificar quem utiliza iniciativa privada para gerar benefícios sociais e ambientais surgiu em 2006 o Sistema B<sup>8</sup>, que é um selo oriundo dos Estados Unidos e Canadá. No Brasil, chegou em 2012 e conta com uma comunidade com mais de 500 empresas nacionais certificadas. O diferencial deste selo está no objetivo de avaliar boas empresas e não somente bons produtos, o que diferencia esta certificação em relação a outras como o ISO ou a de orgânicos (PERRINI, 2015).

Uma empresa B deve se comprometer de forma pessoal, institucional e legal a tomar decisões considerando os efeitos de suas ações a longo prazo na comunidade e no meio ambiente. Firmando o compromisso de melhorar de forma contínua seus impactos socioambientais, bem como operar com alto padrão de desempenho e transparência. É evidente que não se trata de uma organização perfeita, porém assumem o compromisso de melhoria contínua e tem o propósito empresarial no cerne de modelo de negócio. Logo, para receber o selo as empresas são analisadas em cinco áreas, sendo elas, governança, trabalhadores, clientes, comunidade e meio

---

<sup>8</sup> Mais informações disponível em: <https://sistemab.org/br/>

ambiente. E a certificação é entregue pelo B Lab, uma entidade sem fins lucrativos dos Estados Unidos.

Em conclusão, a dimensão social e entrega de valor precisa ser introduzida nos modelos de negócio tradicionais, à medida que é necessário pensar e agir diferente para que possamos alcançar o desenvolvimento sustentável em sua ampla concepção, promovendo suas três esferas: a econômica, a social e a ambiental. Ao passo que se o desenvolvimento não for sustentável, então não é desenvolvimento.

## 4 COMUNICAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Nos últimos anos, os objetivos da comunicação das empresas evoluíram de forma expressiva, passando a influenciar em todos os processos de uma organização, tornando-se mecanismo indispensável a empreendedores e a sua gestão (VICTORINO, 2013). Para Rego (1986), a comunicação se afigura à empresa e enquanto processo possibilita a integração entre as partes da organização, assim, graças ao sistema de comunicação desenvolvido, responsável pelo envio e recebimento de mensagens entre os sistemas sociopolíticos, econômico-industrial e questões internas, é que se tem o equilíbrio e sobrevivência de uma organização. E como técnica a comunicação é direcionada à procura de mensagens adequadas que possam ser compreendidas sem ruídos pelos participantes organizacionais, para isso é necessário o estudo dos emissores e receptores, os canais de comunicação, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, oportunidades entre outros aspectos.

A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração. Essa grande característica do fenômeno comunicacional — de mediação de objetivos — mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima<sup>9</sup> interno. Na outra ponta do sistema, estão as vertentes comunicativas, ajustando a identidade empresarial ao meio social, processo que engloba as tarefas clássicas e bem definidas de Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo, Editoração, Identidade Visual e os modelos de sistemas de informação (REGO, 1986, p. 17).

Essa comunicação “simétrica” que busca o equilíbrio entre os interesses da organização e o interesse dos públicos é mais ética e justa. Todavia, esse novo paradigma em que vivemos, é decorrência das transformações mundiais provocadas pela globalização e revolução tecnológica da informação, que impulsiona a sociedade a um novo comportamento e conseqüentemente a um novo processo comunicativo social com implicações técnicas, éticas e morais (KUNSCH, 1999).

Para crescer e expandir, as organizações ampliaram técnicas e especializações, mas o determinante principal para o crescimento sempre foi a comunicação, visto que toda empresa depende para sua prosperidade a manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso das políticas e atuação, seja em

---

<sup>9</sup> Na definição do autor, microclima é onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

relação ao seu pessoal, clientes, fornecedores ou acionistas. Logo, o planejamento estratégico da organização deve estar atrelado ao planejamento em comunicação, que dá vigor e consistência às estratégias de planejamento para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais (REGO, 1986).

Refletindo de forma mais mercadológica, desenvolver a prestação de um bom serviço ou fabricar um bom produto de nada vale se não souber também colocá-lo no mercado e convencer as pessoas a comprá-lo. Dessa forma, o marketing constitui o principal elo entre o empreendedor e o cliente (CHIAVENATO, 2007). O Marketing, termo de origem americana, foi acrescido ao vocabulário brasileiro primeiramente pelo processo de importação e industrialização do país que conseqüentemente levou a necessidade de novos métodos e sistemas administrativos. Além disso, a difusão do termo faz parte da atualização de conceitos das escolas e cursos superiores, e por fim, associou-se ao sistema de comunicações, ocorrendo uma apropriação do termo pela publicidade (RICHERS, 1994).

A *American Marketing Association (AMA)*, a mais antiga associação de profissionais e pesquisadores do marketing, definem-no como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e transacionar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (AMA, 2008 apud YANAZE, 2011, p. 37). As estratégias evoluíram ao longo da história e o marketing adquiriu importância na contemporaneidade, ao passo que muitas atividades, comuns às trocas e relações entre os homens ao longo da história, foram assimiladas e otimizadas pelas práticas contemporâneas (YANAZE, 2011). “A contínua adaptação dos conceitos de marketing a diferentes épocas da vida humana é o que o torna tão interessante” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012, p. 48), logo essas evoluções são classificadas segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) em 4 (quatro) fases ou eras do marketing.

#### 4.1 As Fases do Marketing

Nas últimas seis décadas o marketing ganhou espaço privilegiado no mundo dos negócios e gira em torno de três tópicos importantes: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca. Entretanto, o processo evolutivo para se chegar nestes conceitos que hoje se complementam, iniciou-se nas décadas de 1950 e 1960, onde

o foco se dava na gestão de produtos, então correspondendo ao chamado **marketing 1.0** (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012).

Durante a era industrial, o marketing correspondia a venda de produtos da fábrica, relativamente básicos com a finalidade de atender ao mercado de massa. Henry Ford dizia: “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012, p. 21). Evidenciado a estratégia da época, que era padronizar e ganhar escala, assim reduzindo os custos de produção e conseqüentemente das mercadorias, para que então pudesse ser acessível a um maior número de compradores. Assim, a princípio o marketing era uma função de apoio à produção, adjunto as finanças e os recursos humanos (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012).

Na sequência, evoluiu-se para o **marketing 2.0**, nas décadas de 1970 e 1980, com o foco na gestão do cliente. Impulsionado pela crise do petróleo que levou ao aumento da taxa de desemprego e inflação, assim abalando o Estados Unidos e conseqüentemente a economia ocidental, além do crescimento econômico ter migrado para países em desenvolvimento na Ásia. Dessa forma, com uma baixa demanda, era preciso preocupar-se para além da simples produção de produtos, buscando atributos de diferenciação que competissem entre si, a fim de conquistar compradores (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012).

O sistema fordista de produção<sup>10</sup> já não funcionava mais, houve uma desarticulação do trabalho rígido, bem como o processo de produção foi flexibilizado. Surgiu espaço para pequenos e médios produtores que buscaram se especializar, assim como grandes organizações demandaram a contratação de serviços terceirizados, além de passarem a depender de fornecedores externos. Tudo isso, agregado a uma mudança de percepção do consumidor, que passou a valorizar e dar mais sentido à vida cotidiana, motivados pelo contexto do pós-guerra, reconhecimento destrutivo da mesma e incerteza quanto ao futuro. Além do mais têm-se as mudanças tecnológicas, interferindo na reorganização do espaço industrial, migrando para o modelo *just in time*<sup>11</sup>, o qual viabilizado pela informática, tornou-se possível trabalhar

---

<sup>10</sup> Modelo de produção em massa de um produto, criado por Henry Ford.

<sup>11</sup> A montadora de carros japonesa Toyota é pioneira no uso dessa abordagem que se aplica em produções por demanda, evitando a criação de estoques a fim de impedir desperdícios e custos desnecessários.

com pouco estoque, fluxo de entrega de matérias prima e possibilidade de rápidos ajustes sobre alterações de pedidos (YANAZE, 2011).

Nesse contexto, os consumidores se tornaram compradores mais inteligentes, forçando os profissionais de marketing a refletir e criar conceitos mais atraentes. Visto que o 2.0 surgiu na era da informação e com todos os avanços tecnológicos inerentes a esta época, temos um público mais bem informado e que compara facilmente ofertas semelhantes, além de manifestar preferências variadas e articularem o valor dos produtos (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012). O surgimento do controle remoto de televisão, também foi uma invenção importante impactou como as pessoas interagem com a mídia, à medida que podem zapear facilmente (GABRIEL, 2010). Nessa fase, os consumidores se encontram em melhor situação, pois têm suas necessidades e desejos sendo atendidos, porém, a abordagem centrada no consumidor infere que os clientes sejam alvo passivo das campanhas de marketing (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012).

Dando sequência, nas décadas de 1990 e 2000, evoluiu-se ainda mais e foi acrescido o conceito da gestão de marca, caracterizando assim a era do **marketing 3.0**. Aqui, têm-se uma comunicação com significado, integrando o marketing à missão, à visão e aos valores da empresa e, dessa forma, tornando-se peça importante para o desenvolvimento estratégico das organizações. Deixando de ser apenas sinônimo de vendas ou ferramentas para gerar demandas (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012). Os consumidores expressam seu anseio de tornar o mundo globalizado num mundo melhor e conseqüentemente buscam empresas que tenham responsabilidade como social, econômico e ambiental em sua missão visão e valores. “Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012, p. 22).

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012), a relação com a sociedade é o que impacta no marketing 3.0, o ser humano é reconhecido por três características: mente, coração e espírito. Assim, tem-se um consumidor que busca uma experiência emocional, além de um produto que desempenhe sua função técnica, de alguma forma tem que estar contribuindo para a comunidade que o cerca. No quadro 3 há uma comparação entre o marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

Quadro 3 – Comparação Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012)

A internet, expansão da telefonia móvel e a grande disseminação das redes sociais fez com que se moldassem os conceitos do marketing 3.0, oferecendo uma variedade de novos produtos e serviço, os quais a partir das novas tecnologias possibilitou a aproximação com os clientes e adequação das estratégias às reais necessidades do mercado. Essa então revolução digital, deu aos consumidores um aumento substancial do poder de compra, ampla variedade de bens e serviços disponíveis e comparação entre diferentes marcas, informação sobre praticamente tudo e facilidade de interagir, fazer e receber pedidos (NUNES E BRANCO, 2014).

Dessa forma o marketing 3.0 traduz a expectativa de humanização entre organizações e pessoas, que vivem num ambiente cada vez mais tecnológico, racional e complexo (SATO, 2011). Estabelecer diálogo com as marcas ou através delas é a nova propaganda, “na *Amazon.com*, é comum os leitores escreverem resenhas de livros e recomendá-los a outros leitores. Também é comum no *eBay* as pessoas classificarem os compradores e vendedores e tecerem comentários que formam sua reputação”. (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2012, p. 72).

Foram muitas as mudanças nas relações das empresas, clientes e sociedades, especialmente em termos de avanços tecnológicos, por conseguinte essa dinamicidade nos trouxe ao **marketing 4.0** que apesar de não apresentar tecnologias tão evolutivas desde a última era, vêm convergindo para um impacto coletivo que afeta as práticas comunicacionais ao redor do mundo. À medida que novas tendências se

originam disso, como a economia “compartilhada”, a economia do “agora”, integração onicanal, marketing de conteúdo, CRM social<sup>12</sup> e muitas outras (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017). “A essência do marketing 4.0 é reconhecer os papéis mutáveis do marketing tradicional e do marketing digital na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelos clientes” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017, p. 81).

Logo, cada etapa do marketing se complementa e atende diferentes nichos de mercado. O marketing 4.0 continua se concentrando nas necessidades e desejos das duas primeiras gerações, assim como busca atender as demandas de valor, criatividade e satisfazer os desejos e anseios do marketing 3.0. Porém, o 4.0 é um modelo pautado na era pós-digital e as estratégias buscam aproximar o consumidor do produto ou serviço final, tornando as pessoas mais conscientes dos valores e das ações sociais da marca, ao passo que a comunicação e os recursos devem ser condizentes aos valores expressados pela organização, criando uma relação sólida e transparente. “O consumidor que processa uma mensagem não é necessariamente o receptor passivo de informações que as empresas imaginavam que fossem”. (SOLOMON, 2016, p. 320).

Assim sendo, o marketing digital e tradicional coexistem e se complementam, pois na economia digital, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) a interação digital desacompanhada não é suficiente, e inclusive num mundo cada vez mais conectado, o *off-line* se torna um diferencial. Dessa forma, o marketing 4.0 usa a tecnologia, conectividade e inteligência artificial para melhorar a performance do marketing, ao mesmo tempo que impulsiona a relação humana com o intento de fortalecer o engajamento do cliente.

No marketing tradicional, o consumidor era visto como um “alvo”, a comunicação era unilateral e vertical. Entretanto, com o empoderamento do consumidor que temos nos dias atuais, há uma mudança da lógica de segmentação, posicionamento e diferenciação da marca para aceitação da mesma nas comunidades (PIRES, 2018). Dessa forma, na economia digital, a qual segundo Sebrae (2012) é um modelo econômico transformado pelos tecnologias e que cria ou transforma a

---

<sup>12</sup> CRM (Customer Relationship Management) é uma estratégia de gestão de relacionamento para registro e organização de informações e serve para que as empresas possam satisfazer seus clientes do início ao fim do processo de venda, garantindo agilidade, eficiência e fidelização. O CRM Social soma o envolvimento dos clientes, por intermédio da troca de informações online, ao conceito do CRM tradicional.

relações, podendo gerar soluções transversais para todos os setores, é que identifica-se novos aspectos em relação ao marketing.

#### 4.2 Transformações que moldaram o marketing

O mundo dos negócios vêm convergindo para um cenário mais horizontal, inclusivo e social. Isso por conta das transformações concebidas pela internet que nos conduz por um caminho de conectividade e transparência. Logo, por **horizontal** podemos relacionar a migração das estruturas de poder de grandes organizações para outros meios e influência de indivíduos comuns, à exemplo é frequente ver as pessoas recorrerem ao *Twitter* e outras redes sociais para saber de notícias, enquanto no passado a única fonte confiável eram os grandes canais de comunicação como a *CNN*<sup>13</sup> (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017). Outro questão é a relevância dos grupos sociais, guiados por líderes desconhecidos e que levam a grandes movimentos, como por exemplo a atual onda de protestos no Chile, a qual visando mudanças na política abalou severamente o país.

Além disso, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), tornar-se uma empresa competitiva não está mais substancialmente ligada ao seu tamanho, país de origem ou tempo de atuação ou vantagem passada. Cada vez mais, empresas jovens e locais ganham espaço, justamente pela capacidade de se conectar com sua comunidade de consumidores e parceiros, convergindo muitas vezes para co-criação e até a união com outras empresas para atingir um objetivo em comum. A própria inovação tornou-se horizontal, à medida que as ideias advém do mercado e as empresas as materializam e comercializam, assim, como exposto anteriormente no capítulo 2.

O conceito de confiança do consumidor também se tornou horizontal. O fator social, ou seja, amigos, familiares, seguidores nas redes sociais passaram a ter mais valor e ser mais confiáveis perante aos consumidores do que opiniões advinda de especialistas ou publicidade (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017). Em consequência desse fenômenos, podemos observar nos últimos anos um estímulo no crescimento de plataformas de avaliação pública como TripAdvisor, Yelp e

---

<sup>13</sup> Cable News Network (CNN) é um canal de televisão a cabo de notícias. Fundado em 1980, foi o primeiro canal exclusivamente jornalístico dos Estados Unidos.

ReclameAqui, bem como a popularidade dos sistemas de reputação e recomendação adotados por empresas como Uber e Ifood.

O relacionamento entre marcas e consumidores não deveria mais ser vertical, e sim horizontal. Os consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca. E a marca deveria revelar seu caráter autêntico e ser honesta sobre seu verdadeiro valor. Somente então ela será confiável (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017, p. 38).

Segundo Lopes Filho (2006) a estrutura e administração empresarial também indicam um futuro de horizontalidade. Para o autor um líder genuíno é aquele integrado aos liderados, caracterizando a administração e o desenvolvimento de produtos a um trabalho em equipe. Os processos são auto gerenciáveis por equipes diversas que interagem entre si, seja em relação ao marketing, finanças, sistemas de informações e custos, entre outros que acabam por compor o *core processes*, ou seja, a empresa como um todo. Logo, numa organização horizontal não há hierarquias e à medida que não há departamentos estabelecidos por chefes, há menos burocracias e todos devem comprometer-se com objetivos e metas de toda a empresa, levando em consideração os clientes e não a particularidade determinada por um chefe. Além disso, na organização horizontal, o funcionário e seu salário não é avaliado pelo chefe, e sim pelo cliente, ainda que indiretamente, conforme o desempenho de atendimento e resultados mútuos alcançados.

Agora, refletindo sobre outra transformação que moldou o marketing, temos a perspectiva da transformação do exclusivo para o **inclusivo**, percebe-se aqui uma transição dos poderes, ao passo que superpotências ocidentais deslocam-se para o resto do mundo, mais evidentemente para a Ásia, onde o crescimento se destaca nos últimos anos. Com isso, a economia mundial começa a ser distribuída mais uniformemente (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017). E da perspectiva da inovação, percebe-se um movimento ascendente de países emergentes como o Brasil e uma notoriedade de ecossistemas como o de Israel que possui o maior número de startups per capita do mundo (PEREIRA, 2019). Além disso, inovações disruptivas em diferentes setores, levam produtos e serviços que já foram exclusivos a serem inclusivos através de preços acessíveis, como por exemplo o carro Tata Nano<sup>14</sup> de 2 mil dólares. Assim, despertam o sentimento de pertencimento por parte das classes mais baixas (PARENTE; BARKI, 2015)

---

<sup>14</sup> Modelo de carro de porte micro da empresa Tata Motors.

O conceito de inclusivo se destaca principalmente no que diz respeito ao modo como as pessoas interagem entre si, partindo do pressuposto de que a partir do mundo online as relações de redefiniram, já que não há mais barreiras geográficas e democráticas. Assim, o impacto dessas relações leva a redes de colaboração à níveis globais como o *Wikipedia*<sup>15</sup> ou ainda a manifestação da inclusão social por meio de um comércio justo, práticas que contemplem as diversidades humanas de gênero, etnia e status econômico (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017). Como exemplo, destaca-se a campanha *Fashion Revolution*<sup>16</sup> que tornou-se um movimento internacional sobre a conscientização sobre o impacto da moda quanto problemas envolvidos na cadeia produtiva.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), destacam ainda outra transformação possibilitada pela internet, sendo ela a migração do individual para o **social**, a qual o peso da concordância social vem aumentando de forma generalizada. Isto é, os consumidores se importam cada vez mais com a opinião do outro e também compartilham suas opiniões, além disso, as marcas acabam muitas vezes por ter a imagem que consumidores concebem a ela, sendo que nem sempre é o que as empresas pretendem projetar.

Assim, um grande desafio é instaurado às empresas, pois antes, na lógica individual as mesmas tinham controle sobre sua comunicação de marketing e lidar com as reclamações dos clientes costumava ocorrer singularmente. Hoje, o “conteúdo é gerado por uma comunidade, as empresas não têm controle sobre a conversa. Censurar o conteúdo reduziria a credibilidade. E também é preciso estarem preparadas para uma forte reação social quando algo sair errado” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017, p. 30). Dessa forma, no mundo digital, a transparência é iminente e empresas precisam compreender que assumir erros e manter o diálogo com os consumidores é uma prática que precisa ser aderida, além da honestidade em relação aos atributos comunicados correspondente aos seus produtos e serviço.

---

<sup>15</sup> A Wikipédia é um projeto de enciclopédia multilíngue de licença livre, baseado na web e escrito de maneira colaborativa

<sup>16</sup> Mais informações disponível em: <https://www.fashionrevolution.org/brazil-blog/a-verdadeira-revolucao-da-moda/>

### 4.3 Marketing na Economia Digital

A segmentação para comunicação de marketing é uma prática comum que permite dividir o mercado baseando-se em perfis demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais, formando assim grupos homogêneos que delimitam um público alvo, ao qual a propaganda será direcionada. A partir dessas informações é possível definir estratégias de marca a adequar o marketing com ofertas direcionadas aos diferentes segmentos delimitados.

Entretanto, essa prática, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) limita o envolvimento dos clientes, visto que as informações coletadas partem de um julgamento unilateral, com variáveis definidas pelos profissionais de marketing. Logo, dessa forma os clientes são posicionados como “alvos” e a comunicação pode acabar sendo irrelevante para o público e ainda fazer com que se sintam importunados pela marca. Porém, pode-se dizer que as **comunidades** são uma nova forma de segmentar o público e descobrir seus anseios e desejos latentes, uma vez que as comunidades são geridas por consumidores e não pela empresa. Para tanto, as empresas precisam ser aceitas nas comunidades, assim podendo se envolver de forma eficaz.

Às redes sociais são canais de interação com as comunidades muito importantes na atualidade, pois levam a um relacionamento onde há confiança mútua entre os conectados. O relacionamento geralmente começa com uma conexão de um para um entre dois indivíduos que se conhecem e já tem confiança um no outro, porém essa conexão inicial leva ao vínculo entre as redes independentes desses dois indivíduos, criando então uma conexão de um para muitos e geralmente essas redes costumam crescer exponencialmente, tornando-se uma das formas mais fortes de comunidade (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017, p. 30). A própria criação do *Facebook* demonstra a força que as comunidades podem ter e a velocidade com que podem crescer. Isso tudo, pensando de forma publicitária e mercadológica, é ótimo para a segmentação específica de pessoas que se quer alcançar, pois possibilita a comunicação direta apenas com os indivíduos que demonstram um determinado interesse, pautado pela comunidade que estão inseridos, logo há uma ótima chance de a empresa formar uma comunidade em torno dela (REZ, 2016). Porém, para isso é necessário que ela se esforce em criar conteúdo relevante que motive esse público.

Terra (2011) afirma que o engajamento entre a empresa e pessoas deve ser natural e que a organização, já que não está injetando dinheiro neste tipo de comunicação e quer que haja repercussão em torno dela, deve fazer algo relevante para o público, dando suporte para que se gere repercussões espontâneas. Vale ressaltar que redes sociais são “consequência da apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais” (RECUERO, 2009, p. 102 *apud* TERRA, 2011). Dessa forma os indivíduos das comunidades nas redes não são meros receptores de mensagens, que reunidos em grupos apenas permitem ou recusam a entrada de empresas em seu meio. Tanto indivíduos, como empresa são parte de mecanismos de individualização (personalização) criados para que através de sistemas computacionais possam se encontrar, demonstrando que pode haver um planejamento para isso e não somente acontecer de forma orgânica.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que as mídias sociais deram suporte para que se desenvolvesse o **marketing de conteúdo**, sendo que o que torna esse meio atraente é a possibilidade de ser acessado sob demanda e de forma voluntária, ou seja, os indivíduos optam por consumir o conteúdo quando e onde quiserem. Diferentemente do passado, quando os conteúdos transmitidos pelas mídias tradicionais simplesmente não davam escolha aos consumidores. Além disso, o volume de conteúdo gerado é muito maior e considerado mais confiável, pois é mais transparente e tem-se o suporte da comunidade dos indivíduos, tornando tudo mais atraente. Logo, há possibilidade de se criar conexões mais profundas entre consumidores e marcas.

As marcas que estão realizando um bom marketing de conteúdo fornecem aos consumidores acesso a conteúdo original de alta qualidade enquanto contam histórias interessantes sobre si mesmas. O marketing de conteúdo muda o papel dos profissionais de marketing, de promotores da marca para contadores de histórias. (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017, p. 175).

O marketing de conteúdo, segundo Rez (2016), usa mensagens que educam o cliente, fazendo que ele conheça melhor a empresa, uma solução, produto ou serviço. É uma forma estratégica de pensar no relacionamento com os clientes e construir a imagem da empresa. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), atestam que o conteúdo é o novo anúncio, ainda que sejam conceitos totalmente diferentes, posto que anúncio contém a informação que as marcas querem transmitir, intencionando a venda,

enquanto o conteúdo fornece informações que os consumidores podem usufruir, mesmo sem efetuar compra. Rez (2016) reitera essa concepção e discorre que o marketing de conteúdo consiste na definição de públicos e no estabelecimento de conexões com os mesmos, ao passo que entrega valor e orienta o cliente com formas de conteúdo nas mais variadas modalidades e a partir da medição desse relacionamento mantém o conteúdo sempre relevante.

Ademais, o marketing de conteúdo não costuma ter prazo de validade, à medida que fica circulando nas redes e pode ser redescoberto por mecanismo de busca. Além disso, Rez (2016) destaca que o conteúdo dá autoridade e notoriedade para os indivíduos que os criam, bem como é uma prática que pode ser realizada com baixo investimento financeiro e estrutural, possibilitando que tanto grandes como pequenas instituições se destaquem, sendo assim, primordial para que pequenas empresas adquiram relevância.

Contudo, o marketing na economia digital não pretende substituir o tradicional. Ambos devem coexistir e permutar ao longo do caminho do consumidor. Enquanto o marketing digital foca em promover resultados e num relacionamento com as empresas, o marketing tradicional desperta o interesse e muitas vezes é o estágio inicial da interação com os clientes através do seu tradicional mix de marketing (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2017). Frequentemente o primeiro contato entre marca e consumidor se dá por um anúncio criado para conversão ou um *call-to-action*<sup>17</sup>, logo isso é muito importante, pois são o princípio para que o marketing de conteúdo funcione.

No marketing tradicional, a publicidade representava a ponta final da comunicação com o público. Mas hoje, com o avanço da internet, a conversa começa com ela. As pessoas não querem mais ter relação exclusivamente transacional com as empresas. Elas querem mais do que consumir. Querem adquirir experiências e compartilhar valores. Nesse contexto, as marcas precisam fazer links da publicidade com o conteúdo e com outras mídias, migrar as pessoas a partir da publicidade para outras plataformas, onde a conversa possa ser ampliada (REZ, 2016, p. 40).

Seguindo nesse contexto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), propõem o **caminho do consumidor** que contempla as etapas de assimilação, atração, arguição, ação e apologia. Essa jornada então chamada de cinco As, baseou-se no modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação), cunhado por St. Elmo Lewis, porém

---

<sup>17</sup> Em termos de marketing são links ou palavras que orientam o usuário a executar ações.

na era da conectividade, o processo precisou ser atualizado e moldado para tal. Logo, o modelo dos cinco As, ilustrado na Figura 6 é uma ferramenta acessível e aplicada a diferentes setores.

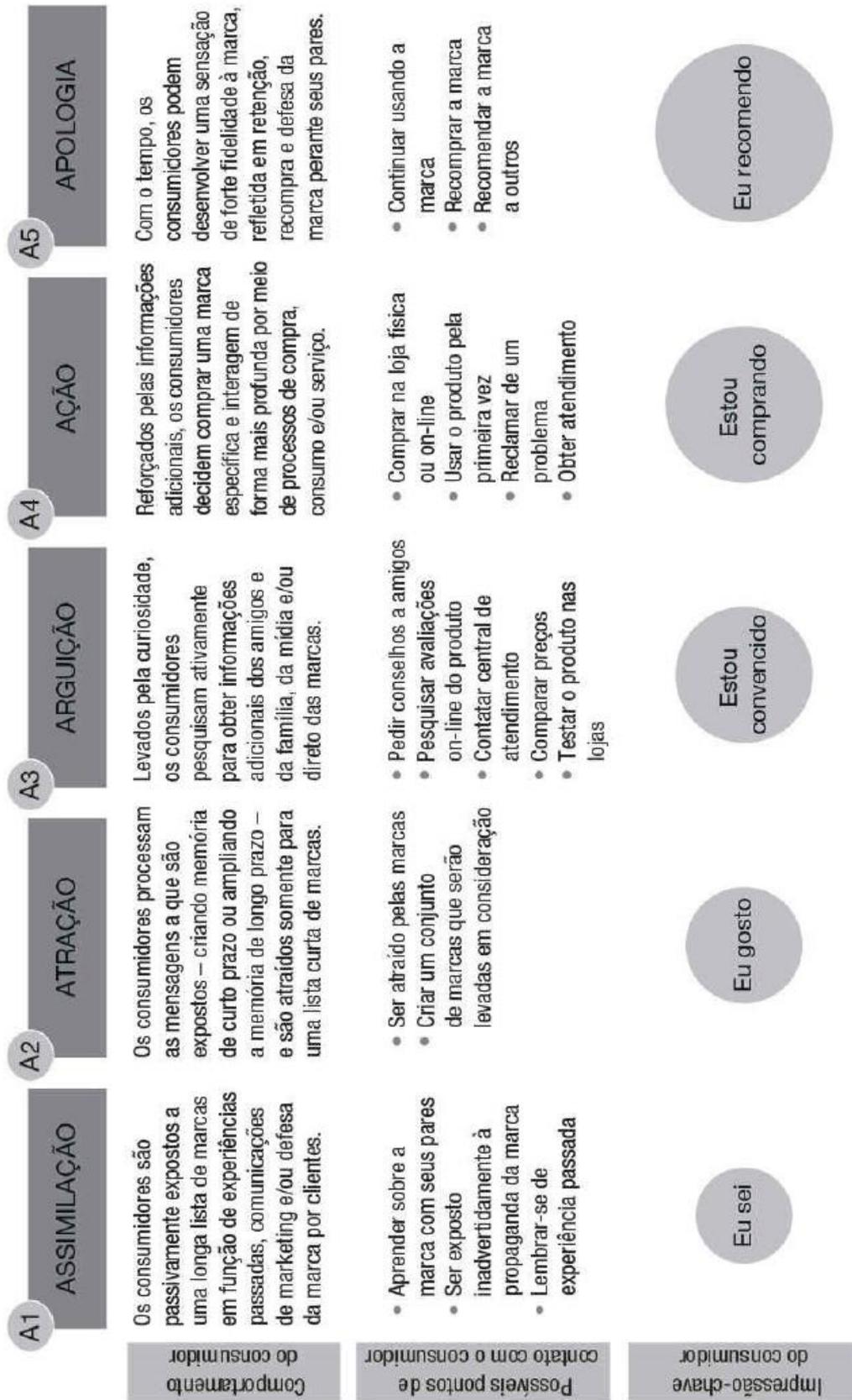
No primeiro estágio no trajeto do consumo, *assimilação*, os consumidores são expostos a comunicação de marketing, publicidade, defesas de marcas por clientes, a propaganda boca a boca ou em função de experiências passadas. Todo esse processo de absorção acaba por filtrar diferentes marcas e então entramos na *atração*, que é uma reação do consumidor, alguns reagem mais do que outros, jovens por exemplo, costumam ser os primeiros a reagir, por isso tendem a ser adotantes iniciais de produtos e serviços novos.

Já na *arguição*, o consumidor costuma pesquisar ativamente a marca pelo qual foi atraído. Nessa etapa, podem se deparar com avaliações on-line, contatar canais de atendimento das empresas, comparar preços e até testar produtos nas lojas físicas. Além disso, aqui o caminho migra do individual para o social, à medida que as decisões serão tomadas com base nas informações e conversas com os outros, bem como na opinião de amigos e familiares.

Sendo convencidos na fase de arguição, os consumidores passam à *ação*, que não se limita apenas na ação de compra, e sim os consumidores interagem pelo consumo, bem como pelos serviços de pós-venda. Aqui a marca precisa envolver o clientes, criando uma experiência de consumo total que seja positiva e memorável. Problemas podem acontecer, mas a organização precisa se certificar que os clientes recebem soluções satisfatórias.

Por fim, o estágio da *apologia*, se reflete na permanência de interação do consumidor com a marca, o desenvolvimento da fidelidade, possibilidade de recompra e o mais importante, a defesa da marca por parte do consumidor. Aqui, ele se torna advogado da marca, recomenda e indica espontaneamente, porém precisa ser estimulado a isso pelas organizações. Ou ainda, muitas vezes são acionados pela visualização de situações negativas e partindo da sua convicção de valor sobre a marca e uma boa experiência, se sentem impelidos a recomendar e defender as marcas que adoram.

Figura 6 – Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 97)

O caminho do consumidor pode ocorrer também de forma não linear, na qual retornam aos estágios anteriores, estabelecendo um ciclo de *feedback*. Por exemplo, um consumidor na fase de arguição pode identificar novas marcas e voltar ao estágio da assimilação. Além disso o tempo gasto no percurso de compra pode variar de um consumidor para outro. E geralmente assimilação e atração ocorrem quase que de forma simultânea, por isso a empresa precisa preparar-se para a fase de arguição, caso contrário, podem perder a oportunidade do cliente seguir adiante no processo, ao passo que não conseguem mantê-los atraídos e convencidos sobre os atributos da marca, produtos ou serviços.

## 5 DOBRA EM FOCO

A empresa Dobra, objeto deste estudo, é uma organização que evidencia diversos aspectos elencados no decorrer deste trabalho. Demonstra um caráter inovador, bem como tem uma forma distinta de relacionamento com a sociedade e seus públicos, sejam eles internos ou externos. Assim, a partir de pesquisa realizada com sócio da empresa e alguns consumidores busca-se identificar se há fatos que condizem com a teoria apresentada nos capítulos anteriores.

### 5.1 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo se caracteriza pelo cunho qualitativo, com o uso de técnica de entrevista em profundidade. Segundo Duarte (2010) a entrevista em profundidade é um recurso que busca, com base em teorias e pressuposições do investigador, angariar respostas a partir de experiências subjetivas de fontes selecionadas por ter informações que se deseja conhecer. Para tal fim, a entrevista foi semi aberta, guiada por um roteiro preparado de antemão. Duarte (2010, p. 66) indica que desta forma “a lista de questões-chave pode ser adaptada e alterada no decorrer das entrevistas. Uma questão pode ser dividida em duas e outras duas podem ser reunidas em uma só, por exemplo”.

As entrevistas foram realizadas no período de 18 a 21 de novembro e contou com dois perfis de público: um sócio da empresa Dobra e 5 consumidores de produtos Dobra, conforme a segmentação de questões indicadas no Apêndice A para os consumidores e Apêndice B para o sócio. Os perfis dos respondentes estão indicados no quadro 4 e todos preencheram o termo de cessão de direitos, conforme disponibilizado no site da Fabico (vide Anexo A).

Quadro 4 – Perfil dos Respondentes

Entrevistado	Idade	Gênero	Profissão	Vínculo com a Marca
E1	24	Masculino	Administrador	Sócio Co-Fundador
E2	25	Feminino	Relações Públicas	Consumidora
E3	22	Masculino	Designer	Consumidor
E4	27	Feminino	Comercial	Consumidor
E5	30	Feminino	Publicitária	Consumidora
E6	25	Masculino	Produtor Audiovisual	Consumidor

Quanto a definição dos entrevistados, foi baseado na indicação de indivíduos, partindo da rede de contatos da autora. Tendo como critério pessoas que já houvessem adquirido algum produto da Dobra e não apenas que soubesse da existência da marca. Isso com o intuito de possibilitar o conhecimento sobre todo o processo de compra, interação com a marca e constatação se o que era percebido antes do ato de compra se confirma após o mesmo.

As entrevistas ocorreram presencialmente e algumas, bem como a conversa com o sócio da Dobra, foram por chamada de vídeo através do *Skype*<sup>18</sup>.

Além das entrevistas o estudo faz uso de fontes secundárias, que são as fontes que já foram coletadas e sintetizadas e dispões de informações para consulta, tendo como exemplo jornais, relatórios, revistas, livros, IBGE, FGV, entre outros. (GIL, 1999).

## 5.2 Dobra Projetos Inovadores LTDA

A Dobra é uma empresa gaúcha com sede na cidade de Montenegro, conhecida por confeccionar carteiras “de papel” (figura 7). Esse produto e a empresa foram inicialmente desenvolvidos por três sócios, sendo um primo e dois irmãos: Eduardo Hommerding de 27 anos, Guilherme Massena de 24 anos e o irmão Augusto de 20 anos.

Figura 7 – Carteira da Dobra



Fonte: Página da Dobra no Instagram<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Skype é um software que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo.

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BI5ieaPHXuf/>. Acesso em: 29 Dez. 2019.

O projeto das carteiras apareceu pela primeira vez no ano de 2013, quando o Guilherme, que cursava administração, desenvolveu a ideia para um trabalho de faculdade. Porém, as carteiras que eram um protótipo simples e ainda não apresentavam uma forma que realmente fosse possível para comercializar, ficou arquivado por três anos. Então em 2016, os três sócios concordaram que era o momento para empreender e resgataram a ideia da carteira, bem como buscaram formas de produzi-la de maneira mais profissional. Assim, a partir de pesquisas na internet descobriram um jeito de adaptar uma impressora comum para imprimir num material com característica semelhantes ao papel, chamado de *Tyvec*<sup>20</sup>.

A partir desse momento, os três levaram o projeto em paralelo às suas atividades habituais, aproveitando o tempo livre e o apartamento de um dos sócios para se reunir, produzir e fazer envios das peças vendidas pela internet. Porém, é importante destacar que os jovens empreendedores, desde o início expressavam o desejo criar uma empresa que fosse além da comercialização de um produto, e sim que fizesse parte de algo maior e pudesse entregar algo de bom para o mundo.

Dessa forma, além de focarem na pesquisa e desenvolvimento do produto em si, buscaram conhecimento através da escola Perestroika<sup>21</sup> que é uma escola de metodologias criativas, fazendo cursos que abordavam o futuro da comunicação e negócios digitais, bem como o curso *Friends of Tomorrow* da Aerolito<sup>22</sup> que adentra em temas como futurismo, futuro do trabalho e organizações, novos modelos de negócios, impacto positivo, entre outros. E segundo os sócios, foi nesse curso que tiveram *insights* que colaboraram para o desenvolvimento da Dobra e ideias para que a empresa se constituísse como é conhecida hoje.

O investimento inicial da empresa foi de 3 mil reais, destinado a aquisição de máquina de corte e uma impressora, acabou se transformando, em menos 4 anos, numa empresa formada por 20 pessoas, com sede própria e que fatura em torno de 250 mil reais por mês, vendendo em torno de 5 mil itens, que vão dos 3 tipos de carteiras aos novos produtos desenvolvidos, sendo eles o tênis, camisetas, bag, porta passaporte, porta cartão e um curso denominado “Hackeando a Dobra”, no qual os

---

<sup>20</sup> Original da organização DuPont, é um material muito usado para confecção de roupas de proteção na indústria química. Leve e durável, é mais resistente que papel e tem melhor custo-benefício e versatilidade do que tecidos. Disponível em <http://www.dupont.com.br/produtos-e-servicos/tecidos-fibras-e-nao-tecidos/tecidos-industriais/brands/tyvek.html>.

<sup>21</sup> <https://www.perestroika.com.br/>

<sup>22</sup> <https://www.aeroli.to/courses/friends-of-tomorrow/>

sócios arrolam sobre como desenvolveram a empresa e apresentam conceito e ferramentas utilizada pelos mesmos. Logo, este sucesso é reflexo das estratégias de inovação, gestão e comunicação difundidas na empresa, bem como a relação positiva com que se posiciona e relaciona com os clientes

### 5.3 Inovação e Estratégias de Gestão na Dobra

A inovação na Dobra se dá em diferentes aspectos, a começar pela identificação da oportunidade de produzir carteiras a partir de um material que originalmente é destinado a outro fim. Desse modo, na entrevista com o sócio da empresa (E1), foi afirmado que a partir de pesquisa exploratória feita pelos fundadores antes de constituir o negócio, percebeu-se que os produtos de papel estavam em voga em outros países. Logo presumiram que no Brasil poderia se tornar uma tendência, assim demonstraram habilidade de visualizar oportunidades e tirar vantagem da mesma.

Afinal, nem sempre a inovação precisa ser uma invenção ou algo revolucionário, mas sim pode originar algo novo para o contexto em que se insere e a partir do uso de combinação de tecnologias e experimentação de algo já existente, como no caso da Dobra, que além do material utilizado, também estudou formas de adaptar a impressora para que a produção pudesse ser feita pela própria empresa e sob demanda, diferentemente, segundo o sócio (E1), de outras empresas que fazem carteira de papel no mundo.

Conforme acionado no capítulo 2, os empreendedores podem ser identificados como aqueles que assumem o risco de criar negócios, produtos e demandas, bem como há indivíduos movidos pela vontade de proporcionar um bem para o meio em que estão inseridos, indo além do objetivo financeiro. Dessa mesma forma, o sócio (E1) define o empreendedor, dizendo que é “alguém que transforma a realidade onde ele está, seja um negócio que vai resolver o problema de alguém ou de uma comunidade”.

Apoiado nesse pensamento, os empreendedores ao buscarem conhecimento que os ajudassem na constituição da empresa, somando cursos livres como o da Perestroika e da Aerolito, bem como o embasamento na literatura atual, acabaram por descobrir novas formas e métodos de produção, modelos organizacionais e de marketing que também adquiriram caráter inovador, ao passo que possibilitaram a

Dobra relacionar-se de forma distinta com seus clientes, fornecedores, parceiros e funcionários. Além disso, eles perceberam que eles poderiam “criar uma empresa que causasse um impacto social, através da venda de carteiras” (E1). Assim, o produto se constitui como o meio para algo maior e a Dobra como instrumento para tentar colaborar com a sociedade. Dessa forma, a Dobra é percebida por E2 como “uma marca inspiradora, pois “além de ter produtos de ótima qualidade, acaba inspirando outras pessoas a ter seu próprio negócio de uma forma séria, mas também sustentável que gere benefício não só para empresa, mas também para a sociedade”.

Seguindo os tipos de inovação propostos pelo Manual de Oslo (1997) que se diferenciam em produto, de processo, de marketing e organizacional, podemos constatar que a Dobra já perpassou em algum momento pelos quatro tipos. Sendo que em relação a produto, introduziu no mercado brasileiro um modelo de carteira, feito de material diferenciado, bem como adaptou o formato, permitindo que ela ficasse fininha e contemplasse o armazenamento de cartões documentos e dinheiro brasileiro, gerando um diferencial perante as carteiras tradicionais que geralmente são grandes, pesadas e não levam em consideração a expectativa de muitos públicos.

A entrevistada (E2) afirma que enxergou no produto da Dobra “algo muito bom, cabe no bolso, e que geralmente as carteiras são muito grandes e fica aquela coisa feia aparecendo”. Outra cliente (E5), ao pesquisar por carteiras não encontrou outra com as características da Dobra, para ela “na época a Dobra foi exclusiva”. Além disso, o produto é inovador quanto às estampas, à medida que é feito sob demanda, é possível oferecer uma infinidade de opções, abrangendo a variedade de preferências dos consumidores. Outro aspecto importante no item das estampas é o fato da co-criação, associado ao marketing 4.0, pois a Dobra aceita ideias de designers em uma espécie de banco gráfico de estamperia, conforme observado adiante.

A inovação em produto é constante, pois a Dobra não se limita às carteiras. Desde a abertura da mesma já surgiram outros produtos que compõem o catálogo da empresa. Dando ênfase para o tênis que chama muita atenção por ser de um material parecido com papel, porém que pode molhar e tem resistência. Além disso, segundo o gestor (E1), há pessoas que se dedicam a pesquisar e desenvolver novos produtos dentro da Dobra constantemente.

Quanto à inovação de processo, podemos considerar a produção sob demanda que permite à Dobra oferecer mais opções de produtos aos seus consumidores e

reduz custos de armazenamento e possíveis desperdícios, bem como o planejamento da produção. No início da empresa as carteiras eram feitas uma a uma pelos sócios, à medida que foram crescendo e também surgiram novos modelos e produtos, a produção foi descentralizada e criou-se parceria com costureiras locais, assim a impressão, corte e dobragem é feito dentro da empresa, mas o acabamento é terceirizado. Dessa forma a Dobra conseguiu escalar sua produção.

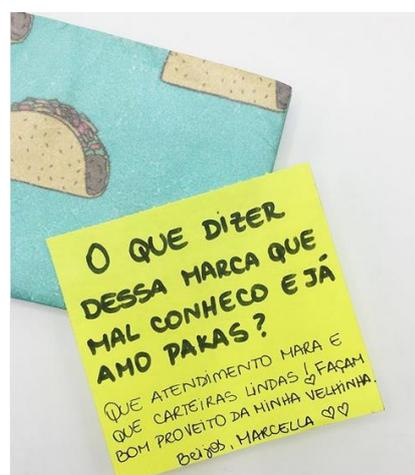
Em relação ao marketing, a Dobra é um grande exemplo de sucesso, pois se aproveita bem de todo processo comunicacional e contato com o cliente. A começar pelo posicionamento de ser uma empresa com impacto positivo e expor esse conceito de forma constante e consistente. Além disso, eles buscam uma abordagem mais intimista, fazendo com que a interação seja recíproca, a exemplo podemos destacar os *post-it* escritos à mão (vide figura 8) que são mandados com todos os produtos com recados que se adaptam a cada momento do consumidor, ou seja, os que compram pela primeira vez costumam receber um “bem-vindo à dobra”, enquanto compradores recorrentes recebem outros recados. Assim, os consumidores também passaram a enviar cartões e *post-it* personalizados para a marca (vide figura 9), principalmente quando enviam suas carteiras para reciclagem, que é inclusive uma inovação de processo, à medida que se baseia no desenvolvimento de uma logística reversa.

Figura 8 – *Post-it* da Dobra



Fonte: Página da Dobra no Instagram<sup>23</sup>

Figura 9 – *Post-It* consumidor da Dobra



Fonte: Página da Dobra no Instagram<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bfg5czRFgji/>. Acesso em: 29 Dez. 2019.

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BfisgSblsbY/>. Acesso em: 29 Dez. 2019.

Ainda tratando da inovação em marketing, a Dobra destaca-se pela preocupação com a embalagem, pois tendo como premissa a conscientização da redução de resíduos, acabou por preocupar-se em desenvolver embalagens que possam ter alguma utilidade, como a da carteira que vira um cofrinho de moedas (figura 10) e de outros produtos que viram copos e tapetinhos. Os cartões que contém informações do produto e da compra são de papel semente, podem ser plantados e vão originar algum tempero.

Figura 10 – Inovação em Marketing: Embalagem Dobra



Fonte: Página da Dobra no Instagram<sup>25</sup>

Outro exemplo a se destacar é a comunicação feita em torno do Batman, cachorro da raça pugg, mascote da Dobra (Figura 11). Porém, “responsável” por responder emails e resolver os problemas da empresa, já que é apresentado como “o chefe”. Inclusive uma das entrevistadas (E4) destacou que recebeu “um email do doguinho” e que achou “muito legal”.

Figura 11 – Assinatura de email do Batman (mascote da Dobra)



Fonte: *Print Screen* de email recebido pela autora.

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BqKZ4BiH3dX/>. Acesso em: 29 Dez. 2019.

Assim, o mascote se tornou um símbolo da marca e inclusive, já esteve presente em palestras, como no BS Festival 2019<sup>26</sup>, na qual a partir de uma apresentação previamente planejada e interativa se fez parecer que o cachorro é que estava “falando” com o público. Isso transparece a irreverência da marca e preocupação de criar empatia com seu público.

A própria ação de *black friday* da Dobra se caracterizou como inovadora em relação ao marketing, além do suporte ao conceito de impacto positivo disseminado pela marca. Isso porque, invés de sustentar o conceito de consumismo com ofertas duvidosas, como acontece muito nessa data, a marca propôs que consumidores fizessem uma doação para alguma entidade de qualquer fim e sem valor estipulado e ao mandarem o comprovante, então ganhariam uma carteira de graça ao adquirirem um outro produto da empresa. Logo, dessa forma mobilizaram a sociedade e geraram valores significativos em doações, sendo mais de 50 mil reais em 2018 e mais de 60 mil reais em 2019.

Quanto à inovação organizacional, o que mais chama atenção é a horizontalidade, visto que cada integrante da empresa é responsável por gerir seu tempo de trabalho e produtividade, bem como todos ganham o mesmo salário, baseado na lucratividade da empresa, independente da função ou cargo ocupado. A premissa é não ter um chefe que dite como as coisas devem acontecer e sim possibilitar uma autonomia coletiva e estimular a satisfação no local de trabalho, fazendo com que todos possam colaborar com ideias, processos e desenvolvimento de ações, visando sempre a satisfação do cliente. Além disso, ao abordar esse formato a responsabilidade recai sobre todos, assim o impacto e decisões de cada um, influenciam verdadeiramente no todo. Logo, essa estratégia na Dobra foi abordada desde o início, à medida que os fundadores foram chamando amigos para trabalhar na empresa. Para eles não fazia sentido criar uma hierarquia, e no fim acabou se instaurando como algo inerente à cultura da Dobra.

Outro ponto quanto métodos organizacionais é a abertura para colaboradores autônomos, ou seja, o projeto *colab* da Dobra, possibilita que a empresa estabeleça relações externas e cria um tipo de colaboração com artistas e consumidores. A materialização disso se dá pelo desenvolvimento de um sistema, no qual qualquer

---

<sup>26</sup> Palestra disponível em: <https://youtu.be/9lwmcUUszGc>

indivíduo ou organização pode enviar uma estampa para os produtos e ganhar uma porcentagem sobre a venda dos mesmos.

Logo, a inovação dentro da Dobra é reflexo de uma consciência dos fundadores que buscaram desde o início formas de criar um ambiente interno suscetível à inovação, criatividade e aprendizado, bem como se dedicam ao desenvolvimento de mecanismos de colaboração com os públicos externos, sejam eles clientes, fornecedores ou parceiros. Para tanto, através da entrevista com o sócio da Dobra (E1) identificou-se o uso de algumas ferramentas que auxiliam na gestão da empresa.

A começar pelo *Lean Startup* de Ries (2012) que com a abordagem do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender se tem a tradução exatamente de como ocorre na Dobra, visto que o entrevistado afirma que “se testa muito na Dobra” (E1), desde o início da empresa, quando eles pegaram aquela carteira do projeto da faculdade e deram para amigos testarem e a partir do retorno obtido eles fizeram adaptações, testaram novamente e só depois investiram na máquina de corte e então, chegaram ao consenso de que podiam colocar o produto no mercado: “agregou valor, então chegou a hora de abrir o *e-commerce* e lançar para o Brasil inteiro” (E1).

Já com o negócio andando eles nunca pararam de testar, como exemplo disso, eles enviavam diferentes tipos de embalagens para compradores distintos e a partir dos *feedbacks* compreendiam qual funcionava melhor. Isso ocorre até hoje e muitas vezes o cliente nem sabe, mas como a marca incentiva o *feedback* através do material que acompanha os produtos e também por no email e pesquisa de satisfação, a empresa acaba tendo esse retorno do consumidor. Além disso, eles têm uma série de produtos para serem lançados, alguns ainda são apenas protótipos, outros já foram validados com clientes e estão apenas aguardando a viabilização do sistema do site para serem lançados.

O entrevistado confirma que a Dobra não chegou a pivotar, porém essa boa atuação, seja talvez em função de um aprendizado do passado, no qual os sócios já teriam tentado desenvolver um aplicativo, porém não tiveram sucesso algum, com apenas 12 downloads e 1 ano de dedicação para colocar a plataforma em funcionamento, motivados pela vontade de criar algo “perfeito”, acabaram se deparando com uma não aceitação do mercado e uma empresa estrangeira que nesse meio tempo, acabou por dominar o mercado que os empreendedores queriam se inserir.

Quanto ao desenvolvimento da Dobra e modelo de negócios, o co-fundador da empresa discorre que “muitos se prendem a plano de negócios, porém não se focam na prática, então a gente acha que nada é melhor do que fazer” (E1). Assim, no início da Dobra o planejamento era semanal, depois evolui para o mensal e semestral, e recém agora estão começando a se planejar para um intervalo de tempo mais longo, até porque à medida que a empresa cresce isso se torna necessário, pois questões mais significativas são abordadas, como a abertura para investimentos, contratação, exportação, entre outros.

Os fundadores acreditam que é “preciso cuidar para não ficar somente no campo do planejamento e pouco no da execução” (E1). Dessa forma, inicialmente eles foram tomando as decisões baseadas naquilo que “tinham em mente” (E1) e somente um ano e meio depois da abertura da empresa é que elaboraram o primeiro *Canvas*, com o objetivo de clarear as ideias, ao passo que tinham que tomar decisões em relação a como iriam seguir com a empresa dali pra frente, partindo do pressuposto que já tinham obtido um certo crescimento.

Além do *Canvas* o entrevistado (E1) mencionou que na Dobra eles usam muito a jornada do cliente que é, segundo ele, uma metodologia semelhante ao de *design thinking*, no qual se mapeia os pontos de contato com clientes e aquilo que a Dobra já faz e se identifica aquilo que se quer ou precisa fazer. E o uso dessa ferramenta não se limita somente ao cliente, sendo utilizada para medições dentro da própria empresa. Além disso o entrevistado reitera que essa abordagem é considerada muito importante por eles e tem muito a ver com as dinâmicas e o negócio da Dobra. Ademais a plataforma Asana<sup>27</sup> de organização e gerenciamento de trabalho em equipe também foi acionada pelo entrevistado, expondo que ajuda a organizar as demandas de trabalho.

Contudo o grande diferencial da Dobra se dá pela transparência que busca em todos os seus processos e relacionamentos, dessa forma “um produto, comunicação, projetos de impacto legais são consequência da busca pela essência e verdade que se coloca em tudo que se faz na Dobra” (E1). À vista disso, segundo o entrevistado E1 muitas coisas são vistas por terceiros como inovadoras na empresa, porém para ele muitas são simples e apenas buscam desburocratizar as coisas.

---

<sup>27</sup> <https://asana.com/pt>

#### 5. 4 Desenvolvimento e Percepção da Marca

A Dobra é uma empresa que se apoia nos pilares do impacto positivo, ao passo que constitui uma empresa híbrida, assim como exposto no capítulo 2, objetivando tanto o lado social como o financeiro em suas diretrizes. Por consequência, a comunicação e o marketing da empresa giram em torno dessa questão, gerando conteúdo relacionado, bem como também há um empenho em disseminar o seu propósito.

Logo, o PTM (propósito transformado massivo), conceito difundido por Ismail, Malone e Geest (2015) se apresenta na Dobra como “deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem”, e se traduz nas ações da empresa à medida que, por aberto se entende que o mundo precisa ser mais transparente, seja nas relações humanas em geral, como também nas empresas com os consumidores e o mercado. Esse ponto é destacado por um dos entrevistados, quando afirma que a Dobra representa “uma marca humana, porque ela tem uma proximidade com o cliente, tenta isso pelo menos, ao comprar a carteira vêm um recadinho pra ti, e tem o humano no sentido de se importar com o impacto social” (E6).

Ser aberto relaciona-se com própria ação da Dobra de disponibilizar os moldes dos produtos de forma livre, para que qualquer um possa baixar e fazer sua própria carteira em casa. Bem como ser transparente em relação às questões internas da empresa, mostrando como é o dia a dia e também inserindo o público nas decisões que são tomadas, como por exemplo pedindo opinião dos mesmos nas redes sociais. O entrevistado E6 chamou atenção à questão dos moldes e da criação das estampas pelas *colab* como algo que “torna a Dobra mais humana”. Além disso, eles são abertos quanto a exposição de números, faturamento e processos que ocorrem na empresa. Dessa forma, podemos crer que o que é transmitido pela Dobra colabora para uma mudança no mundo, e ao agregar valor para a sociedade, acaba por haver uma relação mútua entre empresa e os indivíduos.

Quanto à irreverência, o sócio explana que “a conversa com a empresa não precisa ser aquela coisa tradicional e engessada, mas sim uma conversa mais natural, fluída, humana e amigável” (E1). O entrevistado E3 em diversos momentos explanou que admira a Dobra por serem irreverentes, por terem um “atendimento ao cliente excepcional” que é diferente de qualquer outra marca que ele já interagiu, visto que ele (E3) contou que têm costume de entrar em contato com o SAC das empresas para

avaliar como é o atendimento, pois é um ponto importante e a experiência que a marca oferece influencia na sua decisão de compra.

A irreverência é uma forma da marca inovar em um mercado saturado de regras e rigidez nos processos. Muitas vezes a Dobra é bem humorada, como por exemplo, oferecendo estampas sarcásticas e o próprio Batman (cachorro), comunicado como “CEO” da empresa, é segundo o sócio (E1) um deboche.

Enfim, ser do bem se reflete na prática, através do entendimento que “a empresa precisa impactar na sociedade de alguma forma” (E1), ao passo que as organizações são importantes vetores de mudanças na sociedade. O sócio exemplifica que vai desde uma gestão mais humanizada à criação de projetos de impacto social e ao possibilitar que as pessoas possam ganhar uma renda extra significativa, através de envio das estampas ou ajudando na produção das carteiras. Esse ponto é destacado por E5 que diz que fica bem claro, através das publicações na internet que “ela (a Dobra) se preocupa com a sustentabilidade, com o produto, desde a forma como ele é criado, todo processo e como vai ser o uso do produto [...], traz sempre a ideia de que não se pode apenas descartar os produtos e sim pensar na forma de dar continuidade a ele” à medida que eles “reformulam as carteira, reciclam e tudo mais”

Logo, o impacto positivo na Dobra ocorre de forma efetiva a partir da criação da *colab*, dando oportunidade de renda extra a mais de 400 pessoas que fazem parte da rede, enviando estampas e ganhando percentual sobre as vendas. Outro meio é a disponibilização dos moldes das carteiras de forma aberta no site, dando oportunidade para que alguém que não possa pagar pelo produto, seja capaz de montar sua carteira em casa. A partir disso surgiram também alguns projetos sociais que usaram os moldes das carteiras para gerar renda, a exemplo citado pelo sócio da Dobra (E1) tem-se o Projeto Identidade no Recife, que utiliza os moldes da Dobra e com a venda das carteiras já financiou mais de 150 projetos sociais.

Além disso há o Dobra+1 que a cada produto vendido, um real se destina a ações de impacto social, como o que se concretizou no início desse ano e possibilitou a reforma do pátio de uma escola carente na cidade de Montenegro. Outra questão é a preocupação com o meio ambiente, desde a possibilidade de reutilização da embalagem, bem como a reciclagem dos produtos, além de a empresa se certificar sobre a origem dos materiais utilizados e não trabalhar com nada de origem animal ou testado neles.

Não obstante, a Dobra conquistou alguns selos de instituições e organizações reguladoras que certificam e endossam o posicionamento da marca (vide figura 12). O primeiro deles é o Sistema B (já exposto no capítulo 2), que é resumidamente uma rede global que se apoia e avalia empresas quanto ao seu modelo de negócios, boas práticas, sustentabilidade e responsabilidade social.

Figura 12 – Selos da Dobra



Fonte: a autora<sup>28</sup>

Outro selo é o *PETA-Approved*, que certifica as empresas quanto ao fato de os produtos serem veganos. Há também o selo Eu Reciclo que certifica a logística reversa das embalagens de empresas de todo o Brasil. Além desses podemos considerar também o +1, já exemplificado neste estudo, se referindo a separação de um real a cada produto vendido para que projetos sociais possam sair do papel. E, por fim, a marca é associada ao Capitalismo Consciente, que é um movimento global que se apoia 4 pilares: propósito maior, cultura consciente, liderança consciente e orientação para *stakeholders*.

Entretanto, nenhum dos consumidores destacou a questão dos selos, mas demonstraram conhecimento quanto a algumas ações que os envolvem, como E4, a qual afirmou que a Dobra “se preocupa em ser sustentável, ecológica e não usar materiais de couro”, explanando que isso é um diferencial, ainda que não se declare vegana, vegetariana ou que tenha o costume de fazer pesquisas em relação a essas questões quando compra produtos em geral.

Já os consumidores E3 e E6, deram como exemplo de projeto social realizado pela Dobra o que ocorreu na escola carente em Montenegro, ainda que não tenham relacionado com o selo +1. O E3 comentou ter enviado sua carteira para reciclagem, assim ganhou desconto na compra da uma nova, bem como o E6 que demonstrou conhecimento sobre a logística reversa. Além disso, E4 e E6, destacaram com uma ação de impacto social a campanha de *blackfriday* organizada pela Dobra.

<sup>28</sup> Figura elaborada a partir das informações do site da Dobra e das instituições a que se referem.

A entrevistada E2 não se lembrou durante a pesquisa de nenhum projeto social em específico, mas acredita que o impacto positivo se dá pelo caráter inspiracional da Dobra que “começou muito pequena e hoje entrega para todo Brasil, mas também é um bom modelo de atendimento, exemplo para grandes empresas que querem se reinventar e também de contribuição com projetos sociais e igualdade de salário”

Assim, podemos perceber que a Dobra consegue envolver o cliente em sua cultura, mesmo que atraídos num primeiro momento apenas pelo produto em si, quando entram o site e descobrem tudo que envolve a marca acabam por ser influenciados em outros aspectos. A E5 explana sobre isso, falando que “para ser sincera na época em que quis comprar o fator durabilidade e o produto em si foi o que teve mais relevância, mas é claro, no momento que se encontra um produto que atende as tuas necessidades e acaba descobrindo que vai muito além daquilo, oferece muito mais e te faz pensar que não é só comprar, a tua compra se torna muito melhor, é a experiência em si.

Dessa forma, a Dobra não dá abertura para que os clientes busquem produtos em concorrentes, visto que nenhum dos entrevistados soube dizer outra marca que venda produtos parecidos ou afirma ter feito essa pesquisa, ao passo que já existem outros que fazem exatamente o mesmo produto. Porém, assim como explanado pelo sócio (E1), muitos chegaram inclusive a pegar os moldes disponibilizados pela Dobra e criaram seu negócio vendendo carteiras exatamente iguais. Porém, não copiaram o essencial que é “o impacto positivo e o propósito que a Dobra coloca em tudo o que faz”.

Todavia, o propósito e o impacto positivo disseminado pela Dobra são possibilitados pela viabilidade que a Era da Informação, muito citada neste trabalho, proporcionou. A concepção da empresa em si, nos moldes que se tem hoje, só foi possível pelos novos canais, ferramentas tecnológicas e de informação. A empresa soube aproveitar essa mudança de paradigma que proporcionou oportunidades e ritmo de crescimento. Logo isso tudo fez com que pequenas empresas como a Dobra, em sua fase inicial, viesse no futuro a se tornar competitiva, destacando-se perante grandes marcas consolidadas.

Ao passo que, a partir da internet a Dobra pôde se constituir como empresa e também alcançar grandes públicos através das redes, de forma muito mais em conta do que se fosse no passado pelos meios tradicionais. Além disso, as mudanças de paradigma para uma sociedade digital possibilitaram uma nova forma de interação

com os públicos, interferindo no processo de compra do consumidor, conforme proposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Dessa forma no Quadro 5, é apresentado informações sobre o processo de compra dos 5 consumidores entrevistados da Dobra, baseando-se nos conceitos de análise do mapeamento do caminho do consumidor que contempla os 5 As.

No geral, o que se pode perceber com o que foi exposto pelos clientes entrevistados é que o marketing boca a boca é muito forte para a empresa. Além disso, a Dobra incentiva que os clientes digam o que acharam do processo e do produto. Dessa forma, enviam pesquisa de satisfação e incentivam a indicação através de plataforma de avaliação como Google Avaliações do Consumidor e no *Facebook* e como tem majoritariamente avaliações e comentários positivos, acabam por convencer novos clientes sobre a verdade da empresa e eficiência dos produtos.

Além disso, é evidente que o marketing da Dobra é eficiente quanto definição dos públicos alvos das suas campanhas publicitárias. Inclusive, a Dobra foi classificada como Case de Sucesso pelo *Facebook*, por suas estratégias de anúncios e segmentação de público obtiveram excelente taxa de conversão. Dessa forma se possibilita que mesmo indivíduos que não tenham previamente conhecimento sobre a empresa, possam passar a conhecê-la e acabar virando depois de todo processo de compra, advogados da marca, assim como percebido no consumidor entrevistado E3. O sócio da Dobra (E1) entende “que para maior parte das pessoas, o que chama atenção é o produto que é diferente, depois a galera vai lá e compra o produto, vive a experiência Dobra e se apaixona, porém, menos clientes vêm inicialmente baseados no que a Dobra faz”.

Aliás, a execução da comunicação da Dobra ocorre internamente, sendo gerenciada por funcionários que trabalham na empresa gerando conteúdo e outros que cuidam da parte de anúncios. Isso porque, segundo o sócio (E1) é uma forma de conseguir manter a transparência, pois eles querem comunicar sua essência, como eles são e se “contratarmos alguém de fora para falar o que a Dobra é, não estará sendo verdadeiro”.

Quadro 5 – Processo de compra dos consumidores

	<b>Assimilação</b>	<b>Atração</b>	<b>Arguição</b>	<b>Ação</b>	<b>Apologia</b>
<b>E2</b>	- Boca a boca - Defesa da marca por um conhecido	- Gostou da proposta	- Entrou no site - Na assimilação teve chance de experimentar o produto - Pesquisou - Pesquisou informações online sobre o produto e marca	- Comprou pelo site - Expôs em suas redes sociais	- Tem o costume de indicar e recomendar a Dobra de forma boca a boca - Efetuou mais de uma compra - Continua a usar e interagir com a marca - É defensora da marca
<b>E3</b>	- Exposto pela propaganda da marca	- Gostou da proposta	- Entrou no site - Pesquisou informações online sobre o produto - Interagiu com a central de atendimento	- Comprou pelo site - Expôs em suas redes sociais - Quis fazer parte de alguma forma (já enviou estampa para <i>colab</i> )	- Tem o costume de indicar e recomendar a Dobra de forma boca a boca e também já recomendou nas redes sociais - Efetuou mais de uma compra - Continua a usar e interagir com a marca - É defensor da marca
<b>E4</b>	- Boca a boca - Exposto pela propaganda da marca	- Gostou da proposta	- Entrou no site - Pesquisou informações online sobre o produto e marca - Pediu opinião a amigos	- Comprou pelo site	- Tem o costume de indicar e recomendar a Dobra de forma boca a boca - Continua a usar o produto
<b>E5</b>	- Exposta pela propaganda da marca	- Gostou da proposta	- Entrou no site - Pesquisou informações online sobre o produto e marca - Pediu opinião a amigos	- Comprou pelo site	- Tem o costume de indicar e recomendar a Dobra de forma boca a boca - Continua a usar e interagir com a marca - É defensora da marca
<b>E6</b>	- Boca a boca - Defesa da marca por um conhecido	- Gostou da proposta	- Entrou no site - Pesquisou informações online sobre o produto e marca - Pediu opinião a amigos	- Comprou pelo site	- Tem o costume de indicar e recomendar a Dobra de forma boca a boca - Continua a usar e interagir com a marca - É defensor da marca

Fonte: a autora

Durante as entrevistas todos os consumidores informaram ter uma boa experiência de compra, ao passo que a forma informal, descontraída e amigável com que a marca interagiu através dos emails e informações passadas sobre o andamento do processo e compra (recebimento do pedido, aprovação de compra, produção e expedição) e pós-compra por meio de conteúdos gerados pela marca, através do blog, canal do *Youtube* e *Instagram*.

Por fim o ápice da comunicação da Dobra se dá quando os consumidores passam a falar dela de forma espontânea, indicando aos amigos e para suas comunidades. A entrevistada E2, por exemplo, confessou que já indicou a Dobra em um grupo do *Facebook*, formado por mulheres que trocam experiência de viagens, evidenciando os atributos e vantagens dos produtos da Dobra de forma relevante para o grupo em questão. Assim sendo, a Dobra vai criando uma comunidade de pessoas que, além de disseminarem a marca nos meios que estão inseridos, talvez poderão ser defensores da marca em um momento de crise.

Em síntese, a Dobra Projetos Irados Ltda, busca oferecer uma experiência completa para o usuário e dá suporte para que as relações humanas ocorram de forma criativa e fluída, seja com os público internos ou externos. Dessa forma, é notório que independente do produto que a empresa se proponha a vender, há grandes chances de obterem sucesso, pois apresenta uma marca bem estruturada e de muito valor para os públicos.

Enfim, a Dobra, apesar do crescimento acelerado é uma empresa jovem e com muito espaço ainda para conquistar no mercado. Para o futuro, o sócio (E1) falou que almeja “muitas lojas físicas espalhadas pelo Brasil e também os produtos Dobra espalhados pelo mundo, sendo referência em experiência do cliente e impacto social”. Com isso, podemos ficar na expectativa de mais inovação e coisas para aprender com essa excêntrica empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal arrolar sobre questões atuais que fazem com que empresas se mantenham competitivas em um contexto de mercado, no qual relações entre os indivíduos entre si e empresas vivem em constante e cada vez mais aceleradas mudanças.

Dessa forma, os conceitos abordados justificam-se por meio da análise da empresa em foco, bem como deixam transparecer a importância de aplicação dos mesmos nas organizações de modo geral, sejam elas pequenas empresas querendo ganhar notoriedade e que buscam diferenciar-se das demais por meio de práticas que envolvem, além do objetivo financeiro, entregar algo mais para o meio em que se inserem. Ou ainda, as grandes e já consolidadas que, visto as mudanças de paradigma que a sociedade vem passando, precisam se reinventar e agregar valor ao seu negócio, indo além de oferecer produtos e serviços de qualidade, buscando assim, novas formas de gestão, posicionamento e relacionamento com seus públicos, possibilitando desenvolver um vínculo e crescimento mútuo entre públicos internos e externos.

Isso porque, os consumidores não são mais meros receptores de mensagens, visto que as tecnologias da informação e comunicação possibilitaram que se tornassem ativos e passassem a demandar das organizações mais comprometimento com as relações humanas, ao passo que se tornaram fiscalizadores das ações das mesmas e adquiriram poder de fala que influenciam seus pares e podem enaltecer as marcas ou liquidar com as mesmas.

Não obstante, podemos observar que a nossa sociedade, apesar de consolidar-se na Era Digital e apontar para a continuidade das evoluções de forma cada vez mais rápida, conta com uma população, bem como empresas que convivem, ao mesmo tempo, em diversos estágios das evoluções. Dessa forma, a medida que o ritmo de transformação não se instaura igualmente a todos, alguns dos conceitos de inovação, gestão e ferramentas para concepção e desenvolvimento de negócios e comunicação podem ser novos para alguns, porém nem tanto para outros. Demonstrando que há espaço no presente estudo para inserção e pesquisa de outras técnicas e conceitos que permitem alavancar os mais distintos tipos de negócios. Porém, ressalta-se que independente dos novos meios que venham a ser aqui agregados, eles devem estar comprometidos com o bem estar do ser humano em si e o meio ambiente.

Partindo desta compreensão, podemos identificar a Dobra como um exemplo apropriado de empresa que busca inovar, tendo como premissa, acima de tudo, a preocupação com seus públicos. Constatou-se que os tipos de inovação propostos em teoria se aplicam na empresa estudada em diversos momentos, seja em relação ao Produto (material, formato, estampas, novos produtos e a co-criação), Processo (produção sob demanda e parcerias), Marketing (embalagem, mascote, black friday, tipo de abordagem) ou Organizacional (gestão horizontal e as *colab*). E tudo é percebido e exemplificado pelos seus consumidores, demonstrando a importância da inovação dentro das organizações, bem como da integração dos públicos nos processos de gerar, selecionar e implementar as inovações.

Para tanto, a Dobra se destaca pela inovação em sua gestão. Apresenta um ambiente suscetível para que a criatividade, relacionamento, desburocratização de processos aconteçam de forma fluída, gerando uma força mútua que intensifica e propicia bons resultados à empresa. É previsível que isto não seja uma tarefa fácil para qualquer instituição, porém, devido a Dobra ter essas premissas desde sua criação faz parecer que seja simples e intuitivo. Além disso, percebe-se que os sócios buscam e são abertos ao conhecimento de ferramentas que os auxiliem nos processos, sendo que atualmente fazem uso de algumas citadas no presente no trabalho, como o método *lean startup* e o *design thinking*.

Logo, é percebido que a questão de gerar impacto positivo e social está integralmente relacionado com todas as ações propostas pela empresa. Dessa forma eles mantêm-se como uma espécie de laboratório, o qual desenvolvem e testam constantemente inovações, levando sempre em consideração os seus públicos e o ambiente, ao passo que numa relação de transparência e aprendizado mútuo, continuando a agir assim, serão sempre uma empresa distinta e inspiradora.

O propósito e o impacto positivo comunicado pela marca, deixam claro que para além da comercialização e o lucro, a empresa se preocupa em beneficiar a sociedade, sendo assim o produto o meio para algo maior. Dessa forma, a Dobra independente do produto que se proponha a vender, visto que provavelmente o portfólio passe por mudanças no decorrer dos anos e desuso de itens como a carteira, a partir de seu posicionamento e relacionamento com o consumidor é provável que tenha êxito em seus resultados. Assim, a própria questão do impacto positivo e propósito são formas de diferenciar-se perante a outras marcas e um atributo que favorece a compra, à medida que os consumidores demonstram cada vez mais interesse pelo viés social e

ambiental das empresas, bem como passaram a relacionar-se mais ativamente com as marcas.

A comunicação de forma versátil e instantânea, possibilitada pelas mídias sociais, facilitou a aproximação das marcas em geral com os consumidores. A partir disso, se faz necessário a busca constante pelo entendimento desse meio de comunicação, bem como explorar outras formas de aproveitá-lo. A Dobra soube aproveitar este momento propício e através de uma gestão e comunicação assertiva, focada no ser humano e na experiência, bem como com boas estratégias de anúncios, tornou-se uma marca de prestígio.

Logo, nesse sentido se destaca a importância do empenho dos profissionais em busca do conhecimento, sejam eles aqueles profissionais que trabalham dentro das organizações, bem como os que prestam serviço de forma externa para elas, além dos gestores das mesmas, ao passo que a comunicação e o marketing são essenciais no planejamento estratégico das organizações. Aqui, fica também como sugestão, o aprofundamento do estudo das soluções e técnicas de métricas e gerenciamento das redes, visto que isso possibilita uma melhor execução da comunicação.

A conversa com os consumidores, bem como com o sócio da empresa Dobra, que serviram de instrumento para elaboração deste trabalho, permitiram algumas conclusões que comprovam as citações dos autores apresentados na parte teórica. Entretanto, a fim de expandir o estudo sugere-se a ampliação dos perfis dos consumidores, considerando que aqui a maior parte estava associada à área da comunicação, devido a rede de contato da pesquisadora.

Uma pesquisa quantitativa pode constatar se há mais variedade de consumidores da marca, quanto ao meio que estão inseridos e também faixa etária. Além de tudo, é válido estudar outras empresas que tenham esse viés de inovação e impacto positivo, a fim de explorar se de fato, essas questões são tidas como valor e em que magnitude isso se faz importante para tais empresas e seus consumidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Tiago . **Os 4 tipos de inovação (+cases Apple, Netflix, Tesla e Globo)**. AAA Inovação, 2019a. Disponível em: <http://blog.aaainovacao.com.br/os-4-tipos-de-inovacao-cases-apple-netflix-tesla-globo/>. Acesso em: 02 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. **O que é inovação**. AAA Inovação, 2019b. Disponível em: <http://blog.aaainovacao.com.br/os-4-tipos-de-inovacao-cases-apple-netflix-tesla-globo/>. Acesso em: 30 Set. 2019.

ANASTACIO, Mari Regina; FILHO, Paulo R. A. Cruz; MARINS, James. **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. Paraná: PucPress, 2018.

BARKI, EDGARD. **Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?**. v. 14, nº 1. GvExecutivo, Jan/Jun 2015.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Brookman, 2009.

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

CARVALHO, Lidiane dos Santos. **Informação, comunicação e inovação**. Florianópolis: UFSC / Centro de Ciências da Educação, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CID, Thiago. **Qual o segredo de um bom pitch?** Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2013. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2013/05/qual-o-segredo-de-um-bom-pitch.html>. Acesso em 03 Nov. 2019.

CIEGLINSKI, Amanda. **Jovens empreendedores no Brasil são mais ligados a causas éticas e ambientais**. Agência Brasil, 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-01/jovens-empreendedores-no-brasil-sao-mais-ligados-causas-eticas-e-ambientais>. Acesso em 07 Set. 2019.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

DINIZ, José Henrique. **Gestão da Inovação**. Techoje, [2018?]. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/990](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/990). Acesso em: 20 Out. 2019.

DORNELAS, J. C. A.. **Modelo de negócio canvas ou plano de negócios?** José Dornelas, [2013?]. Disponível em: <https://www.josedornelas.com.br/blog/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios>. Acesso em: 31 Out. 2019.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em Profundidade**. In: DUARTE; BARROS. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2.ed. São Paulo: Atlas.

ENDEAVOR BRASIL. **[Ferramenta] Business Model Canvas**. 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ferramenta-business-model-canvas/>. Acesso em 31/10/2019.

\_\_\_\_\_. **Design Thinking: ferramenta de inovação para empreendedores**. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>. Acesso em 01 Nov. 2019.

FERREIRA, Thiarlon da Silva. **Empreendedorismo, Inovação e Comunicação: um estudo sobre a percepção do empreendedor brasileiro**. Ijuí: UNIJUI, 2014.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Finanças sociais e negócios de impacto podem apoiar a solução de problemas públicos**. 2016. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/CgceEnap/leonardo-letelier-e-beto-scretas-fora-tarefa-de-financas-sociais>. Acesso em 05 Nov. 2019.

GEM Brasil 2018 (SEBRAE e IBQP). Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/GEM-2018-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-SEBRAE-Final-slide.pdf>. Acesso em 07 Set. 2019.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

INTEL. **Como a Lei de Moore transformou a sociedade e a economia nos últimos 50 anos**. Diário do Nordeste, 2015. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/negocios/online/como-a-lei-de-moore-transformou-a-sociedade-e-a-economia-nos-ultimos-50-anos-1.1267863>. Acesso em: 17 Out. 2019.

**Investidores e Clientes para seu Negócio**. Anjos do Brasil, 2012b. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/pitch.html>. Acesso em 03 Nov. 2019.

ISMAIL, Salim; MALONE Michael S.; GEEST, Yuri Van. **Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que faz a respeito)**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

KEELEY, Larry. **Dez tipos de inovação**. São Paulo: DVD Editora, 2015.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. In: Comunicação e sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n.º 32, 2º semestre de 1999, pp 71-88.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0** [recurso eletrônico] : as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Marketing 4.0 - do Tradicional ao Digital**. Editora Sextante, 2017.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACEDO, R. G; ALMEIDA J. T. dos S. **A história da propaganda digital no Brasil: sua estrutura e perspectivas de crescimento**. 6º ed. Alcar, 2008. Org. UFF, Niterói/RJ. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/6o-encontro-2008-1>. Acesso em: 18 Out. 2019.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997.

MATTOS, Tiago. **Vai lá e faz: como empreender na era digital e tirar ideias do papel**. Belas Letras, 2017.

MEIRA, Silvio Lemos. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MOLINA, Márcia Cristina Gomes. **Internet e o poder da comunicação na sociedade em rede: influências nas formas de interação social**. RMS – Revista Metropolitana de Sustentabilidade. Vol. 3, Nº 3, 2013.

NUNES, Rinaldo Aparecido; BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Do marketing tradicional ao marketing digital: um novo contexto competitivo**. Faculdade Santa Rita. Revista Santa Rita. Ano 09. nº 18, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.. **Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Marketing: oportunidades na baixa renda**. GV executivo. Vol.4, nº 1, fev./abr. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/34554/33359>. Acesso em 29 Nov. 2019.

PEREIRA, Moacir. **Israel tem hoje o maior número de startups per capita do mundo**. NSC Total, 2019. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/moacir-pereira/israel-tem-hoje-o-maior-numero-de-startups-per-capita-do-mundo>. Acesso em 26 Nov. 2019.

PERRINI, Fernanda. **'Empresas B' usam negócios para criar impacto socioambiental positivo**. Folha de S. Paulo, 2015. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/04/1618159-empresas-b-usam-negocios-para-criar-impacto-socioambiental-positivo.shtml>. Acesso em 07 Nov. 2019.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia, BACK, Léa. **Modelos de Negócios com Impacto Social**. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 56, núm. 2, março-abril, 2016, pp. 209-225. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155144607006>. Acesso em 05 Nov. 2019.

PNUD BRASIL. **Gestão do conhecimento no ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil.** Disponível em: [http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/4.\\_gesta\\_o\\_do\\_conhecime nto\\_no\\_ecossistema\\_de\\_nego\\_cios\\_de\\_impacto\\_no\\_brasil.pdf](http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/4._gesta_o_do_conhecime nto_no_ecossistema_de_nego_cios_de_impacto_no_brasil.pdf). Acesso em 08 Set. 2019.

PIRES, Lucio. **O que é Marketing Digital para Kotler?** Sebrae Respostas, 2018. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/o-que-e-marketing-digital-para-kotler/>. Acesso em: 28 Nov. 2019.

REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI.** São Paulo: DVS Editora, 2016.

RECUERO, Raquel da Cunha. **A internet e a nova revolução na comunicação mundial.** Pucrs, 2000. Disponível em: <http://www.raquelrecuero.com/revolucao.htm>. Acesso em: 14 Out. 2019.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

SATO, Silvio Koiti. **Marketing 3.0: um novo conceito para interagir com um novo consumidor.** Signos do Consumo - v.3, nº2, 2011. Pag. 243-245.

SEBRAE NACIONAL. **Entenda o conceito de design thinking e como aplicá-lo aos negócios.** Sebrae, 2019a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/design-thinking-inovacao-pela-criacao-de-valor-para-o-cliente,c06e9889ce11a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 01 Nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **O que são negócios de impacto social e como eles funcionam.** Sebrae, 2019b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impactosocial,1f4d9e5d3205410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 14 Set. 2019.

SEBRAE PERNAMBUCO. **Você sabe o que é Pitch?** Sebrae, 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/voce-sabe-o-que-e-pitch,ba69d9119bbac610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 03 Nov. 2019.

SEBRAE. **Diretrizes Estratégicas: O Sebrae no Atendimento aos Negócios de Impacto Social.** Brasília: Sebrae, 2016.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência na Economia Digital.** Brasília: Sebrae, 2012.

SOLOMON, R. Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 11ed. - São Paulo: Editora Bookman, 2016.

SILVA, Marcela Guimarães e; GUINDANI, Joel Felipe. **Comunicação e indústria criativa: políticas, teorias e estratégias**. Jaguarão, RS: CLAEC, 2018.

SPINA, Cassio. **Como Elaborar um Pitch (quase) Perfeito**. Endeavor, 2012a. Disponível em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/como-elaborar-um-pitch-quase-perfeito/>. Acesso em 03 Nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **O Pitch (Quase) Perfeito: (Mais) Um Guia Prático de Como Conquistar Investidores e Clientes para seu Negócio**. São Paulo: Anjos do Brasil, 2012b.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Brookman, 2015.

TERRA, Carolina Frazon. **O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas**. V ABRAPCORP, Redes Sociais, Comunicação, Organizações, 2011. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_carolina.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_carolina.pdf). Acesso em 01 Dez. 2019.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VIANNA, Maurício, *et al.* **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VICTORINO, Vinícios. **A comunicação 360 graus**. Endeavor Brasil, 2013. Disponível em: <https://endeavor.org.br/marketing/a-comunicacao-360-graus/>. Acesso em 19 Nov. 2019.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 2011.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PESQUISA DIRECIONADA AOS CONSUMIDORES

### ROTEIRO PESQUISA CLIENTES DOBRA

Perfil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idade?</li> <li>2. Ocupação?</li> <li>3. Onde Mora?</li> <li>4. É vegetariano ou vegano?</li> </ol>
Descoberta da Marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como conheceu a marca?</li> <li>2. Quais produtos você já adquiriu?</li> </ol>
Processo de Compra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descreva como foi seu processo de compra.</li> <li>2. O que mais te chamou atenção nesse processo?</li> <li>3. Em relação ao produto que você comprou, qual o seu grau de satisfação e por quê?</li> <li>4. Antes de efetivar a compra você conhecia ou chegou a pesquisar outras empresas que vendem o mesmo produto ou semelhante ao da Dobra? Se sim, por que e quais?</li> </ol>
Percepção da Marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que a marca representa para você? (Como você a descreveria?)</li> <li>2. Para você, qual o diferencial da Dobra?</li> <li>3. O que você considera que seja um ponto forte e um ponto fraco da Dobra?</li> <li>4. Você conhece algum projeto social realizado pela Dobra? Se sim, qual?</li> <li>5. Você acredita que a Dobra impacta positivamente a sociedade? Se sim, de que forma?</li> <li>6. (Se positivo na questão 3 ou 4) Você acredita que isso possa ter influenciado na sua decisão de compra?</li> <li>7. Pensando em carteiras, você saberia me dizer alguma marca, além da dobra?</li> <li>8. Para você, o que é uma empresa inovadora?</li> <li>9. Você acha que a Dobra é uma empresa inovadora? Se sim, em que aspecto?</li> <li>10. No geral, ao comprar um produto, você se certifica sobre a procedência do material utilizado, como ele é produzido e sobre a gestão e relações de trabalho da empresa? Se sim, de que forma?</li> </ol>
Futuro / Relacionamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais os meios e com que frequência há interação entre você e a marca?</li> <li>2. Você indicaria ou já indicou a Dobra para alguém? Se sim, quem e em qual situação?</li> <li>3. Além do produto que você adquiriu, saberia me dizer outros produzidos pela marca?</li> <li>4. Pretende comprar algum outro produto da marca num futuro próximo?</li> <li>5. Se você pudesse deixar um recado para a dobra, qual seria?</li> </ol>

## APÊNDICE B – ROTEIRO PESQUISA DIRECIONADA AO SÓCIO DA DOBRA

### ROTEIRO PESQUISA EMPRESA DOBRA

Perfil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o nome, idade e formação dos sócios?</li> <li>2. Como você definiria um empreendedor?</li> </ol>
Estratégia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como surgiu a Dobra? Podes me contar um pouco sobre a história da empresa?</li> <li>2. Antes da Dobra se consolidar como empresa, ela passou por fase de testes para validar o negócio? Como foi essa experiência?</li> <li>3. Qual foi e como se estabeleceu o MVP?</li> <li>4. Vocês pivotaram? Quantas vezes e o que levou a isso?</li> <li>5. Foi desenvolvido um plano de negócios? De que forma e ferramentas utilizaram? Como vocês mantem atualizado o modelo de negócios da Dobra?</li> <li>6. Qual o diferencial da Dobra?</li> <li>7. Qual estratégia foi fundamental para que a Dobra ganhasse destaque perante a grandes marcas tradicionais?</li> <li>8. O que você destaca como um ponto forte da Dobra e o que pode ser melhorado?</li> <li>9. De que forma a estratégia de ser uma empresa horizontal reflete num melhor rendimento? A Dobra já teve um modelo tradicional e testou esse formato ou foi aderido desde o início?</li> </ol>
Inovação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em que aspectos a Dobra se constitui uma empresa inovadora?</li> <li>2. Quais dinâmicas são adotadas pela Dobra que possibilitam um ambiente suscetível a inovação?</li> <li>3. Há algum setor na Dobra responsável por Pesquisa e Desenvolvimento de produtos e processos? Como é a interação desse setor com os demais públicos (interno e externo)?</li> <li>4. Dar espaço para que inovações advenham dos colaboradores acontece na Dobra? De que forma?</li> <li>5. Como a Dobra integra os consumidores ao processo de inovar?</li> </ol>
Desenvolvimento da Marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De que forma a Dobra impacta positivamente a sociedade?</li> <li>2. Quais atributos contemplam o desenvolvimento de uma empresa com impacto positivo?</li> <li>3. O que levou a Dobra implementar ações com impacto positivo?</li> <li>4. Desenvolver uma empresa com impacto positivo foi a premissa para abertura da Dobra, ou primeiro veio a ideia de comercializar o produto?</li> <li>5. Você acredita que os clientes da Dobra são atraídos mais pelos produtos em si ou pela marca e o que ela representa?</li> <li>6. O maior canal de venda da Dobra é online? Como é feito o planejamento de comunicação? É tudo feito pela equipe interna?</li> <li>7. Como vocês fazem, para à medida que a empresa cresce, manter a proximidade com o cliente?</li> <li>8. O propósito da empresa é deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem. Como esses três conceitos podem ser percebidos na prática da Dobra?</li> </ol>
Futuro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o negócio da Dobra? Se hipoteticamente não houvesse mais demanda por carteiras, que é o produto “carro chefe” da empresa, qual seria o meio para que ela continuasse existindo?</li> <li>2. A Dobra nasceu efetivamente em 2016, como ela se enxerga nos próximo 5 anos?</li> </ol>

**ANEXO A**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

**AUTORIZAÇÃO**

Eu (nome do(a) entrevistado(a)).....  
....., abaixo assinado(a), autorizo (nome do(a)  
estudante)....., estudante de  
(nome do curso)....., da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas,  
para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título  
.....  
..... e está sendo orientado por/pela Prof.(a.)  
Dr.(a.)..... ..

Porto Alegre, ..... de ..... de 20 \_\_\_\_ .

---

Assinatura do entrevistado