

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

Fernanda Schaab da Silva

**PROPÓSITO ORGANIZACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE MARCA:
UM ESTUDO DE CASO DA DOBRA**

Porto Alegre
2021

Fernanda Schaab da Silva

**PROPÓSITO ORGANIZACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE MARCA:
UM ESTUDO DE CASO DA 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^a. Dr^a. Maria Berenice da Costa Machado

Porto Alegre
2021

FERNANDA SCHAAB DA SILVA

**PROPÓSITO ORGANIZACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE MARCA:
UM ESTUDO DE CASO DA 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 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Berenice da Costa Machado - UFRGS
Orientadora

Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo - UFRGS
Examinador

Prof^a. Ms. Taís Vieira Pereira - FACCAT
Examinadora

RESUMO

Empreender é conviver em rede, em um ambiente que conecta e afeta organizações e pessoas. Ter um propósito claro permite que uma empresa encontre um significado maior por trás do empreendimento, dando a ela o poder de inspirar quem compartilha das mesmas motivações e valores. A partir dessa perspectiva, a presente monografia tem como temática a construção de marca com base no propósito organizacional, desenvolvida através de um estudo de caso da organização Dobra, que se destaca no mercado por expressar em cada ação a sua razão de existir. O objetivo geral do estudo concentra-se em compreender a Dobra e a construção da sua marca com base em ações que refletem o seu propósito. Para atingi-lo, foram estabelecidos como objetivos específicos conhecer o histórico e trajetória da Dobra; analisar as práticas da empresa que exprimem o seu propósito; e identificar como a organização utiliza os canais de comunicação no ambiente digital para expressar a sua marca. As pesquisas bibliográfica e documental entram como suporte, com a articulação de conceitos e materiais que ajudam a compreender o caso estudado, segundo Yin (2003) e Gil (2009). Ao contextualizar o cenário mercadológico contemporâneo, é revelada a exigência de uma atenção maior a questões socioambientais, a partir de autores como Bauman (2008), Baudrillard (2007), Canclini (2010), Don Slater (2002), Botsman e Rogers (2010), Allgayer (2019), Macarthur (2013), Moesch (2019) e Tolio et al. (2017). Para analisar o caso Dobra, é feita a revisão de conceitos sobre marca, branding e propósito, reunindo os autores Vieira (2008), Sinek (2009), Aaker (2000) e Tavares (2008). Os resultados mostram a importância do comprometimento da Dobra na missão de promover impactos socioambientais positivos. A organização guia todas as suas ações sob a orientação desse propósito e em decorrência constrói uma marca consistente e autêntica.

Palavras-chave: Propósito. Construção de marca. Impacto Positivo. Dobra.

ABSTRACT

Having a business is to live in a network, in an environment that connects and affects organizations and people. Having a clear purpose allows a company to find greater meaning behind the enterprise, giving it the power to inspire those who share the same motivations and values. From this perspective, this paper has as its theme the brand building based on the organizational purpose, developed through a case study of the company Dobra, which stands out in the market for expressing its purpose in each action. The main objective of the study focuses on understanding Dobra and the building of its brand based on actions that reflect its purpose. To achieve it, the following applicable objectives were established: to know Dobra's history and trajectory; analyze the company's practices that express its purpose; and identify how the company uses communication channels in the digital environment to express its brand. Bibliographic and documentary research comes in as support, with the articulation of concepts and materials that help to understand the case studied, according to Yin (2003) and Gil (2009). When contextualizing the contemporary market scenario, the demand for greater attention to socio-environmental issues is revealed, from authors such as Bauman (2008), Baudrillard (2007), Canclini (2010), Don Slater (2002), Botsman and Rogers (2010), Allgayer (2019), Macarthur (2013), Moesch (2019) and Tolio et al. (2017). To analyze the Dobra case, the concepts of brand, branding and purpose are reviewed, bringing out the authors Vieira (2008), Sinek (2009), Aaker (2000) and Tavares (2008). The results show the importance of Dobra's commitment to the mission of promoting positive socioenvironmental impacts. The organization guides all of its actions under the guidance of this purpose and as a result builds a consistent and authentic brand.

Keywords: Purpose. Brand Building. Positive Impact. Dobra.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Canvas de Negócio.....	21
Figura 2 — Post-it da Dobra.....	30
Figura 3 — Carteira Clássica.....	30
Figura 4 — Embalagem Carteira Clássica.....	31
Figura 5 — Carteira Old Is Cool.....	32
Figura 6 — Embalagem Old Is Cool.....	32
Figura 7 — Porta Cartão.....	33
Figura 8 — Porta Passaporte.....	33
Figura 9 — Doleira da Dobra.....	33
Figura 10 — Camiseta.....	34
Figura 11 — Bolsos trocáveis.....	34
Figura 12 — Tênis da Dobra.....	35
Figura 13 — Tapete da Dobra.....	35
Figura 14 — Bag da Dobra.....	36
Figura 15 — Copo da Dobra.....	36
Figura 16 — Quadro da Dobra.....	37
Figura 17 — Embalagem do quadro.....	37
Figura 18 — Cachepô da Dobra.....	38
Figura 19 — Luminária da Dobra.....	39
Figura 20 — Bilhete de agradecimento ao Batman.....	42
Figura 21 — Bilhete de justificativa do atraso.....	43
Figura 22 — Paradigma da Abundância.....	47
Figura 23 — Diagrama das Redes, de Paul Baran (1964).....	48
Figura 24 — Gestão por círculos.....	51
Figura 25 — Gestão por autonomia.....	52
Figura 26 — Vídeo do quadro Master Sem Chefe.....	54
Figura 27 — Vídeo do quadro Dobralab.....	55
Figura 28 — Círculo Dourado, de Simon Sinek (2009).....	62
Figura 29 — Analogia do perfume.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 O MUNDO PEDE MUDANÇAS.....	12
2.1 Do consumo ao consumismo.....	12
2.2 O despertar do consumidor.....	14
2.3 Alternativas para um consumo mais consciente.....	16
2.4 Modelos de negócios na era digital.....	19
3 DESDOBRA: DO PROPÓSITO À MARCA.....	23
3.1 Procedimentos metodológicos.....	23
3.2 Laboratório Dobra: do MVP ao sucesso.....	24
3.3 As ferramentas do propósito.....	28
3.4 Experiência Dobra: em busca do fator WOW.....	39
3.5 Transparência e abertura radical.....	42
3.6 A economia colaborativa e o paradigma da abundância.....	45
3.7 Laboratório de gestão da Dobra.....	49
3.8 Clube da Dobra: gestão de comunidade no ambiente digital.....	53
3.9 Impacto social é o novo lucro.....	56
3.10 O propósito constrói a marca.....	58
3.11 Entre a máscara e o reflexo.....	60
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXO.....	73

1 INTRODUÇÃO

A cultura do consumismo, marcada por práticas empresariais com o olhar voltado para o lucro, criou comportamentos de consumo que trouxeram e ainda trazem consequências danosas tanto no âmbito social, como para o ambiental. Em nome da produção desenfreada e imprudente, a obsolescência programada veio para estimular a recompra e a criação de necessidades e desejos ilusórios. Esse sistema se instaurou sem que as empresas considerassem os seus efeitos negativos, que causam, em muitos casos, a exploração humana, a exploração de recursos naturais e hábitos de consumo supérfluos.

Com a era digital e um maior acesso à informação, as consequências nocivas do consumo exagerado passaram a ser mais discutidas, tornando a urgente mudança de paradigma uma questão de conhecimento público. Aos poucos, muitos consumidores e entidades passaram a exercitar seu senso de responsabilidade e a olhar, previamente, para os efeitos dos seus atos. Dessas reflexões, diversos movimentos surgiram, como o consumo consciente, colaborativo e a economia circular, apresentando soluções e alternativas para reverter a lógica do consumismo.

As empresas, por sua vez, estão precisando se adequar à cobrança por práticas responsáveis que parte, muitas vezes, dos próprios consumidores. Um dos aspectos que está sendo revisto é a comunicação, e nela a construção de marca. Na publicidade, não cabem mais narrativas fictícias sobre as empresas anunciantes, pois vive-se um momento de valorização da verdade, em que os discursos não convencem sozinhos — é preciso ser e praticar para fazer crer.

Paralelo às transformações do contexto digital e comunicacional, as organizações estão tendo que se adaptar ao ritmo acelerado do mercado, que não suporta mais modelos de negócios tradicionais, marcados por processos rígidos e pouco flexíveis. Enquanto algumas empresas buscam se atualizar para encarar o novo cenário, outras já nascem preparadas e alinhadas às atuais demandas da sociedade. São motivadas pelo propósito de gerar impacto positivo.

A construção de uma marca é cada vez mais relevante, pois é ela que comunica, faz a síntese da história e das motivações de uma organização. Mas a marca precisa refletir a realidade, estar ancorada no propósito organizacional. Este

parece ser o caso da Dobra, empreendimento estudado nesta monografia, cuja marca vem se destacando no mercado pela força do seu propósito.

A Dobra é uma empresa conhecida por vender carteiras e outros produtos feitos de um material muito similar ao papel. Seu diferencial é não seguir os padrões de empresas convencionais, com um modelo de gestão disruptivo e um propósito alinhado aos seus princípios. Estes aspectos inovadores da Dobra aguçam a curiosidade e justificam este estudo, que tem como temática a construção de marca a partir do propósito organizacional.

Considerando os diversos caminhos possíveis para a construção de uma marca, configura-se a problemática da pesquisa: como o propósito organizacional da Dobra influencia o processo de construção da marca Dobra? Importa entender que o propósito refere-se à organização. Os materiais de comunicação da Dobra — seu site, manual de cultura, redes sociais — ajudam a exprimir esse propósito, junto com as ações práticas da empresa, e a marca tudo representa. É importante destacar também que o estudo aqui realizado não aborda as técnicas e estratégias de branding¹ usadas pela empresa. Preocupa-se, em vez disso, em compreender como a marca Dobra se constrói a partir de ações ligadas ao propósito da organização.

Para responder a essa questão, o objetivo geral é compreender a Dobra e a construção da sua marca com base em ações que refletem o propósito organizacional. Como objetivos específicos estão:

1. Conhecer o histórico e a trajetória da Dobra;
2. Analisar as práticas da empresa, a comunicação personalizada que acompanha os produtos, as formas de atendimento, o clube da Dobra, o manual de cultura da Dobra e outras ações pontuais;
3. Identificar como a empresa utiliza seus canais de comunicação no ambiente digital para expressar a sua marca.

A metodologia escolhida para atingir estes objetivos é o estudo de caso, sob os pressupostos de Yin (2003). O estudo é realizado com o suporte da pesquisa bibliográfica, da busca documental e com técnicas de análise de conteúdo para os materiais empíricos (GIL, 2009).

A monografia é constituída por três capítulos, considerando a presente introdução, dividindo-se, de forma geral, entre a parte teórica (capítulo 2), responsável por apresentar uma breve contextualização do cenário mercadológico, e

¹ Processo de gestão de marcas.

a parte empírica (capítulo 3), composta pela pesquisa documental e análise do objeto de estudo. Entretanto, é importante esclarecer que muitos dos conceitos levantados na pesquisa bibliográfica são articulados ao longo do trabalho, entre os capítulos 2 e 3, aparecendo também na parte empírica sobre a Dobra.

No capítulo 2 desenvolve-se a revisão teórica sobre as transformações que permeiam o cenário mercadológico, apontando a importância de um propósito por trás das empresas. Partindo da caracterização da cultura do consumismo e suas consequências socioambientais, evidencia-se a necessidade de uma mudança estrutural do consumo. Nessa parte, os principais autores reunidos são Mebane (2018), Botsman e Rogers (2010), Bauman (2008), Don Slater (2002), Baudrillard (2007), Canclini (2010) e Horn e Vergani (2010). Com essa percepção, são apresentados movimentos alternativos para viabilizar um consumo mais consciente, a partir de autores como Botsman e Rogers (2010), Allgayer (2019), Macarthur (2013), Moesch (2019) e Tolio et al. (2017). Outro fator que afeta as organizações, além da cobrança por uma responsabilidade socioambiental, é o rápido avanço tecnológico que acelerou o mercado e exige uma atualização e adaptabilidade dos modelos de negócios tradicionais. Para essa perspectiva, os principais autores referenciados são Blank e Dorf (2014), Ries (2011) e Osterwalder e Pigneur (2011).

O terceiro capítulo dedica-se à parte empírica, com o estudo de caso da Dobra e a pesquisa documental com levantamento de materiais da organização. Depois de recuperar o seu histórico e trajetória, conhecer seu propósito e identificar como a Dobra o articula na sua comunicação e práticas, passa-se para a parte de análise, que contempla também a revisão de conceitos sobre marca, branding e propósito, a partir dos autores Vieira (2008), Sinek (2009), Aaker (2000) e Tavares (2008).

A relevância desta monografia concentra-se em contribuir com o mercado, com a própria organização estudada — pelos registros aqui feitos —, para os meios social e acadêmico. Aos campos mercadológico e social, a pesquisa se mostra pertinente ao expor como uma marca com viés sustentável, que colabora para o consumo consciente e atua de forma ativa em pautas sociais e ambientais, pode fazer uso de estratégias de comunicação e ganhar grande espaço no mercado, tornando-se uma marca referência no segmento em que atua. Isso mostra que as marcas não precisam basear suas ações exclusivamente no retorno financeiro para obter sucesso, algo que de forma muito recorrente é usado como justificativa para

condutas irresponsáveis e antiéticas por parte de grandes empresas que ainda atuam com modelos tradicionais.

Para a perspectiva epistemológica e acadêmica, a pesquisa traz contribuições para o desenvolvimento da área de branding, que ainda é relativamente nova no âmbito da comunicação. Em um contexto cada vez mais competitivo e padronizado, saber se diferenciar como marca é algo essencial para que se consiga sobreviver. Estar atento a novas formas de se posicionar e articular as marcas, que são cada vez mais mutáveis, é fundamental, e essa pesquisa pretende contribuir justamente para esse processo.

2 O MUNDO PEDE MUDANÇAS

Frente ao cenário contemporâneo, com tantas transformações sociais e ambientais causadas por um sistema que prioriza o consumo desenfreado e, acima de tudo, lucrativo, iniciam-se movimentos que promovem uma mudança de mentalidade. Esses movimentos têm como intuito repensar as relações com o consumo, o que também altera a forma como as empresas operam, suas prioridades e responsabilidades. Somado a essas mudanças motivadas por questões socioambientais, o rápido avanço tecnológico traz consigo a exigência de atualizações nos modelos de negócio tradicionais, que hoje estão ameaçados por um contexto acelerado de mercado que não suporta mais os processos rígidos e lentos de algumas décadas atrás. De um modo ou de outro, as organizações enfrentam a urgente necessidade de se adaptar.

2.1 Do consumo ao consumismo

O consumo em grande escala, que estimula excessos e vai além da sua função essencial de satisfazer necessidades, ganhou força quando as indústrias entenderam que o lucro seria maior criando novos desejos e vontades nos consumidores. Segundo Mebane (2018), essa versão do consumo se intensificou no momento em que os bens deixaram de ser genéricos e passaram a ter variações para aumentar as opções de escolha dos consumidores. O comércio em escala industrial, atendia as demandas do mercado com modelos universais de bens e um único tipo de produto por categoria. Ao mesmo tempo que isso permitiu uma produção em massa e a diminuição de custos, as empresas perceberam que a produção diminuiria à medida que os consumidores satisfaziam uma necessidade com apenas uma opção de compra.

Para contornar essa situação, Mebane (2018) aponta que a saída encontrada foi criar novas demandas e introduzir mais opções de produtos com diferenciações em qualidade e preço. Dessa maneira, uma mesma função básica poderia ser suprida por mais de um produto e os consumidores passaram a ter outras alternativas de compra que variavam em qualidade, durabilidade e preço. Esse movimento fez surgir os bens de luxo e o consequente ganho de status baseado no consumo. A competitividade também aumentou e, segundo o autor, os profissionais

de marketing e publicidade começaram a procurar apoio no campo da psicologia para estudar maneiras de influenciar o comportamento dos consumidores, para criar desejos e fazer com que comprassem artigos de que não precisavam, estimulando um consumo excessivo.

Conforme Botsman e Rogers (2010), o consumo ganhou outras proporções com a “obsolescência programada”, introduzida por Alfred Sloan, em 1920, quando percebeu que a diminuição da qualidade dos produtos e a definição de um prazo de validade poderia incentivar os consumidores a voltarem a comprar novas e mais atualizadas versões das mercadorias. Essa concepção passou a guiar as ações das empresas que, por sua vez, começaram a produzir já pensando em um descarte rápido para impulsionar mais vendas.

Observa-se, na sociedade moderna consumista, que as coisas são feitas para não durar e, nessa linha, quando elas não duram, as pessoas são forçadas a comprar outras novas. Aqui a produção de baixa qualidade torna-se responsável pela incessante renovação de novidades. A validade e durabilidade dos produtos se tornam cada vez menores (HORN; VERGANI, 2010, p. 154).

Essa prática levou o consumo a um outro nível e dinâmica, dando origem ao que estudiosos chamam de consumismo. Para Bauman (2008), enquanto o consumo está inscrito na ordem da necessidade, o consumismo é caracterizado pelo excesso. Em poucas décadas, o foco passou das necessidades primárias para o desejo, em uma forma de consumo instantânea e insaciável. Nessa lógica, para existir em sociedade o sujeito deve consumir, caso contrário, é desconsiderado e inútil, fazendo parte do que Bauman chama de subclasse. Esses são consumidores falhos e representam uma ameaça ao sistema vigente que controla o comportamento em sociedade, influenciando grupos e também a forma como os indivíduos se colocam no mundo.

Segundo Don Slater (2002), todo consumo é cultural, pois utiliza de significados compartilhados socialmente para caracterizar um indivíduo dentro do grupo ao qual faz parte. O autor está alinhado com o pensamento de Baudrillard (2007) e Canclini (2010), que interpretam a apropriação dos bens através do consumo como uma forma de expressão e distinção social. Nesse processo, conforme Baudrillard (2007), o consumo deixa de ter relação com uma necessidade específica e passa para o nível da construção identitária e representativa.

[...] os objetos (no sentido lato) manipulam-se sempre como signos que distinguem o indivíduo, quer filiando-o no próprio grupo tomado como referência ideal quer demarcando-o do respectivo grupo por referência a um grupo de estatuto superior (BAUDRILLARD, 2007, p. 60).

Sob a perspectiva de Bauman (2008), a cultura do consumo foi se intensificando até chegar ao ponto de se misturar com a vida humana e alcançar o âmbito das relações sociais, gerando uma influência que faz com que os consumidores também se enxerguem e se apresentem como mercadorias. Isso ultrapassa trocas comerciais de bens e insere os próprios sujeitos na lógica capitalista. Nesse sentido, as pessoas se moldam, se adaptam e se modificam para que pareçam atraentes para o outro, para que sejam vendáveis, desejáveis e aceitas socialmente.

Mebane (2018) analisa esse processo de maneira gradual, observando como as relações com o consumo evoluíram até chegar ao consumismo individualizado, que visa à satisfação instantânea e de curto prazo. Grande parte das empresas que surgiram nesse ápice se adequou a um modelo voltado à priorização da venda e do lucro, muitas vezes sem olhar para os impactos socioambientais das suas práticas. As consequências disso começaram a aparecer ao longo dos anos e ganharam visibilidade com a chegada da internet e das redes sociais, que dão voz ao consumidor e o possibilitam participar do processo de maneira mais ativa, pois dificultam a manipulação se comparadas com os meios de comunicação tradicionais.

2.2 O despertar do consumidor

As empresas escondiam práticas não responsáveis, enquanto seus públicos pareciam ser mais facilmente influenciáveis pela propaganda e a publicidade nas suas decisões de compra. Os consumidores não eram estimulados a refletir sobre os impactos do consumismo, de onde vinham os produtos que compravam, como eram produzidos ou se as empresas estavam agindo de forma ética ao longo da cadeia produtiva. Todavia, este cenário está mudando.

Com a era digital, as pessoas passaram a ter maior acesso à informação e as consequências desse consumo desenfreado começaram a aparecer gradualmente, até que a necessidade de uma mudança se tornou uma questão de conhecimento público. Como alerta Baudrillard (2007), os danos do consumismo atingem tanto a

esfera ambiental como a social, por afetar não só os recursos naturais como também aspectos psicológicos das pessoas, ao influenciar seu comportamento e criar desejos supérfluos pela motivação consumista. Segundo Horn e Vergani (2010), a obsolescência programada e a descartabilidade dos bens como conduta padrão estão levando ao esgotamento de recursos naturais. Isso é reflexo de uma cultura de consumo e produção em constante crescente, que não impõe limites, apesar de ter consciência da finitude das fontes.

Na busca por soluções, consumidores e organizações de todas as ordens pública, privada e não-governamental entenderam que a saída para esses problemas seria reformular os processos produtivos, repensar o consumo e adotar hábitos mais responsáveis. Ao mesmo tempo que são exercícios individuais de auto reflexão, a mudança só é possível se for feita no coletivo. Foi a partir dessas percepções que surgiu o conceito e ideal de um consumo consciente.

Conforme informações do Instituto Akatu (2021), a cada ano é consumido 60% mais recursos naturais do que o planeta é capaz de regenerar, o que mostra a urgência na adoção de medidas para alterar a lógica do consumo excessivo. O Instituto apresenta o perfil de um consumidor consciente, sendo aquele que enxerga o todo, entende que a prática de consumir não envolve apenas compra e uso, mas também toda a cadeia produtiva até chegar ao consumidor — que pode ser estruturada de maneira responsável ou não — e o descarte ou os fins dos bens consumidos, que costumam ter um impacto significativo para o meio ambiente e merecem a atenção de todos inseridos no processo. Com essa compreensão, o consumidor percebe que todas as suas ações têm importância e consequências, e que o consumo consciente, portanto, muito se relaciona com escolhas conscientes.

A preocupação com os efeitos e danos da cultura do consumo não se restringe apenas a questões ambientais, mas também se atenta para a exploração da mão de obra de trabalhadores e violação dos direitos humanos ao longo dos processos produtivos. Como evidencia o Instituto Akatu (2002), com a atenção voltada para a conduta das empresas, diversos casos de relações trabalhistas abusivas em grandes empresas começaram a aparecer e ganhar visibilidade, como o uso de mão de obra escrava, tratamento humano inadequado e exploração indevida. Isso acionou um lado sensível dos públicos, o que o Instituto chama de “sensibilidade biológica”, fazendo com que um fato particular ganhe proporções inestimáveis e gere consequências imediatas, pela indignação e reprovação por

parte dos consumidores. Segundo Akatu, essa sensibilidade leva a uma “globalização da solidariedade”, enquanto antes só havia a globalização da economia e da concorrência agressiva.

Canclini (2010) enxerga que ao consumir o sujeito está também cumprindo seu papel como cidadão, fazendo escolhas que o posicionam em sociedade. Para Horn e Vergani (2010), o atual contexto permite que o consumidor engajado seja um ator social, exigindo que o setor produtivo passe a considerar as dimensões sociais, ecológicas e culturais, a partir de mudanças de posturas individuais e coletivas. Frente a esse cenário, pautas como o consumo consciente e a transparência corporativa começaram a ser discutidas, principalmente nas redes sociais, que, pela conectividade expandida, possibilitaram aos consumidores questionarem as empresas e procurarem entender de que forma impactam o mundo a partir do seu consumo. Aos poucos, está ocorrendo um aumento no senso de responsabilidade social, ambiental e econômica nas empresas, já que agora recebem uma cobrança maior do próprio público.

Os consumidores responsáveis estão com um olhar mais crítico em relação ao seu consumo e esperam que as empresas os acompanhem na missão de mudar essa cultura de excessos. Nesse sentido, o interesse do público se estende para além dos produtos e se volta também para as práticas empresariais, o que se torna muitas vezes um importante critério de escolha no momento de compra (SILVEIRA, 2016). A partir dessa postura, as organizações se obrigam a repensar seus métodos e prioridades, frente a uma exigência coletiva dos seus consumidores, correndo risco de sofrer larga reprovação e até boicote, caso não consigam se adequar ao novo contexto.

2.3 Alternativas para um consumo mais consciente

Da reflexão sobre a necessidade de uma mudança, os consumidores estão ressignificando o consumo e encontrando outras formas de praticá-lo. A partir desses movimentos, surgiu a ideia de um consumo colaborativo. Botman e Rogers (2011) discutem o monopólio de recursos que poderiam ser compartilhados para possibilitar uma economia mais sustentável e mostram como o emprestar, locar, doar, compartilhar, trocar podem inverter a lógica e fazer com que o consumo sirva

muito mais para unir as pessoas em redes colaborativas do que isolar o sujeito em um consumismo individualizado e supérfluo.

[...] estamos começando a reconhecer que a busca constante por coisas materiais ocorreu em detrimento do empobrecimento de relacionamentos com os amigos, a família, os vizinhos e o planeta. Esta percepção está causando um desejo de recriar comunidades mais sólidas novamente [...] estamos começando a ver o interesse próprio e o bem coletivo dependerem um do outro (BOSTMAN; ROGERS, 2011 p. 37).

Aos poucos, volta a ser reconhecida a importância das trocas sociais e da colaboração, principalmente aos consumidores que buscam desconstruir a cultura de excessos em ações cotidianas e com práticas que estão ao seu alcance. Na concepção do consumo colaborativo, os esforços estão voltados para viabilizar o acesso em detrimento da posse de recursos. O consumismo é uma lógica que estimula a necessidade distorcida de consumo e obtenção de bens, que a economia colaborativa tenta combater para dar espaço ao compartilhamento e ao consumo consciente. Se abrindo para a troca e a colaboração, mais pessoas podem participar e contribuir, aumentando a margem de impacto positivo e expandindo os resultados (BOSTMAN; ROGERS, 2011).

Com o tempo, outros movimentos surgiram dessas discussões, como o paradigma da abundância — abordado com mais detalhes no capítulo 3 —, o *slow fashion* e o *lowsumerism*. Segundo Allgayer (2019), o *slow fashion* se opõe à produção acelerada e ao baixo custo da indústria da moda, que muitas vezes leva à exploração indevida de trabalhadores em países subdesenvolvidos, e propõe, em contrapartida, o consumo local, compartilhado e o olhar para todo o processo de produção dos bens, com a valorização da mão de obra de quem os produz.

O *lowsumerism*, por sua vez, é um termo proposto pela empresa de pesquisa de tendências Box 1824, em um vídeo chamado *Rise of Lowsumerism*, publicado em 2015, que incentiva o consumo equilibrado. Através da busca de alternativas considerando o esgotamento dos recursos naturais, o movimento sugere o aproveitamento de cada produto adquirido até a sua última instância, para promover a sua troca, doação ou reutilização e agir sempre de forma a gerar o menor impacto possível ao meio ambiente. É uma forma de consumo voltada para práticas reflexivas e sustentáveis, que defende a ideia de um ciclo fechado envolvendo produção, uso, ressignificação e reuso. Praticar *lowsumerism* significa consumir de

maneira consciente, sempre questionando sobre a real necessidade de compra dos produtos e observando os fins que os bens consumidos terão após o uso. O termo surgiu da junção das palavras em inglês *low* e *consumerism*, cujo sentido está ligado a um baixo consumo ou, mais precisamente, a um consumo mais equilibrado (RISE OF LOWSUMERISM, 2015).

Muito similar ao *lowsumerism*, outro conceito que vem ganhando espaço nos últimos anos é o de Economia Circular. Depois que as organizações começaram a entender a importância de contribuir para um consumo sustentável, o interesse em encontrar uma forma de continuar crescendo economicamente, mas sem causar danos socioambientais, aumentou (MOESCH, 2019). A Economia Circular surge dessa conjuntura para apresentar um novo jeito de pensar os negócios e o consumo e mostrar que o crescimento econômico não precisa estar necessariamente associado a consequências negativas.

Esse modelo, conforme Macarthur (2013), pretende viabilizar o fechamento do sistema produtivo, utilizando o chamado “diagrama da borboleta”, que condiciona a economia a um ciclo biológico e a outro técnico, para eliminar o descarte dos produtos e fazer com que eles voltem ao sistema depois que seu uso chega ao fim. Para isso, os componentes de um bem, no final do ciclo, podem ser reinseridos no sistema para sua reutilização (ciclo técnico) ou então decompostos (ciclo biológico). Dessa forma, a Economia Circular procura desfazer a ideia de lixo e transformar esses resíduos em insumos, para evitar a maior exploração de matérias primas virgens, que já estão se esgotando.

Para que a Economia Circular funcione é preciso pensar tanto nas mudanças de comportamento do consumidor, que deve estar engajado na causa de contribuir para o ciclo, como também na alteração necessária dos modelos tradicionais de negócio. Essa prática só é possível, portanto, com uma mudança de mentalidade em ambos os lados da equação, em um esforço conjunto (MOESCH, 2019).

É evidente que os modelos tradicionais de negócios, que visam unicamente ao lucro e à venda crescente, sem se atentar para os danos provenientes do processo, estão se tornando insustentáveis - muitas vezes até economicamente, já que o mercado está exigindo outra postura. Por essa razão, as empresas que nasceram na era do consumismo começam a se reinventar, e as que já nascem nesse novo contexto surgem com uma outra mentalidade e um senso de responsabilidade cada vez maior.

Segundo Tolio et al. (2017), um dos caminhos para conseguir implementar a Economia Circular no negócio é trabalhando com o sistema produto-serviço, quando as empresas não oferecem apenas o produto, mas também serviços de reparo, manutenção ou atualização, se responsabilizando pela reinserção do produto ao ciclo, depois do uso. Dessa forma, elas também estarão contribuindo para uma maior vida útil dos bens e diminuindo, conseqüentemente, a descartabilidade.

Nesse modelo de negócio, as ações colaborativas e as redes de parcerias são elementos-chave para que seja possível oferecer os serviços, além do produto (SOUSA-ZOMER et al., 2017). As empresas são levadas a deixarem a competitividade de lado e a explorarem outras relações dentro do mercado. O que antes era raro acontecer, está se tornando algo cada vez mais comum, trazendo benefícios tanto para as organizações envolvidas, como para o planeta e para o próprio consumidor. Mais uma vez, o conceito de colaboração aparece como uma solução para os desafios atuais.

2.4 Modelos de negócios na era digital

Além das questões socioambientais, que fazem com que as organizações tenham que repensar seus métodos e procedimentos, o rápido avanço tecnológico e a entrada na era digital também movimentaram o cenário organizacional, de modo a trazer uma maior acessibilidade à atividade de empreender (DORNELAS, 2008 apud TRIBOLI, 2017). Essa facilitação resultou no aparecimento de novos modelos de negócios — mais atualizados e ágeis — e na criação de novos mercados por meio das *startups*. Para Blank e Dorf (2014), *startup* é uma organização enxuta e temporária, normalmente voltada para a inovação de um produto ou serviço, com o principal objetivo de tornar seu modelo de negócio escalável e lucrativo, através de métodos ágeis para um crescimento rápido e consistente.

Segundo Eric Ries (2011), um dos problemas que grande parte dos aspirantes a empreender enfrentam ao tentar iniciar um novo negócio é a demora em colocar a sua ideia em prática que, por consequência, perde rapidamente o caráter inovador com o surgimento de concorrentes em poucos meses. O autor explica que, nos últimos anos, o avanço e a evolução das tecnologias passou de um crescimento linear para um crescimento exponencial. Essa mudança influencia diretamente no comportamento humano e, por essa razão, a forma de empreender e

colocar em prática novas ideias também deve estar em conformidade com a dinâmica acelerada da era digital. Isso, porém, ainda é um desafio para os empreendedores adeptos da lógica industrial, que é mais lenta e marcada por processos engessados e pouco flexíveis.

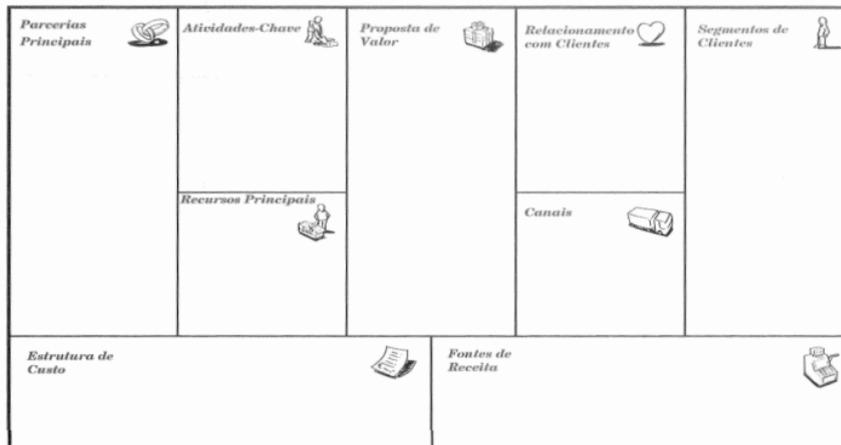
Observando os desafios que atrapalham os empreendedores que ainda seguem esses modelos antigos, Ries (2011) aponta que um dos principais problemas está em investir muito tempo em planejamento e projeção de cenários e mais tempo ainda na execução, em busca do resultado ideal. Quando estão prontos para lançar o projeto, muitas vezes os empreendedores se deparam com outras organizações concorrentes já executando a mesma ideia, ou então descobrem tardiamente que não há uma boa aceitação do produto ou serviço no mercado.

Como solução, Ries (2011) apresenta o conceito de MVP (*minimum viable project*) que consiste em investir o mínimo em dinheiro e esforço no desenvolvimento de um protótipo daquilo se quer comercializar, para antes validar e verificar qual a receptividade do público ao produto ou serviço. Caso o retorno seja positivo, os empreendedores podem incrementar e melhorar a ideia, até chegar no resultado que buscam. Dessa forma, é possível fazer a comprovação da relevância do negócio em tempo hábil para tornar o empreendimento viável. Esse método, segundo Ries (2011), deve ser encarado como um ciclo, com constante experimento, validação, aprendizado e melhoria. O conceito de MVP desfaz a noção de que falhar é ruim, já que a prioridade é trabalhar de forma ágil e coerente com as demandas dos clientes, para acompanhar o mercado, sabendo que falhar faz parte do processo.

Assim como o MVP pode ajudar no processo de validação de um novo empreendimento, também aparecem novas maneiras de pensar a estrutura de um modelo de negócio, ajustando o planejamento ao ritmo atual. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.15), um modelo de negócio representa a “lógica de como uma organização pretende gerar valor”, através das principais áreas empresariais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Em contextos tradicionais, esse modelo era pensado a partir de um plano de negócios, normalmente na forma de um extenso documento escrito, que detalha o que o novo empreendimento busca oferecer aos seus clientes e de que maneira pretende fazer isso, a partir de um aprofundado estudo de mercado (BARON; SHANE, 2007 apud TRIBOLI, 2107). Ries (2011) argumenta que esse formato não está alinhado com a dinâmica atual de mercado e, por esse motivo, novas ferramentas surgiram para auxiliar nessa tarefa.

O Modelo Canvas de Negócio (figura 1), proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), é um diagrama rápido, prático e dinâmico que ajuda na estruturação dos processos organizacionais, através de um quadro que contempla os nove principais componentes elegidos pelos autores para o desenvolvimento do negócio. São eles: segmento de clientes, proposta de valor, canais (comunicação, distribuição e vendas), relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, principais parcerias e estrutura de custos. O Canvas permite às organizações visualizarem a estrutura do empreendimento em um único quadro, o que incentiva a criatividade e a definição objetiva de cada elemento necessário para traçar estratégias assertivas para o sucesso da organização. Os autores afirmam que com o destrinchamento de ações para cada componente a organização terá o que é preciso para realizar o negócio, com clareza dos caminhos a seguir, considerando todos os pontos essenciais.

Figura 1 – Modelo Canvas de Negócio



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

Esse formato, assim como o MVP, surge como uma alternativa ajustada à era digital e desconstrói noções convencionais de como elaborar um modelo de negócio. Com ferramentas como essas, as organizações dispõem do necessário para adequar ou criar seus negócios para que se encaixem na nova dinâmica de mercado.

Analisando as transformações do cenário mercadológico aqui expostas, tanto em aspectos de responsabilidade socioambiental, como em adequações ao ritmo

acelerado da era digital, fica claro que as organizações tradicionais precisam se adaptar para estarem preparadas para as demandas atuais. O mundo mudou rapidamente e, para sobreviver, é preciso acompanhar essas mudanças. No meio empresarial, apesar de ainda existirem organizações resistentes a essa realidade, se torna cada vez mais difícil continuar reproduzindo um mesmo modelo tradicional, uma vez que o contexto já é outro. Em contrapartida, assim como muitas organizações estão tendo que se ajustar, outras nascem já motivadas por um propósito maior, com prioridades alinhadas ao que a sociedade precisa e com o intuito de trazer impactos positivos à sua comunidade, antes mesmo do lucro. É o caso da organização Dobra, apresentado no capítulo a seguir.

3 DESDOBRA: DO PROPÓSITO À MARCA

A partir do entendimento do contexto mercadológico que estimula uma atuação mais responsável e atualizada por parte das organizações, passa-se à etapa empírica do trabalho: o estudo de caso da Dobra. As principais fontes de análise consultadas são o curso Hackeando a Dobra - criado pela empresa para apresentar os seus processos internos e os conceitos que serviram como base na construção do negócio -; site e redes sociais da organização; palestras e demais materiais de livre acesso sobre a Dobra. Nessa fase da pesquisa, o intuito é conhecer, através dos conteúdos gerados pela marca nesses meios, o histórico da organização, sua cultura e identificar condutas que demonstrem seu propósito na prática, para então analisar qual o impacto do propósito na construção e força da marca da Dobra.

3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa, que envolve os campos da administração, do marketing e da comunicação, com foco na construção de marca, objetiva compreender a Dobra e a construção da sua marca com base no propósito organizacional. Como forma de compreender esse processo na prática, realiza-se um estudo de caso da marca Dobra, escolhida como objeto devido à força e ao destaque da sua marca no mercado.

Quanto ao tipo, a pesquisa classifica-se como exploratória, visto que reúne e articula informações, dados e conteúdos sobre o objeto estudado para responder à questão central proposta. O procedimento escolhido para desenvolver a pesquisa foi o estudo de caso que, segundo Yin (2003), é uma investigação empírica que compreende um método abrangente, envolvendo planejamento, coleta e análise de dados. Nessa modalidade, a presente pesquisa constitui um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, já que não envolve dados numéricos.

Para isso, as técnicas utilizadas inicialmente são a pesquisa bibliográfica, compreendendo a revisão teórica do capítulo 2, e a pesquisa documental, explorada a seguir com a coleta de materiais do objeto estudado. Como é esclarecido por Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de materiais já elaborados, sendo geralmente livros e artigos científicos, que servem de apoio para a compreensão de

conceitos e fenômenos já antes estudados. A pesquisa documental, segundo o autor, se diferencia por utilizar materiais que não recebem tratamento analítico, com fontes diversificadas e dispersas e que podem ser reelaboradas dependendo do objeto estudado (GIL, 2009).

Portanto, os materiais e conteúdos da organização aqui analisados configuram fontes para a pesquisa documental. São eles: curso Hackeando a Dobra, ministrado pelos fundadores Eduardo Hommerding e Guilherme Massena; palestra dada em 2020 por Andressa Dallas, que trabalha na Dobra, à disciplina de Seminário de Publicidade e Propaganda do curso de Comunicação Social na UFRGS; o manual de cultura da Dobra; site e landing pages² da empresa; seu perfil no Instagram e canal no Youtube.

3.2 Laboratório Dobra: do MVP ao sucesso

A Dobra se posiciona como uma organização jovem e nada convencional, fundada oficialmente em 2016, na cidade de Montenegro, no Rio Grande do Sul, e ganhou notoriedade por vender artigos feitos “de papel”. Para compreender o impacto do propósito da organização Dobra na construção da sua marca, é necessário antes conhecer a sua história. O curso Hackeando a Dobra é usado como principal fonte, no qual os fundadores Guilherme Massena e Eduardo Hommerding apresentam conceitos teóricos que os inspiraram durante a construção da organização Dobra e expõem o funcionamento desta em detalhes.

O conteúdo do curso aborda assuntos relacionados a empreendedorismo e inovação. Com a força e reconhecimento ganhos já nos primeiros anos de existência, a Dobra tornou-se referência por sua cultura empresarial disruptiva e passou a conquistar um público interessado em conhecer as práticas internas da organização. A solução encontrada para atender a essa demanda foi a criação de cursos, mentorias e até mesmo um perfil³ no Instagram voltado exclusivamente para esse tipo de conteúdo.

Em Hackeando a Dobra - curso lançado em 2018 e ofertado ao público como um produto digital -, Massena (2018) revela que a Dobra surgiu de experimentações e do uso de ferramentas como MVP e Canvas - conceitos apresentados no capítulo

² Landing pages são páginas únicas na web criadas para ações específicas, que não estão conectadas ao site principal da empresa.

³ Disponível em: <https://www.instagram.com/culturadobra/>

2 como métodos atuais para o planejamento de um novo negócio. Os autores declaram que, para o desenvolvimento do projeto, buscaram conhecer e estudar sobre o novo contexto mercadológico, pois desejavam estar preparados para todas as transformações correntes. A sua principal fonte, segundo eles, foi a escola Perestroika⁴, que oferece treinamentos, palestras e aulas sobre o futuro da comunicação, impacto positivo e metodologias criativas. Massena (2018) afirma que essa preparação foi importante para entenderem “o seu real propósito como organização” e iniciarem o empreendimento com uma mentalidade atualizada para os novos tempos, prontos para experimentar, aprender e refazer quantas vezes fosse necessário - compatível com a proposta de um MVP.

Conforme Massena (2018), a Dobra nasceu de um trabalho para a faculdade, em 2013, com a ideia de fazer carteiras com um material muito similar ao papel: uma fibra sintética chamada Tyvek⁵, produzida pela Dupont, que é maleável e leve, mas muito resistente. Em um primeiro momento, o projeto não avançou. Depois de uma tentativa falha de empreender em 2014, com a criação de um aplicativo para venda de cervejas — o BeerX — e enfrentarem as mesmas dificuldades descritas por Ries (2011) abordadas no capítulo 2, os fundadores da Dobra voltaram a atenção novamente às carteiras, dessa vez de forma condizente com a lógica de mercado atual.

A ideia de fazer carteiras com um material não convencional exigiu dos fundadores conhecimentos técnicos e criatividade. Quando finalmente encontraram uma maneira de fazer a impressão das carteiras no Tyvek — um desafio que os acompanhou por alguns meses —, o MVP foi criado, em 2016, na casa de Hommerding, em um escritório improvisado. Como reforçado algumas vezes pelos fundadores ao longo do curso, eles não esperaram as condições perfeitas e deram início ao projeto da maneira que podiam. Sempre acreditaram ser possível fazer um produto de muita qualidade, pois inovaram ao usar um material não explorado neste segmento, mas antes de fazerem a melhor versão das carteiras, Guilherme e Augusto Massena e Eduardo Hommerding — fundadores da Dobra —, se preocuparam primeiro em validar a ideia (MASSENA, 2018).

Massena (2018) conta que, na fase inicial, o produto era impresso em uma impressora comum, o material era cortado com estilete e as estampas eram simples

⁴ <https://www.perestroika.com.br/>

⁵ Disponível em: <https://www.dupont.com.br/brands/tyvek.html>

e sem muita originalidade. Porém, segundo ele, esses fatores não os impediram de testar para viabilizar o seu novo empreendimento. O foco nessa etapa era entender se esse modelo de carteira agradaria o público. Com o MVP pronto, eles distribuíram diversas unidades para conhecidos e amigos, para recolherem suas impressões e sugestões de melhoria.

Essa foi a fase de experimentação. Com o feedback recebido dos primeiros consumidores, perceberam que o produto tinha tração no mercado e partiram para a confecção de novas estampas. Em poucos dias, criaram a primeira versão do site da Dobra — o MVP do e-commerce — com programas gratuitos e o conhecimento que tinham até então. As primeiras fotos dos produtos não foram feitas por fotógrafos, nem em estúdio, mas com os celulares dos próprios fundadores, em um cenário improvisado nas suas casas (MASSENA, 2018).

Conversando com os consumidores, Hommerding e os irmãos Massena perceberam que existia muita curiosidade a respeito do material das carteiras — o Tyvek —, especialmente pela sua similaridade com o papel, mas com a diferença de ser impermeável e não rasgar. Para sanar essa curiosidade e acrescentar um elemento diferenciador na experiência de compra, eles passaram a adicionar pequenas tiras de sobras de corte do Tyvek dentro dos pacotes das carteiras, para que os consumidores pudessem testar a resistência do material, sem ter de usar as suas próprias carteiras para isso (MASSENA, 2018).

Massena (2018) afirma que essa solução agradou muito aos clientes e logo as vendas começaram a aumentar. Com os resultados positivos dessa primeira fase de experimentação, os fundadores passaram a ter razões concretas para acreditar que o projeto daria certo e que poderiam investir mais tempo, esforço e dinheiro para alavancar o negócio. Eles foram adaptando o produto conforme constatavam a necessidade de melhorias, a partir do contato com o público, que ajudava a guiar cada novo passo. Conforme o fundador, essa dinâmica segue até hoje em todas as ações e lançamentos da marca, sempre testando os produtos a partir de uma versão mais básica, entregando aos clientes para entender se funciona, para então dar sequência ou mudar a lógica seguindo os feedbacks que recebem.

Segundo Massena (2018), colocar o consumidor como participante do processo é fator crucial para o sucesso do negócio. Isso inverte a lógica de primeiro desenvolver um produto que acreditam ser bom, para depois convencer o público a comprá-lo. Para eles, o contato com o cliente garante a segurança de estarem

entregando um produto alinhado às necessidades e vontades que já existem nos consumidores. Esse movimento aproxima as pessoas da organização, em um trabalho de co-criação que fortalece o relacionamento entre a empresa e sua comunidade. Para reforçar essa ideia, Massena declara no curso: “não somos especialistas em nada, somos um laboratório” (2018), atribuindo o sucesso da organização à constante experimentação, e não a uma suposta genialidade que parte somente da equipe, como costuma-se pensar.

Com o projeto iniciado em março de 2016, Massena (2018) conta que os três fundadores seguiram com os testes em paralelo com os seus antigos trabalhos, fazendo dupla jornada, até terem o retorno positivo e saírem dos seus empregos (setembro de 2016) para dedicarem seu tempo exclusivamente à Dobra. No mesmo mês, fizeram a primeira contratação de um colaborador, alugaram um espaço para montar a sede da Dobra e compraram uma impressora industrial, o que melhorou a qualidade da impressão e aumentou a capacidade produtiva.

Esses foram movimentos cruciais para que o negócio começasse a alavancar. Para atrair novos clientes e aumentar a visibilidade da marca, eles optaram por investir em mídia paga e anunciar no Facebook. Desde o início, como afirma Massena (2018), a equipe soube definir muito bem o público a ser atingido na plataforma, o que fez a diferença para conquistarem um retorno financeiro acima da média do investimento feito em anúncios. Em apenas um mês, conseguiram aumentar as vendas em seis vezes, e em dezembro do mesmo ano foram convidados pelo Facebook para serem um case de sucesso no uso da rede social como canal de venda.

No segundo ano de existência da Dobra, em junho de 2017, a equipe foi novamente reconhecida, dessa vez pelo Instagram, em razão do alto retorno no investimento em anúncios — 25% das vendas vinham do Instagram e atingiram o retorno de 30 vezes o valor investido na plataforma. Por esse feito, o Instagram ofereceu à Dobra espaço para um vídeo de divulgação na sua página de cases de sucesso, que, segundo Massena (2018) foi um marco para a organização. Foi a partir desse vídeo que a Sheryl Sandberg (COO⁶ do Facebook), em setembro de 2017, conheceu o case da Dobra e o divulgou em uma postagem, mostrando como pequenas empresas poderiam usar o Facebook e o Instagram como plataformas de

⁶ COO é a sigla para *Chief Operating Officer*, traduzido como Diretor de Operações.

negócios, para além da rede social, e que era possível empreender e lançar uma marca dentro da sua própria casa.

Massena (2018) afirma que esses acontecimentos foram importantes para o rápido aumento na visibilidade e no reconhecimento da organização e serviram como indícios à equipe de que estavam no caminho certo. Em 2018, a Dobra já estava atuando a nível nacional e começou a ampliar seu catálogo de produtos, com o lançamento do “tênis de papel”. Mas Massena (2018) garante que o sucesso da Dobra não se restringe à qualidade e inovação dos produtos, e que foi o seu atendimento diferenciado, a sua cultura e, especialmente, o seu propósito e os valores defendidos que fizeram a organização se destacar no mercado, consolidando a sua imagem de marca.

Segundo Massena (2018), em junho daquele ano a equipe da Dobra deu um grande passo no sentido de enxergar a organização e seus públicos como uma comunidade unida por valores em comum. A partir desse momento, eles começaram a investir em conteúdo para reforçar essa ligação e compartilhar mais da cultura da Dobra. Focaram na produção de conteúdos para o blog⁷ da empresa, criaram um canal⁸ no Youtube e uma plataforma⁹ dentro do próprio site para trocas entre a comunidade. A ideia foi criar espaços para mostrar o dia a dia de quem trabalha na Dobra, de forma descontraída, abrir discussões sobre temas relacionados ao seu propósito e valores, e, como reforça Massena (2018), mostrar que são pessoas que verdadeiramente acreditam no propósito da marca que estão por trás da empresa.

3.3 As ferramentas do propósito

Apesar dos produtos serem “apenas um meio para que a Dobra alcance o seu propósito”, como afirma Massena (2018) no curso, eles são também uma parte importante na constituição da marca. Por esse motivo é pertinente entender o que torna os produtos atraentes e desejáveis para o público e quais os cuidados e as condutas da empresa desde o processo de produção até a entrega ao cliente. Como forma de apresentá-los e responder a dúvidas frequentes, a Dobra tem uma página no site específica para cada produto com informações gerais sobre eles, assim como

⁷ Disponível em: <https://querodobra.com.br/blog/>

⁸ Disponível em: <https://www.youtube.com/c/QuerodobraBr>

⁹ Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/>

uma playlist¹⁰ de vídeos no seu canal do Youtube, feitos pelos próprios integrantes da equipe. Todos esses materiais foram usados como fontes para este estudo.

Segundo os fundadores, desde o início, a produção na Dobra é sob demanda, ou seja, a empresa opta por não fazer estoque e só produz um produto depois que ele é comprado por um cliente. Dessa forma, não há desperdícios de matéria-prima, os produtos não ficam parados e não há a necessidade de fazer queimas de estoque, que geralmente estimulam uma compra desnecessária e reforçam o consumismo. Cada produto carrega uma embalagem que pode ser reutilizada pelo cliente, dando a ela uma nova função para evitar o seu descarte imediato. As estampas são fruto da collab¹¹, uma parceria que a empresa tem com artistas de todo país, que criam ilustrações para os produtos e ganham visibilidade e participação nas vendas dos produtos com suas estampas.

Quando o cliente recebe o produto, se depara com diversos elementos surpresa na embalagem que ajudam a comunicar as iniciativas da organização e criar uma experiência diferenciada. Os post-its¹² são um símbolo da Dobra, que os utiliza para mandar recadinhos aos consumidores, e esses, por sua vez, retribuem fazendo o mesmo. Em toda compra, o produto chega ao cliente com um post it e a frase: "bem vindo/a à Dobra!" (figura 2), introduzindo o consumidor à comunidade da marca. Além do post it, há também um adesivo com o logo da Dobra e um cartão semente contando da política de ciclo fechado dos produtos. A ideia é que, depois do uso, os clientes possam devolver o produto à empresa, para que ele seja reciclado¹³ e o resíduo possa ser reinserido no sistema. Para incentivar o cliente a participar da ação, depois de devolver o produto é ofertado 20% de desconto na sua próxima compra. Segundo Massena (2018), essa é uma iniciativa sustentável financeira e ambientalmente, uma vez que fideliza o consumidor e ainda auxilia na prática da economia circular. Seu catálogo de produtos vem se estendendo cada vez mais, oferecendo carteiras, porta passaporte, porta cartão, bolsas, cachepôs, luminárias, quadros, tênis e bolsas.

¹⁰ Disponível em: https://www.youtube.com/playlist?list=PL3fwsAr_D_Kv0s0Ln8-6jzwYcTMpC-qfW

¹¹ Mais informações sobre a collab da Dobra em: <https://querodobra.com.br/collab/>

¹² Post-it é um pequeno pedaço de papel com uma faixa colante na parte de trás, usado para anexar notas a documentos e outras superfícies.

¹³ Mais informações sobre a política de ciclo fechado em: <https://querodobra.com.br/me-recicla/>

Figura 2 — Post-it da Dobra



Fonte: perfil da Dobra no Instagram¹⁴

- Carteira Clássica: onde tudo começou

A carteira Clássica¹⁵ (figura 3) foi o primeiro produto lançado pela Dobra, em 2016, e propõe um modelo de carteira simples e compacto, pensado para pessoas que buscam praticidade para carregar consigo apenas o necessário. Depois de receber feedbacks e sugestões de melhoria dos clientes na primeira versão, a carteira foi relançada, em 2019, com alterações para torná-la ainda mais funcional.

Figura 3 — Carteira Clássica



Fonte: <https://querodobra.com.br/nova-classica/>¹⁶

A embalagem utilitária da carteira aparenta ser um envelope, envolvendo e protegendo o produto, mas ao abri-la o consumidor percebe que ela se transforma

¹⁴ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BqFSowunu-s/> Acesso em: 30 de abril de 2021

¹⁵ Fonte: <https://querodobra.com.br/nova-classica/>

¹⁶ Acesso em: 30 de abril de 2021.

em um cofrinho de formato triangular para guardar as suas moedas (figura 4). Ele é feito de papelão e vem aberto para que seja montado pelo cliente. Propondo uma experiência DIY¹⁷ (*do it yourself*), a Dobra disponibiliza vídeos com passo a passo no seu site explicando o processo de montagem.

Figura 4 — Embalagem Carteira Clássica



Fonte: <https://querodobra.com.br/porque/>¹⁸

- Old Is Cool: o tradicional também vende

Depois da carteira Clássica, que é diferente e menor que o modelo padrão de carteiras, os consumidores da Dobra começaram a solicitar uma versão mais tradicional. Para contemplar o desejo do público, a Dobra lançou o modelo Old Is Cool¹⁹ (figura 5), que se aproxima do formato de carteiras convencionais. Também foi a primeira linha de produtos feita com costura, já que na carteira Clássica o acabamento é com cola.

Apesar de ter mais compartimentos e espaço, a carteira Old Is Cool ainda é mais compacta e fina que carteiras normais, justamente pelo material ser fino, muito similar ao papel. Sua embalagem, assim como a da Clássica, é um cofrinho que vem aberto para ser montado pelo próprio cliente, mas, dessa vez, tem o formato de um fliperama (figura 6), para reforçar a temática da carteira, que faz referência a tempos antigos.

¹⁷ Prática de construção ou reparação de algo sem a ajuda de especialistas.

¹⁸ Acesso em: 30 de abril de 2021

¹⁹ Fonte: <https://querodobra.com.br/old-is-cool/>

Figura 5 — Carteira Old Is Cool



Fonte: <https://querodobra.com.br/old-is-cool/>²⁰

Figura 6 — Embalagem Old Is Cool



Fonte:

<https://querodobra.com.br/produto/cofrinho-de-moedas-fliperama/>²¹

- Para carregar o essencial

As carteiras foram os primeiros formatos de produto da organização, permanecem no portfólio até hoje e fazem referência à marca, elas são, na verdade, sinônimo de Dobra. Entretanto, com o passar tempo, a equipe da Dobra começou a explorar outros formatos de produtos usando o mesmo material — o Tyvek —, por ser versátil. Para aqueles que buscam uma opção ainda menor que a Carteira Clássica, para levar apenas o essencial, foi lançado o Porta Cartão²² (figura 7), com espaço para três cartões na parte da frente e um bolso interno para guardar a CNH e notas de dinheiro. O modelo é ainda mais compacto e cabe dentro das duas opções de carteira, tanto na Clássica como na Old Is Cool. A embalagem do Porta Cartão é a mesma que a da Carteira Clássica — um cofrinho em formato triangular.

²⁰ Acesso em: 30 de abril de 2021.

²¹ Acesso em: 30 de abril de 2021.

²² Fonte: <https://querodobra.com.br/porta-cartao/>

Figura 7 — Porta Cartão



Fonte: <https://querodobra.com.br/porta-cartao/>²³

- Dobra para os viajantes

O Porta Passaporte²⁴ (figura 8) serve para guardar o que é importante de ter à mão em uma viagem. Ele tem quatro bolsos para guardar cartões e espaço para acomodar dois passaportes e a carteira de vacinação. A embalagem é uma doleira (figura 9) personalizada da Dobra e guarda com segurança o porta passaporte e todos os documentos.

Figura 8 — Porta Passaporte



Fonte:

<https://querodobra.com.br/passaporte/>²⁵

Figura 9 — Doleira da Dobra



Fonte:

<https://www.instagram.com/p/BmbjNw8nLMZ/>²⁶

²³ Acesso: 30 de abril de 2021.

²⁴ Fonte: <https://querodobra.com.br/passaporte/>

²⁵ Acesso em 30 de abril de 2021.

²⁶ Acesso em: 30 de abril de 2021.

- Uma peça, muitas composições

Indo além dos produtos utilitários para documentos, a Dobra entra no segmento da moda, vestuário e decoração, lançando três produtos para moda e vestuário: as camisetas com bolso trocável, os tênis e bolsas. A ideia das camisetas²⁷ (figura 10) é que as pessoas possam mudar o visual trocando apenas o bolso da peça, que pode ter as mais variadas estampas. A camiseta é básica em um modelo sem gênero, na cor branca ou preta, feita com tecido 100% algodão orgânico e fio penteado. Os bolsos são feitos em Tyvek (figura 11), como todos os outros produtos da Dobra, com Velcro na parte interna para aderir à camiseta. O cliente pode comprar quantos bolsos quiser para variar as combinações na camiseta e mudar o visual.

Além de ser uma opção versátil, a proposta do produto contribui para movimentos defendidos pela Dobra, como o *slow fashion* e consumo consciente, por dar ao cliente a possibilidade de criar diferentes composições em uma única peça de roupa, evitando a lógica do consumismo. A embalagem utilitária é um copo de acrílico, para incentivar a diminuição do uso de copos descartáveis, e a camiseta, junto com o bolso, é dobrada e acomodada dentro dele.

Figura 10 — Camiseta



Fonte:

<https://www.instagram.com/p/BqcyAp6HDUO/>²⁸

Figura 11 — Bolsos trocáveis



Fonte:

<https://www.instagram.com/p/B3M2C4IAhEO/>²⁹

²⁷ Fonte: <https://querodobra.com.br/bolsos-trocaveis/>

²⁸ Acesso em: 30 de abril de 2021.

²⁹ Acesso em: 30 de abril de 2021.

- Calçando a Dobra

O tênis³⁰ “de papel” da Dobra (figura 12) é uma proposta de produto inovadora e diferente dos tênis convencionais. Toda parte externa do tênis é feita com Tyvek, possibilitando a aplicação de qualquer estampa dos artistas parceiros, assim como nos outros produtos. Como o material é muito similar ao papel, ele traz um visual amassado e leve, mas é impermeável, resistente e possibilita que o pé transpire.

O cadarço é feito de PET (Polietileno Tereftalato) reciclado e a sola de PVC (policloreto de vinila) reciclado, contribuindo para o viés sustentável da Dobra, e podem ser escolhidos na cor branca ou preta. O cliente pode personalizar seu tênis da maneira que quiser, escolhendo estampa, cor da sola e do cadarço, o que desperta a sensação de exclusividade. A embalagem do tênis é um tapete amarelo que imita um post it — elemento utilizado na comunicação da organização — com a frase conhecida, que acompanha todos os produtos que chegam à casa do cliente após a compra: "Bem vindo/a à Dobra!" (figura 13). O tapete envolve o tênis para protegê-lo, substituindo as tradicionais caixas de sapato feitas de papelão que muitas vezes são descartadas e se tornam rapidamente lixo.

Figura 12 — Tênis da Dobra



Fonte:

<https://www.instagram.com/p/BuuVF23gy5G/>³¹

Figura 13 — Tapete da Dobra



Fonte:

<https://www.instagram.com/p/BsvpD-qHGTJ/>³²

³⁰ Fonte: <https://querodobra.com.br/tenis/>

³¹ Acesso em: 30 de abril de 2021.

³² Acesso em: 30 de abril de 2021.

- Para carregar o que quiser

Além das camisetas com bolso trocável e o tênis, a Dobra passou a comercializar bolsas, chamadas por eles de "Bags"³³ (figura 14). Elas são feitas com Tyvek, na estampa da preferência do cliente. O forro da bolsa é branco, que pode ser facilmente virado para o lado externo, já que o material é maleável e permite a troca. Na apresentação do produto no site, a Dobra sugere diversos usos para a bolsa e o impacto que ela pode trazer com a redução do uso de sacolas plásticas:

uma bolsa criada pra vc usar, reusar e repensar hábitos. carregue tudo no dia-a-dia. do mercado pra casa. do trabalho pro rolê. a redução do uso de plásticos descartáveis parte de todos nós. pequenos atos simples, que juntos causam grande impacto (DOBRA, 2021).

Sua embalagem é a mesma que a das camisetas: o copo da Dobra (figura 15), já que a bolsa pode ser dobrada para caber no seu interior, contribuindo mais uma vez para a diminuição do uso de copos plásticos.

Figura 14 — Bag da Dobra



Fonte:

<https://www.instagram.com/p/ByqbtuMg-sM/>³⁴

Figura 15 — Copo da Dobra



Fonte:

<https://www.instagram.com/p/BySvDe-AiUn/>³⁵

- Decorando com consciência

³³ Fonte: <https://querodobra.com.br/bag/>

³⁴ Acesso em 30 de abril de 2021.

³⁵ Acesso em 30 de abril de 2021.

Depois de explorar artigos para moda e vestuário, em 2019 a Dobra passou a apostar na decoração. Para essa categoria, existem três produtos disponíveis: os quadros, os cachepôs e as luminárias. Os quadros³⁶ da Dobra (figura 16) colocam em evidência as ilustrações dos artistas parceiros, usadas como estampa nos demais produtos. Ao contrário da maioria dos quadros de decoração, ele é todo feito de papel, propondo uma experiência DIY ao consumidor. O produto chega desmontado à casa do cliente, com uma cartolina para fazer a moldura, a arte escolhida impressa em Tyvek e instruções³⁷ de como montar o quadro. A cartolina já vem com marcações para a montagem, que parece simples e rápida, como descrito nas instruções.

Toda a experiência contribui para o movimento "faça você mesmo", incluindo o consumidor no processo de finalização do produto e mostrando como é possível chegar a resultados iguais ou parecidos com aqueles que vêm prontos das lojas, mas com materiais alternativos, como o papel no lugar da madeira para a moldura. A embalagem do quadro é um tubete de papelão (figura 17) para proteger os materiais que compõem o produto no transporte. Para que o tubete possa ser reutilizado pelos clientes, uma das suas tampas apresenta um furo para colocar moedas e transformá-lo em um cofrinho.

Figura 16 — Quadro da Dobra



Fonte: <https://querodobra.com.br/quadro/>³⁸

Figura 17 — Embalagem do quadro



Fonte:

<https://querodobra.com.br/como-montar-o-quadro/>³⁹

- Para proteger, organizar e decorar

³⁶ Fonte: <https://querodobra.com.br/quadro/>

³⁷ <https://querodobra.com.br/como-montar-o-quadro/>

³⁸ Acesso em abril de 2021.

³⁹ Acesso em abril de 2021.

O cachepô⁴⁰ da Dobra (figura 18) é uma peça versátil que permite os mais variados usos. Originalmente, o produto foi projetado para comportar e decorar vasos de plantas, mas depois de lançado foi ganhando novos usos, servindo como fruteira, para guardar materiais para o escritório, maquiagem, cápsulas de café, revistas e qualquer outro objeto da preferência do usuário. Ele é feito inteiramente com Tyvek, em uma gramatura que garante sua sustentação. Qualquer estampa da Collab pode ser aplicada, tanto na parte interna como na externa, e, assim como na Bag, o cliente pode escolher o lado que prefere deixar aparente. Por ser compacto e facilmente dobrável, o cachepô vai dentro de um envelope que é feito de papel semente e depois pode ser plantado para dar origem a uma flor ou planta, assim como o cartão que acompanha os demais produtos.

Figura 18 — Cachepô da Dobra



Fonte: <https://querodobra.com.br/cachepo/>⁴¹

- Iluminando ideias e o ambiente

A luminária⁴² da Dobra (figura 19) também é feita de Tyvek, tem um visual moderno e é bastante leve. Ela pode ser pendurada ou usada o suporte de mesa que a acompanha na embalagem. Assim como o quadro, a luminária também deve ser montada pelo cliente: "a luminária da Dobra foi projetada pra entregar uma experiência única de DIY. ela chega na sua casa compactada, e vc finaliza a

⁴⁰ Fonte: <https://querodobra.com.br/cachepo/>

⁴¹ Acesso em 30 de abril de 2021.

⁴² Fonte: <https://querodobra.com.br/luminaria/>

montagem de forma simples e rápida, como acender a luz." (DOBRA, 2020). É o único produto em que não há a aplicação de estampas, já que é sempre branca para permitir a passagem da luz. Por conta das fibras do material, que são irregulares, o efeito da luz é sempre diferente, fazendo com que cada luminária seja única.

Figura 19 — Luminária da Dobra



Fonte: <https://querodobra.com.br/luminaria/>⁴³

3.4 Experiência Dobra: em busca do fator WOW

Os produtos parecem não ser os únicos ativos que fazem a Dobra ser o que é. Como comenta Massena (2018), talvez sejam o menor deles. O que o fundador coloca como ponto central e fator crucial em toda operação da empresa é a procura por criar uma experiência em cada interação com os clientes e potenciais clientes da Dobra. Além da venda de um produto, há a venda de uma experiência, que, para eles, vai além de uma carteira ou bolsa. Ao comprar algum produto, o cliente passa a fazer parte na comunidade da Dobra, sendo convidado a conhecer um novo jeito de se relacionar com uma marca. Segundo Massena (2018), o atendimento é uma das mais importantes experiências que o cliente deve ter com a organização, e a Dobra coloca como seu principal objetivo questionar e inverter o padrão de atendimento formal praticado pelas empresas tradicionais.

Para fazer isso, a equipe da Dobra criou o que eles chamam de metodologia "amigos no bar", que consiste em interagir e atender os clientes como se já fossem

⁴³ Acesso em: 30 de abril de 2021.

seus amigos e estivessem em um bar, em uma conversa descontraída. Massena (2018) explica que essa ideia surgiu da clareza de como gostariam de se relacionar com seus clientes, já que, com os amigos, costumam ser transparentes e manter uma conversa aberta e divertida. Isso vem para desfazer a noção do mercado de que a empresa deve se portar de maneira formal e que, por consequência, os clientes também devem estar de acordo quando em contato com ela.

A Dobra busca quebrar esse paradigma já no e-mail em agradecimento pela primeira compra. Ao contrário dos convencionais e-mails com protocolos de compra, códigos e instruções formais, o cliente da Dobra recebe um e-mail descontraído, expondo a linguagem coloquial da marca, com gifs divertidos e uma mensagem de boas vindas à comunidade da Dobra. Quando a pessoa compra novamente, recebe outro e-mail com a frase: "que bom te ver de novo!", mostrando que a empresa sabe que ela já havia comprado antes. Através de ferramentas automatizadas de marketing, como o Active Campaign⁴⁴, a Dobra personaliza suas comunicações, chamando o cliente pelo nome ou apelido, buscando gerar proximidade. Massena (2018) conta que todo esse esforço é feito para que as pessoas se sintam bem e para que não cause a impressão de que "é apenas mais uma compra", querem demonstrar o cuidado que a Dobra tem com cada cliente.

Mais uma vez se opondo ao padrão de atendimento de empresas tradicionais e revelando o seu lado divertido, a Dobra apresenta como "diretor de atendimento" o mascote⁴⁵ da empresa: o Batman. Ele é, na verdade, o cachorro de raça pug do co-fundador Eduardo Hommerding que acabou sendo adotado por toda a equipe para ser "chefe da empresa" — já que a Dobra não tem chefe — e "diretor de atendimento". O Batman é um personagem divertido, conhecido como símbolo da marca, e é ele quem "assina" todos os e-mails e "responde" no chat do site, para que todas as pessoas percebam a maneira como a Dobra entende e lida com o atendimento. Sabendo não ser algo comum, que pode causar certo estranhamento, Massena (2018) declara que "se uma pessoa não se sentir à vontade para conversar com um pug, provavelmente é porque ela não é o nosso público".

Massena (2018) explica que criar essa experiência diferenciada, a partir do atendimento, é importante por ser um ponto de contato sensível, que quando não é

⁴⁴ Plataforma de software para automação para experiência do cliente. Site: <https://www.activecampaign.com/>

⁴⁵ Animal, pessoa ou objeto animado escolhido para representar e identificar uma marca.

bem executada causa insatisfação, mas também pode ajudar a construir um bom relacionamento e até mesmo amizade com o público. Essa abordagem é aplicada em todas as situações, inclusive nas mais delicadas, como em trocas e devoluções. A Dobra tem uma política flexível para esses casos, para garantir uma experiência agradável até mesmo para quem não gostou do produto. Caso isso aconteça, a empresa devolve o dinheiro ao consumidor, procura entender o motivo do descontentamento e faz as melhorias, caso necessário. O inusitado é que a Dobra permite que o cliente fique com o produto, para dar a alguém que possa gostar dele como é.

A Dobra adota essa postura, como comenta Massena (2018), com o intuito de acrescentar um "fator WOW" em cada ponto de contato, ou seja, surpreender o cliente com uma experiência que supera as suas expectativas. Além da abordagem divertida no atendimento, também as embalagens utilitárias dos produtos são um presente a mais para o consumidor, algo que possa ser reaproveitado por ele.

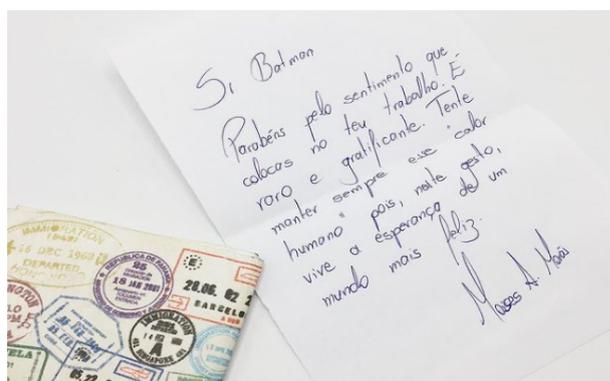
Para planejar essas ações, Massena (2018) conta que é feita uma análise de toda a "jornada do cliente"⁴⁶ na Dobra, desde a descoberta até a compra de um produto. Cada momento é pensado para surpreendê-lo. Segundo o empreendedor, esta é uma prática em constante aprimoramento e o processo inicia-se com a listagem de todas as formas que o cliente pode entrar em contato ou ter alguma interação com a marca em cada uma das etapas da jornada. Depois, é observado o que já é feito para surpreender o cliente, em cada um dos pontos de contato, analisando o que está funcionando e o que precisa de melhorias. Por último, a equipe da Dobra faz o exercício de gerar ideias e pensar em novas alternativas para tornar a experiência do cliente ainda mais positiva.

Foi em um desses exercícios que a equipe identificou, segundo Massena (2018), um descontentamento por parte dos consumidores causado pela longa espera pela chegada dos produtos. Como a empresa depende das transportadoras, estava fora do seu controle a diminuição do prazo de entrega. A Dobra buscou então outra alternativa para amenizar o problema. A solução foi enviar um e-mail aos compradores na fase da espera, com dicas de livros, séries ou filmes para assistir na Netflix enquanto o produto não chega, quebrando o sentimento de descontentamento com um conteúdo agradável e do interesse do público. Com

⁴⁶ Jornada do cliente é o conjunto de etapas pelas quais um consumidor passa durante sua experiência com uma marca.

estratégias como essa, o fundador comenta que “a Dobra procura aliviar as dores do cliente em cada ponto de contato para não prejudicar a experiência de consumo e construir um relacionamento amigável e duradouro com o público”. O retorno de todas essas ações demonstra a admiração pela marca por grande parte dos clientes, que percebem e valorizam esses cuidados, através de mensagens enviadas em bilhetes, depoimentos e comentários nas redes sociais da Dobra (figura 20).

Figura 20 — Bilhete de agradecimento ao Batman



Fonte: perfil da Dobra no Instagram⁴⁷

3.5 Transparência e abertura radical

Além de cuidar da experiência que o consumidor tem com a marca, a Dobra afirma priorizar a transparência em todas as suas ações. Hommerding (2018) reforça o que foi abordado no capítulo 2: nos últimos anos, a sociedade como um todo está vivendo uma mudança de mentalidade nas relações com o consumo, que faz com que as empresas tenham que se adaptar, revisando as suas prioridades e responsabilidades.

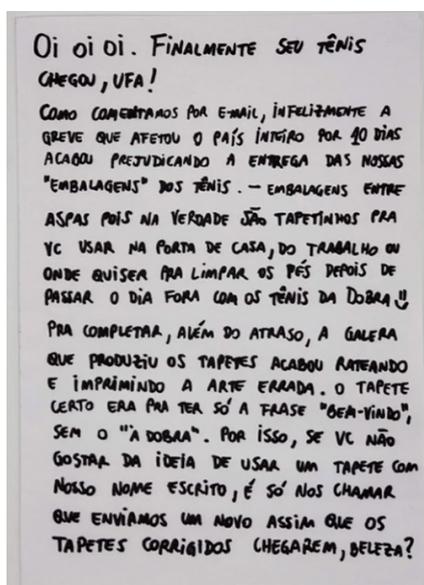
Segundo Hommerding (2018), desde o início a Dobra segue uma política de transparência, abrindo as suas portas para que os seus clientes entendam como e porquê cada coisa é feita. Um primeiro exemplo disso, como relata o fundador, foi quando estavam trocando de impressora para melhorar a impressão das carteiras. Esse acontecimento impactaria na precificação do produto, mas antes de aumentarem o preço — que poderia gerar uma insatisfação por parte dos clientes —, eles comunicaram as razões para o aumento e aplicaram uma pesquisa para entender quanto os compradores estariam dispostos a pagar pelas carteiras. Com

⁴⁷ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BgquVydFdxQ/> Acesso em: 30 de abril de 2021

essa simples ação, os consumidores ajudaram a definir o novo preço dos produtos, conhecendo os motivos por trás do valor e participando de uma decisão que os impacta diretamente.

Outro exemplo trazido pelo fundador foi quando houve um atraso nas entregas da pré-venda do tênis da Dobra, quando estavam lançando o produto, pois enfrentaram problemas com o fornecedor da embalagem dos tênis. Esse tipo de contratempo, conforme Hommerding (2018), é bem comum em vendas online e costuma não agradar os compradores, que esperam receber as suas encomendas dentro da previsão de entrega. Para contornar esse conflito, a Dobra enviou um e-mail para todos os clientes afetados explicando os motivos do atraso e pedindo desculpas pelo ocorrido. Além disso, se preocuparam em mandar junto com o produto um bilhete escrito à mão, reforçando os motivos do atraso e ofertando um cupom de desconto sem prazo de uso para uma próxima compra (figura 21).

Figura 21 — Bilhete de justificativa do atraso



Fonte: curso Hackeando a Dobra

Hommerding (2018) conta que, para além de exemplos pontuais como esses, a Dobra também exerce a sua transparência através de conteúdos informativos sobre as suas operações internas, projetos e ações positivas. Por ser uma marca que contradiz os padrões de funcionamento dos empreendimentos tradicionais e busca alternativas para entregar a melhor experiência ao usuário, além da percebida

admiração por parte dos consumidores, também gera curiosidade no público, que quer entender como é a rotina da empresa. Ao identificar esse interesse do público, a Dobra criou uma plataforma de cursos⁴⁸ e palestras ministrados pelos seus integrantes sobre assuntos relacionados a empreendedorismo, inovação e ações internas que se destacam. Nessa plataforma, está incluso o curso "Hacqueando a Dobra", uma das referências deste estudo. A empresa investe também em conteúdos para o blog e canal do Youtube da organização, compartilhando com os seguidores a cultura da Dobra com sua linguagem própria (HOMMERDING, 2018).

Mas, segundo Hommerding (2018), talvez a ação que mais reflita a política de transparência da Dobra seja a abertura dos moldes das carteiras para o público. Ao contrário da postura que muitas outras empresas têm de não revelarem seus "segredos industriais", ou seja, a confidencialidade de informações que lhes garantem vantagens competitivas, a equipe da Dobra optou por disponibilizar os moldes das carteiras gratuitamente para que qualquer pessoa possa baixá-los na internet, junto com vídeos⁴⁹ de "faça você mesmo", com passo a passo de como montar a carteira. Hommerding (2018) explica que essa decisão foi tomada por dois principais motivos: 1) dar acesso ao produto para as pessoas que não podem pagar, para que assim também possam fazer parte da comunidade Dobra; e 2) possibilitar que pessoas que ainda têm dúvidas sobre a adaptabilidade ao produto possam testá-lo antes de comprar.

Depois de liberados gratuitamente na internet, milhares de pessoas baixaram os moldes para os mais diversos usos. A Dobra passou a receber muitas sugestões de melhorias nos produtos, com indicações de ajustes nos moldes. Segundo Hommerding (2018), este foi um retorno muito positivo para a empresa, um exemplo de inovação aberta e colaborativa, com vantagens tanto para a empresa, pois recebeu ajuda da comunidade, como para o público, que pode aprender a fazer o produto em casa, sem custos.

Por outro lado, como conta Hommerding (2018), o esperado também aconteceu: as cópias. Diversas empresas apareceram para copiar as carteiras da Dobra, inclusive plagiando estampas de designers parceiros sem dar o crédito ao artista e vendendo o produto por um valor mais baixo. Como resposta, a Dobra criou

⁴⁸ Disponível em: <https://querodobra.com.br/educacao/cursos/>

⁴⁹ Disponível em: <https://querodobra.com.br/diy/>

uma página chamada Como Copiar a Dobra⁵⁰, descrevendo, em tom irônico, um passo a passo de como copiar a empresa. Ao final, é revelado que copiar o produto não é o fator mais importante para ter resultados como os da marca. O que mais importa, na verdade, é o propósito da organização refletido em suas práticas ao garantir a produção local, ter uma gestão horizontal, trazer soluções retornáveis para o produto, oferecer embalagens sustentáveis, ter um bom atendimento e comunicação próxima com o cliente, pois são esses fatores que cativam as pessoas e as fazem admirar a marca e querer comprar dela. Essa foi a maneira encontrada para mostrar, enfatiza Hommerding (2018), que “a verdadeira força da Dobra está na sua marca, que carrega e representa um forte propósito”, traçado desde o início do empreendimento.

Assim como tiveram empresas plagiando a Dobra, Hommerding (2018) conta que a abertura dos moldes também beneficiou outras organizações. A possibilidade de fazerem carteiras em casa e sem custos ajudou ONGs e projetos sociais a se manterem financeiramente. Esse foi o caso do Projeto Identidade⁵¹, em Recife, que alfabetiza adultos e idosos que não tiveram oportunidade de estudar. Segundo o fundador da Dobra, a organizadora do projeto, Viviane, pediu permissão para usar os moldes da Dobra para fazer carteiras com doações de tecidos e conseguiu comprar uniformes para os alunos e financiar mais de 50% do projeto com as vendas. Hommerding (2018) declara que esse foi um resultado que não imaginavam poder alcançar, reforçando as vantagens da "abertura radical" e da transparência que permitem integrar a comunidade com a marca e expandir o impacto positivo.

3.6 A economia colaborativa e o paradigma da abundância

A ação de abertura dos moldes conversa também com outros dois conceitos que guiam a Dobra no propósito de gerar impacto positivo: a economia colaborativa e o paradigma da abundância. Hommerding (2018) apresenta no curso a obra “Whats’s mine is yours”, de Rachel Botsman e Roo Rogers — autores já mencionados no capítulo 2 —, como uma referência que os acompanha para repensar a lógica do consumo.

⁵⁰ Disponível em: <https://comocopiaradobra.com.br/>

⁵¹ Site do projeto: <https://vivianelimabarro.wixsite.com/projetoidentidade>

Foi através do conceito de economia colaborativa que a Dobra decidiu criar a Collab de artistas para a confecção das estampas dos produtos, o que ajuda a trazer originalidade para a sua marca. Sabendo que seu público é diverso e plural, a Dobra dificilmente conseguiria contemplar tantos gostos e estilos diferentes com a criação das estampas sendo feita internamente. Ao abrir para artistas de fora, seu catálogo cresceu rapidamente, assim como o leque de opções. Além de beneficiar a empresa, a parceria é vantajosa também para os artistas, que ganham visibilidade e recebem 5% do lucro na venda dos produtos com as suas estampas. É através desse projeto que a Dobra oferece mais de 700 estampas distintas de mais de 300 artistas espalhados pelo mundo, buscando mostrar na prática, segundo Hommerding (2018), a força da economia colaborativa.

Outro nome que Hommerding (2018) destaca por tê-los inspirado a optar por práticas mais conscientes é Oswaldo Oliveira, economista e entusiasta do paradigma da abundância, que muito se relaciona com a economia colaborativa. A Dobra dissemina esse conceito através de diversos conteúdos compartilhados com a sua comunidade, em razão de ter sido o que guiou a equipe em muitas das suas ações, incluindo a construção do modelo de gestão da empresa. Além da apresentação da teoria no curso, foram criados um post⁵² no blog da Dobra, um vídeo⁵³ no Youtube e uma seção no Manual de Cultura⁵⁴ da Dobra contando sobre o paradigma da abundância, que está presente como um dos valores da marca. Por esse motivo, é importante entender essa teoria para enxergar como isso reflete-se nas práticas da empresa.

Em uma palestra⁵⁵ no TEDx de Santa Catarina, em 2014, Oswaldo evidencia um pensamento enraizado na sociedade que determina o comportamento de consumo predominante e o modo de funcionamento de muitas organizações. Segundo ele, esse pensamento está ligado à lógica de escassez, que faz com que as pessoas acreditem que não há recursos, oportunidades, espaço para todo mundo e que, portanto, deve-se competir. A competição, por sua vez, é o que desencadeia comportamentos que de fato contribuem para a escassez.

⁵² Disponível em:

<https://querodobra.com.br/blog/por-que-abrimos-os-moldes-da-dobra-de-graca-na-internet/>

⁵³ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=tBz1_CThp4U&ab_channel=dobra

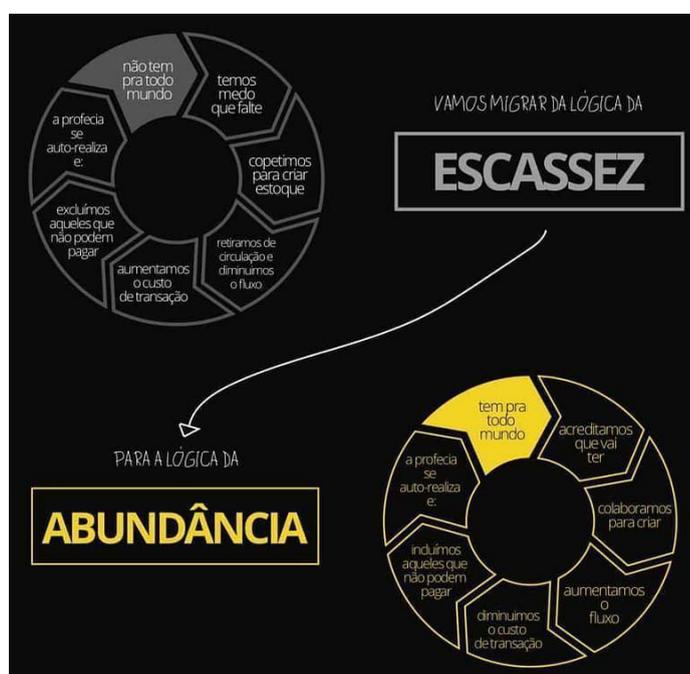
⁵⁴ Disponível no Anexo do trabalho

⁵⁵ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=YZVBuDs2mi0&ab_channel=TEDxTalks

A partir desse entendimento, a Dobra apresenta em seus conteúdos sobre o tema o esquema ilustrado na figura 22, que deriva da discussão trazida por Oswaldo (2014), buscando inverter a lógica da escassez ao dar espaço ao paradigma da abundância. Na lógica da escassez, ao acreditar que algo não estará disponível para todo mundo, a tendência é que as pessoas tenham medo que esse item falte e, por isso, passem a competir para estocá-la. Fazendo isso, esse recurso é retirado de circulação, o que faz com que o custo aumente, exclui quem não pode pagar, e o ciclo fecha-se, fazendo com que realmente não esteja disponível para todo mundo.

A situação de abundância exposta na imagem sugere que ao mudar o ponto de partida, acreditando que existirão recursos para todos, a competição dá espaço à colaboração, aumentando o fluxo de produção do recurso e fazendo com que o preço diminua. Dessa forma, as pessoas que não poderiam pagar são incluídas no processo, possibilitando que o recurso de fato seja acessível para todos. Essa mudança de paradigma mostra que a crença inicial determina um comportamento que, por sua vez, influencia na maneira como as coisas acontecem, abrindo a possibilidade de transformar essa realidade.

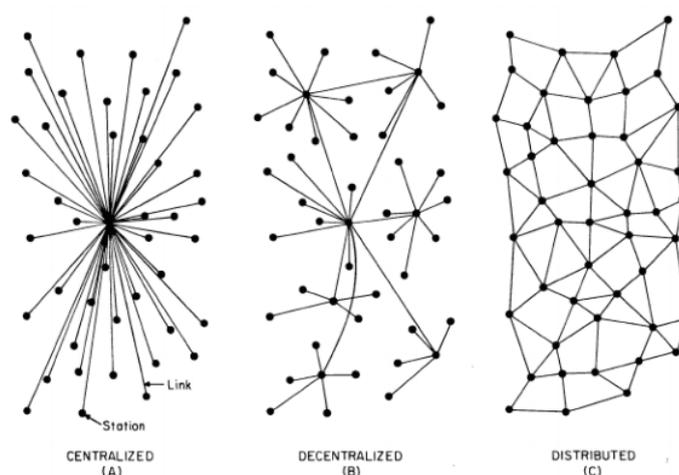
Figura 22 — Paradigma da Abundância



Fonte: Manual de Cultura da Dobra

Seguindo o mesmo raciocínio, Oswaldo (2014) argumenta que o modo de organização tradicional das empresas também surge, de certa forma, dessa lógica. Para isso, ele utiliza os diagramas das Topologias das Redes (figura 23), criado por Paul Baran (1964), para ilustrar as únicas três maneiras possíveis de interligar diferentes pontos em uma rede. Na primeira delas, toda a rede é ligada a um mesmo ponto, em um sistema centralizado; na segunda, existem alguns centros selecionados para ligar os demais pontos, em um sistema descentralizado; e no último todos os pontos estão ligados com os demais, sem a necessidade de um intermediário, ou seja, qualquer ponto pode se conectar com qualquer outro ponto, em um sistema distribuído.

Figura 23 — Diagrama das Redes, de Paul Baran (1964)



Fonte: Recuero (2009) apud Baran (1964).

Oswaldo (2014) observa que, assim como em diversas situações na sociedade, as empresas normalmente se organizam de acordo com o sistema descentralizado. Segundo o economista, há a construção da crença de que as decisões só podem ser tomadas por alguns representantes selecionados — aqueles que são centros intermediários entre os demais pontos da rede. Estes, no contexto das empresas, são os líderes, diretores e chefes responsáveis por liderar a equipe. Da mesma forma que na lógica da escassez, acredita-se que não são todos que podem chegar a essas posições para tomar decisões importantes, dando origem a uma organização que de fato torna isso uma realidade. Essa configuração, conforme

Oswaldo (2014), acaba por limitar as empresas, que não exploram maneiras mais livres, colaborativas e inclusivas de exercerem as suas funções.

Esse pensamento questiona a forma exclusiva como as empresas se organizam e provoca a percepção de outras possibilidades. Oswaldo (2014) sugere que existem maneiras de conectar redes de pessoas com afinidades e interesses em comum para realizar feitos, sem aplicar o paradigma da escassez, seguindo a configuração de rede distribuída. Neste tipo de sistema, há abundância de caminhos, já que todos os integrantes da rede têm as mesmas chances e possibilidades para realizarem algo, de forma a mobilizar e motivar a todos. O economista conclui dizendo que mudar essa lógica de pensamento nas empresas pode abrir portas para ações cada vez mais conscientes, inclusivas e democráticas, e foi a partir dessa ideia que a Dobra construiu um modelo de gestão disruptivo e integrativo, para, conforme Hommerding (2018), fazer jus ao seu propósito enquanto desafia os padrões empresariais.

3.7 Laboratório de gestão da Dobra

Motivados por esses ideais, os fundadores da Dobra elaboraram um modelo de gestão experimentativo e diferente dos tradicionais. Para isso, conforme Hommerding (2018), eles usaram como base três pilares: propósito evolutivo, autogestão e integralidade. O propósito evolutivo diz respeito à iniciativa de colocar o propósito da Dobra como fator guia em todas as decisões e ações da empresa, no intuito de ajudá-la a crescer e se encaminhar para atingir seus principais objetivos, honrando sua razão de existir. O conceito de autogestão contempla a ideia de permitir que a empresa funcione e evolua organicamente, de forma independente e com a participação igualitária de todos os colaboradores. E, por último, a integralidade está ligada com o princípio de permitir que todos os colaboradores da empresa se sintam inteiros no trabalho, evitando um comportamento comum em ambientes corporativos mais tradicionais de separar a vida pessoal da profissional. A intenção é que ali todos possam viver uma experiência de trabalho que inclui sentimentos e o lado espontâneo de cada um, para tornar o ambiente mais leve e verdadeiro.

Esses pilares contemplam um modelo que busca quebrar a visão de que o trabalho deve ser necessariamente sério, hierárquico e limitado por regras

inegociáveis. Hommerding (2018) simplifica a ideia dizendo que “a Dobra é um laboratório de gestão, um experimento aberto e em constante transformação, com o único comprometimento de incluir os três pilares em suas práticas”. Para concretizar esse modo aberto de funcionamento e expor para quem tiver interesse, a Dobra criou um manual de gestão e cultura⁵⁶, que apresenta detalhadamente a estrutura da empresa. Esse material existe principalmente para difundir a cultura única da Dobra e serve de apoio para novos integrantes ou para os próprios colaboradores em momentos em que se faz necessário uma consulta.

A primeira característica da gestão da Dobra, conforme descrito no manual (anexo), é que os correspondentes setores ou departamentos das empresas tradicionais são chamados ali de círculos (figura 24). Os círculos têm papéis bem definidos e claros, que descrevem tudo o que precisa ser feito para que aquela determinada área funcione da maneira adequada. A diferença é que na Dobra as pessoas não ficam presas a um departamento específico, tendo, a princípio, total liberdade para migrar e se revezar entre os círculos, sempre que quiserem. Para garantir que uma área opere da melhor forma, mantendo um padrão de execução, os círculos são organizados com a descrição do seu propósito específico — sempre voltado para o propósito geral da empresa —, objetivos centrais, métricas para acompanhar se os objetivos estão sendo atingidos e tarefas gerais ligadas àquela função. Como a proposta é não existirem cargos fixos, quem se sentir apto para realizar os papéis definidos de um círculo pode assumi-los, seja por um longo período ou apenas momentaneamente. Além disso, as pessoas também podem abraçar tarefas de mais de um círculo ao mesmo tempo.

⁵⁶ Disponível no Anexo do trabalho.

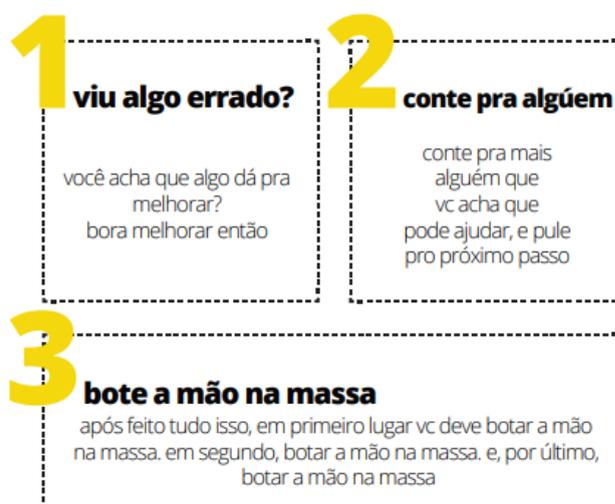
Figura 24 — Gestão por círculos



Fonte: Manual de Cultura da Dobra

Uma vez que a empresa opta pela horizontalidade, conseqüentemente não há chefes nem líderes. Segundo o manual (anexo), todos os integrantes da Dobra têm o mesmo nível de responsabilidade e compromisso, dando espaço para a autogestão. Por não terem chefe, as pessoas devem encontrar maneiras de resolver os problemas e podem tomar decisões por conta própria, com autonomia (figura 25). No manual é apresentado um passo a passo que auxilia no entendimento das melhores formas de agir em um conflito, recomendando que o eventual problema seja resolvido entre as pessoas envolvidas, sem precisar acionar outros colaboradores. Hommerding (2018) destaca que esse modelo “traz muita liberdade para os integrantes, mas que junto com essa liberdade também existe mais responsabilidade”. Para funcionar, é importante que todos estejam na mesma página, operando sob a mesma lógica e princípios da autogestão.

Figura 25 — Gestão por autonomia



Fonte: Manual de Cultura da Dobra

Com a ausência de chefes, a Dobra possui uma política de salários iguais e efetua a distribuição uniforme do lucro entre todos da equipe, sem diferenciação. A transparência é algo presente em todos os aspectos que a envolvem, razão de qualquer colaborador ter acesso aos números da empresa sempre que precisar. Dessa forma, todos sabem qual a situação e a saúde da organização para depois poder usar esses dados para tomar as suas decisões com autonomia, sem depender de alguém para isso. Hommerding (2018) enfatiza que “nesse modelo é preciso que todos tenham uma visão de dono para se sentirem motivados a fazer a empresa crescer.”

Outros detalhes relativos a recursos humanos que em ambientes tradicionais são regradados e, geralmente, inflexíveis, na Dobra são livres e abertos. É o caso das férias e horário de trabalho. Os colaboradores da Dobra podem escolher tirar férias quando quiserem e não há um limite de tempo, podem tirar quantos dias preferirem. A única recomendação destacada no manual (anexo) é que exista bom senso e a pessoa consiga organizar suas tarefas nos círculos, deixando orientações para os colegas que a forem cobrir no tempo em que estiver ausente. Os horários de trabalho seguem a mesma lógica, não existindo hora definida para começar ou terminar o expediente, nem um mínimo de horas trabalhadas, desde que os colaboradores consigam cumprir com suas responsabilidades no tempo em que estiverem ativos na empresa.

Hommerding (2018) enfatiza que dentre todos os compromissos assumidos pela equipe para com a gestão da empresa, o mais importante deles “é cultivar a cultura interna da Dobra”. Se existe uma regra na empresa, é que todos possam se divertir trabalhando. Pode ser assistindo a séries ou filmes enquanto estão produzindo os produtos, ouvindo música alta ou conversando com os colegas, o importante é que sempre se sintam bem e divirtam-se. Além disso, Hommerding (2018) comenta que a comemoração também é algo muito presente em cada pequena ou grande conquista, “para alimentar a motivação e senso de time e comunidade na equipe”.

Com esse modelo disruptivo de gestão, a Dobra pretende questionar os padrões empresariais que insistem em formatos fechados e inflexíveis, muitas vezes desgastando os colaboradores com condições limitantes de trabalho. Seu objetivo é abrir possibilidades para que o pessoal e o profissional, o sério e o divertido coexistam em um mesmo espaço para tornar o ambiente de trabalho mais agradável e democrático. O fundador conclui a leitura do manual deixando a mensagem de que “dá para trabalhar de um jeito melhor, mais leve e tão ou mais produtivo quanto o jeito tradicional” — um argumento que vai além das suas palavras quando busca concretizá-lo nas práticas diárias da Dobra.

3.8 Clube da Dobra: gestão de comunidade no ambiente digital

Como já mencionado, quando um cliente faz uma compra no e-commerce da Dobra, a sua experiência não termina depois de receber o produto em casa. Na verdade ela começa a partir daquele momento. Hommerding e Massena (2018) comentam muito sobre a importância da comunidade e o cuidado que a equipe tem em cultivar e manter uma relação duradoura com o público da organização. Eles entendem que muito mais do que a venda de produtos, a Dobra pode ser um canal para conectar pessoas com um mesmo propósito. Por ser uma empresa com um modelo de gestão inovador e objetivos de revolucionar a forma como se olha para o trabalho, o público é curioso para entender como a empresa funciona e quem está por trás da Dobra. Esta, por sua vez, busca responder a isso, mais uma vez, com transparência e abertura.

A experiência como membro da comunidade da Dobra inicia-se oficialmente ao receber o produto com o famoso post it amarelo, que introduz o cliente à

comunidade. Essa é a forma encontrada pela equipe para saudar o cliente e indicar que a sua relação com a marca está apenas começando.

Quem conhece e admira a Dobra, pode acompanhá-la através dos mais variados canais. O que tem maior visibilidade e é também mais usado pela empresa é o Instagram⁵⁷. A equipe produz ali conteúdos diversos com o objetivo de evidenciar a sua cultura. Os diferentes formatos de postagem são usados para criar conteúdos sobre os produtos, respostas a dúvidas frequentes, bastidores e também assuntos que não estão diretamente ligados à Dobra, mas que são do interesse dos seguidores. Um exemplo é o quadro de receitas chamado "Master Sem Chefe" (figura 26), em que cada semana um integrante diferente ensina o preparo de um prato ou bebida que goste de fazer, aproximando o público dos colaboradores e ampliando o universo da marca. São assuntos explorados para afirmar o estilo único da Dobra.

Figura 26 — Vídeo do quadro Master Sem Chefe



Fonte: perfil da Dobra no Instagram⁵⁸

Além do Instagram, a Dobra também tem um canal⁵⁹ no Youtube, onde posta vídeos de conversa aberta sobre temas do interesse do público, perguntas frequentes da comunidade, bastidores e informações sobre os produtos. Para segmentar, os conteúdos são divididos por quadros, como é o caso do "vamos falar sobre isso?", no qual a equipe aborda conceitos de empreendedorismo,

⁵⁷ Perfil da Dobra no Instagram: <https://www.instagram.com/querodobra/>

⁵⁸ Disponível em: https://www.instagram.com/p/CK_o4rhAKFY/. Acesso em 30 de abril de 2021.

⁵⁹ Disponível em: <https://www.youtube.com/c/QuerodobraBr>

sustentabilidade e impacto positivo aplicados na Dobra. Conhecendo os questionamentos do público em relação à resistência do material dos produtos, eles criaram o "dobralab" (figura 27), uma série de vídeos para fazer experimentos extremos de testagem dos produtos, para provar a sua resistência, sempre com um tom cômico. Já para as dúvidas em relação aos formatos e opções de produtos, também foi criado um quadro para explicar cada detalhe e apresentar os lançamentos. Por fim, para aproximar o público dos colaboradores e compartilhar mais da sua cultura, a equipe da Dobra faz diversos vídeos respondendo a tags⁶⁰ de perguntas aleatórias, vlogs⁶¹ do dia a dia na empresa e compartilha mensagens enviadas pela comunidade. Outro canal usado para explorar esses conteúdos, mas de forma escrita, é o blog⁶². A equipe usa o espaço para explicar cada ação da empresa com mais detalhes, ajuda o leitor a escolher o produto ideal, divulga receitas e traz entrevistas com parceiros das collabs.

Figura 27 — Vídeo do quadro Dobralab



Fonte: <https://querodobra.com.br/blog/dobralab-o-laboratorio-de-testes-da-dobra/>⁶³

Como conta Alessandra Gallas (2020), que trabalha na Dobra, em uma palestra dada a turma de Seminário de Publicidade e Propaganda do curso de Comunicação Social na UFRGS, desde 2020, motivados pelo contexto da pandemia,

⁶⁰ Tags nesse sentido se referem a temáticas de vídeos que viralizam na internet.

⁶¹ Vlogs são vídeos de momentos diários, similares a conteúdos de um blog, porém em formato de vídeo.

⁶² Disponível em: <https://querodobra.com.br/blog/>

⁶³ Acesso em 30 de abril de 2021

os conteúdos e interação com a comunidade ganharam ainda mais força. A organização mudou seu foco para oferecer informação e entretenimento ao público, no intuito de ajudar as pessoas a encararem essa fase de forma mais leve. Pensando nisso, foi criada a página Dobraflix⁶⁴ (nome que remete à plataforma de streaming Netflix), para centralizar todos os conteúdos gerados pela empresa e também de organizações parceiras sobre temas do universo da marca, envolvendo tanto entretenimento quanto assuntos relacionados a empreendedorismo e inovação. Além dessa central de conteúdo, também foi lançada uma página⁶⁵ exclusiva para a interação com a comunidade da Dobra, seguindo um formato de fórum onde as pessoas podem abrir conversas sobre os mais variados assuntos, dar sugestões sobre os produtos, feedbacks e estabelecer trocas entre si e com a marca.

Somado a esses conteúdos voltados ao entretenimento e à comunicação com o público, a Dobra passou a focar também em conteúdos sobre empreendedorismo e inovação, disponibilizando gravações de palestras dos fundadores da empresa em diferentes eventos e cursos online sobre esses temas. O mais conhecido é o curso Hackeando a Dobra, onde são abordados os conceitos aplicados à Dobra relacionados a marketing, gestão, sustentabilidade e responsabilidade social. Esses materiais são ofertados ao público e a marca está expandindo a sua atuação para além dos seus produtos, adentrando em um mercado voltado à educação. Seu projeto mais recente é a organização de grupos de mentorias para pequenos e médios empreendedores que buscam saber mais sobre sustentabilidade e modelos alternativos de gestão para aplicarem em seus negócios. Essa abordagem está abrindo novas possibilidades para a Dobra, que busca disseminar essas ideias e práticas de impacto positivo. Para conteúdos voltados exclusivamente a esses assuntos, a empresa lançou inclusive um segundo perfil no Instagram denominado @culturadobra, onde busca se relacionar-se com esse nicho do empreendedorismo social.

3.9 Impacto social é o novo lucro

⁶⁴ Disponível em: <https://querodobra.com.br/dobraflix/>

⁶⁵ Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/>

Segundo Massena (2018), a busca pelo impacto positivo está presente em praticamente todas as ações⁶⁶ promovidas pela Dobra, justamente por ser um dos pilares do seu propósito. Começa desde a produção local e sob demanda, passa pelo ciclo fechado, com a política de retorno do produto para reciclagem, e se expande para outros projetos que colocam mudanças sociais à frente do lucro. Um exemplo disso é a parceria com uma rede de costureiras. O acabamento dos produtos é feito em muitos casos com costura, para garantir a qualidade e evitar o uso de cola. Pensando nisso, a Dobra passou a fazer a terceirização dessa etapa com costureiras da região de Montenegro, sede da empresa. Com isso, abre-se a oportunidade de emprego para muitas mulheres, que ganham parte do lucro dos produtos vendidos com esse acabamento.

Outra ação nesse sentido é o Dobra+1, em que R\$1,00 da venda de cada produto é destinado a um fundo de reserva para ações de impacto social, que são realizadas depois de atingir uma quantia suficiente, em parceria com a empresa Smile Frame⁶⁷. Em 2019, essa ideia foi colocada em prática com o projeto chamado Mãos à Dobra⁶⁸, que beneficiou uma escola pública da região que havia sido afetada por um temporal em 2018. O projeto tinha um objetivo: reformar o pátio da escola, escolhido pelas crianças como seu lugar preferido. Para isso, 85 crianças foram selecionadas para desenhar estampas para as carteiras da Dobra e 30 estampas foram escolhidas e colocadas à venda no e-commerce da empresa. Todo o lucro gerado por essas carteiras, somado ao valor do Dobra+1, voltou para o projeto e foi possível realizar a reforma do pátio, com ajuda das crianças e colaboradores da escola.

Para a ação da Black Friday, conhecido movimento para estimular o consumo, a Dobra buscou adaptar esse momento aos seus valores. A solução encontrada foi convidar a sua comunidade a doar qualquer valor a qualquer instituição social na semana que antecede a Black Friday, em vez de simplesmente promover descontos para incentivar o consumo. Somente com o comprovante da doação, o cliente passa a ter acesso a alguma promoção especial, mas o mais importante para empresa, segundo Massena (2018), é o impacto gerado com a ação. Todo ano, ao final da Black Friday, a Dobra divulga à comunidade o valor

⁶⁶ Mais informações sobre ações e projetos para impacto positivo: <https://querodobra.com.br/porque/>

⁶⁷ Disponível em: <https://www.smileflame.com.br/>

⁶⁸ Disponível em: <https://querodobra.com.br/blog/dobra-mais-um-e-o-primeiro-dia-do-maos-a-dobra/>

arrecadado para causas sociais — em 2020 atingiu a marca de mais de R\$ 63.000,00 com 2.331 doações.

Durante a pandemia, em 2020, a Dobra pausou a sua produção e procurou maneiras de contribuir para o que sua comunidade estava precisando no momento. O foco se voltou para gerar conteúdo e apoiar produtores locais nesse período. Conforme Gallas (2020), inicialmente, surgiu a ideia de produzir máscaras de proteção para ofertar ao público, mas depois de refletirem perceberam que fazendo isso estariam competindo com trabalhadores locais que passaram a vender máscaras para se manterem financeiramente no período da quarentena. Por isso, a alternativa encontrada para ajudá-los foi construir uma página dentro do site da Dobra, denominada Mapa da Máscara, para usar a sua visibilidade e divulgar as máscaras vendidas por esses comerciantes, auxiliando também a comunidade a ter acesso a máscaras no momento em que as pessoas mais precisavam.

Nesse mesmo período, com os esforços voltados para gerar conteúdo e entreter as pessoas, que estavam confinadas em casa durante a quarentena, a Dobra passou a disponibilizar gratuitamente os seus cursos sobre empreendedorismo e inovação. Dessa ação surgiu um novo projeto. Ao abrir o acesso dos cursos, a Dobra pode atingir uma quantidade muito maior de pessoas, também percebeu que grande parte do público que consumia o curso Hackeando a Dobra eram pessoas que estavam começando a empreender a partir da venda dos mais variados produtos. No intuito de ajudar esses novos empreendedores que buscavam nos conteúdos da Dobra orientação para aplicar conceitos de autogestão e sustentabilidade, a empresa lançou o projeto chamado Feirinha da Dobra⁶⁹. Seu objetivo é, da mesma forma que no projeto das máscaras, dar visibilidade aos produtos desses empreendedores e criar uma rede colaborativa. Para tanto, a Dobra abriu seu e-commerce para que os produtos da Feirinha pudessem ser comprados dentro do site da marca e passou a ajudar pequenos negócios que, assim como ela, surgem já com a mentalidade de priorizar o impacto positivo nas suas operações.

3.10 O propósito constrói a marca

Depois de observar a Dobra em todas as suas frentes, suas práticas e condutas, fica nítido que há um fator que une tudo isso: o propósito. Quando

⁶⁹ Disponível em: <https://feirinhadadobra.com.br/>

Massena (2018) aborda esse tema, compartilhando noções do conceito que os ajudaram na criação do propósito da Dobra, ele confirma que este é o fator elementar para que uma empresa entenda a sua razão de existir. O propósito, segundo o fundador, “é a essência da organização e das pessoas que ali trabalham”. Sem ele, as empresas correm o risco de existir somente para o lucro, perdendo a oportunidade de se colocar como agentes de mudança e de trazer um significado maior para suas ações.

Segundo Massena (2018), a Dobra têm três principais razões de existir — os pilares da marca —, que, juntas, formam um propósito maior. O primeiro e mais importante pilar é "ajudar a deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem"; o segundo é "inspirar para transformar" e o terceiro "acelerar a mudança positiva do mundo". Na união dos três, forma-se o propósito expandido: "inspirar e acelerar a mudança, ajudando a deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem".

Massena (2018) afirma que o propósito da Dobra é a motivação para qualquer ação da marca, que já nasceu com um objetivo bem estabelecido de “causar impactos positivos, para além da venda dos seus produtos”. Ele destaca o primeiro pilar como o propósito central da marca, que é também o mais divulgado e comunicado: "deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem". Desmembrando a sentença, o fundador passa pelo significado por trás de cada palavra. Segundo ele, "aberto" faz menção à abundância e transparência, referenciando as ações de abertura radical da empresa, como a divulgação dos moldes das carteiras e a conduta de ser sempre transparente com todas as suas práticas, interna e externamente. "Irreverente" diz respeito à postura da empresa de desafiar o status quo, questionar os padrões de gestão tradicional e buscar maneiras de mostrar que é possível se divertir trabalhando. E, por fim, "do bem" indica a orientação de suas ações para a vontade de fazer o bem e trazer mudanças positivas para a comunidade em torno da marca.

Hommerding e Massena (2018) reforçam que “o propósito não precisa nascer pronto, ele pode se transformar ao longo da existência da marca, mas deve sempre existir para guiar as atitudes e decisões da empresa”. Massena (2018) afirma que “se o propósito vier primeiro, o lucro será consequência”, o que pode ser comprovado no estudo feito por Mackey (2018), que mostra que empresas com um propósito social por trás das suas ações, atingem um retorno duas vezes maior nos investimentos em publicidade. O autor mostra que ter um propósito pode tornar as

decisões de marketing e comunicação mais rentáveis, por estar entregando, além do produto ou serviço, uma mudança de mundo, e assim conquistar a atenção e admiração de pessoas que compactuam com os mesmos valores da empresa.

Pode-se considerar que a própria Dobra confirmou essa constatação ao receber um retorno acima da média sobre o investimento feito em anúncios no Facebook e Instagram, já no seu primeiro ano de existência. Como mencionado anteriormente, esse fato rendeu duas vezes o reconhecimento da marca nas plataformas, que escolheram a Dobra como case de sucesso. Esse fato muito se relaciona com a abordagem e o posicionamento da marca ao se comunicar: desde o início preocupou-se em transparecer seu propósito em cada ação, atingindo resultados que se sobressaem frente ao mercado.

Massena (2018) conclui dizendo que, “a longo prazo, a principal missão dos empreendedores deve ser transformar suas empresas em vetores de mudança social”, pois, fazendo isso, vão alcançar não apenas resultados financeiros, mas principalmente de impacto social, com um valor ainda maior. Por fim, ele cita uma frase de Peter Drucker, que diz: “*o lucro é como o oxigênio*”, concordando, mas trazendo o contraponto e reflexão de que as pessoas não vivem somente para respirar:

As empresas precisam do lucro para sobreviver, assim como o ser humano precisa do oxigênio para respirar, mas o ser humano não vive apenas para respirar. Portanto, as empresas não devem existir apenas para ter lucro, mas também para fomentar o impacto positivo em tudo que estiver ao seu alcance (MASSENA, 2018).

3.11 Entre a máscara e o reflexo

Como visto ao longo deste estudo e nas situações aqui apresentadas, a Dobra destaca-se no mercado com uma marca que, se não encanta, ao menos chama a atenção de quem a conhece. Isso acontece porque há uma quebra no padrão de comportamento corporativo da Dobra. Em muitos casos, a organização não segue a atitude esperada e assume sua autenticidade como marca, o que faz com que conquiste não apenas clientes, mas fãs, e assim forme uma comunidade forte. É a união dessa autenticidade com ações consistentes que reflete o seu verdadeiro propósito. Propósito esse que representa valores e causas com os quais

grande parte do seu público se identifica e preza. E o mais importante: a Dobra não fica somente no discurso.

Quando Vieira (2008) discute o papel do marketing na construção da imagem de marca, ele evidencia o comum equívoco que muitas organizações cometem ao achar que o marketing, sozinho, pode magicamente criar valor para a marca, a partir de discursos artificiais, fora do contexto ideológico da empresa. O autor enfatiza que é preciso que os valores venham de dentro e traduzam-se em ações. A função do marketing será apenas potencializar as qualidades já existentes.

Assim como aponta Aaker (2000), o entendimento da importância de investir em marca foi crescendo gradualmente entre as empresas, quando perceberam que somente estratégias de marketing não eram mais suficientes para trazer diferenciação em mercados cada vez mais competitivos. Nesse contexto, a marca entra como um ativo para a construção de um relacionamento com o público, a ponto de torná-lo fiel pela identificação com aquilo que a empresa representa.

Com o intuito de usar a marca para esse fim, ela pode ser vista de duas maneiras: como uma máscara ou como o reflexo da sua empresa. Quando usada como uma máscara, as empresas buscam apoiar-se na marca para encobrir uma verdade que não corresponde aos discursos superficiais que propagam. Nesses casos, o esforço é grande para convencer o público e dificilmente conseguem sustentar a imagem criada, uma vez que não se reflete em suas práticas. Já quando a marca é reflexo da empresa, que realmente é o que diz ser, a comunicação não se limita ao dizer e reverbera nas ações, comportamentos e escolhas da organização, legitimando o discurso. É o caso da Dobra aqui estudado.

Conforme Sinek (2009), existem apenas duas maneiras de influenciar o comportamento humano, que são usadas pelas organizações para atrair o público: a manipulação ou a inspiração. Empresas que não sabem inspirar, que não têm um propósito definido, escolhem o caminho da manipulação com as conhecidas estratégias de marketing para gerar gatilhos que levem os potenciais clientes a optarem pelo seu produto. O autor não nega que elas funcionem, mas mostra que são alternativas de curto prazo, que causam a falsa impressão de serem mais rentáveis por trazerem resultados rapidamente. Porém, essas técnicas de convencimento colocam as empresas em um ciclo vicioso de dependerem delas para que tenham resultado, por não serem por si só a razão de escolha dos

consumidores. Empresas que inspiram, por outro lado, percorrem um caminho bem diferente.

Organizações com um propósito maior, que entendem a sua razão de existir, conseguem inspirar as pessoas a agir oferecendo, segundo Sinek (2009), um sentimento de pertencimento que vai além de benefícios e incentivos externos. Para quem é inspirado pela marca, a motivação de agir e se associar a ela é principalmente pessoal, por se relacionar com suas próprias aspirações e crenças, e, por isso, têm menos chance de serem atraídos por incentivos. O autor observa que empresas com essa aptidão inspiracional “têm um nível desproporcional de influência em seu ramo de atividade. Possuem os consumidores e funcionários mais leais. E costumam ser mais lucrativas que os concorrentes.” (SINEK, 2009; p. 16). E mais do que isso: conseguem sustentar esses resultados a longo prazo.

Para explicar esse comportamento, Sinek (2009) apresenta o conceito, criado por ele, chamado de Círculo Dourado (figura 28). Segundo o autor, organizações inspiracionais se diferenciam das demais por terem claro para si os três níveis do Círculo Dourado e atuarem sempre a partir do ponto central do círculo: o porquê. O nível mais externo representa O QUE uma empresa faz, os produtos ou serviços que oferece, facilmente identificado por todas as organizações. O segundo nível representa COMO uma organização faz O QUE faz, geralmente usado para apresentar seus diferenciais competitivos, conhecidos por algumas empresas. Mas o terceiro nível, ao centro do círculo, exige clareza para entender POR QUE se faz O QUE se faz. São poucas as empresas que têm esse entendimento e que conseguem agir sobre ele, mas as que têm conseguem alcançar os resultados acima descritos, afinal, como afirma o autor, “as pessoas não compram O QUE você faz, elas compram o PORQUÊ você faz”.

Figura 28 — Círculo Dourado, de Simon Sinek (2009)



Fonte: SINEK, 2009; p. 49

Conhecendo a Dobra a partir de tudo o que já foi aqui exposto, é possível aplicar o Círculo Dourado ao seu modelo de negócio: a Dobra produz carteiras e outros artigos feitos de um material similar ao papel (O QUE) e, através de uma postura aberta e transparente, um modelo de negócio disruptivo e práticas de ação sustentável (COMO), busca tornar o mundo mais aberto, irreverente e do bem (PORQUÊ). Sinek (2009) enfatiza que somente quando o círculo está completo e em equilíbrio dessa maneira, ou seja, quando os próprios integrantes da organização têm essa clareza e de fato acreditam em tudo que dizem e fazem, é possível “alcançar a verdadeira autenticidade”. Ter uma marca autêntica como a da Dobra é fazer as coisas da sua maneira por saber que existe um fundamento e uma razão maior por trás que justifique e incentive cada ação.

Essa autenticidade, de certa forma, blinda a organização contra eventuais cópias, que nunca conseguirão chegar ao patamar de uma marca que conhece e vive o seu porquê. A Dobra mostrou isso na prática quando tornou público os moldes das suas carteiras e encarou diversas empresas querendo copiar os seus produtos, com um preço menor (técnica manipulativa) para tentar superá-la. Sua resposta, mais uma vez autêntica, foi criar o site www.comocopiaradobra.com.br mostrando que para terem resultados como os seus teriam que fazer mais do que só copiar O QUE ela faz, já que seu verdadeiro valor está no seu PORQUÊ⁷⁰.

Na Dobra, como afirmam Massena e Hommerding (2018), “os produtos não são o mais importante no negócio, são apenas um meio para construir algo maior”,

⁷⁰ A Dobra tem inclusive uma página dedicada a explicar o seu porquê, reunindo ações que reforçam o seu propósito: <https://querodobra.com.br/porque/>

para que possam impactar o mundo de forma positiva. Dessa forma, a organização reforça seus pilares e valores, mostrando que o seu foco não está no lucro e sim no seu propósito.

Além do consumo de um produto, as pessoas querem sentir que fazem parte de uma comunidade alinhada com as suas crenças. Com valores claros e ações condizentes com o que acredita, a Dobra atrai um público que se identifica e apoia as causas defendidas pela empresa. Ela não precisa atingir todas as pessoas, mas sim as pessoas certas. Essa noção traz uma clareza do público que a organização deve buscar se relacionar, traduzida na fala de Massena (2018) ao explicar o modo não convencional de atendimento da Dobra com o Batman: "se uma pessoa não se sentir à vontade para conversar com um pug, provavelmente é porque ela não é o nosso público".

A construção de uma marca será resultado da estruturação das expressões da sua organização. A área responsável por administrar essa tarefa é o *branding*, definido por Tavares (2008) como o processo de gestão da marca na relação com os seus stakeholders⁷¹, e que começa a ganhar espaço nas estratégias das empresas na medida em que cresce o entendimento da importância da marca. Apesar de existirem técnicas e métodos auxiliares na construção de marca, que surgiram junto com os estudos sobre branding, o mais relevante guia nesse processo é o próprio propósito. Tendo um propósito claro, todas as manifestações da marca ocorrerão de forma orgânica, não será preciso forçar ou inventar. É o que acontece com a Dobra.

A expressão verbal e visual da Dobra é criada com naturalidade, embasada no seu propósito, que é claro e bem delimitado. O pilar irreverente e a cultura aberta e jovem da empresa dão origem a uma linguagem informal e coerente com o comportamento e a fala dos próprios colaboradores. Por não se limitar a obrigações e formalidades, a Dobra permite-se usar uma linguagem livre e divertida, o que ajuda a reforçar ainda mais os seus discursos.

Em termos práticos, as manifestações da identidade de marca da Dobra também chamam a atenção por desafiar padrões visuais e verbais. Sua linguagem traduz a personalidade irreverente da marca com o uso de gírias e a supressão de letras maiúsculas no início das frases e em nomes próprios. A cor amarela, que predomina na sua identidade visual, transmite a vivacidade e a

⁷¹ Stakeholders são grupos de interesse de uma empresa, tais como consumidores, acionistas e investidores, fornecedores, distribuidores, entre outros.

jovialidade da marca. O humor está presente na sua comunicação e estende-se em todas as formas de interação com o seu público. Tudo isso reflete características que surgem da sua essência e se manifestam, por consequência, nos seus pontos de contato.

Assim como o propósito ajuda na construção de uma imagem condizente com a essência da marca, guiando a sua forma de agir e de se comportar, essas expressões, quando feitas de forma natural, da mesma forma auxiliam na comunicação e no esclarecimento do propósito da organização, em um processo de troca. As pessoas conhecem a razão de existir da empresa a partir do que ela comunica não só dizendo, mas principalmente fazendo. Em um post (figura 29) no perfil do Instagram voltado para empreendedorismo, a Dobra compartilhou uma analogia feita por um integrante durante uma das mentorias sobre negócios que ajuda a entender essa ideia.

Alcides Silva (2021) diz que quando uma organização comunica o seu propósito apenas através do discurso e não mostra o mesmo nas suas ações, seria o equivalente a usar uma camiseta com o escrito “perfume” para dizer que se usa perfume, ao invés de simplesmente passá-lo e deixar que as pessoas percebam por si ao sentirem o cheiro. O esforço de uma organização deve estar em de fato alcançar o seu propósito e deixar que ele seja percebido no processo, em detrimento de gastar todas as suas energias tentando construir a imagem que deseja ter.

Figura 29 — Analogia do perfume



Fonte: perfil da Dobra no Instagram sobre empreendedorismo⁷²

⁷² Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CM2ImLahtfQ/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

A verdade da marca deve ser a verdade das pessoas que se relacionam com ela, é uma percepção gerada a partir de atitudes. Por isso, segundo Vieira (2008), é importante que a marca tenha seus princípios bem definidos, e que eles sejam compartilhados por todos os seus integrantes, afinal, uma marca é feita, acima de tudo, por pessoas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do caso da Dobra é possível compreender como ações que refletem o propósito organizacional ajudam a construir a marca Dobra, uma vez que o propósito destaca-se em todos os pontos de contato da empresa com os seus públicos — interno, consumidores, mercado e sociedade. A Dobra ultrapassa o discurso da publicidade e da marca ao refletir e concretizar nas suas práticas o que move a organização.

Após a avaliação do cenário mercadológico contemporâneo, que vem provocando a necessidade de mudar os modelos de negócios tradicionais, evidencia-se a exigência de uma atenção maior a questões socioambientais. Muitas organizações estão começando a enxergar que empreender pode ser um meio para viabilizar e fomentar ações de impacto positivo, que a sua força e a sua influência podem ser usadas para fazer o bem.

Compreender a Dobra possibilita identificar como o propósito organizacional ajuda a orientar e conduzir a imagem de uma marca condizente com a sua identidade e com o que ela defende e acredita. A construção de marca deve acontecer de dentro para fora, fazendo com que as manifestações e expressões da marca sejam criadas a partir da essência da organização, das suas motivações, como um reflexo da cultura organizacional.

O estudo de caso da Dobra mostrou como a organização desafia os padrões empresariais ao priorizar o seu propósito, apresentando uma nova e mais livre forma de empreender. Com a recuperação do seu histórico e a análise da sua trajetória, foi possível conhecer o propósito da organização e perceber como a Dobra o comunica de forma prática, usando-o para guiar todas as suas ações. Observando os canais de comunicação da organização no ambiente digital, ficou evidente que a Dobra se move, se expressa e, por consequência, constrói a sua marca de forma autêntica. Autenticidade essa que surge da clareza da sua razão de existir — é o que faz com que a organização seja única e ocupe um espaço de destaque no mercado.

Muitas organizações surgem para o lucro e depois procuram encontrar um propósito maior. Constroem a sua marca tentando comunicar, em alguns casos, um propósito inventado, mas não convencem o público, que está cada vez mais consciente e atento, percebendo quando o discurso disfarça a prática. Muito mais do

que dizer, a Dobra posiciona-se fazendo. Sua marca não é uma máscara, é reflexo do que acredita, o que facilita para criar fortes conexões com a sua comunidade.

O branding começou a ganhar força quando muitas empresas perceberam que só o marketing não estava mais dando conta da missão de impulsioná-las no mercado. Perceberem que, para conquistar o potencial consumidor, não bastava mais tentar convencê-lo, deveriam, em vez disso, cativar e inspirar. E a marca tem o poder de fazer isso, pois vai além de um anúncio isolado ao carregar consigo uma história, motivação e valores que podem encantar as pessoas e fazer com que se identifiquem e desejem se associar a ela. Essa conexão ultrapassa a troca comercial e passa para o nível das crenças e dos valores compartilhados, dentro de uma comunidade que só a marca é capaz de criar.

Entretanto, assim que o branding começou a aparecer como a “nova solução” para preencher os discursos de muitas empresas, entraram também as técnicas e “modos de fazer”. Acontece que, antes das técnicas para construção de uma marca, está o propósito, que é, nesse caso, o coração da marca. O que muitas vezes as organizações tentam fazer é vestir a marca de discursos, design, linguagem própria, mas se esquecem do mais importante: o coração. O propósito é, inclusive, o responsável por trazer clareza e fluidez ao processo de gestão de marca.

O contexto atual, como visto no capítulo 2, exige das empresas uma razão de existir que não se resume a ganhos financeiros. Empreender com sucesso é estar atento para todos os impactos, externos e internos, que a empresa gera, olhar com responsabilidade para suas ações e buscar contribuir para mudanças positivas, a partir da sua comunidade local. Não é mais sustentável atuar pensando somente no benefício próprio da empresa, porque estar ativo no mercado é conviver em rede, em um ambiente que conecta e afeta organizações e pessoas. Com essa consciência, as empresas podem, enfim, começar a enxergar a sua existência como uma oportunidade para causar transformações significativas e positivas no seu entorno.

Como sugestão para futuros estudos, a investigação sobre o processo de construção da marca Dobra, a partir das técnicas e estratégias de branding. Como verificado na presente monografia, o propósito é o fator elementar que guia as práticas da empresa e, por consequência, ajuda a construir e consolidar a marca Dobra. Entretanto, técnicas de comunicação devem ser articuladas para fazer a

gestão da marca, possibilitando que esta se posicione estrategicamente e consiga expressar-se de forma consistente em todos os pontos de contato.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AKATU, **Site Akatu**. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/>. Acesso em: 15 de março de 2021.

ALLGAYER, L. V. **Closet Clube: Incentivo do Consumo Consciente por meio do Desenvolvimento do Modelo de Negócio e Plataforma Digital**. Orientadora: Gabriela Trindade Perry. 2019. 138 f. TCC (Graduação) — Curso de Design Visual, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade do Consumo**. Lisboa, Edições 70, 2007.

BLANK, S. & DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. 2012.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu: Como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 2010.

DIÁLOGOS AKATU: A Gênese do Consumidor Consciente, São Paulo: Instituto Akatu, Ano 1, n.1, 2002.

DOBRA. **Blog da Dobra**, 2021. Disponível em: <https://querodobra.com.br/blog/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Canal no Youtube da Dobra**. Disponível em: <https://www.youtube.com/c/QuerodobraBr>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Collab da Dobra**, 2021. Participe do lucro das vendas enviando suas estampas. Disponível em: <https://querodobra.com.br/collab/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Comunidade Dobra**, 2021. Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Dobraflix**, 2021. Disponível em: <https://querodobra.com.br/dobraflix/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Faça vc mesmo**, 2021. Aprenda como fazer carteira de papel e faça uma dobra de graça. Disponível em: <https://querodobra.com.br/diy/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Feirinha da Dobra**. Disponível em: <https://feirinhadadobra.com.br/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Por que escolher a Dobra?**, 2021. Comprar na dobra não é só escolher uma carteira de papel. Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Reciclagem da Dobra**, 2021. Disponível em: <https://querodobra.com.br/me-recicla/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

DOBRA. **Site da Dobra**, 2021. Disponível em: <https://querodobra.com.br/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORN, Luiz; VERGANI, Vanessa. O consumismo como o lado perverso do consumo: principais malefícios à sociedade contemporânea. *In*: PEREIRA, Agostinho; HORN, Luiz. **Relações de consumo: consumismo**. Caxias do Sul: Educs, 2010. p 141-160.

LIMA, Letícia. O Posicionamento do Lowsumerism nos Processos de Consumo: um Discurso Persuasivo Comunicacional Baseado em Propósitos Publicitários. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 18, p 119-136, 2019.

MACARTHUR, E. **Towards a circular economy Economic and business rationale for an accelerated transition**. Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK. 2013.

MEBANE, William. From the production of generic goods, class goods, and individual goods to the production of social experience. **Other News**. 11 dez. 2018. Disponível em: <http://www.other-news.info/2018/12/from-the-production-of-generic-goods-class-goods-and-individual-goods-to-the-production-of-social-experience/>. Acesso em: 15 de março de 2021.

MOESCH, R. A. **Economia Circular: Um Framework Conceitual**. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

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

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

SLATER, Don. **Cultura do consumo e modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

TOLIO, T., BERNARD, A., COLLEDANI, M., KARA, S., SELIGER, G., DUFLOU, J., TAKATA, S. (2017). **Design, management and control of demanufacturing and remanufacturing systems**. CIRP Annals, 66(2), 585-609.

TRIBOLI, Rafael. **O Caso Void: Diálogo entre Marca e Modelo de Negócios**. Orientadora: Maria Berenice da Costa Machado. 2017. 89 f. TCC (Graduação) — Curso de Publicidade e Propaganda, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

TAVARES, M. C. **Gestão de Marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

VIEIRA, Stalimir. **Marca: o que o coração não sente os olhos não vêem**. São Paulo: Loyola, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO - MANUAL DE CULTURA DA DOBRA

MANUAL DE

CUL TURA DOBRA



esse manual detalhe tudo que fazemos todos os dias para atingir o nosso propósito: deixar o mundo um lugar mais aberto, irreverente, e do bem.

portanto, todos que trabalham aqui devem estar super conectados com essas ideias. bora lá conhecer a cultura da dobra?

101

SUMÁRIO

PROPÓSITO	3
NÃO TEM CHEFE, COMO FAZ?	4
DECISÕES E MUDANÇAS	6
GESTÃO POR CÍRCULOS	8
ITENS DE CADA CÍRCULO	11
EXEMPLOS DE CÍRCULOS	12
CARGOS E TAREFAS	14
SALÁRIOS, NÚMEROS E PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	16
PROBLEMAS INTERNOS	18
CULTURA	20
CULTURA FORTE	22
FÉRIAS	23
HORÁRIOS	24
AMBIENTE	25
LIMPEZA	26
GELADEIRA	27
COMEMORAÇÃO	28
SEM PRECONCEITO	29
ABUNDÂNCIA	30
REGRAS PARA TRAJE	32
AMIZADE E FAMÍLIA	34
LIBERDADE	36
FATOR WOW	37
PROBLEMA = SOLUÇÃO	38
PRIMEIRO QUEM, DEPOIS COMO	39
AMIGOS NO BAR	40

A close-up photograph of a hand holding a yellow sticky note. The hand is holding a black marker, and the sticky note is being held in a way that the text is clearly visible. The background is a light-colored, textured surface.

BEM-VINDO
À
DOBRA

aberto

irre
ver

&

en
te

do
bem

PROPÓSITO

aqui na dobra queremos deixar o mundo um lugar mais **aberto, irreverente e do bem.**

tudo que já fizemos por aqui, desde o comecinho, tá alinhado com isso. e, tudo que vamos fazer daqui pra frente, cada decisão, cada ideia, precisa também se encaixar em um dos **três ideais.**

aberto

queremos ver um mundo mais **transparente.** empresas e pessoas se abrindo, sem nada a esconder, ajudando a acelerar a mudança. acreditamos muito que quando a gente se abre e entrega algo para a sociedade, de alguma forma vai retornar pra gente.

irreverente

o mundo ficou tão quadrado que nosso papel é colocar diversas formas nele. a irreverência tá no visual dos produtos e nas nossas relações internas e externas. **a irreverência causa muitos sorrisos.**

do bem

as empresas são os maiores **vetores de mudança** na sociedade. vamos usar essa força para **impactar positivamente** em todas nossas ações (desde uma troca de pedido, uma ajuda ao próximo, até uma campanha de black friday que arrecada milhares de reais para diferentes projetos).

**NA
DOBRA**

**NAO
TEM**



CHIEFE

COMO FAZ?

aqui na Dobra, **ninguém é chefe de ninguém - tirando o Batman que manda na porra toda.** todo mundo tá na mesma posição hierárquica e por isso tem as **mesmas responsabilidades** pelo resultado da firma.

claro que isso faz com que várias coisas sejam diferentes de empresas tradicionais: se não tem um chefe pra dar ordens, **cada um precisa se ligar,** olhar em volta e encontrar possibilidades de melhoria em tudo que se faz no dia-a-dia.

como melhorar alguma coisa:

1

viu algo errado?

you acha que algo dá pra melhorar?
bora melhorar então

2

conte pra alguém

conte pra mais alguém que vc acha que pode ajudar, e pule pro próximo passo

3

bote a mão na massa

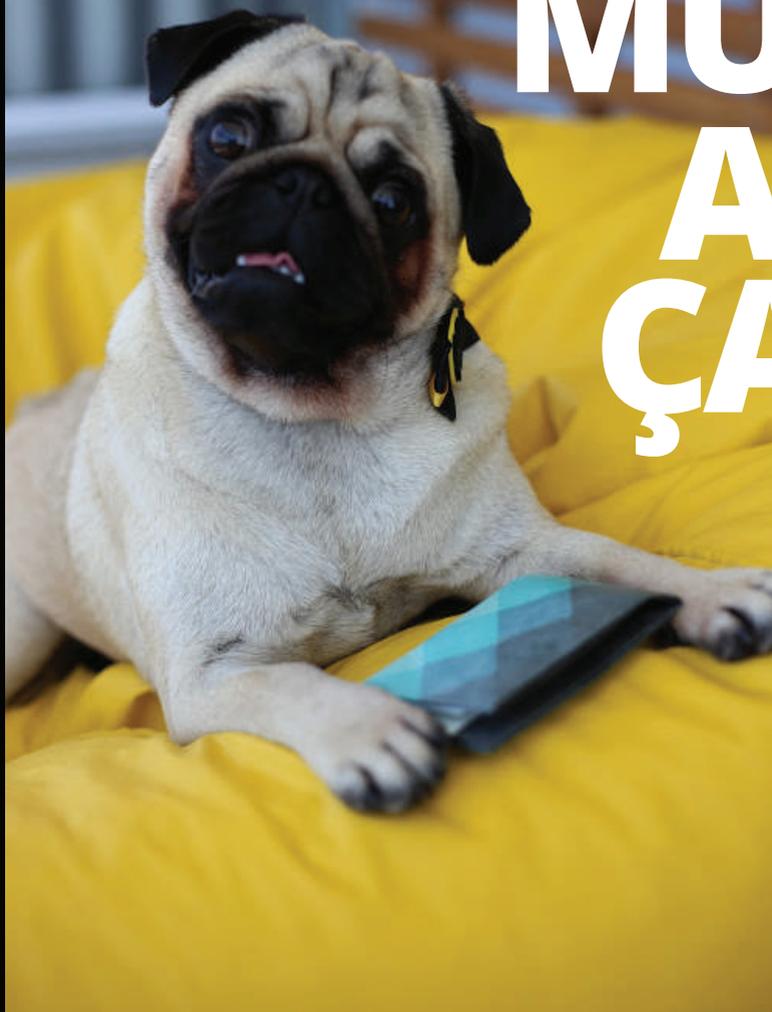
após feito tudo isso, em primeiro lugar vc deve botar a mão na massa. em segundo, botar a mão na massa. e, por último, botar a mão na massa

DECISÕES E

MUD

AN

ÇAS



beleza, mas preciso pedir permissão pra alguma decisão que quero tomar?

não :) só precisa conversar com quem vai ser **impactado pela mudança** pra ter certeza que tudo vai ficar direitinho depois dela.

conversa com essas pessoas, ou com quem vc se sentir de boas pra pedir aconselhamento, e já pode colocar a mudança em prática.

é muito importante estar disposto a **testar, validar e repensar** (se necessário).

vc **não precisa participar de todas as decisões da empresa** (ninguém vai julgar isso), mas demonstrar interesse nas áreas que vc mais gosta com certeza vai trazer um resultado imenso.

por exemplo: se pra vc não faz sentido participar de alguma decisão de marketing, mas pilha muito algo na produção, vc não será forçado a ir na primeira. sacou a parada?

liberdade
e responsabilidade

GES TAO POR CIR LOS



NOV

aberto
irre &
ver ver
endo
te bem

COSTURA

COLLABS

ATENDIMENTO

COMUNIDADE

ÃO/
ÃO

MELHORIAS
E NOVOS
PRODUTOS

GROWTH

MARKETING

GESTÃO

TECNOLOGIA

pra botar em prática e deixar mais claro quem faz o que, criamos um modelo chamado **gestão por círculos**.

basicamente, cada círculo é como se fosse uma parte da empresa que fica responsável por **cumprir um propósito**, com base em algumas tarefas, sempre **respeitando o propósito maior da obra**.

deixar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem é o propósito que envolve todo e qualquer círculo que seja criado na empresa. todos eles devem respeitar e seguir o propósito principal como guia pra qualquer decisão.

VALE LEMBRAR

os círculos são dinâmicos, e não necessariamente uma pessoa só deve fazer parte de um círculo. a galera pode se mover entre eles e pode fazer parte de mais de um círculo de uma vez.

ITENS DE CADA **CÍRCULO**

1

propósito do círculo

porque aquele círculo existe

2

quem faz parte

as pessoas que estão nele no momento

3

objetivos

o que queremos com esse círculo

4

key results

como medimos se estamos alcançando cada objetivo

5

tarefas

o que fazemos para alcançar os key results e os objetivos

EXEMPLOS DE CÍRCULOS:

PRO DU ÇÃO

transmitir o carinho nos produtos produzidos; entregar dentro dos prazos; trabalhar se divertindo

OBJETIVOS

produzir os pedidos no prazo

atender demandas internas de produção

planejar a produção para suportar crescimento

KEY RESULTS

prazo finalização

taxa produtividade

tiny e woo sempre atualizados

planilha de impressão

capacidade produção

TAREFAS

impressão

corte

dobradura

colagem

acabamento (adesivo, cartão, etc.)

postits

surpreender mesmo nos pedidos mais loucos

atender e se relacionar com os collabs como amigos, ajudando no crescimento deles e nosso.

COLLABS

OBJETIVOS

lançar novas estampas regularmente

manter o site atualizado com mockups

remover estampas 1x ao mês

manter contato com collabs

TAREFAS

avaliar estampas

checar direitos autorais

conversar com o collab

subir estampas pro site

lançar estampas

dar suporte aos collabs

atualizar produtos semanalmente

lançar novas estampas 1x por semana

planilha controle de pedidos/demandas

site 100% mockups

relatório de vendas metorik

inbox estampas@zerado toda semana

KEY RESULTS

**CA
RG
OS**



**TA
RE
FAS**



SE NÃO TEM CHEFE, COMO FUNCIONAM OS CARGOS?

NINGUÉM TEM UM ESPECÍFICO ;)

gerente de blá blá blá, supervisor de não sei o que, foda-se. **todo mundo é igual** e tem a mesma responsabilidade.

se quiser se chamar de alguma coisa bonita, fica a vontade. dá até pra colocar no LinkedIn rs. (sério, aproveita)

mas voltando ao assunto, **se der merda em algum círculo**, é responsabilidade de todo mundo que tá nele. é claro, cada círculo pode e deve se **auto-organizar** pra distribuir as tarefas e responsabilidades menores entre si, ou seja, é legal que todos saibam quem é responsável por cada tarefa, mas que isso não impede a troca e ajuda mútua.

“

TODO
MUNDO
É
IGUAL

pra facilitar pra quem chega, e pra nossa organização, **as tarefas de dia-a-dia devem ser documentadas no drive**. na planilha de gestão de círculos estão as tarefas, key results, objetivos e propósito de cada círculo. além dali, pra processos que são mais difíceis de lembrar vale abrir um documentinho bem simples no drive.

SALÁRIOS,

**NÚ
ME
ROS**

&

**PARTICIPAÇÃO
NOS LUCROS**



os salários, como todo mundo já sabe, **são iguais pra todos**. não tem diferença entre cargos (pq não tem cargo, HÁ), e pq todo mundo tem **responsabilidade igual**. além de receber igual, todo mundo participa dos lucros no final de cada mês. resumidamente é: o impacto das atitudes do indivíduo vão refletir em todo o grupo - e aí entra tudo que falamos até aqui de colaboração interna, responsabilidades, propósito e tudo mais.

100% TRANSPARENTES

os números da dobra são 100% transparentes pra todo mundo que trabalha aqui.

além de serem divulgados nas reuniões que rolam de vez em quando, eles estão **abertos pra quem quiser olhar** e dar pitaco.

é só chamar alguém que tenha acesso ao tiny e tudo vai estar por lá.

no início de cada mês, levantamos o valor gerado de caixa do mês anterior e separamos uma parte pra ser **distribuído igualmente entre todos**. além disso, separamos também uma pequena parte do caixa acumulado pra entrar na divisão mensal. com isso, **toda a galera vira sócia** da empresa participando dos lucros mês a mês. achamos que essa é, no momento, a maneira mais justa de premiar o nosso trabalho que é super divertido, mas exige muito tempo e dedicação.



PROBLEMAS

INTERNOS

NOTOU ALGUM PROBLEMA COM ALGUM CÍRCULO OU COLEGA?

somos uma empresa diferente: se não temos chefe, nós mesmos precisamos resolver problemas entre nós.

parece chato e difícil de chegar em alguém e resolver diretamente, sem necessidades de intermediários, mas é uma prática que **precisamos cultivar** desde o começo pra que já esteja enraizada quando crescermos ainda mais.

por isso, se vc tá vendo algo errado, alguma coisa que tá incomodando, **chama a pessoa pra trocar uma ideia e expõe o que tá sentindo**. esse deve ser sempre o primeiro passo de uma solução. nada de ficar comentando com outras pessoas ou criando caso sobre o assunto, belê? isso mais prejudica o ambiente, que é tão legal, do que agrega :(

se não resolveu, aí sim é legal levar o caso adiante. o jeito certo de fazer isso é envolver quem vc acha que tá sendo impactado pelo problema, pedindo aconselhamento ou, se for o caso, alguma reuniãozinha com mais gente pra ver o que fazer.

o importante é só não esquecer: queremos que nosso ambiente de trabalho seja **o mais humano possível**. vamos tratar todo mundo aqui como uma família, e ajudar quem tá com problema a superar :) **todo mundo que tá na dobra, tá pela dobra <3**





CULTURA

CULTURA FORTE

pra continuarmos tendo o ambiente de trabalho mais foda, precisamos manter nossa cultura forte. se tem uma coisa que a gente vai prezar muito aqui dentro, e talvez esse seja o maior desafio, é crescer mantendo essa vibe foda que temos. por isso a atitude de cada um vai influenciar diretamente nisso.



essa é a parte mais difícil: **é só marcar**. a gente não controla as férias por aqui, não tem limite nem nada do tipo. só tem três coisas que vão permitir que isso perdure: **muito bom senso**, **avisar com antecedência** e **combinar com alguém** (ou alguéms) pra cobrir o que vc faz enquanto vc estiver fora. tudo isso é resolvido com conversa e anotação :)

HORÁRIOS



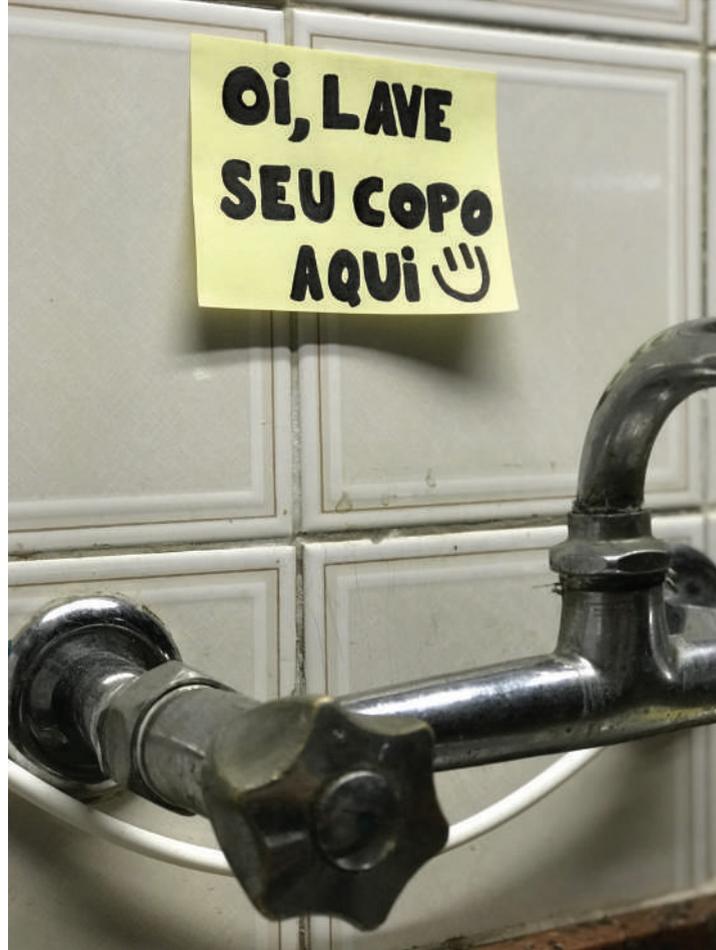
também **não temos definição de horário**, mas a lógica é a mesma das férias: **bom senso**. as pessoas não vão cobrar pelo horário que vc chega, mas sim pelo que vc entrega.
por exemplo: se vc tem muito serviço, não adianta ficar chegando tarde, né? ou quem sabe vc não tenha tanta coisa pra fazer no seu círculo, mas com certeza algum outro círculo está precisando de algo :)

caso vc trabalhe na produção aí a coisa é um pouco diferente: os horários variam muito e as vezes são as pessoas que ficam até mais tarde aqui dentro e, muitas vezes, precisam de algumas ajudinhas extras de outros círculos. tudo vai depender da demanda e da nossa organização. esses horários são combinados entre a própria galera do círculo.



vc vai passar boa parte do seu tempo aqui na sede da dobra. por isso, esse tem que ser o **lugar mais foda do mundo!** e como se faz isso? seguindo algumas regrinhas de boa convivência. o que vc tirou do lugar, coloca de volta depois. se tem alguém em reunião em volta, cuidado pra não atrapalhar ou gritar no fundo. se ver alguém de fone de ouvido pode ser que esteja querendo se concentrar, então cuida pra não atrapalhar.

e quer algo melhor do que trabalhar em um ambiente muito de boas? essa é uma das coisas que mais apareceu quando perguntamos pra galera o que faz parte da cultura da dobra. e que coisa boa :) esse ambiente tranquilo e gostoso de se trabalhar faz toda a diferença, e temos que cuidar disso com todo o carinho pra que continue sempre assim.

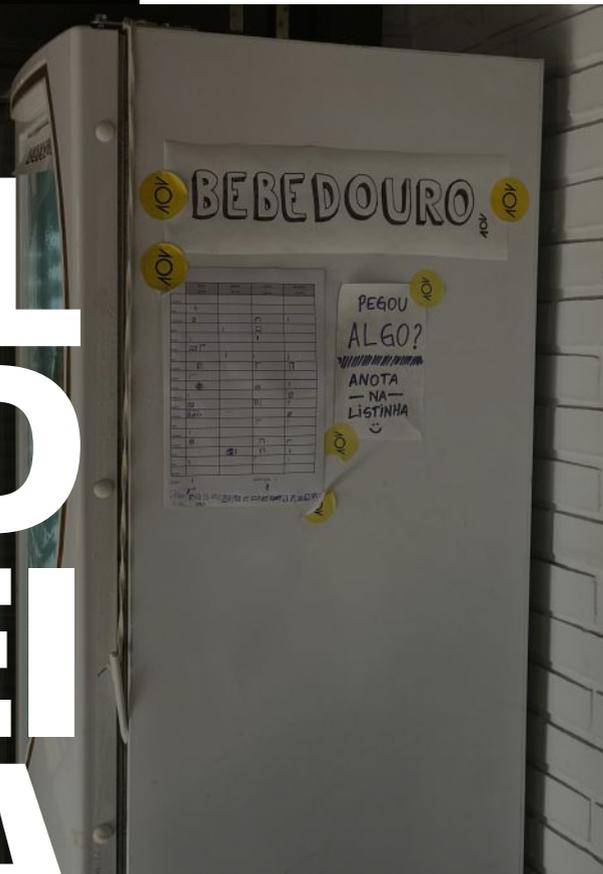


Oi, LAVE
SEU COPO
AQUI 😊

LIMPEZA

nosso espaço é usado por muita gente ao mesmo tempo, né? por isso, temos que cuidar da limpeza **todos juntos** e com muito cuidado. um exemplinho básico que faz toda a diferença: sujou algo, limpa. usou um copo, uma xícara, um prato? **lava rapidinho e bota pra secar.** é bem melhor do que só largar na pia e esperar que alguém faça isso por vc, né? se cada um deixar um copo na pia, no final do dia vamos ter um caminhão de louça pra lavar. outro detalhe importante são os banheiros. cuide da limpeza junto com todo mundo. se faltou sabonete, papel ou a toalha tá ensopada, ajuda a repor ou chama alguém pra saber onde encontrar mais.

GELAD AD EI RA



aqui a gente tem a nossa geladeira mais amada cheia de cerveja, energético, gatorade e tudo mais. por isso, se não gosta de cerveja, vai aprender na marra :P brincadeira! mas vai ser difícil não aprender a gostar hehe. a galera aqui bebe muito e não tem hora pra isso. as melhores ideias surgem daí. mas pra isso a gente tem um controle super simples, feito na confiança: pegou algo de lá, anota na listinha. no início do mês seguinte a gente se acerta nos valores :) mas lembrando: é no início do mês, hein? até o dia 10 vc precisa ter acertado o mês anterior, sem atrasar.



COMEMORAÇÃO

como já foi falado, a gente gosta muito de beber. e se gostamos de beber é pq gostamos de **comemorar cada momento**. cada conquista, lançamento, objetivo alcançado é digno de uma boa comemoração. isso serve pra valorizar todo o nosso trabalho e motivar para trabalhar ainda mais. por isso, vamos sempre comemorar. a cada pequena conquista, temos que manter a **cultura de celebrar**.

E A RESSACA?

ah, isso a gente aprende a lidar :P

na dobra colocamos o **amor acima de tudo**. para tornar o mundo mais aberto, irreverente e do bem **não aceitamos** qualquer tipo de preconceito. isso é um trabalho que deve ser exercitado diariamente, pois vivemos e crescemos em uma sociedade moldada com base no preconceito. não aceitamos e não queremos conviver com preconceitos raciais, de gênero, de classes sociais, etc. se ver alguma coisa ao redor, fale, discuta, corrija. vamos ajudar a mudar isso de dentro pra fora.

PRECONCEITO

SEM



ABUNDÂNCIA

talvez um dos pontos mais importantes da nossa cultura, e que não podemos esquecer. acreditamos MUITO na **lógica da abundância** e temos que nos guiar nela pras nossas decisões e ações. basicamente, invertemos o pensamento de escassez (não tem pra todo mundo), pra ter como ponto de partida o pensamento de abundância (**tem pra todo mundo**). o gráfico ajuda a entender melhor.



VAMOS MIGRAR DA LÓGICA DA

ESCASSEZ

PARA A LÓGICA DA

ABUNDÂNCIA



ATENÇÃO

REGRAS

PARA

TRAJE



não há regras

AMIZADE & FAMÍLIA

a dobra cresceu e continua crescendo com base na **amizade**.

a maioria da galera que trabalha aqui já se conhecia, seja por ser parente próximo ou colega de anos na escola. esse clima de conhecidos criou um ambiente incrível de amizade ainda maior. e temos a responsabilidade de fazer com que todos que entrem, mesmo que não sejam do círculo de conhecidos, que se sintam assim: **amigos** e entrem logo pra **família**.

“

A DOBRA CRESCEU E CONTINUA
CRESCENDO COM BASE
NA AMIZADE

DAR EXEMPLO

sempre quisemos virar **exemplo pra coisas boas**, seja pra empresas ou pessoas, e ver isso acontecendo cada vez mais é muito legal. com isso, nossa responsabilidade também tá aumentando.

**IMPACTO
POSITIVO**
is the new
LUCRO

por isso, nossas ações, internas e externas, precisam ser pensadas pra causar bom exemplo e continuar gerando mais coisas boas, causando **impacto positivo** e inspirando todos ao redor. impacto positivo é o novo lucro!

L I B R D A D E

todo mundo aqui precisa se **sentir livre** e à vontade pra falar o que quiser, pra quem quiser e a hora que quiser. isso vale tanto pra besteiras, quanto coisas sérias ou críticas e sugestões. temos um ambiente super livre pra todos e precisamos manter ele assim.



FATOR WOW

cada detalhe na dobra precisa ser pensado pra **surpreender**. tudo precisa gerar um WOOOOW na galera. pra isso, mapeamos e revisamos a jornada do cliente dobra frequentemente. cada ponto de contato é uma oportunidade de **encantar**. desde a experiência de atendimento, compra e unboxing dos produtos, até surpresinhas que a galera resolve mandar junto, espontaneamente claro. seja bolinhas pra cachorros que comem dobras, escudos anti-roubo ou fraldas pra futuras mães e papais, tudo vale pra gerar um sorriso em alguém :)

PROBLEMA

= SOLU
ÇÃO

problema de cliente **tem que ser solucionado.**

rápido.

sem burocracia.

sem frescuras.

desde nossa "política de trocas sem frescuras", onde o cliente pode trocar um produto ou pedir a grana de volta, até as vezes em que fazemos reenvios ou deixamos as carteiras antigas pra que o cliente dê de presente pra alguém que ache que vá gostar. tudo pensado pra não gerar dor de cabeça desnecessária e **reduzir a burocracia** no tratamento empresa x cliente que tanto odiamos.

PRIMEIRO QUEM DEPOIS COMO

o processo de contratação na dobra é um pouco diferente. procuramos pessoas que se **identifiquem com a nossa cultura**. não queremos ver currículos extensos, experiências de trabalho incríveis ou cursos renomados. pra trabalhar com a gente precisa ser **gente boa** e ter tesão de fazer as coisas acontecerem, sem mimimi. também achamos bem mais importante pensar primeiro em QUEM, e depois no COMO / O QUE. várias contratações aqui já rolaram assim: primeiro trazemos gente legal e boa, e depois vemos o que exatamente essa pessoa vai fazer no dia-a-dia :)



AMIG
NO B



OS BAR

se só saímos pra tomar uma
cerveja em um bar com quem
gostamos muito, então pq
não tratarmos nossos clientes
como se estivéssemos
também numa mesa de bar?

pois é.
queremos e temos que tratar
nossos clientes e fornecedores
como se fossem **amigos no
bar**.

linguagem super informal,
sinceridade e descontração
máxima.

101