

## “Dobrando” a pandemia – A revolução do Dobraflex e novas oportunidades de negócio

### “Folding” the pandemic – The Dobraflex revolution and new business opportunities

Moema Pereira Nunes<sup>1</sup>  
Universidade FEEVALE  
moemanunes@hotmail.com

Dusan Schreiber<sup>1</sup>  
Universidade FEEVALE  
dusan@feevale.br

**Resumo:** A empresa DOBRA é uma *startup* brasileira fundada em 2016 cujo principal negócio é a venda *on-line* de carteiras. Em face do advento da pandemia do novo coronavírus, covid-19, em 2020, e o início das restrições de atividades produtivas, bem como da circulação de pessoas, a DOBRA precisou reconfigurar o seu modelo de negócios. Uma das inovações foi o desenvolvimento de uma plataforma digital com conteúdo gratuito, a Dobraflex. Desta forma a empresa conseguiu aumentar sua visibilidade num momento em que seu produto principal, carteiras, poderia tornar-se pouco atrativo para o mercado. Além disso, a Dobra buscou diversificar seu *mix* de produtos para atender a novas demandas. Este caso de ensino aborda como ocorreram estas inovações na DOBRA, destacando como seu modelo de gestão, sua cultura para inovação e seu propósito sustentaram as ações da empresa. Estas ações viabilizaram a descoberta de novas oportunidades de negócio para a empresa e asseguraram o aumento do faturamento da empresa com relação ao ano anterior (2019).

**Palavras-chave** – Inovação; Geração de valor; Covid-19.

**Abstract:** DOBRA is a Brazilian startup founded in 2016. Its main business is the sale of wallets online. DOBRA needed to reconfigure its business model because of the advent of the new coronavirus pandemic, covid-19, in 2020, and the beginning of restrictions on productive activities, as well as the circulation of people. The

---

<sup>1</sup> Universidade Feevale - Vila Nova – CEP 93525-075 - Novo Hamburgo (RS) - Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

development of a digital platform with free content, Dobraflix, is one of the innovations developed by the company. In this way, the company managed to increase its visibility at a time when its main product, wallets, could become unattractive to the market. In addition, DOBRA sought to diversify its product mix to meet new demands. This teaching case addresses how these innovations occurred at DOBRA. The case highlights how its management model, its culture for innovation and its purpose supported the company's actions. These actions enable the discovery of new business opportunities for the company and ensured the increase in the company's revenue compared to previous year (2019).

**Keywords** – Innovation; Value generation; Covid-19.

## **Introdução**

Quem um dia poderia imaginar o surgimento de uma pandemia que provocaria mudanças, tanto nas relações pessoais e profissionais, exigindo o distanciamento social, a suspensão de atividades das empresas, de ensino, dentre outras? Quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou o início da pandemia em 11 de março de 2020, a disseminação do vírus no Brasil estava apenas começando e os impactos decorrentes da mesma representavam uma incógnita.

Neste caso de ensino é apresentado como a empresa DOBRA, uma startup gaúcha, localizada na cidade de Montenegro, no Rio Grande do Sul, reagiu à pandemia, se reinventando e transformando a dificuldade em oportunidade. Fundada em 2016, a empresa é um *e-commerce* de produtos, principalmente carteiras. Os produtos são confeccionados em Tyvek, um material plástico que imita o papel, aceita impressão de diferentes estampas e permite a fácil montagem dos produtos. A DOBRA foi fundada pelos irmãos Augusto e Guilherme, e seu primo Eduardo, protagonistas deste caso.

A ideia de criação da empresa surgiu em 2013 durante um projeto executado ao longo do curso de graduação em Administração de Guilherme. Este projeto exigia o desenvolvimento de um produto inovador, sustentável e lucrativo. Na época, o resultado do projeto foi a adaptação de uma carteira de papel adquirida no exterior aos documentos brasileiros. Apenas em 2016 a Dobra começou a “sair do papel” por meio do desenvolvimento de um primeiro modelo de carteira feito pelos três sócios. Assim como Guilherme, Augusto também é graduado em Administração, e Eduardo tem graduação em Processos Gerenciais.

Além de vender produtos que podem ser considerados inovadores dentro do seu segmento de atuação, a DOBRA foi concebida com o propósito de: tornar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem. Neste sentido, desde 2018, a DOBRA vendia em seu site um curso em formato digital no qual os seus gestores apresentam fundamentos sobre inovação e gestão de empresas empregados como alicerces no dia-a-dia da empresa, é o chamado “curso da DOBRA”.

Sustentada por seu propósito, a DOBRA apresenta uma trajetória inspiradora de como superar momentos de crise como o da pandemia do Covid-19. Este caso aborda as ações da empresa no período de março a junho de 2020, revelando como a capacidade de inovar fortaleceu a empresa nestes três meses.

### **Conhecendo a DOBRA**

O mix de produtos da empresa até o mês de março de 2020 compreendia as carteiras clássica CNH/RG (coladas) e *Old is Cool* (costurada), porta passaporte (costurada), camiseta com bolsinho trocável, tênis e mochila, em diferentes estampas. Todos os produtos da empresa são veganos, tendo o selo de aprovação do PETA (*People for the Ethical Treatment of Animals*), entidade não-governamental reconhecida como referência mundial na defesa dos direitos dos animais. A Figura 1 apresenta alguns produtos da empresa.



**Figura 1.** Mix de produtos da DOBRA  
Fonte: Website da DOBRA.

Algumas estampas são desenvolvidas internamente. Como não há um setor específico de desenvolvimento, todos os colaboradores podem dar sugestões. Outras estampas são desenvolvidas por artistas independentes, os quais se cadastram na plataforma da empresa e recebem 5% da receita obtida de cada venda com sua estampa. Outra estratégia para o desenvolvimento de estampas é o estabelecimento de parcerias com empresas como Não Salvo, Banana Nude, Sueka e Warren, por exemplo.

Os produtos foram comercializados exclusivamente no varejo *on-line* até o segundo semestre de 2019, quando iniciou a operação de revenda por meio de lojas parceiras. Este novo canal de vendas foi estabelecido em decorrência de oportunidade identificada junto aos clientes que desejavam a pronta entrega dos produtos. Os pontos de venda estão localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Ceará.

A produção é majoritariamente feita sob demanda, com exceção dos pedidos para atender aos pontos de venda. O processo produtivo inicia com a impressão da estampa selecionada conforme o design do produto escolhido. A etapa seguinte compreende a montagem (dobradura) dos produtos. Inicialmente, esta atividade era realizada pela própria equipe da DOBRA, mas com o crescimento da

empresa, iniciou-se a contratação de profissionais autônomos (microempreendedores individuais). Ao diversificar a linha de produtos com a oferta de tênis, foi firmada uma parceria com um fornecedor responsável pela manufatura deste item.

Esta foi uma estratégia para o crescimento da empresa sem que fosse necessário o aumento de sua equipe interna. A DOBRA segue um modelo de gestão horizontal no qual todos os colaboradores recebem igualmente a mesma remuneração. Como não há hierarquia, o comprometimento de todos é muito importante e as ações individuais são pautadas por uma divisão de responsabilidades e grande interação entre todos.

A gestão ocorre por núcleos, a saber: produção; financeiro; separação/expedição; costura; gestão; *collabs*; *growth*; marketing; atendimento; comunidade; melhorias e novos produtos; e, tecnologia. Cada núcleo funciona como uma parte da empresa responsável por cumprir tarefas sustentadas pelo seu propósito específico. Os núcleos são dinâmicos. Os colaboradores se movem entre os eles e podem participar de vários ao mesmo tempo.

Como não há supervisor, todos os colaboradores que atuam em cada núcleo são responsáveis pelas suas atividades e devem se auto organizar para distribuir as tarefas e responsabilidades operacionais entre si. Não há, por exemplo, horário de trabalho fixo. As pessoas são responsáveis pelos seus resultados e, como o resultado geral da empresa será revertido a todos, há colaboração entre as áreas.

Outro aspecto da cultura da DOBRA é a amizade entre todos os colaboradores. Alguns são parentes, outros já eram amigos antes de ingressar na empresa e todos os novos colaboradores são envolvidos por este espírito. Assim, virou preceito da DOBRA fazer com que todos os novos colaboradores se tornem amigos, e não meros colegas de trabalho.

Para a DOBRA, o “Impacto Positivo *is the new* Lucro”. Em suas ações, e por meio de seus produtos, a DOBRA deseja ser exemplo para coisas boas, seja a nível empresarial ou pessoal. Em decorrência disso, todas as ações, internas e externas, são planejadas para causar impacto positivo inspirando o ambiente.

Este impacto positivo pode ser exemplificado por meio da preocupação com o encantamento do cliente ao receber seus produtos. Ações como o envio de mensagens personalizadas, a experiência de

abrir uma embalagem que se transforma em alguma outra coisa (como cofrinhos para moedas), ou mesmo bolinhas para cachorros cujos donos relataram estar substituindo o produto porque o cachorro havia comido o anterior, são estratégias utilizadas para surpreender e encantar os clientes.

Ações sociais representam outra forma de gerar impacto positivo. Os moldes das carteiras, por exemplo, estão disponíveis *on-line* para *download*. Entidades sem fins lucrativos podem usar os moldes para fazer carteiras localmente e comercializar. Há o apoio direto da DOBRA a estas organizações, como é o caso do projeto Identidade, de Recife, no estado de Pernambuco. Além disso, a cada produto vendido, R\$ 1,00 é destinado a um fundo para apoiar projetos sociais locais, como o reparo em escolas públicas.

### **A pandemia chegou ...**

A segunda-feira 16 de março foi impactante para todos na DOBRA. Ao chegar na empresa, Guilherme, Augusto e Eduardo, juntos com os demais 15 colaboradores da empresa, perceberam uma redução das vendas no final de semana.

- Nossas vendas no final de semana foram muito ruins. Nós vendemos menos da metade do que tínhamos previsto. – informa Augusto aos sócios Guilherme e Eduardo.

- Vamos ficar atentos hoje! Essa redução não me parece um comportamento normal. – responde Guilherme.

Ao longo daquela segunda-feira, o monitorando das vendas mostrava que o desempenho piorava ao longo do dia. No grupo de WhatsApp, onde os assuntos são discutidos com a participação de todos os colaboradores da DOBRA, a preocupação só aumentava. Na sede da empresa, os profissionais de todas as áreas passaram o dia interagindo e tentando entender o que estava causando aquela queda.

Mensagem enviada por Eduardo às 10:15: Pessoal, nossas vendas não estão melhorando... estou cada vez mais preocupado.

Mensagem enviada por Guilherme às 10:17: Não pode ser algo apenas conosco.

Mensagem enviada por Eduardo às 10:20: Será que nosso site está no ar corretamente? Será que temos algum problema no *e-commerce*? Será que fomos derrubados? E nossas redes sociais? O que pode ser???

Mensagem enviada por Augusto às 10:24: Está tudo funcionando! Não é problema técnico.

Mensagem enviada por Guilherme às 15:47: Acho que chegou aqui pessoal... Acho que é a pandemia...

Mensagem enviada por Augusto às 15:51: Também acho! As pessoas estão com medo e quem vai comprar carteira agora?

Mensagem enviada por Guilherme às 15:53: A pandemia chegou....

Ao final do dia não havia mais dúvidas: não eram problemas da DOBRA especificamente, mas sim a crise do novo coronavírus. Guilherme reuniu todos os colaboradores para uma conversa sobre como conduzir a Dobra nesse momento e inicia a conversa destacando:

- Temos que encontrar uma nova forma de entregar valor para o mercado. Nossos produtos são itens de desejo. Qual a importância deles numa pandemia?
- Bem pequena, com certeza. Não são produtos essenciais. O que vamos fazer? – responde um dos colaboradores.
- Não sei.... Só sei que não vamos ficar parados! – responde Guilherme.

### **A reação: surge o Dobraflix**

A terça-feira, dia 17 de março, começa com uma discussão sobre o que as pessoas estavam fazendo em casa: algumas estariam agoniadas com a situação, outras estariam se sentindo improdutivas por estarem em casa, outras carentes de diversão, ou ainda vivenciando um momento de dúvidas sobre como reinventar os seus próprios negócios. Neste momento a equipe da DOBRA percebeu que já tinha uma solução que poderia ser ofertada como valor para o mercado, como percebesse na fala de Guilherme:

- Vamos lançar o Dobraflix! Nós temos a solução! Vamos adaptar a ideia e levar entretenimento para as pessoas.

No dia 14 de março, dois dias antes, toda a equipe da DOBRA havia se reunido para fazer uma jornada do usuário. Neste dia, um dos grupos apresentou a ideia de criar o Dobraflix. Uma estratégia que a DOBRA já adotava há algum tempo era mandar dicas de conteúdos do Netflix para os clientes assistirem enquanto esperavam a entrega dos seus produtos. A ideia original do Dobraflix compreendia enviar, ao cliente, um *login* de acesso após a compra para que ele acessasse dicas e vídeos. Já havia sido feito um protótipo que, embora simples, tinha condições técnicas de ser disponibilizado *on-line*.

O protótipo foi rapidamente adaptado e, neste mesmo dia, o site comercial foi substituído pelo Dobraflix. Todo o conteúdo que a DOBRA já havia desenvolvido anteriormente para outras plataformas, como o canal do Youtube e a página do Facebook, foi ofertado no Dobraflix.

A página inicial do *e-commerce* passou a ser o Dobraflix. O único produto que permaneceu com destaque para venda foi o “curso da DOBRA”, pois era a única oferta que, na visão da empresa, gerava valor para o mercado. A opção de compra de produtos permaneceu ativa, mas não havia destaque na página inicial. Era preciso pesquisar onde estava a opção de compra no site.

Esta mudança foi feita, mas não foi divulgada pelos canais de comunicação da DOBRA. Entre os dias 17 e 19 de março, o resultado foi que nenhum curso havia sido vendido. A ideia de que este “produto” teria valor não se confirmou e os gestores se questionaram novamente sobre o que fazer.

- Não estamos vendendo nada pessoal... Erramos ao pensar que nosso curso teria valor e que as pessoas pagariam por ele. – afirma Augusto.

- Uma semana e zero faturamento. Nenhum produto, nenhum curso... nada – reflete Eduardo.

- E se a gente disponibilizar o curso de graça? – propõe Guilherme.

- Como assim? – questiona Eduardo.

- Se a gente não vender nada, nada mesmo, temos dinheiro até agosto para “pagar as contas”. Certo? – Complementa Guilherme.

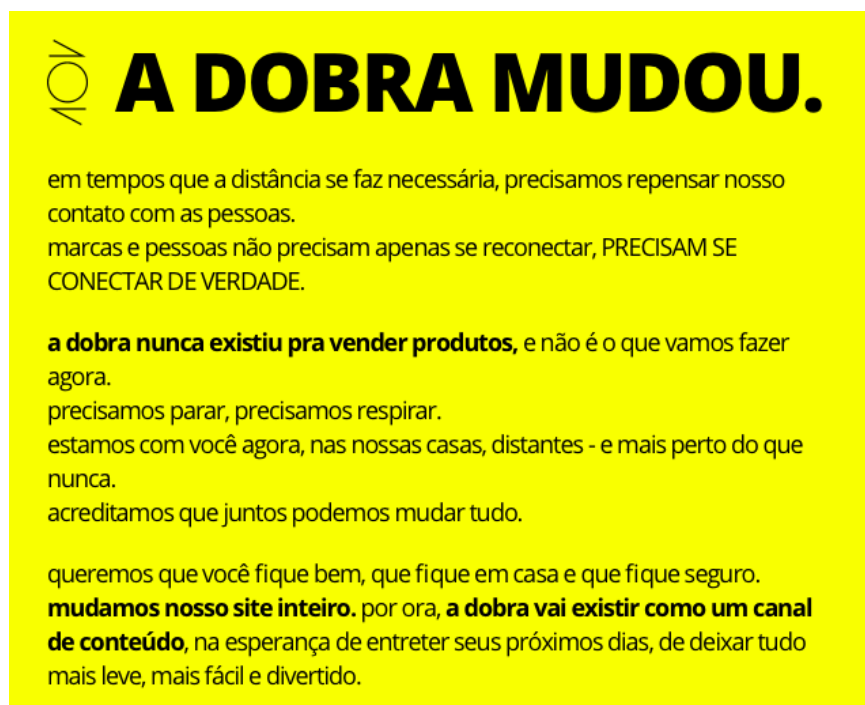
- Sim, é isso mesmo. – responde Eduardo.



- Então, vamos? – Augusto fala animado com a ideia.

- Eu concordo! Com quatro meses de fluxo de caixa assegurado, é nossa hora de arriscar. – aceita Eduardo.

Na sexta-feira, dia 19 de março, a DOBRA usa os seus canais de comunicação para informar que: A DOBRA mudou. A Figura 2 apresenta o comunicado enviado a todos os clientes, disponibilizado no site e nas redes sociais. Este comunicado manifesta o processo de inovação que se iniciava na DOBRA.



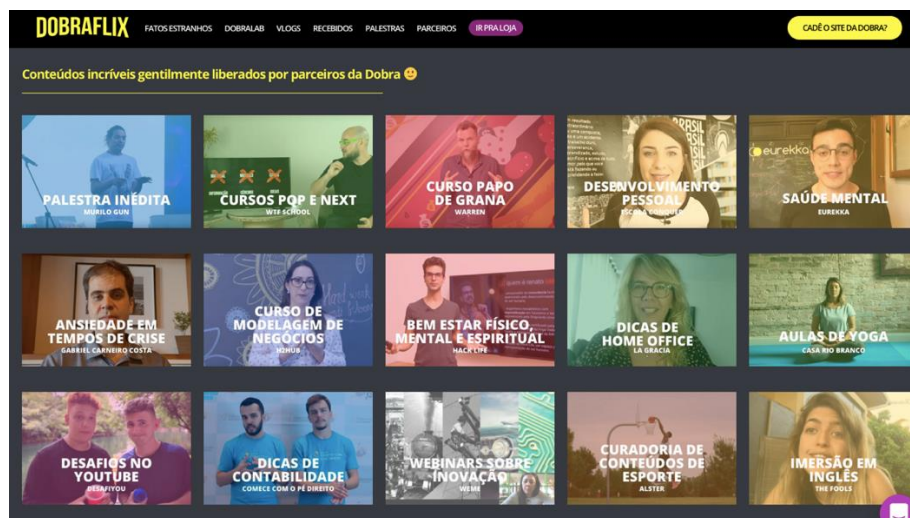
**Figura 2.** A DOBRA mudou.

Fonte: Website da DOBRA.

Antes disso, entre os dias 17 e 19 de março, foram feitos convites a parceiros para que compartilhassem conteúdos na plataforma. Parceiros como a Warren (conteúdo de investimento), WTF School (conteúdo de empreendedorismo) e até mesmo a Revista do Massachusetts Institute of

## “Dobrando” a pandemia – A revolução do Dobraflix e novas oportunidades de negócio

Technology apoiaram a ideia e disponibilizaram materiais gratuitos. Na Figura 3 é possível observar alguns conteúdo e parceiros do Dobraflix.



**Figura 3.** Conteúdos e parceiros do Dobraflix  
Fonte: Website da DOBRA.

Voltando ao dia 19 de março, o curso da DOBRA passou a ser ofertado gratuitamente, integrando a plataforma Dobraflix. Até então o curso da DOBRA tinha menos de 800 participantes registrados, ou seja, que já haviam adquirido o curso. Com a oferta gratuita, este número aumentou para mais de 20 mil inscritos (dado de 05 de junho de 2020). As Figuras 4 e 5 apresentam os comunicados da empresa sobre a liberação do curso.



**Figura 4.** Liberação do curso da DOBRA  
Fonte: Website da DOBRA.



**Figura 5.** Disponibilidade de pagamento voluntário pelo curso  
Fonte: Website da DOBRA.

## Os novos caminhos abertos pelo Dobraflex

Os participantes do curso passam a integrar uma comunidade, um ambiente virtual no qual eles podiam conversar e compartilhar experiências e ideias. Nesta plataforma, começaram a surgir

oportunidades de negócios propostas pelos participantes do curso. Uma destas ideias foi a criação de um *marketplace* chamado “Feirinha da DOBRA”.

Neste novo ambiente, a DOBRA oferece a estrutura de *e-commerce*, com parceiros de frete e o acesso a sua base de clientes cadastrados, a qual compreendia em junho de 2020 cerca de 250 mil pessoas.

Empresas selecionadas pela DOBRA passam a usar este ambiente para ofertar seus produtos. O critério de participação é a empresa ter um propósito alinhado ao propósito da própria DOBRA, atendendo assim ao mesmo mercado. Não há requisitos de porte ou tipo de negócio. Comparativamente, em agosto de 2019, a DOBRA tinha 150 mil pessoas cadastradas. O maior crescimento na base de cadastros ocorreu após o lançamento da Dobraflex. Conforme o feedback dos inscritos no canal, muitos nem conheciam a empresa ao iniciarem o curso da DOBRA disponibilizado gratuitamente no Dobraflex. Estas ações sociais geraram mídia espontânea em grandes veículos de comunicação, como o portal de notícias G1, a revista Exame, as emissoras de televisão Band e Record, dentre outras. Parte destes novos membros da comunidade se tornaram, posteriormente, clientes dos produtos da DOBRA.

O negócio original da DOBRA, a venda de produtos, é um negócio não escalável em decorrência da necessidade de estrutura física e matérias-primas. Com a Feirinha da DOBRA, a empresa descobriu uma oportunidade de negócio escalável que poderá alavancar o crescimento da empresa.

Apesar da segurança financeira, na metade de abril os gestores começaram a discutir oportunidades de negócio e novos produtos. Uma das demandas que o mercado estava fazendo à DOBRA era a venda de máscaras. Enquanto a equipe prospectava fornecedores, um dos colaboradores levantou a seguinte questão: “Se nós vendermos máscaras, nós vamos concorrer com costureiros e costureiras que estão em casa, e cuja única renda é isso?”. Isso levou a uma reflexão que fez com que a DOBRA decidisse que, ao invés de competir com estes profissionais, iria usar a força da marca DOBRA para ajudá-los. Surgia assim o “Mapa das Máscaras”: uma base de dados com registro de mais de 5.000 profissionais de costura (dados de 05 de junho de 2020).

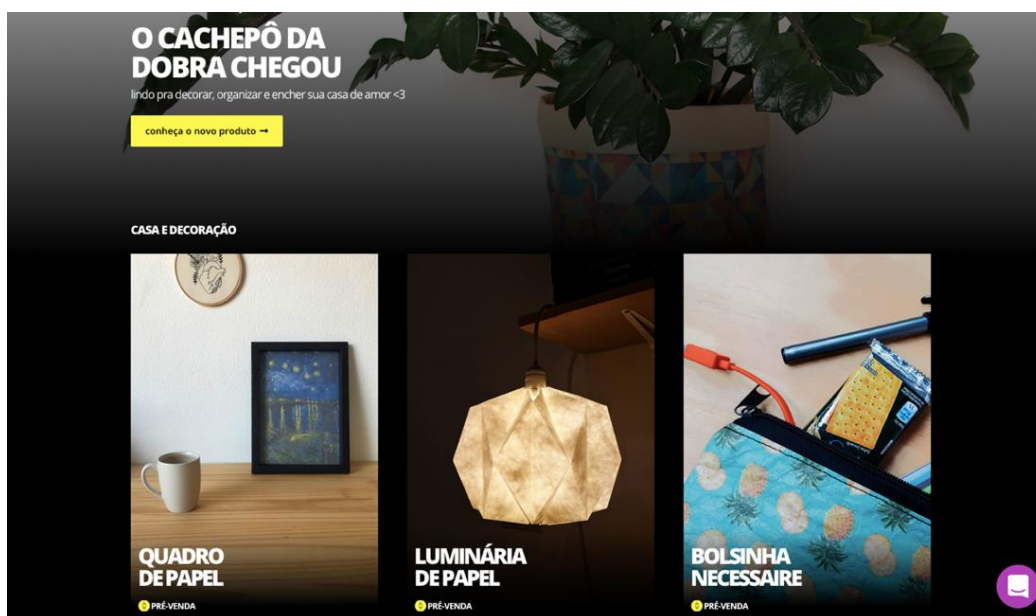
No início, o objetivo era apenas cadastrar os profissionais para que os clientes pudessem buscar ofertas próximas a suas residências. A DOBRA começou intermediando o contato, sendo a negociação e

venda feita diretamente pelo WhatsApp do profissional. O Mapa das Máscaras atraiu a atenção dos gestores do projeto Fashion Masks, e a DOBRA tornou-se apoiadora do mesmo.

Os gestores do Fashion Masks construíram o banco de dados com os profissionais cadastrados na região de São Paulo. Logo na primeira semana, houve a encomenda de 15 mil máscaras, de quinze profissionais cadastrados na plataforma. O projeto atende a todo o Brasil com a venda de máscaras *online*, atendendo tanto pequenos volumes para consumidores finais, como grandes volumes para vendas corporativas. Pensando no futuro, a DOBRA entende que há um grande potencial do projeto se transformar numa plataforma para contratação de costureiras, atendendo pedidos de vários tipos de serviços.

Outra ação de interação com o mercado foi o “Dicas do chefe para a quarentena” com a gravação de receitas culinárias pelos colaboradores da DOBRA. Mesmo com efeitos de edição, o conteúdo é feito de forma irreverente, com os colaboradores mostrando um ambiente descontraído. Os vídeos são compartilhados no Dobraflix e têm ultrapassado a marca de 10 mil visualizações, mostrando o engajamento da comunidade com a empresa.

Com relação às vendas, ao longo das primeiras semanas de pandemia, constatou-se a redução das mesmas para apenas 15% do previsto para o período de abril. Neste momento, mais uma vez a DOBRA retornou a sua essência e fez um processo de revisão de todos os seus anúncios e materiais de comunicação. Ao mesmo tempo, ao estudar os dados de vendas de *e-commerce* neste período no Brasil, os gestores perceberam que um dos setores que apresentava crescimento era o de produtos para casa e decoração. Surgia assim a ideia de diversificar o *mix* de produtos da DOBRA. Ainda no final de abril, foi lançada a pré-venda dos primeiros produtos de decoração da DOBRA (Figura 6).



**Figura 6.** Lançamentos da linha de casa e decoração  
Fonte: Website da DOBRA.

Na metade de maio foi lançado um site híbrido, no qual as opções do Dobraflex e da compra de produtos passaram a ter um espaço semelhante. Ao mesmo tempo, o anúncio dos novos produtos em pré-venda, a oferta de frete grátis para duas ou mais carteiras e o lançamento de novas estampas resultaram em um aumento do *ticket* médio (valor não divulgado).

Paralelamente, os gestores da DOBRA intensificaram a presença em redes sociais com a participação em *lives* para apresentar a empresa, seu propósito e as ações que estavam sendo desenvolvidas. Mesmo que o foco não fosse a divulgação de produtos, estas *lives* atraíram pessoas para o site da empresa, com a conversão efetiva em vendas de produtos.

A adoção das referidas ações impulsionou as vendas da empresa de tal forma que o valor do faturamento, em maio, já ultrapassou o mesmo período em 2019, considerando os mesmos produtos já ofertados em 2019, ou seja, não considerando a pré-venda dos produtos para casa em 2020, nem valores de vendas do curso da DOBRA em 2019. Analisando os dados de maio, comparativamente ao ano de 2019, houve um aumento de 26% no número de pedidos e um aumento de 1% na receita. Considerando os primeiros dias de junho, é possível projetar a mesma média de crescimento.

### As reflexões e aprendizados

Refletindo sobre as ações empreendidas no período da pandemia, para manter a operação da empresa, sob a perspectiva de aprendizagem, Guilherme destaca que “uma empresa não quebra por falta de dinheiro, mas quebra por problemas no fluxo de caixa”. O fato da DOBRA ter caixa para mais de quatro meses permitiu que a empresa tivesse segurança para buscar novas estratégias, reconfigurando seu modelo de negócios, sem a preocupação diária sobre “como pagar as contas amanhã”.

A pandemia reforçou para a DOBRA a necessidade da eficiência na gestão. Em seu propósito, e em suas ações, a DOBRA sempre exteriorizou a sua preocupação com as dimensões social e ambiental, mas foi a sua gestão financeira que, não apenas sustentou essas ações no passado, mas garantiu a sobrevivência da empresa nesta pandemia.

Ao mesmo tempo, o propósito da empresa assegurou o alinhamento de todas as ações. Uma empresa com propósito e que o reflete em suas ações de forma transparente gera credibilidade e assegura o engajamento da comunidade e de seus clientes. Para a DOBRA, nunca foi uma questão de vender produtos, mas a venda de produtos ser um meio para um propósito maior: tornar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem.

Claro que “nem tudo são flores” e os investimentos que a DOBRA tinha projetado para 2020 precisaram ser postergados. Um exemplo é a aquisição de uma máquina de corte que permitiria a redução no tempo de produção. Em janeiro de 2020, a DOBRA precisou negar pedidos devido a sua capacidade produtiva. Com a estrutura atual, a capacidade de produção é de seis a sete mil produtos por mês. Naquele mês, caso houvesse capacidade, o faturamento poderia ter sido triplicado. Com este novo equipamento, a DOBRA pretendia entrar no mercado B2B com as vendas de lotes de produtos para empresas, uma demanda antiga que a DOBRA tem dificuldades para atender. Outro projeto que foi suspenso foi a abertura da primeira loja física própria dentro de uma rede de shoppings, o qual estava associado a investimentos em mudanças nos sistemas de gestão da empresa.

Em uma conversa, os gestores da DOBRA refletem sobre tudo o que ocorreu ao longo desses últimos meses:

- Mesmo com tantas mudanças nos últimos meses, acho que encontramos um novo caminho. – reflete Eduardo.
- Será que é um novo caminho? Ou estamos descobrindo que nosso modelo de negócios pode ser mais amplo do que esperávamos? – questiona Guilherme.
- Não sei, talvez sim... Mas acho que é um bom momento para pensarmos sobre como nosso propósito e nossa cultura nos ajudaram a inovar, reagindo rapidamente às mudanças do mercado. – afirma Eduardo.
- Esse é um bom momento para juntarmos toda nossa equipe para analisarmos o que estamos vivenciando! Vamos? – Augusto faz o convite a Eduardo e Guilherme.

### **Notas de Ensino**

#### **Objetivos Didáticos do Caso**

Este caso de ensino aborda as inovações desenvolvidas por uma organização em seu modelo de negócio em decorrência da pandemia do covid-19. O caso aborda os temas de gestão por propósito e engajamento, oferta de valor e inovação em modelo de negócios, e cultura organizacional para a inovação. O estudo da temática gestão por propósito e engajamento permitirá analisar o conceito de propósito de uma organização e a relação do mesmo com a gestão organizacional, além de identificar como a definição de um propósito pela organização pode gerar o engajamento dos seus clientes, fortalecendo as relações comerciais. A temática oferta de valor e inovação em modelo de negócios viabiliza aos estudantes examinar a relação entre valores e modelo de negócios, e como a proposição de valor deve gerir o estabelecimento deste modelo. Ainda, será possível analisar as inovações no modelo de negócios a partir da investigação de novos “produtos” segundo os elementos que compõem um modelo. A terceira temática, cultura organizacional para a inovação, permite relacionar os elementos da inovação no contexto da necessidade de grandes adaptações, com o estabelecimento da relação entre a necessidade de mudanças impostas e as ações da empresa em resposta ao ambiente externo, bem como analisar a relação entre os valores da empresa e o desenvolvimento de inovações, assegurando a consolidação desses valores. O caso de ensino é adequado ao emprego em disciplinas relacionadas com



## “Dobrando” a pandemia – A revolução do Dobraflex e novas oportunidades de negócio

---

modelos de gestão, inovação e gestão de novos empreendimentos inovadores. A aplicação desse caso de ensino é recomendada em cursos de graduação e especialização nas áreas de gestão e negócios. O caso poderá ainda ser utilizado em cursos de formação executiva em disciplinas voltadas à compreensão de processos de inovação. O estudo deste caso pressupõe conhecimentos conceituais sobre estratégia como valor e proposição de valor, bem como propósito e engajamento de *stakeholders*; sobre inovação, são demandados conhecimentos prévios sobre como inovação no modelo de negócios, importância da inovação e cultura para inovação, para que possa servir para o desenvolvimento de habilidades de análise estratégica organizacional voltada à inovação e tomada de decisões.

### Fontes de Obtenção dos Dados

Os dados utilizados para a elaboração do caso foram coletados por meio de narrativa com os gestores da DOBRA, bem como por meio o uso de dados secundários disponíveis no site da empresa.

### Sugestão de plano de ensino

Sugere-se que o instrutor disponibilize o caso de ensino para a leitura prévia pelos estudantes. O estudo do caso está estimado numa aula com duração de 120 minutos, cuja alocação do tempo e atividades são apresentadas no Quadro 1.

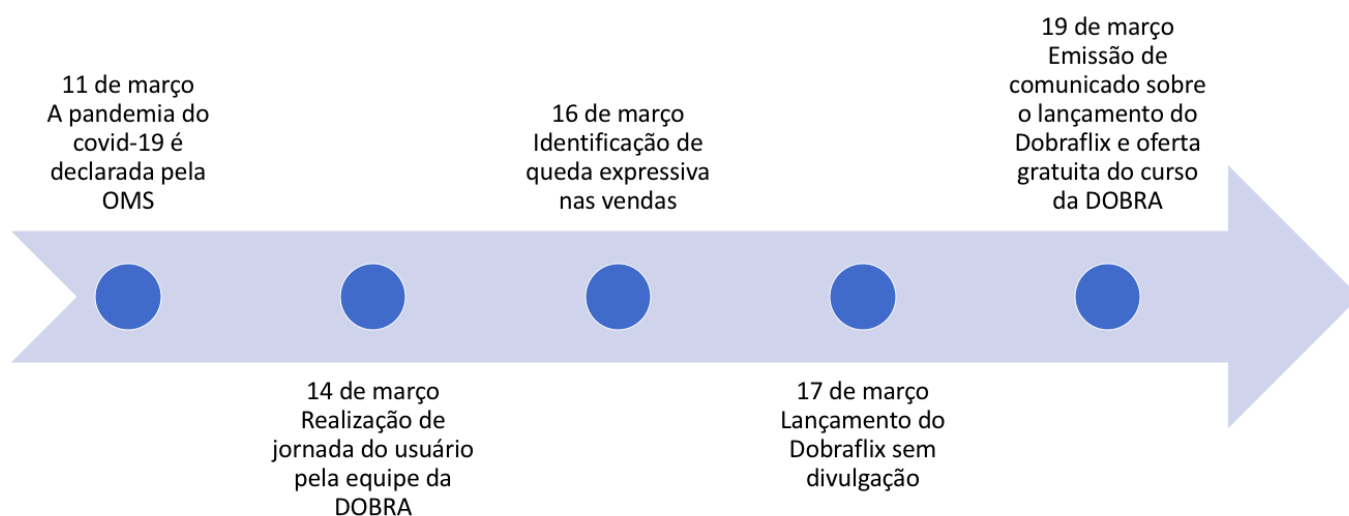
#### Quadro 1.

##### Sugestão de Plano de Ensino

| Momento                               | Atividade  | Tempo estimado |
|---------------------------------------|--|----------------|
| Abertura                              | No momento de abertura da aula o instrutor pode realizar, ou pedir a um estudante que faça, uma análise histórica dos principais pontos do início da pandemia e das ações da empresa. O instrutor pode questionar os estudantes sobre estes eventos a medida em que a linha do tempo for sendo estabelecida. A Figura 7 apresenta esta linha de tempo. | 15 minutos     |
| Discussão em pequenos grupos          | Neste momento recomendamos que o instrutor divida a classe em pequenos grupos para a discussão das questões propostas.   | 45 minutos     |
| Plenária de discussão                 | O instrutor deverá formar uma seção plenária. Ele pode conduzir a discussão atribuindo os tópicos aos grupos e estimulando o debate entre os estudantes.   | 45 minutos     |
| Fechamento da aula e direções futuras | Neste momento o instrutor pode questionar os alunos sobre a trajetória da empresa e sua perspectiva de futuro. Algumas questões que podem orientar esta discussão são: <ul style="list-style-type: none"><li>• Você considera que as estratégias da empresa serão suficientes para</li></ul>   | 15 minutos     |

## “Dobrando” a pandemia – A revolução do Dobraflex e novas oportunidades de negócio

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>assegurar seu crescimento no futuro?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que cuidados você recomendaria aos gestores considerando que as estratégias apresentadas no caso modificaram o modelo de negócio da DOBRA?</li><li>• Se você fosse gestor da DOBRA que outras estratégias você buscaria para a empresa neste momento?</li></ul> <p>É importante que o instrutor estimule os alunos a pensar no futuro da empresa. Para isso ele pode resgatar pontos do caso, bem como pedir aos estudantes que usem seus conhecimentos anteriores e vivências ao apresentarem suas ideias.</p> |  |
|--|---|--|



**Figura 7.** Linha de tempo dos eventos ocorridos no início da pandemia

### Questões para Discussão

As questões propostas para a discussão do caso estão divididas em três temas, conforme apresentado no Quadro 2 junto com os objetivos de cada uma delas.

## “Dobrando” a pandemia – A revolução do Dobraflex e novas oportunidades de negócio

**Quadro 2.**  
Sugestão de Questões para Discussão

| Tema   | Leituras básicas de referência     | Questão  | Objetivos de aprendizagem  |
|--|------------------------------------|--|--|
| Gestão por propósito e engajamento com os clientes   | Reiman (2018)<br>Sinek (2018)      | a) Qual a importância do alinhamento entre o propósito para a DOBRA e a sua gestão?                            | Analisar o conceito de propósito de uma organização e a relação do mesmo com a gestão organizacional.  |
|  |                                    | b) De que forma ocorre a relação entre propósito e o engajamento dos clientes da DOBRA?                        | Identificar como a definição de um propósito pela organização pode gerar o engajamento dos seus clientes, fortalecendo as relações comerciais.   |
| Proposição de valor e inovação em modelo de negócios | Teece (2010)<br>Zoot e Amit (2010) | c) Como se estabelece a relação entre a proposição de valor e o modelo de negócios da DOBRA?                   | Examinar a relação entre valores e modelo de negócios, e como a proposição de valor deve gerir o estabelecimento deste modelo.   |
|  |                                    | d) De que forma a DOBRA inovou o seu modelo de negócio em decorrência da pandemia?                             | Analisar as inovações no modelo de negócios a partir da investigação de novos “produtos” segundo os elementos que compõem um modelo.   |
| Cultura organizacional que faculta a inovação        | Muzzio (2017)<br>Parjanen (2012)   | e) Como a DOBRA promoveu inovações em decorrência da pandemia e qual a importância das pessoas neste processo? | Relacionar os elementos da inovação no contexto da necessidade de grandes adaptações, com o estabelecimento da relação entre a necessidade de mudanças impostas e as ações da empresa em resposta ao ambiente externo. |
|  |                                    | f) De que forma a cultura organizacional da DOBRA influencia o processo de inovação da empresa?                | Analisar os valores da empresa e o desenvolvimento de inovações, assegurando a consolidação desses valores.  |

### Análise do caso com o suporte da literatura

Sugerimos observar o nível de ensino (graduação, pós-graduação lato ou stricto sensu), no qual o caso está sendo utilizado e adotar postura flexível na interpretação de respostas dos alunos às questões propostas.

a) Qual a importância do alinhamento entre o propósito para a DOBRA e a sua gestão?

O propósito de uma organização, para Reiman (2018), representa uma força financeira e humanitária capaz de impulsionar empresas que acreditam que negócios podem transformar o mundo

num lugar mais rico e significativo de se viver. Ao construir uma empresa, Sinek (2018) destaca que é fundamental que seus gestores determinem, de forma clara e objetiva, o porquê de sua existência e que essa resposta seja o norteador de todas as ações da organização.

Quando uma organização comunica o seu propósito de forma clara e consistente ao seu grupo de *stakeholders*, seja por meio dos produtos e serviços comercializados, seja pela forma como a empresa conduz suas atividades de gestão, ou ainda pela prática de ações sociais, ela reforça continuamente seu propósito para o mercado.

Desde a criação da DOBRA, seus fundadores estabeleceram que os produtos deveriam ser considerados mecanismos para que a empresa fosse uma ferramenta de transformação da sociedade. O propósito da DOBRA consiste em: tornar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem.

Na comercialização de produtos, este propósito é refletido pelo perfil de produtos com material tecnológico, estampas coloridas e divertidas. A oferta dos produtos segue a mesma abordagem, com peças de comunicação que compartilham a mesma linguagem, por meio do uso das redes sociais e no estabelecimento de uma conexão pessoal entre as empresas e os clientes.

Na gestão da DOBRA, é possível perceber como este propósito é refletido num modelo de gestão em que todos os colaboradores são responsáveis por suas atividades, com autonomia, sem hierarquia e alto nível de comprometimento. Como relatado no momento em que a empresa começou a sentir os efeitos da pandemia, todos os colaboradores participaram das discussões sobre os direcionamentos da empresa por meio do grupo de WhatsApp. Não há reuniões formais com a seleção de membros para participação nas decisões estratégicas. A troca de informações é informal, mas sem deixar de ser responsável e comprometida com o sucesso da organização.

b) De que forma ocorre a relação entre propósito e o engajamento dos clientes da DOBRA?

O estabelecimento do propósito por uma organização representa o estabelecimento de uma intenção que propicia contribuição, pois tanto os colaboradores, como clientes e parceiros, se conectam à empresa para a construção de algo maior que o puro comércio (Reiman, 2018). Sinek (2018) destaca que os grandes líderes apresentam a capacidade de inspirar as pessoas a agir, ao oferecer um sentimento de

propósito e de pertencimento. Ao serem inspiradas, as pessoas passam a ter uma motivação pessoal formando um grupo de seguidores, os quais agem pelo bem do todo, não por obrigação, mas porque assim o desejam.

Organizações com um propósito motivam seus colaboradores e suas comunidades criando um sentido no qual as causas têm efeito benéficos. Esta capacidade de inspirar a sociedade ao redor da organização é exemplificada na atração de parceiros para o Dobraflix. Diferentes organizações, pequenas e grandes, locais e internacionais, apoiaram a iniciativa compartilhando conteúdos sem custos para a construção colaborativa da plataforma. Foi a cooperação entre estes parceiros que permitiu que o Dobraflix pudesse ofertar conteúdo diversificado e qualificado, o qual atraiu um grande número de novos membros para a comunidade da DOBRA. Numa etapa seguinte deste processo de colaboração foi possível perceber o engajamento destes membros para a criação da Feirinha da DOBRA, ação que surge por meio da troca de ideias entre os membros da comunidade.

Ainda é possível visualizar a aplicação do propósito da DOBRA na criação do Mapa das Máscaras. A invés de criar um novo produto para comercialização, a DOBRA optou por apoiar profissionais que naquele momento poderiam estar passando por dificuldades financeiras por meio da criação de interface para o estabelecimento de negócios. Embora a DOBRA não tenha obtido retorno financeiro com esta ação, a criação da mesma permitiu uma grande exposição gratuita na mídia.

Reiman (2018) afirma que empresas com propósito tem a capacidade de humanizar os negócios por meio da interpretação do comércio como atividade de transformação, na qual a cooperação assume o lugar tradicional da competição. Pesquisa da Harvard Business Review identificou que empresas que possuem um propósito tem um desempenho entre 5 a 7% superior que seus concorrentes, mesmo aqueles que tem excelência em governança e inovação. Entretanto, isso só acontece quando este propósito é compartilhado por toda a organização (Gartenberg & Serafeim, 2019).

c) Como se estabelece a relação entre a proposição de valor e o modelo de negócios da DOBRA?

De acordo com Teece (2010), um modelo de negócios compreende a forma como uma organização cria e entrega valor para seus envolvidos, bem com os mecanismos de captura que são

empregados para que este valor retorne à empresa. Para desenvolver seu modelo de negócios, os gestores da empresa estabelecem hipóteses sobre as necessidades, valores e comportamentos dos seus clientes, as quais são testadas à medida que o modelo é estabelecido. Mas o que é valor? De acordo com Porter (1985), valor está relacionado com o montante que os clientes estão dispostos a pagar pelo que é ofertado por uma organização. Para verificar o sucesso de uma estratégia, o retorno precisa exceder os custos, representado assim pelo lucro das organizações.

Uma empresa irá estabelecer seu modelo de negócios à medida em que definir que valor irá propor, como fará esta entrega e como convencerá os clientes a pagarem por este valor. Logo após o início da pandemia, a queda nas vendas dos produtos da DOBRA explicitou que a empresa não estava mais conseguindo entregar valor aos seus clientes. O questionamento de seus gestores sobre o que seria valor para o mercado naquele momento refletiu o resultado da falta de faturamento no período. À medida em que o ambiente, tanto externo como interno, muda, as hipóteses dos gestores sobre seus mercados mudam, o que leva à necessidade de inovação no modelo de negócios da empresa.

Para Hacklin, Björkdahl e Wallin (2018), um modelo de negócios inclui a proposição de valor para o cliente, canais de distribuição, segmentos de clientes e modelos de receita. Esses aspectos serão influenciados por quatro mecanismos subjacentes: correspondência entre empresa e mercado, realocação de recursos, reorientação do foco de atuação e diminuição da complexidade. Estes mecanismos identificados pelos autores explicitam como o ambiente influencia um modelo de negócios.

d) De que forma a DOBRA inovou o seu modelo de negócio em decorrência da pandemia?

A pandemia do covid-19 e todas as incertezas associadas à mesma caracterizam o momento como volátil e representam dificuldades para as empresas repensarem seus negócios pois o conhecimento preexistente sobre um mercado e suas demandas pode não mais refletir o que será demandado neste novo momento.

A caracterização do ser humano como o principal protagonista do comportamento inovador baseia-se, sem dúvida, na sua condição de ser o único mamífero capaz de refletir e analisar, cognitivamente e conscientemente, seus atos, ultrapassando os limites de sua condição fisiológica, representando, assim,

incontestável superioridade na sua categoria biológica (Marx, 1985; Chanlat & Bédard, 1996). Essa condição, *per se*, também poderia ser considerada, de certa forma, inovadora, ao fazer a análise sob essa perspectiva.

Independente do ponto de vista ou do ângulo do qual forem analisados os antecedentes históricos do ato de inovar, é possível afirmar que existe uma distinção entre a inovação consciente, cognitiva e deliberada do ser humano e das demais espécies, que é a adaptativa. Trata-se da opção da escolha entre as alternativas, que mesmo não sendo tantas assim, ao menos na perspectiva histórica, quando eram apenas se adaptar ou perecer, evoluir ou deixar de existir, continua sendo uma prerrogativa apenas do ser humano (Kluckhohn, 1963; Geertz, 1989; Hoebel & Frost, 2001).

Inovar um modelo de negócios representa uma atividade arriscada, pois implica um conflito potencial com as práticas tradicionais na organização, exigindo que toda a empresa vá além da zona de conforto (Euchner, 2016). Inovar no modelo de negócios, segundo Foss e Saebi (2017), representa uma abordagem inovadora e holística da inovação organizacional. Pensar a inovação por meio de modelo de negócios mostrou-se uma abordagem promissora para que as organizações conseguissem responder a mudanças em ambientes altamente voláteis com a criação e proposição de novas fontes de valor (Pohle & Chapmen, 2006).

A tentativa da DOBRA de alterar o foco para a comercialização do seu curso, ao invés dos produtos, exemplifica um destes momentos em que as organizações testam novas hipóteses sobre o que seus clientes demandam e compreendem como valor. Neste caso, a hipótese levantada pela empresa não foi confirmada. Como consequência, a DOBRA percebeu que o que ela poderia ofertar como produtos ao mercado não representava mais valor e não havia potencial de obter retorno por meio da oferta dos mesmos. Neste momento, surgia a necessidade de pensar em novas ofertas de valor, ou seja, de inovar no modelo de negócios da DOBRA.

Para conduzir este processo de inovação, pode-se utilizar a perspectiva de Zoot e Amit (2010) os quais decompuseram um modelo de negócios em três elementos. O primeiro, conteúdo, compreende as atividades que são realizadas pela empresa. A estrutura é o segundo elemento, o qual descreve a sequência de atividades nas organizações. O terceiro elemento compreende a governança, ou seja, quem realiza as atividades.

## “Dobrando” a pandemia – A revolução do Dobraflex e novas oportunidades de negócio

Utilizando a abordagem de Zoot e Amit (2010), percebe-se que a DOBRA inovou nos elementos conteúdo, estrutura e governança. A criação do Dobraflex com busca de parceiros para a oferta de conteúdo foi uma atividade inovadora na empresa que, até então, costumava desenvolver soluções individualmente para ofertar ao mercado. Muito embora a empresa sempre tenha empenhado esforços para o contínuo estabelecimento de parcerias, estas estavam mais relacionadas com etapas seguintes da criação efetiva de inovações em conteúdo. Como o Dobraflex foi criado pela liberação de conteúdo dos parceiros, a sua construção representou uma nova forma de criação de produtos/serviços. O mesmo pode ser observado com o desenvolvimento da Feirinha da DOBRA, a qual surge da interação entre os próprios clientes e parceiros da empresa sendo inovadora quanto conteúdo (*marketplace*), estrutura (nova sequência de atividades a ser desempenha pela DOBRA que passou a ser uma plataforma de intermediação do contato entre atores diferentes) e governança (concepção colaborativa e funcionamento a partir da interação entre os atores externos).

Na Figura 8 é apresentada uma síntese com as inovações que o Dobraflex e a Feirinha da DOBRA geraram no modelo de negócios da DOBRA de acordo com o modelo de Zoot e Amit (2010).



**Figura 8.** Inovações no modelo de negócios da DOBRA.



- e) Como a DOBRA promoveu inovações em decorrência da pandemia e qual a importância das pessoas neste processo?

Ao analisar a história da humanidade é possível notar que o ritmo de concepção de inovações tornava-se mais acelerado em períodos temporais pontuados por significativas perturbações de ordem social, como os conflitos e guerras, doenças em grandes proporções e grandes revoluções (Maior, 1967; Huberman, 1977; Moraes, 2000). Trata-se de eventos que provocavam mudanças relevantes na forma de existir, exigindo do ser humano a reflexão sobre o “modus vivendi” e sobre formas de como se relacionar com os demais seres vivos. Esta constatação permite suscitar algumas conclusões preliminares no sentido de que o ser humano inova mais quando está sob pressão ou, ainda, quando é forçado a mudar a sua ação, pelas alterações das condições do meio no qual se encontra inserido (Curry & Clayton, 1992; Habermas, 1993; Nightingale, 1998; Christensen, 2002; Kim & Mauborgne, 2005; Hargadon, 2005; Tidd, Bessant & Pavitt, 2005; Cozzarin, 2006).

Para manter suas operações em funcionamento e assegurar o fluxo de receitas financeiras, a maioria das organizações precisam inovar seu modelo de negócios, alterar o *mix* de produtos, mercadorias e serviços ofertados ao mercado, bem como adaptar seus processos internos para reduzir seus custos e despesas, e maximizar as receitas de vendas. A inovação sob pressão, no contexto da pandemia, constatou-se na organização analisada – DOBRA, tanto no processo de revisão do portfólio de produtos e serviços, em face de uma mudança drástica no contexto do mercado de consumo, de presencial para não presencial, como dos canais de comunicação com os clientes, tanto atuais, como potenciais, ações de marketing e formação de parcerias e alianças com outras organizações.

As alterações na forma de produzir bens e serviços para atender suas necessidades de consumo, independente do seu grau de “real” necessidade ou percepção desta, ao longo da evolução da humanidade, também ocuparam papel de destaque na história mundial. Foram responsáveis, inclusive, tanto por algumas das mudanças mais relevantes na estrutura social e política, como no modo de organizar recursos para a produção, que influenciaram a forma constitutiva de custos e preços,

distribuição de logística e acesso aos mercados de consumo (Huberman, 1977; Dosi, 1988; Freeman & Perez, 1988; Chandler, 1992; Langlois, 2003). É possível afirmar que as alterações no modo de coordenar os recursos para industrializar produtos e fornecê-los ao consumidor influenciaram a concepção da firma, a qual, por sua vez, exerceu influência sobre a decisão no tocante a sua estratégia de atuação no mercado, ou seja, a forma de organizar os recursos para atingir seus objetivos pré-concebidos.

As ações concebidas para enfrentar o desafio de uma nova realidade no mercado de consumo, aliada com o conjunto de valores institucionais estruturantes, voltados para os princípios da sustentabilidade e comércio justo, facultaram promover a inovação de produtos e serviços de forma muito ágil, apoiando-se em parceiros estratégicos e na comunidade, com ações pautadas em responsabilidade social e ambiental. Nesta perspectiva é possível afirmar que a atuação da equipe da DOBRA, durante o período da pandemia, evidencia o alinhamento ao empreendedorismo schumpeteriano, merecedor do lucro extraordinário.

Schumpeter (1982) defendeu a percepção de que a concorrência no sistema capitalista deve estar baseada no desenvolvimento de novos produtos, de novas técnicas, de novas fontes de suprimento e de novas formas de organização empresarial. Este tipo de concorrência releva-se muito mais efetiva do que aquela que baseia a sua forma de ação nos critérios de preços, qualidade ou produção em escala. Destarte, o empreendedor capitalista que busca a diferenciação de atuação por meio da estratégia de investimento em novos produtos, novas técnicas de produção, novos fornecedores, etc., faz jus a lucros extraordinários decorrentes deste posicionamento empresarial.

- f) De que forma a cultura organizacional da DOBRA influencia o processo de inovação da empresa?

As organizações podem ser consideradas inovativas quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como os produtos, sendo possível afirmar que a gestão da inovação se refere ao contexto estratégico e organizacional dos processos individuais de inovação visando a produção de produtos bem sucedidos no mercado e a concepção de processos

inovadores para a racionalização de tempo e de recursos. Por esse motivo, segundo Christensen (2002), a gestão da inovação obtém êxito na implementação de processo de inovação quando integra as atividades alinhadas e elege a inovação como prioridade na sua estratégia organizacional.

Desta forma, se justifica a análise da inovação sob a perspectiva de um conjunto de práticas inseridas no contexto organizacional que Chaharbaghi e Newman (1996) interpretam como uma construção social. Por meio da integração dos processos de aprendizagem à prática de inovar é facultado às organizações criar novos conhecimentos, modelos e ferramentas e adquirir novas experiências viabilizando alcançar a construção do diferencial competitivo sustentável.

Esta abordagem faculta interpretar que as variáveis de caráter mais subjetivo e sutil, subjacentes à cultura organizacional constituída, podem influenciar as práticas de inovação. Para Souza (1978), a cultura pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos, interdependentes e não necessariamente equivalentes. São eles: (i) preceitos compreendidos como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente; (ii) tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização; (iii) caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais.

Para desenvolver a sua criatividade, o indivíduo precisa de condições propícias, tais como o conhecimento, autonomia e recursos (financeiros, materiais, tecnológicos), bem como assunto/ tema desafiador e compatível com seu potencial cognitivo (Osborn, 1963; Perry-Smith & Shalley, 2003; Oliveira, 2010; Parjanen, 2012; Ribeiro, 2016). Diversos autores argumentam que as referidas condições são mais facilmente encontradas em ambientes sociais/ coletivos, corroborando a percepção da tendência da inserção dos indivíduos criativos em grupos sociais, constituídos de outros indivíduos criativos ou, que, no mínimo, apresentem convergência de ideias e propósitos (Sternberg & Lubart, 1997; Rodrigues & Veloso, 2013; Neves-Pereira, 2018).

Se faz necessário enfatizar a importância da coletividade/ do grupo social, para respaldar, fomentar e estimular o processo criativo dos indivíduos com foco na inovação organizacional, com base em visões do mundo e interesses similares (Oliveira, 2010; Ribeiro, 2016; Muzzio, 2017). Para Parjanen (2012) a criatividade organizacional, direcionada à inovação, constitui-se em dois níveis distintos, mas interligados: (i) em nível dos membros organizacionais e (ii) em nível da organização, em dependência das características da cultura organizacional vigente. Algumas décadas antes, Granovetter (1973) já tinha observado a relevância da cultura organizacional, para prover ambiente favorável à cooperação entre os indivíduos, inclusive entre aqueles ligados por laços fracos, como condição essencial para criar e inovar.

O modelo organizacional da DOBRA, edificado sobre os pilares de ética, respeito ao ser humano, vocação para o bem, sustentabilidade, empreendedorismo social, gestão participativa, estrutura horizontal, orgânica e informal, favorece o compartilhamento de ideias, comprometimento e inovação. O estímulo às relações baseadas na amizade e afeto contribuem para a humanização do ambiente de trabalho e colaboração, corroborando as vertentes teóricas acerca da cultura organizacional que faculta a inovação.

### Referências

- Chaharbaghi, K., & Newman, V. (1996). Innovating: towards an integrated learning model. *Management Decision*, 34(4), 5-13. <https://doi.org/10.1108/00251749610115107>
- Chandler, A. D. (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *The Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100. <https://doi.org/10.1257/jep.6.3.79>
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1996). *Palavras – a ferramenta do executivo*. In: Chanlat, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Christensen, J. F. (2002). Corporate strategy and the management of innovation and technology. *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 263-288. <https://doi.org/10.1093/icc/11.2.263>
- Cozzarin, B. P. (2006). Are world-first innovations conditional on economic performance? *Technovation*, 26, 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.10.007>

- Curry, S. J., & Clayton, R. H. (1992). Business Innovation Strategies. *Business Quarterly*, 56 (3).
- Dosi, G. (1988). *Technical change and industrial transformation*. London: Macmillan.
- Euchner, J. (2016). Business Model Innovation. *Research – Technology Management*, 59(3), 10-11. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1161396>
- Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 20-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Freeman, C., & Perez, C. (1988). *Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour*. In: Dosi *et al.* (eds.) *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London.
- Gartenberg, C. & Serafeim, G. 2019. 181 Top CEOs have realized companies need a purpose beyond profit. Disponível em: <https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Granovetter, Mark S. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp. 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Habermas, J. (1993). *Técnica e Ciência como “Ideologia”*. Lisboa: Edições 70.
- Hacklin, F., Björkdahl, J. & Wallin, M.W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range*, 51, 82-110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Hargadon, A. (2005). Technology brokering and innovation: linking strategy, practice, and people. *Strategy & Leadership*, 33 (1). <https://doi.org/10.1108/10878570510572635>
- Hoebel, E. A., & Frost, E. L. (2001). *Antropologia cultural e social*. São Paulo: Cultrix.
- Huberman, L. (1977). *História da Riqueza do Homem*. Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kluckhohn, C. (1963). *Antropologia: Um espelho para o homem*. 1. ed. Belo Horizonte: Itatiaia.
- Langlois, R. N. (2003). The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, 12 (2), 351-885. <https://doi.org/10.1093/icc/12.2.351>

- Maior, A. S. (1967). *História Geral*. São Paulo, Editora São Paulo.
- Marx, K. (1985). *O capital*. São Paulo: Editora Abril.
- Moraes, J. G. V. de. (2000). *Caminhos das Civilizações*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21 (1), 107-124. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>
- Neves-Pereira, M. S. (2018). Posições Conceituais em Criatividade. *Psicologia em Estudo*, 23 (1), 1-15. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v23i0.39223>
- Nightingale, P. (2010). A cognitive model of innovation. *Research Policy*, 27, 216-226.
- Oliveira, Z. M. F. (2010). Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, 27 (1), 83-92. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2010000100010>
- Osborn, A. F. (1963). *Applied Imagination Principles and Procedures of Creative Thinking*. 3rd ed. New York: Charles Scribner's Sons.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7(1), 109-128. <https://doi.org/10.28945/1580>
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 69-106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>
- Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy and Leadership*, 34(5), 34-40. <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Reiman, J. (2018). *Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Ribeiro, M. L. M. P. (2016). Criatividade nas Organizações: ou como sobreviver num mundo em constante transformação. *Psique*, XII, 63-78.
- Rodrigues, Na. F., & Veloso, A. (2013). Contribuições da Gestão de recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13 (3), 293-308.

- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Souza, E. L. P. (1978) *Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1997). La Creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas. Barcelona: Paidós.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Zoot, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

*Submetido: 12/12/2020*

*Aceito: 31/08/2021*