

Gestão para Inovação Sustentável – Um estudo de Caso da Startup Dobra

FELIPE BELLONI URTADO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

Gestão para Inovação Sustentável – Um estudo de Caso da *Startup Dobra*

A inovação está presente quando uma empresa introduz novas práticas ou ideias a produtos, sejam novos ou já existentes. A sustentabilidade atua quando a organização introduz e atende às dimensões de sustentabilidade nos âmbitos sociais, financeiros e ambientais. Para ser sustentável não basta apenas inovar, mas inovar nas três dimensões da sustentabilidade. Neste artigo, por meio de estudo de caso único, demonstra-se como uma *startup* obtém sucesso e vantagem competitiva com seu modelo de negócio por meio de práticas de gestão da inovação sustentável relacionadas a práticas sociais, financeiras e ambientais. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre produtos remanufaturados na indústria de vestuário e acessórios. O estudo de caso único trouxe conceitos e aplicabilidade sobre o modelo sustentável de valor de Hart e Milstein (2004). O procedimento metodológico se deu por meio de uma entrevista com o cofundador de uma startup com práticas atuantes sustentáveis localizada no Rio Grande do Sul. Por meio do modelo de Hart e Milstein (2004), avaliou-se o sistema de gestão e práticas voltadas a sustentabilidade. Demonstrou-se que a *startup* possui boa proposta de valor e demonstra sucesso sem seu modelo de negócio com práticas inovadoras sustentáveis e preocupação em questões ambientais e *stakeholders* envolvidos.

Palavras-chave: inovação, sustentabilidade, startup.

Management for Sustainable Innovation - A Case Study from Startup Dobra

Innovation is present when a company introduces new practices or ideas to products, whether new or existing. Sustainability works when the organization introduces and meets the dimensions of sustainability in the social, financial and environmental spheres. To be sustainable, it is not enough to innovate, but to innovate in the three dimensions of sustainability. In this article, through a single case study, it demonstrates how a startup achieves success and competitive advantage with its business model through sustainable innovation management practices related to social, financial and environmental practices. A bibliographic research was carried out on remanufactured products in the clothing and accessories industry. The single case study brought concepts and applicability to Hart and Milstein's (2004) sustainable value model. The methodological procedure took place through an interview with the co-founder of a startup with sustainable active practices located in Rio Grande do Sul. Using the Hart and Milstein (2004) model, the management system and practices aimed at sustainability. It was demonstrated that the company has a good value proposal and demonstrates success without its business model with sustainable innovative practices and concern for environmental issues and stakeholders involved.

Key Words: innovation, sustainability, startup.

1 - Introdução

O artigo possui uma estrutura em seis sessões de trabalho. A primeira sessão retrata uma introdução sobre a temática estudada, objetivos e apresentação da *startup* utilizada como estudo de caso. A segunda sessão relata uma revisão bibliográfica sobre conceitos de sustentabilidade, produtos sustentáveis e modelo sustentável de valor de Hart e Milstein (2004). A terceira sessão expõe uma abordagem metodológica realizada por meio de estudo de caso único. A quarta sessão descreve a apresentação dos resultados relacionados a entrevista realizada com os gestores da *startup* e as práticas sustentáveis adotadas. A quinta sessão menciona as conclusões encontradas no estudo e a sexta sessão cita as principais referências utilizadas para composição do artigo.

Empresas utilizam a sustentabilidade como parte da estratégia para minimizar o impacto negativo causado por suas atividades ao meio ambiente, sociedade e economia. A adoção de práticas empresariais alinhadas à sustentabilidade pode ser uma oportunidade para gerar vantagem competitiva para as empresas, visto que podem reduzir pressões do mercado consumidor e de órgãos públicos (Porter & Kramer, 2006).

A OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005) que visa moldar políticas que promovam prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos define inovação como uma implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas. A inovação apresenta-se como um dos principais fatores que influenciam positivamente a competitividade e o desenvolvimento econômico. Economias e países que impulsionam inovação buscam melhorias em seu desempenho e eficiência em sua produtividade ganhando como benefícios, eficiência operacional com redução de custos e qualidade operacional (Pintec, 2013).

A competitividade das organizações globais e a rápida transformação tecnológica desafia as empresas cada vez mais a inovarem com foco em sustentabilidade e a melhor gestão de seus serviços e produtos. Essa atitude das organizações se dá por meio de pressões de *stakeholders* e regulações ambientais. (Hart & Milstein, 2004). Para Kruglianskas (2016) uma empresa inovadora pode ser considerada sustentável quando inicia novidades que atendam às múltiplas dimensões da sustentabilidade. Para ele, apenas inovar constantemente não é suficiente, mas sim, inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social. De maneira geral as definições de sustentabilidade procuram integrar viabilidade econômica justiça social e cuidado ecológico nas três dimensões conhecidas como *Tripple Bottom Line* (Almeida 2002 e Moura, 2002). Assim, a organização deve sempre fazer da sustentabilidade uma parte integrante de seu modelo de negócio. John Elkington (1990) formulou o conceito do *Tripple Bottom Line* com três esferas interligadas – pessoas, planeta e lucro. O conceito demonstra que para ser sustentável uma organização deve ser ambientalmente sustentável, financeiramente viável com o capital utilizado e socialmente justa com as pessoas envolvidas. Uma empresa independente do tempo de atuação como uma *startup* ou uma empresa consolidada no mercado se torna inovadora quando executa em todas as dimensões de sustentabilidade ações voltadas para seus produtos e modelos de negócios.

Steve Blank (2006) define uma *startup* como uma organização temporária usada para procurar um modelo de negócios repetitivo e escalável. Para Yuri Gitahy (2016), especialista em *startup*, uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Para Takata (2019) *startups* são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores e com potencial de rápido crescimento. Esses fatores citados pelos autores dificultam que uma *startup* além de possuir um modelo escalável e repetível seja também inovadora e sustentável. A inovação e a sustentabilidade podem caminhar juntas se a gestão possuir domínio sobre o tema e caminhar

no cenário de testes e incertezas. Essa definição envolve características relacionadas à inovação, como produtos e serviços novos com aspectos de inovação. Seu modelo de negócio é diferenciado dos produtos que se encontram já em comercialização no mercado atual. Atinge-se rapidamente um grande número de usuários a custos relativamente baixos; a repetibilidade, deve ser possível replicar ou reproduzir a experiência de consumo de seu produto ou serviço de forma relativamente simples, sem exigir o crescimento na mesma proporção de recursos humanos ou financeiros; flexibilidade e rapidez. A *startup* deve ser capaz de atender e se adaptar rapidamente a demandas do mercado.

Geralmente, tem estruturas enxutas, com equipes formadas por poucas pessoas, com flexibilidade e bastante autonomia. Para verificar a atuação de inovação e sustentabilidade procurou-se evidenciar tal prática com um estudo de caso de uma *startup* atuante no mercado brasileiro. Gil (2007, p. 58) conceitua o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicando nas mais diversas áreas do conhecimento. De acordo com Gil (2007), o estudo de caso permite que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ele se entrelace com o contexto onde está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias; e permita a explicação de variáveis em situações ainda que complexas. As vantagens do estudo de caso, segundo Gil (2007, p. 59) são: sua capacidade de estimular novas descobertas, em virtude da flexibilidade do planejamento e da própria técnica; a possibilidade de visualização do todo, de suas múltiplas facetas; e a simplicidade de aplicação dos procedimentos, desde a coleta até a análise de dados.

O estudo utilizou o método do estudo de caso único para compreender como uma *startup* obtém sucesso com seu modelo de negócio, por meio de práticas de gestão da inovação sustentável. Esse estudo de caso irá demonstrar as práticas de gestão da inovação sustentável utilizadas pela *startup* Dobra no projeto e fabricação de carteiras sustentáveis para o público em geral. A abordagem de estudo de caso foi realizada por meio de uma entrevista com o cofundador da Dobra, Guilherme Massena. A partir dos dados coletados na entrevista foi realizado uma avaliação do sistema de gestão da Dobra em relação à sustentabilidade, conforme modelo proposto por Hart e Milstein (2004).

1.1 Objetivos

Elkington (2001, p. 5) afirma que uma transição relacionada a valores da sustentabilidade vem ocorrendo. O enfoque nos sistemas de gerenciamento e organização de uma empresa não devem ser vistos apenas na tecnologia moderna, mas também nos valores e intenções do negócio.

Esse artigo tem como objetivo geral compreender, por meio de estudo de caso único, como a *startup* Dobra obtém sucesso com seu modelo de negócio sustentável por meio de práticas de gestão da inovação em relação a seus produtos. A partir do objetivo geral do estudo há também a possibilidade de identificar os seguintes objetivos secundários:

- I. Avaliar o sistema de gestão da Dobra quanto à sustentabilidade por meio da aplicação do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004);
- II. Agregar conhecimento à teoria já existente sobre gestão da inovação sustentável em *startups*.

1.2. Apresentação da Dobra

A Dobra é uma *startup* nacional localizada no Rio Grande do Sul, na cidade de Montenegro com fundação em 2013 que foi desenvolvida por Guilherme Massena, Eduardo Hommerding e Augusto Massena, fundadores da empresa e por nível de escolaridade, graduados em Administração de Empresas. A Dobra começou como um trabalho de faculdade da disciplina

de inovação e empreendedorismo que possibilitou os estudantes a tirarem as ideias do papel e a desenvolverem uma organização que viria a ser rentável e sustentável em todas as suas frentes. A empresa possui um portfólio de produtos sustentáveis. Entre seu portfólio, a empresa desenvolve carteiras, porta cartões, porta passaportes, cachepô para plantas, bolsas, camisetas, quadros e tênis, todos de forma sustentável e que visam a redução de custos com material similar a papel, mas não sendo de papel. O material do produto vem de uma impressão 3D de forma artesanal, no qual é resistente a água, rasgos e mesmo assim, fino e leve com produção local da comunidade e sob demanda de solicitações.

A Dobra conta com uma equipe com mais de 30 funcionários capacitados em pesquisas e desenvolvimento de produtos relacionados à sustentabilidade e com desejo de mudar o mundo com atitudes referentes à meio-ambiente. O time, mesmo enxuto, busca redução de custos com uma única missão: deixar o mundo um lugar mais aberto ambientalmente e irreverente. Além do processo de inovação sustentável, a empresa auxilia a comunidade local com projetos sociais como revitalização de praças, reforma em escolas que necessitam do serviço para crianças e adolescentes e projetos de alfabetização para jovens, adultos e idosos que não tiveram a oportunidade de se alfabetizar quando crianças.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Produtos sustentáveis e remanufaturados

O desenvolvimento sustentável foi conceituado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: World Commission on Environmental and Development – WCED por meio do Relatório de Brundtland como “[...] aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” WCED, (1987). Sendo assim, o tema está relacionado com a questão de recursos de produção.

Pujari, Wright e Peattie (2003) discorrem que produtos sustentáveis podem ser conceituados quando ocorre dentro do desenvolvimento de produtos a inclusão de questões sustentáveis. O conceito do *Triple Bottom Line* de John Elkington (1990) é definido em inglês como: *People, Planet e Profit*; e Pessoas, Planeta e Lucro em português. O conceito formula que para uma organização ou negócio ser sustentável deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável. Dessa forma, a esfera ambiental se mostra presente no desenvolvimento de produtos sustentáveis e ganha forças como um pilar imprescindível.

Um produto sustentável pode ser considerado como remanufaturado, visto que possui componentes ambientais em seu desenvolvimento e composição assim como um produto remanufaturado. De acordo com Valle e Souza (2014), a remanufatura de um produto procura restabelecer as especificações originais do produto adicionando novos elementos ou novos fatores ambientais, a fim de ser enviada ao mercado secundário ou à própria indústria. O produto remanufaturado é fabricado a partir de uma combinação entre novos componentes e peças reutilizadas (Hatcher et al., 2011). A remanufatura pode reduzir custos na compra e processamento de matéria-prima e por isso as empresas reconhecem nesse processo uma oportunidade de melhoria na utilização dos seus recursos com economia de custos (Michaud & Llerena, 2010).

Os produtos remanufaturados são fabricados através de processos de reutilização ou condicionamento de materiais. Com isso, o impacto negativo ambiental já é reduzido. A remanufatura está presente dentro da economia atual, já que possui benefícios econômicos, sociais e ambientais (Wang & Hazen, 2016; Wang & Kuah, 2018). Na empresa estudada, a substituição de materiais atuais por materiais com menor impacto ambiental é o principal ponto comum para o desenvolvimento de produtos sustentáveis. Essa observação é consistente com a proposta de Hopkins (2010), que considera que a substituição de materiais é o primeiro passo

para a sustentabilidade no desenvolvimento de produtos. Observa-se que a utilização de uma impressora 3D de forma artesanal é o ponto inicial para que seja possível validar o desenvolvimento de novos produtos com menor impacto ambiental. No caso da Dobra, uma gama de produtos em seu portfólio na substituição de plástico ou couro para produtos usualmente utilizados por esses materiais como carteiras e mochilas.

2.2 Estudo de caso

Segundo Yin (2001, p.32), o estudo de caso é uma investigação empírica prática de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Yin (2001) também enfatiza que o estudo de caso é a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como”; “por quê” e para envolver o respondente.

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas sobre um fenômeno prático que vem ocorrendo (Llewellyn, 2002). De acordo com Llewellyn e Northcott (2007), o procedimento metodológico de estudo de caso evidencia entendimentos contextuais alinhando a compreensão da dinâmica do contexto real como afirma Eisenhardt, (1989).

Nesta mesma linha, entre os principais benefícios na condução de estudo de caso, destacam-se: O aumento da compreensão e do entendimento sobre os eventos reais contemporâneos afirmados por Miguel, (2007), o teste de uma teoria existente conceituado por Eisenhardt, (1989) e Gummesson, (2007); e o desenvolvimento de uma nova teoria explicado por Alcázar; Fernández; Gardey, (2008). Quando o estudo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis caracteriza-se estudo de casos (Yin; e Zanni et al. (2011). Observa-se que os benefícios do estudo de caso conversam com os objetivos do presente estudo que relatam compreender como a *startup* Dobra obtém sucesso com seu modelo de negócio sustentável.

2.3 Modelo de valor sustentável (HART e MILSTEIN, 2004)

Hart & Milstein (2004) propõem um modelo estratégico multidimensional com dois eixos. O primeiro eixo, vertical (hoje e amanhã) faz referência a necessidades simultâneas das empresas em tempos atuais e a projeções de mercados e tecnologias para o futuro. Já o segundo eixo, o horizontal (interno e externo) transmite à necessidade de crescimento, proteção e potenciais *stakeholders* internos, assim como perspectivas e conhecimentos externos.

Esse modelo demonstra a criação de valor aos *stakeholders*, no caso, acionistas que fazem com que os mesmos levem em conta os desafios globais do desenvolvimento sustentável. Segundo Hart (2004), a sustentabilidade global, inserida nas empresas, deve contribuir com benefícios econômicos, sociais e ambientais conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável já citados anteriormente como *Triple Bottom Line*.

Hart e Milstein (2004), citam que para que as empresas direcionem valor sustentável em seus produtos é preciso realizar uma revisitação ao seu modelo de negócio e apenas após essa revisitação compor uma análise sobre seus pontos fortes e fracos. A partir da análise do modelo de negócio é possível verificar se será possível adquirir uma vantagem competitiva futura em relação aos concorrentes e demais *players* atuantes no mesmo mercado com as estratégias presentes.

Entende-se que a esfera ambiental pode ser considerada como uma vantagem competitiva em relação ao mercado, já que empresas, de diversos segmentos não atuam da melhor forma possível em relação a práticas sustentáveis e tão poucos se importam com tal elemento. Sendo assim, quando a estratégia é voltada para a sustentabilidade e na criação de produtos sustentáveis é possível perceber diferenças em relação a concorrência e assim atribuir vantagens.

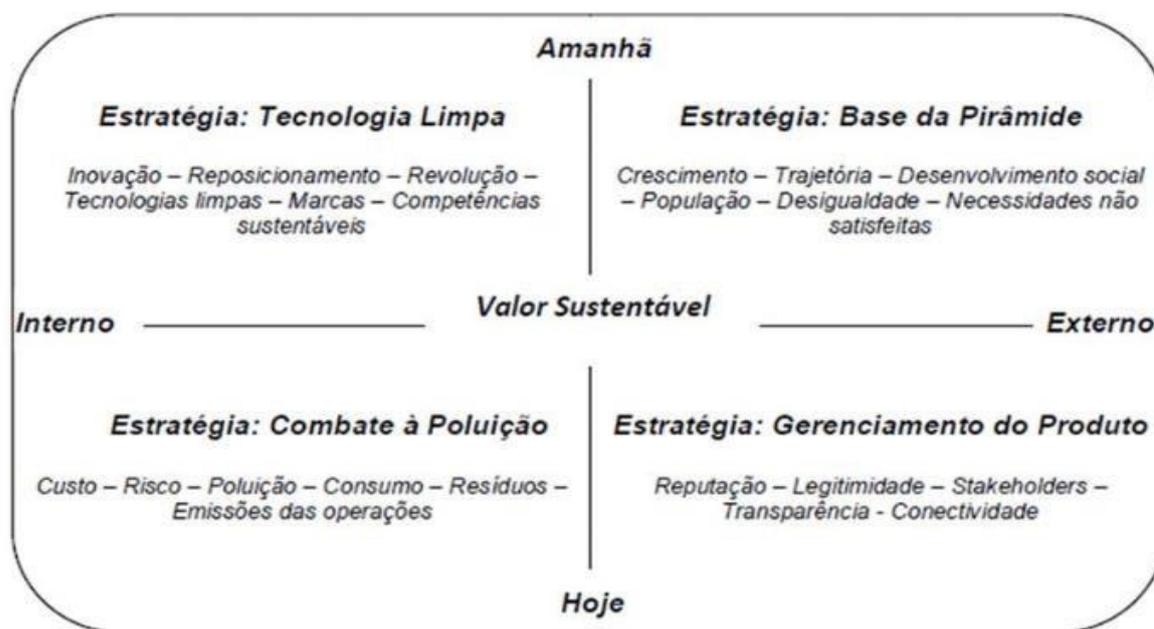


Figura 1 - Modelo de Valor Sustentável (Hart e Milstein, 2004)

3. Metodologia

O artigo foi realizado como um estudo de caso único caracterizado como pesquisa básica de caráter exploratório e pretendeu-se produzir conhecimentos sobre a atuação de uma *startup* no ramo da sustentabilidade. Em relação aos objetivos, a pesquisa proporcionou maior contexto com o problema por meio de uma pesquisa bibliográfica, estudo de caso e entrevista presencial. Sendo assim: objetivo geral: compreender, por meio de estudo de caso único, como a *startup* Dobra obtém sucesso em seu modelo de negócio por meio de práticas de gestão da inovação sustentável em relação a seus produtos. E a partir do objetivo geral, como objetivo específico, avaliar o sistema de gestão da Dobra quanto à sustentabilidade, por meio da aplicação do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) e agregar conhecimento à teoria já existente sobre gestão da inovação sustentável em *startups*.

A coleta de dados se deu por meio da realização de uma entrevista semiestruturada realizada com um dos fundadores, Guilherme Massena, da Dobra realizada via Skype no dia 15/10/2019 às 10h com duração de aproximada de 50 minutos. O questionário utilizado foi adaptado do questionário original do artigo intitulado: Gestão da Inovação Sustentável - Estudo de Caso Único em uma *startup* dos autores, Eduardo Kibrit, Rogério Junqueira Machado e Isak Kruglianskas (2017).

A etapa de revisão bibliográfica e demais arcabouços teóricos consistiu na escolha da base de dados a ser usada. Optou-se pelas relevantes bases internacionais Scopus e Web of Science. O artigo teve sua confecção por meio de I. Introdução e Revisão de bibliografia; II. Realização da entrevista e Procedimentos Metodológicos; III. Aplicabilidade do modelo de Hart e Milstein (2004); IV. análise de resultados e considerações finais.

4. Apresentação e análise dos resultados

Em seguida a apresentação e a análise dos resultados em decorrência da entrevista com o Fundador e CEO da Dobra, Guilherme Massena realizada no dia 15/10/2019. Após a apresentação, o presente artigo demonstrará a aplicação dos resultados empregados no modelo

de valor sustentável (Hart e Milstein, 2004) na avaliação do sistema de gestão da Dobra, quanto à produtos e práticas sustentáveis.

4.1 Entrevista

A entrevista com Guilherme Massena, Cofundador e CEO da Dobra, foi realizada em outubro de 2019, na cidade de São Paulo via o *Software* de comunicação Skype, visto que a empresa se localiza em Montenegro-RS e o autor em São Paulo/SP. O objeto da entrevista foi reunir informações para a realização de um estudo de caso único sob a ótica de uma *startup*, por meio de seu modelo de negócio e práticas sustentáveis e sociais em relação a comunidade em geral. A entrevista foi gravada em dois áudios complementares e os registros estão mantidos em arquivos de áudio. As perguntas do questionário realizado a Guilherme estão descritas no Apêndice, ao final deste estudo em ordem cronológica a seguir.

4.1.1 Formação e história da empresa

De acordo com Guilherme Massena, a ideia surgiu de um trabalho da disciplina de Inovação e Empreendedorismo ainda dentro da Graduação no ano de 2013. O cofundador é formado em Administração de Empresas na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos e o desenvolvimento de um projeto e produto embrionários eram o trabalho final da disciplina. A ideia veio de pesquisas na internet, onde Guilherme encontrou que o mercado europeu estava desenvolvendo carteiras e produtos sustentáveis e ganhando vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Foi a partir desse momento que Guilherme desenvolveu o produto principal da Dobra, a carteira. Em um modelo comparativo e similar aos europeus, Guilherme trouxe para a sala de aula e para o Rio Grande do Sul, a carteira de papel que não rasga mesmo se molhada por conta de materiais impressos em impressoras 3D.

A partir desse momento, surgiu a vontade de empreender e o desejo de abrir a própria empresa. Vindo de família empreendedora, Guilherme sempre teve o desejo de empreender, visto o pensamento de ser dono do seu próprio tempo e a chance de mudar o mundo com suas próprias mãos. O irmão, Augusto Massena, e o primo, Eduardo Hommerding, compraram a carteira em versão inicial ainda produzida por Guilherme e sinalizaram para uma parceria e o início de uma *startup* familiar. De acordo com Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2017), há uma estimativa de que a constituição de empresas familiares no mundo gire em torno de 65% a 80% das empresas atuantes, sendo também um objeto de estudo explorado na atualidade por conta desta representatividade

A partir disso, a constituição da empresa estava iniciada, porém, esbarraram-se em um problema maior, a produção sem depender de gráficas. O protótipo criado anteriormente era caro, de difícil acesso e o início foi conturbado, visto a necessidade de parcerias para confecção. Eduardo contou que demorou cerca de três anos para realmente conseguir encontrar a impressora ideal e o tecido para a confecção de suas carteiras. O material da carteira sustentável é realizado por meio de uma modificação em uma impressora tradicional com o material *Tyvek* Papel. O material escolhido é 100% reciclável, leve, flexível, durável, sustentável, forte e resistente ao rasgo, perfuração e água. Indicado para impressões e fabricação de diversos produtos.

Com isso, em 2016, após encontrarem o material ideal para implantação na impressora, a Dobra estava realmente fundada com possibilidade de escalar seu negócio e atingir o mercado de forma sustentável e economicamente viável. A *startup* conta com uma sede em Montenegro e uma equipe de mais de 30 pessoas *full time* engajadas na missão de entregar uma boa experiência ao cliente e um produto sustentável de qualidade que vise corroborar com o planeta.

4.1.2 Metas e gestão da empresa

Perguntado sobre as metas da empresa a curto, médio e longo prazo, Guilherme respondeu que a Dobra não possui metas a curto e médio prazo, apenas a longo prazo. O funcionamento dessa questão se dá a um posicionamento interno cultural e não a problemas com metas em si. A gestão da Dobra não é contra metas, porém, possuem medo de que a meta esteja acima do propósito da empresa de mudar o mundo. Os fundadores entendem que se colocada uma meta, o propósito de entregar um produto de qualidade sustentável e uma boa experiência consumidora se percam e fiquem de lado. Entretanto, o desejo da mudança diária do mundo, faz com o objetivo a longo prazo seja o de buscar impacto social relacionado a produtos sustentáveis. Uma boa experiência do cliente em todas as frentes, comunicação, produção, entrega final do produto e reciclagem fazem a empresa ampliar sua capacidade produtiva trazendo maior impacto e lucro ascendente.

4.1.3 Produto

Indagado a descrever o produto principal da Dobra e seu processo de fabricação, Guilherme descreveu que antes de explicar o produto principal da empresa, a carteira, informou que esses são os produtos atuais e que esse portfólio pode se alterar. A ideia é desenvolver um portfólio ainda maior e de acordo com o momento atual da sociedade, já que a tecnologia e as novas demandas surgem a todo momento.

O produto principal, hoje, é a carteira feita de papel e seus diversos modelos. A Dobra conta com um modelo de carteira clássica e carteira *old*, ambas do mesmo material, porém, com compartimentos e separações distintas.

O desenvolvimento de novos produtos feitos de papel alinhado a experiência do cliente permite que no futuro o portfólio seja ainda maior. O objetivo da Dobra é entregar uma experiência incrível, como diz Guilherme, junto de um produto de qualidade e com foco sustentável.

A confecção se dá de um projeto social com moradores da cidade de Montenegro/RS, sede da Dobra. A demanda atual da Dobra é extremamente alta e como no passado, os fundadores encaminhavam para as gráficas; para não depender das mesmas é preciso de mão de obra. A cidade de Montenegro é uma cidade pequena e para auxiliar contra o desemprego e auxiliar moradores que necessitam de emprego, a Dobra contrata pessoas que estejam disponíveis para serem seus cortadores. O funcionamento se dá com a abertura de um CNPJ, um MEI, Microempresário individual, no qual, a empresa atua de forma parceira com esse MEI. A Dobra contrata o microempresário para que trabalhe na produção e cortes das carteiras de papel. Assim, a produção da Dobra não atrasa de acordo com sua demanda e é possível gerar emprego para a população local.



Figura 2 – Carteira de papel (DOBRA, 2020)



Figura 3 – Construção da carteira de papel (DOBRA, 2020)

4.1.4 SWOT

Questionado sob a Análise *SWOT*, pontos fortes, fracos, ameaças futuras e oportunidades, Guilherme pontuou questões relevantes sobre a Dobra e o pensamento de fundador e dono. Em relação aos pontos fortes (S), disse que a Dobra possui um propósito forte e a cultura nasceu da forma como os fundadores veem e desejam o mundo. Assim, uma boa comunicação com seus fornecedores e clientes por meio de redes sociais, Facebook, e-mail, Instagram, Twitter, produto sustentável de qualidade, entrega diferenciada com bilhetes escritos a mão, papel presente, cartão semente para plantação de uma árvore e gestão humanizada são pontos considerados fortes em relação a concorrentes e mercado.

Com relação aos pontos fracos (W), apontou que a empresa possui dificuldades em relação a questão geográfica. Dentro desse ponto, estão questões de frete e parcerias em grandes cidades. A distância dos grandes centros faz com que o frete seja mais caro por conta da localização geográfica do Brasil e a perda de mão de obra qualificada, visto que bons funcionários têm desejo de atuar em grandes centros comerciais. Além de não possuir estoque e sua produção ser apenas sob demanda. O estoque de estampas e modelos mais vendidos é algo que a Dobra sente,

pois, poderia despachar com mais agilidade e melhorar a experiência do cliente. Entretanto, sua capacidade produtiva não permite tal execução.

Quanto às oportunidades (O), afirmou-se que, em primeiro lugar, sua empresa tem proposta de valor melhor do que as outras empresas de mercado, as quais desenvolvem produtos similares. Em segundo, existe uma gama de possíveis produtos que a Dobra pode produzir com o mesmo material. Também existe a oportunidade de firmar parcerias com empresas que já possuem espaço físico e então repassar produtos para que essas empresas sejam revendedores oficiais em outras localidades, visando contornar o problema de localização geográfica.

Como ameaças (T), identificou a possibilidade de cópia de seu produto, visto a facilidade de confecção. Também, mencionou que sua empresa sofre com o medo de perda de capacidade produtiva, visto a capacidade produtiva de mão de obra local e a perda de parcerias com empresas que desejam o produto de forma imediata e não por encomenda.

4.1.5 Práticas ambientais e sociais

Perguntado sobre como a empresa se preocupa em realizar práticas ambientais e sociais, Guilherme respondeu que a Dobra atua com diversas atitudes sociais e ambientais ao longo de sua criação. Com relação a práticas sociais, a cada um real de cada produto vendido, a Dobra destina esse valor para um fundo social responsável por ações sociais. Um exemplo dessa atitude, foi a reforma de um pátio em uma escola pública.

A empresa organizou a recuperação do pátio do Colégio Estadual Ivo Bühler – CIEP, localizado em Montenegro. O objetivo do projeto era inspirar as crianças a verem a escola como um lugar de sonhos sendo realizados ajudando a criar o senso de pertencimento. O próximo projeto, de acordo com Guilherme é o de reformar uma praça da cidade de Montenegro para crianças da comunidade em geral, entretanto existem várias ideias e projetos que podem ser desenvolvidos na comunidade.

A Dobra também possui uma ação social de incentivo a pessoas que criaram e desenharam novas estampas e as colocaram no site. Com isso, cada nova estampa colocada no site e vendida, o criador da estampa recebe uma comissão de 5% das vendas.

Em relação a práticas sustentáveis, a primeira faz referência a produção. Ocorre que quando confeccionada a carteira, um líquido na impressão a base de água que não é nocivo sai da impressora. Com isso, é realizada uma coleta seletiva do resíduo com empresa terceirizada a tratar esse descarte. A segunda faz referência ao programa de reciclagem da Dobra. Seu funcionamento ocorre quando o cliente deseja trocar sua carteira antiga. Assim, o cliente encaminha de volta a carteira antiga para a Dobra e recebe 20% de desconto para uma nova compra. Dessa forma, a carteira antiga é reutilizada pela Dobra como novo material e o cliente recebe um *voucher* como agradecimento dessa devolução.

4.1.6 Interação com os *stakeholders*

Na pergunta seguinte, foi questionado como a empresa interage com seus *stakeholders*, ou seja, seus clientes, fornecedores, funcionários, sociedade etc.

Guilherme logo pontuou o que para ele é o mais importante: cliente. As relações de atendimento e resolução de problemas é a maior vantagem competitiva da Dobra segundo sua gestão. O atendimento personalizado de pessoa para pessoa é um ponto forte que classifica uma boa interação com esse *stakeholder*.

Já a relação com fornecedores se dá por meio de uma negociação sincera, justa e transparente. Guilherme cita que a Dobra tem dificuldades com fornecedores por conta de questões contratuais e burocracia jurídica. Esse problema se dá, pela visão dos fundadores, por conta de que as empresas contratantes estão sempre pensando no quesito financeiro e se perdem no

propósito. Por classificar essa gestão humanizada, Guilherme revela atrito com alguns fornecedores em relação a impacto x finanças. Continuando sua resposta, Guilherme disse que em diversos momentos é preciso se adaptar a discursos e posicionamento de mercado para não perder possíveis contatos e contratos.

Funcionários também são uma grande preocupação da Dobra. O engajamento é de suma importância para a retenção de talentos e a produtividade ainda maior no dia a dia. A transparência com números, finanças, projetos, perspectivas é o que a Dobra faz para que seus funcionários saibam o que está acontecendo e qual o desejo da gestão atual. A empresa ainda não possui investidores e dessa forma, não teve tal relacionamento.

4.1.7 Práticas de inovação e sustentabilidade

Na pergunta seguinte, foi questionado como a gestão estratégica e inovação para a sustentabilidade contribuem para o aumento de receita de sua empresa. A empresa vem tendo atitudes relacionadas a sustentabilidade e reciclagem com o objetivo de aprimorar sua produção e aumentar a interação com seus *stakeholders*, no caso, clientes.

Após a reciclagem dos produtos devolvidos pelos clientes junto a possibilidade do ganho de voucher para futura compra e adicionando resíduos da produção, a Dobra está estudando constantemente a confecção de novos produtos com o objetivo de aumentar seu portfólio. A produção sustentável vem de acordo com o processo de reciclagem e vem ganhando maior escala de acordo com o aumento de suas vendas.

4.1.8 Modelo de valor sustentável (HART e MILSTEIN, 2004)

Com base no referencial teórico do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) apresentado em 2.4, e com base nas respostas apresentadas por Guilherme da Dobra nos itens 4.1, foi realizada uma avaliação do sistema de gestão em relação à sustentabilidade. As observações em relação à aplicação do modelo são as seguintes:

- I. Eixo vertical: a empresa demonstra capacidade de manter e desenvolver os negócios atuais e de investir em tecnologias e produtos para o futuro. (+)
- II. Eixo horizontal: A empresa está comprometida com seu crescimento e com a ampliação dos conhecimentos relacionados a novos produtos e a práticas sustentáveis. (+)
- III. Quadrante inferior esquerdo: Reuso de carteiras e embalagens com o aumento da vida útil de seus produtos. Além do compromisso e pensamento global com a natureza, não havendo o descarte inadequado de resíduos. (+)
- IV. Quadrante inferior direito: Reputação e legitimidade: a empresa inclui os interesses de seus *stakeholders* na gestão do negócio, seus clientes, fornecedores, agências de fomento e sociedade. (+)
- V. Quadrante superior esquerdo: Em relação a motivadores globais como auxílio na pobreza e fatores de sustentabilidade social. (+)
- VI. Quadrante superior direito: Crescimento e trajetória: a empresa desenvolve seus produtos sob demanda para cada cliente. (+)

Nota: significado dos símbolos usados nas observações acima: (+) Item atende o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004); (-) Item não atende o modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004). Os autores do modelo, Hart e Milstein (2004) afirmam que as empresas devem ter um bom desempenho em todos os quatro quadrantes do modelo. Além de que, para que o crescimento seja sustentável em relação a natureza e a economia, é necessário que todos os pilares estejam em constante crescimento e atuação.

5. Conclusões e considerações finais

No resgate do objetivo geral de como a Dobra obtém sucesso em seu modelo de negócio por meio de práticas de gestão da inovação sustentável em relação a seus produtos. A empresa consegue se impor no mercado por meio de uma proposta de inovação na produção de carteiras e demais produtos de papel, produto que o mercado atual não possui e ainda assim se destaca pela singularidade e inovação.

A Dobra desenvolveu um modelo desenhado montável com fácil descarte e retornável para reciclagem e desenvolvimento de novos produtos. Os pontos fortes da Dobra são sua gestão sustentável e a experiência humanizada que a equipe repassa aos seus clientes. No resgate dos objetivos específicos: Avaliar o sistema de gestão da Dobra quanto à sustentabilidade, por meio da aplicação do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) e agregar conhecimento à teoria já existente sobre gestão da inovação sustentável em *startups*.

A empresa pode incorporar as seguintes práticas de responsabilidade social futura e ambiental ao seu sistema de gestão: escalar a produção; realizar parcerias com empresas que desejam vender os produtos para não abrir sedes em centros comerciais como mencionado e aumentar sua capacidade produtiva sem que deteriore o meio-ambiente; continuar para se tornar referência em produtos sustentáveis e experiência para os clientes; visar aumento de equipe para ganho de agilidade em relação a produção e início de pequenos estoques que não comprometam sua cultura e eixos sustentáveis. A empresa deverá incluir no foco de sua gestão o seu próprio crescimento, prevendo aumento de equipe para que acionistas venham a investir na proposta da empresa e escalar a produção e produtos.

A organização atua desde o início com sustentabilidade ambiental, aumentando o ciclo de vida das carteiras e, conseqüentemente, permite a seus clientes reduzirem custos com *vouchers* e atitudes sustentáveis, inovadoras e de bom relacionamento com os clientes, principal *stakeholder* da empresa na visão de Guilherme.

Por fim, por meio da entrevista com o cofundador da Dobra bem como com a aplicação do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) na avaliação do modelo de gestão da *startup* quanto à sustentabilidade empresarial, conseguimos agregar conhecimento à teoria já existente sobre gestão da inovação sustentável em *startups* com práticas sustentáveis e avaliação referente a tomada de decisões por parte da empresa.

A proposta de valor da Dobra em produzir e organizar produtos sustentáveis de maneira inteligente e coerente pode ajudar no desenvolvimento sustentável por meio da redução do consumo de produtos de couro e demais recursos naturais. Além da redução de resíduos e a incentivar a geração de empregos locais na melhoria da qualidade de vida da sociedade. As práticas sociais como a revitalização de escolas e praças, reciclagem dos resíduos de produção, produção sob demanda e estampas colaborativas também são pontos importantes para se considerar.

A continuidade dessas ações é de suma importância para valorização da região e ao ecossistema de *startups*. Como limitações do estudo há campo a ser explorado por eventuais pesquisas futuras em relação a novas *startups* e a novos modelos de negócios que podem estimular ainda mais pesquisadores, professores, gestores, sobre a importância do entendimento da gestão e inovação sustentável. Recomenda-se também, como estudo futuro acerca do tema, que sejam pesquisados *startups* em início de mercado e *startups* já atuantes no mercado em relação a entender a possibilidade de maior eficiência em modelos de negócios sustentáveis por *startups* que já atuam há mais tempo em cenários comparativos.

6. Referências

- AB STARTUPS. **O que é uma Startup?** Disponível em: <https://abstartups.com.br/oque-e-uma-startup/>. Acesso em: 21 set. 2019.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Comissão Mundial sobre o Meio-Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD)**, Fundação Getúlio Vargas, 1988. Nosso futuro comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. p. 45-59.
- DEVASHISH, Pujari; PEATTIE, Ken; WRIGHT, Gillian H. Organizational antecedents of environmental responsiveness in industrial new product development. **Industrial Marketing Management**, Estados Unidos, v. 33, n. 5, p. 381-391, jul./2004.
- DEVASHISH, Pujari; WRIGHT, Gillian H.; PEATTIE, Ken. Green and competitive: Influences on environmental new product development performance. **Journal of Business Research**, Estados Unidos, v. 56, n. 8, p. 657-671, fev./2003.
- EISENHARDT, Kathleen. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, Estados Unidos, v. 14, n. 4, p. 532-550, out./1989.
- ELKINGTON, John. Sustentabilidade: **Canibais com Garfo e Faca - o Livro Conceito - Triple Bottom Line - Profit - Planet - People**. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2011. p. 1-488.
- GARDEY, M. A. F. F. P. Human Resource Management as a Field. Research. **British Journal of Management, England**, v. 19, n. 10, p. 113-119, jun./2008.
- GERSICK, Kelin. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017. p. 1-312.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 1-192.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019. p. 1-248.
- GUMMESSON, E. Case study research and network theory: birds of a feather. **Qualitative Research in Organizations and Management**, Melbourne, v. 2, n. 3, p. 226-248, nov./2007.
- HATCHER, G. D.; IJOMAH, W. L.; WINDMILL, J. F. C. Design for remanufacture: a literature review and future research needs. **Journal of Cleaner Production**, Estados Unidos, v. 19, n. 17, p. 2004-2014, nov./2011.
- JUNIOR, Sérgio Kannebley; PORTO, Geciane Silveira; PAZELLO, Elaine Toldo. Inovação na Indústria Brasileira: uma Análise Exploratória a Partir da PINTEC. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 87-128, ago./2009.
- KIBRIT et al. Gestão da Inovação Sustentável: Estudo de Caso Único em uma Startup. **Sustainable Innovation Management**, Oxford, v. 1, n. 2, p. 1-18, dez./2017.
- LLEWELLYN, Sue; NORTHCOTT, Deryl. The “singular view” in management case studies. **Qualitative Research in Organizations and Management**, Melbourne, v. 2, n. 3, p. 194-207, nov./2007.
- MICHAUD, Céline; LLERENA, Daniel. Green Consumer Behaviour: An Experimental Analysis of Willingness to Pay for Remanufactured Products. **Business Strategy and the Environment**, Estados Unidos, v. 20, n. 6, p. 408-420, jan./2010.
- MICHAUD, Celine; LLERENA, Daniel; JOLY, Iragael. Willingness to pay for environmental attributes of non: food agricultural products: a real choice experiment. **European Review of Agricultural Economics**, Oxford, v. 40, n. 2, p. 313-329, jul./2012.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, abr./2007.
- MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. **How Sustainability Fuels Design Innovation**. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-sustainability-fuels-design-innovation/>. Acesso em: 5 mar. 2020.

- OSLO MANUAL 2018.** <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>. Disponível em: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>. Acesso em: 6 dez. 2019.
- PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. Estados Unidos: SAGE Publications, 2002. p. 1-688.
- PINSKY et al. Inovação Sustentável: Uma Perspectiva Comparada da Literatura Internacional e Nacional. **RAI**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 226-250, set./2015.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, v. 80, n. 12, p. 56-68, jan./2002.
- RIES, Eric. **A startup enxuta**: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 1-288.
- VALLE, Rogerio; SOUZA, Ricardo Gabbay. **Logística Reversa**: Processo a Processo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 1-288.
- VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Melbourne, v. 22, n. 2, p. 195-219, fev./2002.
- WANG, Richard Y.; STRON, Diane M. Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. **Journal of Management Information Systems**, Colorado, v. 12, n. 4, p. 5-33, out./2013.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2014. p. 1-320.

APÊNDICE

Questionário realizado com Guilherme Massena, cofundador da Dobra, via Skype.

1. Descreva a história da Dobra, o início do negócio, evolução e sua atividade final.
2. Em relação as metas da empresa, descreva as metas à curto, médio e longo prazos; e os possíveis indicadores para atingir as metas.
3. Descreva seu produto principal e o seu processo de fabricação.
4. Relacionando SWOT, descreva os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do seu negócio.
5. Como a empresa se preocupa em realizar práticas ambientais e sociais?
6. Como a empresa interage com seus *stakeholders* em geral (clientes, fornecedores, agências de fomento, órgãos reguladores, órgãos certificadores, sociedade etc.)?
7. Quais os ganhos que a inovação para sustentabilidade traz para a Dobra?