

VALORES SOCIOAMBIENTAIS COMO FORÇA IMPULSIONADORA? O CASO DA DOBRA

PAULO CÉSAR DA SILVA NETO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

KARINA SIQUEIRA PEREIRA DA SILVA

IESB - INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA

Resumo

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento na valorização de questões socioambientais no cenário global. A conscientização sobre questões relacionadas ao meio ambiente, justiça social e responsabilidade corporativa tem se expandido de forma significativa. Hoje, mais do que nunca, a sociedade tem valorizado organizações e instituições que demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Este caso de ensino trata da organização brasileira Dobra, seus valores socioambientais e o seu crescimento no mercado.

Palavras Chave

Dobra, Responsabilidade socioambiental, Vantagem competitiva

VALORES SOCIOAMBIENTAIS COMO FORÇA IMPULSIONADORA? O CASO DA DOBRA

Introdução

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento na valorização de questões socioambientais no cenário global. A conscientização sobre questões relacionadas ao meio ambiente, justiça social e responsabilidade corporativa tem se expandido de forma significativa. Hoje, mais do que nunca, a sociedade tem valorizado organizações e instituições que demonstram um compromisso genuíno com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Este aumento na valorização de valores socioambientais não é apenas um reflexo das preocupações individuais, mas também uma resposta às crescentes demandas do mercado. Os consumidores estão cada vez mais atentos à origem dos produtos que consomem e ao impacto que as empresas têm no mundo ao seu redor. Isso tem pressionado as organizações a repensarem suas práticas e a incorporarem princípios socioambientais em suas operações.

Este caso de ensino trata da organização brasileira Dobra, que vende produtos como carteiras, necessaires, bolsas e cachepôs, seus valores socioambientais e o seu crescimento no mercado.

A Dobra

A Dobra é uma organização brasileira que atua no formato de e-commerce e foi fundada no Rio Grande do Sul, no ano de 2016. O negócio surgiu a partir da motivação empreendedora de três jovens universitários: Augusto, Eduardo e Guilherme. Tudo começou na faculdade, em uma disciplina cujo objetivo era que os alunos criassem produtos disruptivos ou inovadores, sustentáveis e lucrativos. Foi ali que um dos membros do grupo, Guilherme, observou a oportunidade de apresentar um produto que conheceu em uma viagem aos Estados Unidos: uma carteira feita de um material sintético chamado Tyvek, que se assemelha muito com papel, que é resistente, não molha e não rasga.

Os jovens tomaram a decisão de investir no produto e durante, aproximadamente, três anos buscaram estruturar e operacionalizar o negócio da melhor forma possível. No começo do projeto, por exemplo, as carteiras eram pintadas à mão e vendidas em apenas uma única cor. A produção era extremamente artesanal e o protótipo utilizado para testar a viabilidade do negócio não era muito atrativo. Apesar disso, foram encomendadas mais de duzentas carteiras.

Foi em 2016 que a Dobra iniciou, de fato, suas operações com o auxílio de maquinários. Entretanto, o começo não foi fácil. Os empreendedores não se dedicaram integralmente ao negócio, portanto, somaram seus trabalhos pessoais as atividades da empresa. Dessa forma, passavam madrugadas imprimindo, dobrando e enviando os produtos aos consumidores. Após seis meses operando desta maneira, os empreendedores chegaram à conclusão de que poderiam se dedicar exclusivamente ao negócio e contratarem novas pessoas para sua equipe.

O empreendimento, no curto prazo, gerou resultados positivos relevantes para os empreendedores: no ano de 2017 foram mais de 45 mil carteiras vendidas e um faturamento superior a dois milhões de reais. Nos anos seguintes a Dobra ampliou seu catálogo de produtos e passou a vender, também, necessaires, capas para Kindle e notebooks, bolsas, porta óculos, cachepôs, luminárias e até tênis.

Entretanto, os produtos feitos a partir de um material inovador não foram o único fator relevante para o sucesso e crescimento da organização. A Dobra possui uma forte conexão com aspectos socioambientais, assumindo compromissos e realizando ações nesse sentido desde sua criação. Tais aspectos foram determinantes no processo de popularização da organização, de construção de uma comunidade virtual e, principalmente, na fidelização de consumidores.

Outro fator que contribuiu positivamente no processo de popularização da Dobra foi a forma de se comunicar e se apresentar para o público, tanto em redes sociais quanto em seu

website. A organização adota um tom descontraído em suas publicações, acompanha tendências nas redes sociais, memes e frequentemente engaja com seus seguidores nos comentários e stories, por exemplo. Além disso, a Dobra possui um perfil exclusivo no Instagram para o atendimento ao cliente que é comandado pelo Batman, um cachorro da raça pug que é a mascote da empresa. Neste perfil, além do atendimento ao cliente, são feitas publicações em tom de brincadeira “assinadas” pelo próprio pet.

Em seu website, a Dobra afirma que não vendem produtos e que, na verdade, eles são apenas ferramentas para que a organização consiga atingir “coisas maiores” baseadas nos seus pilares: deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem. No ano de 2020, durante o ápice da pandemia do COVID-19, a organização criou uma seção em seu website chamada de “Dobraflix”. O objetivo era produzir conteúdo em formato educativo, humorístico, profissional e social para a comunidade geral durante o período de lockdown.

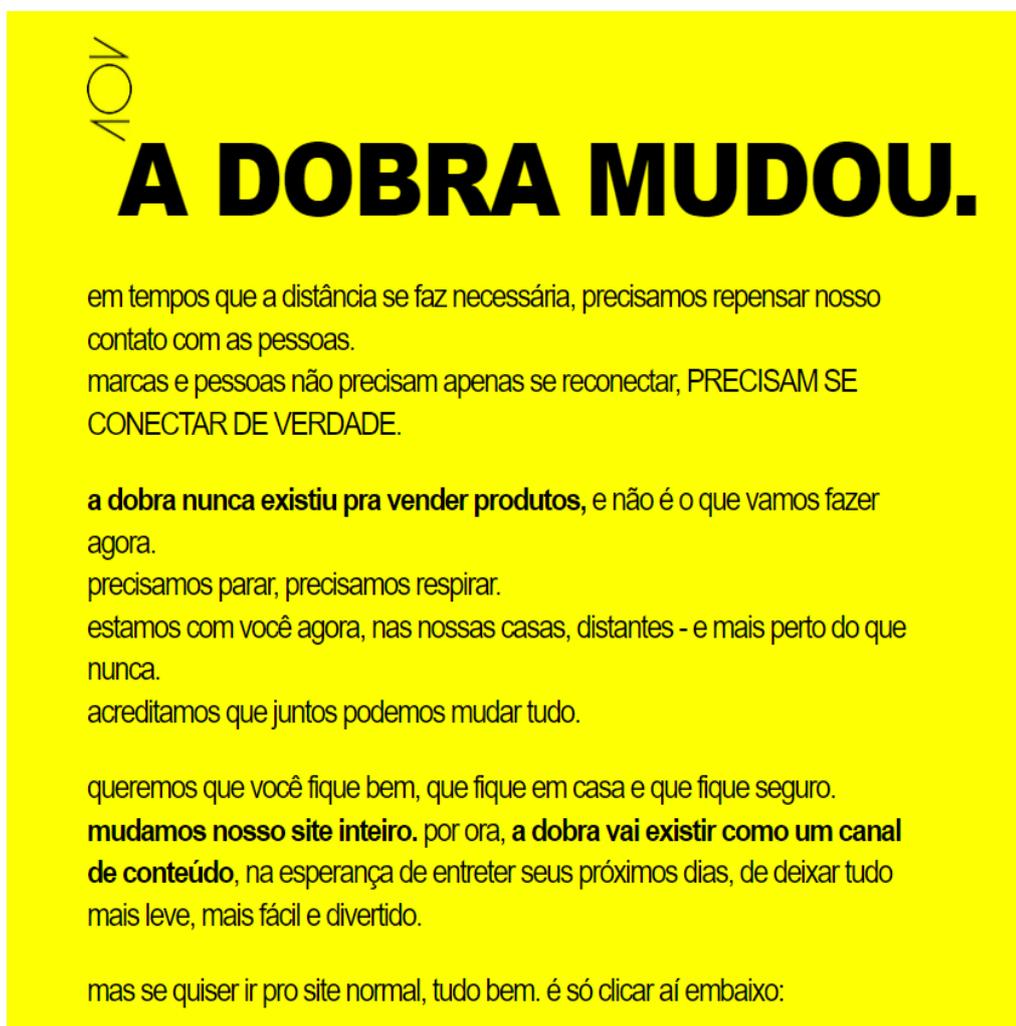


Figura 1: Mensagem enviada aos usuários que acessaram o site da Dobra durante a pandemia do COVID-19 e foram redirecionados ao “Dobraflix”.

Fonte: Dobra (2023).

O modelo de negócio e as práticas socioambientais da Dobra

O modelo de negócio da Dobra está diretamente relacionado às suas práticas e estratégias socioambientais. A produção da empresa funciona de forma 100% sob demanda, o que garante maior poder de personalização do produto ao cliente e evita a produção excessiva e desnecessária. A organização optou por não realizar a produção de seus produtos em países

de menor custo e que apresentam índices ruins de condições de trabalho. Dessa forma, todo o processo é realizado no Brasil e conduzido por colaboradores da empresa que recebem o mesmo salário que os fundadores da Dobra. Este compromisso é reafirmado no website da empresa: “Às vezes o produto barato acaba saindo caro para alguém. Preferimos produzir tudo localmente com pessoas incríveis e empolgadas em melhorar o mundo. E nossos salários? São todos iguais, do fundador ao mais novo colega, não importa o cargo” (DOBRA, 2023). De acordo com um dos fundadores da empresa, a adoção da gestão horizontal e a igualdade na distribuição de salários foram implementadas com o objetivo de minimizar disputas por promoções e aumentos salariais. O salário consiste em um valor base que todos recebem por mês e um adicional por resultados da companhia.

A Dobra valoriza a experiência do consumidor na entrega do produto. As embalagens utilizadas foram projetadas para se tornarem outros objetos, como cofrinhos de moedas, copos ou tapetinhos, de forma a evitar a geração de lixo. Além disso, todos os produtos são entregues com um cartão de agradecimento escrito à mão feito de papel biodegradável que contém sementes, dessa forma, após a leitura o cliente pode plantar e acompanhar o crescimento de uma planta. Além disso, a empresa eliminou o uso de plástico em todas as embalagens utilizadas em seus envios. No pós-venda, a organização possui um programa que estimula consumidores a enviarem produtos Dobra antigos para reciclagem em troca de um desconto para compras futuras.

Em seu catálogo de produtos, a empresa conta com mais de 1900 estampas que foram desenhadas por artistas brasileiros independentes que ganham uma parte dos lucros da venda dos produtos. Além disso, a organização possui aprovação do selo PETA, que garante que não há nenhum material ou processo que envolve origem ou testes em animais.

A organização também possui diversas ações sociais, como o direcionamento de parte das receitas para projetos sociais. Por exemplo, 85 crianças de uma escola pública fizeram desenhos que foram transformados em estampas para carteiras e todo o lucro da venda foi revertido para reformar o pátio da escola. Além disso, a Dobra disponibiliza livremente os moldes de suas carteiras em seu website, desta forma, interessados no produto que não possuem o dinheiro para comprar podem criar a sua própria versão dele. A organização afirma que seus moldes abertos ajudam algumas ONGs a se sustentar, como o Projeto Identidade de Recife/PE, que fazem carteiras a partir dos moldes disponíveis para vender.

Mesmo durante épocas festivas ou datas relevantes para o comércio, a Dobra busca incentivar a realização de ações sociais. Durante a Black Friday, por exemplo, a organização oferece descontos apenas para consumidores que fizerem doações para projetos sociais ou causas em sites de financiamento coletivo. De acordo com a Dobra (2023), foram arrecadados mais de trezentos mil reais durante as datas de Black Friday de 2017 até 2022.

muito mais que uma black friday qualquer.

mudamos a lógica da black friday de só oferecer descontos e incentivar o consumismo maluco.

nas nossas black fridays, só damos desconto pra quem topa fazer alguma doação, de qualquer valor, pra algum projeto social ou causa bacana em sites de financiamento coletivo.

nas últimas black fridays já ajudamos a arrecadar mais de R\$ 300.000 em doações diretas pra projetos sociais incríveis:

2017: mais de 20mil reais em doações
2018: mais de 50mil reais em doações
2019: mais de 62mil reais em doações
2020: mais de 66mil reais em doações
2021: mais de 46mil reais em doações
2022: mais de 63mil reais em doações

Figura 2: A Dobra e sua ação de black Friday.
Fonte: Dobra (2023)

Além dos compromissos de desenvolver produtos e operar de formas que impactem menos o meio ambiente, a Dobra possui o Selo Frete CO2 Neutro que atesta a ações de quantificação e compensação das emissões de gases de efeito estufa proveniente de sua logística.

Referências

DOBRA. Dobraflix. 2023. Disponível em: <https://querodobra.com.br/dobraflix/>. Acesso em: 20/09/2023.

DOBRA. Por que escolher a Dobra?. 2023. Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/>. Acesso em: 20/09/2023.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. Jovens montam empresa de carteiras de “papel” e ganham R\$200 mil por mês. 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2018/01/jovens-montam-empresa-de-carteiras-de-papel-e-ganham-r-200-mil-por-mes.html>. Acesso em: 21/09/2023.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso de ensino

O presente caso de ensino aborda a organização brasileira Dobra, fundada no Rio Grande do Sul por um grupo de estudantes, suas ações e valores socioambientais e o seu crescimento no mercado.

A organização possui valores socioambientais bem definidos desde sua fundação e estabeleceu uma sólida comunidade de consumidores que compartilham dos mesmos valores. A organização possui, inclusive, práticas incomuns: todos os colaboradores (incluindo os fundadores da empresa) recebem o mesmo salário e durante a Black Friday, por exemplo, apenas consumidores que apresentam comprovantes de doação para projetos sociais tem acesso aos produtos com descontos.

Objetivo de ensino

O objetivo deste caso de ensino é promover a discussão entre os estudantes sobre o impacto da adoção de valores e ações de responsabilidade socioambientais promovidas por organizações no seu desenvolvimento e crescimento a partir do caso da organização brasileira Dobra.

Fontes e métodos de coleta

Este caso de ensino foi estruturado a partir de dados retirados do website da Dobra, em sua seção “pq a dobra?”, matérias jornalísticas de veículos de comunicação e do acompanhamento das redes sociais da organização, em especial os perfis do Instagram (@querodobra e @batmandadobra).

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

A partir deste caso de ensino, é possível desenvolver nos estudantes conceitos relacionados à sustentabilidade organizacional e responsabilidade socioambiental. O caso possibilita que os alunos analisem de forma crítica as ações socioambientais da Dobra e sua relação com o desempenho financeiro e crescimento da organização. São avaliados conceitos como ética nos negócios, responsabilidade organizacional, transparência, filantropia corporativa e produção e consumo sustentável.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso pode ser aplicado em disciplinas de cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu* em Administração e áreas correlatas. Recomenda-se que este caso de ensino seja aplicado em disciplinas de sustentabilidade organizacional, gestão de responsabilidade socioambiental, gestão ambiental, empreendedorismo e gestão de negócios.

Possíveis tarefas a propor para alunos

Neste tópico são propostas questões que podem ser aplicadas aos estudantes pelo docente após a leitura do caso de ensino. As perguntas foram elaboradas visando atingir os objetivos pedagógicos deste caso. Caso julgue necessário, o docente poderá formular perguntas adicionais ou substituir as perguntas propostas.

1- A Dobra incorporou diversos valores e ações socioambientais em seu DNA desde sua fundação. Como a inclusão destas práticas pode auxiliar organizações na sua performance organizacional e financeira?

2- Quais práticas podem ser aprimoradas ou inseridas na estratégia da Dobra com o objetivo de maximizar suas recompensas? Avalie em sua resposta aspectos organizacionais, financeiros, reputacionais e de relacionamento com o consumidor.

3- Em uma análise de longo prazo, quais desafios e oportunidades a organização poderá enfrentar à medida que continue a expandir suas ações socioambientais?

4- Atualmente, a produção da Dobra é totalmente concentrada em suas dependências no Rio Grande do Sul. A organização já demonstrou o interesse e iniciou algumas movimentações para exportar seus produtos. Quais ações podem ser tomadas visando expandir o seu mercado de atuação e atender toda a nova demanda sem que a organização renuncie seus valores e práticas socioambientais?

Possível organização da sala para uso do caso

O presente caso de ensino tem sua duração estimada em 100 minutos. Recomenda-se que a atividade seja realizada de maneira presencial em sala de aula, com divisão em grupos de até quatro estudantes com o objetivo de promover o debate sobre o caso e o estímulo a participação de todos. A divisão dos grupos pode ocorrer de forma antecipada, visando economia do tempo, ou durante o começo da aula.

A realização deste caso de ensino consiste em três etapas. A primeira etapa corresponde ao início da atividade, com a leitura e discussão do caso, seguida pela realização das questões apresentadas pelo professor. Durante a segunda etapa, recomenda-se a realização de um debate entre todos os alunos presentes em classe sobre o caso analisado, compartilhando insights e avaliações a partir da leitura. É interessante que, durante a segunda etapa, o docente tome nota de algumas das falas dos estudantes. Por fim, a terceira etapa consiste no encerramento da aula e é reservada para que o docente apresente suas considerações finais, esclareça eventuais dúvidas e discorra sobre algumas das anotações realizadas durante a segunda etapa.

Atividade	Tempo estimado para realização
Início da aula e explicação da atividade	10 minutos
Divisão em grupos e entrega do caso	10 minutos
Leitura e discussão em grupo do caso	25 minutos
Resolução das atividades propostas	20 minutos
Debate sobre o caso com todos os alunos	20 minutos
Considerações finais do professor	10 minutos
Encerramento da aula	5 minutos

Tabela 1: Cronograma de atividades estimado para a aplicação do caso de ensino

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Sugestões de Bibliografia

AWAYSHEH, A., HERON, R. A., PERRY, T., & WILSON, J. I. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 41(6), 965–987.

NAVE, A., & FERREIRA, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

OKAFOR, A., ADELEYE, B. N., & ADUSEI, M. (2021). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from U.S tech firms. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126078.

SINGH, K., & MISRA, M. (2021). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.