



**Mestrado Acadêmico em Administração**

**LIANDRA DE CÁSSIA OLIVEIRA GRANADO**

**INOVAÇÃO FRUGAL E COCRIAÇÃO DE VALOR SOB A ÓTICA DO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA NO VALE DO CAÍ**

**Novo Hamburgo**

**2023**



**Mestrado Acadêmico em Administração**

**LIANDRA DE CÁSSIA OLIVEIRA GRANADO**

**INOVAÇÃO FRUGAL E COCRIAÇÃO DE VALOR SOB A ÓTICA DO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA NO VALE DO CAÍ**

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Serje Schmidt

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Cristine Hermann Nodari

**Novo Hamburgo**

**2023**

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

---

Granado, Liandra de Cássia Oliveira

Inovação frugal e cocriação de valor sob a ótica do desenvolvimento sustentável: um estudo de caso em uma pequena empresa no Vale do Cai / Liandra de Cássia Oliveira Granado – 2023.

120 f. : il. ; 30 cm

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Serje Schmidt.

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristine Hermann Nodari.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Feevale – Pós-graduação em Administração, Novo Hamburgo, 2023.

1. Inovação frugal. 2. Cocriação de valor. 3. Colaboração. 4. Desenvolvimento Sustentável. I. Schmidt, Serje, orient. II. Nodari, Cristine Hermann, coorient. III. Título.

CDU 658

CDD 658

---

Bibliotecária responsável  
Lizete Flores da Silva CRB10/2724



**Mestrado Acadêmico em Administração**

**LIANDRA DE CÁSSIA OLIVEIRA GRANADO**

**INOVAÇÃO FRUGAL E COCRIAÇÃO DE VALOR SOB A ÓTICA DO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
PEQUENA EMPRESA NO VALE DO CAÍ**

Dissertação de Mestrado aprovada pela banca examinadora em 28 de fevereiro de 2023, conferindo à autora o título de Mestre em Administração.

**Componentes da Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Serje Schmidt (Orientador)

Universidade Feevale

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla

Universidade Unisc

Prof. Dr<sup>a</sup>. Paola Schmitt Figueiró

Universidade Feevale

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho primeiramente a Deus que me deu forças para seguir em frente mesmo diante de tantas adversidades. Ao meu marido Damoglis, meus filhos Nicolás e Sophia e aos meus companheirinhos de todas as horas, meus gatinhos Merlin e Freya.*

## **AGRADECIMENTOS**

Trilhar essa jornada do mestrado não foi nada fácil. Muitos momentos de reclusão, dedicação, lágrimas e incertezas trouxeram a esse caminho um constante desafio à minha persistência e capacidade de superação.

Diante de todas as circunstâncias propícias à plena desistência desse título, havia uma torcida muito forte que me permitiu seguir adiante e concluir esse trabalho.

Agradeço à Deus, minha força e fortaleza eterna; fonte da maior sabedoria que existe.

Ao meu marido Damoglis e filhos Nicolás e Sophia, minha fonte de amor, segurança e incentivo diário.

A todos os professores e avaliadores do curso de mestrado dessa instituição que sem dúvida alguma, descortinaram o véu da busca em ser mestre, e em especial aos meus orientadores Dr. Serje e Dra Cristine que me acolheram na recondução dessa jornada.

À empresa Dobra, seus sócios, funcionários, parceiros e clientes que gentilmente cederam seu tempo, dividiram experiências e o mais importante, me mostraram que há sempre um caminho a seguir quando há um verdadeiro propósito.

A todos vocês, minha eterna gratidão!!!!

## RESUMO

O Brasil é considerado um dos cinco países que formam o BRICS (Brasil, Rússia, Índia China e África do Sul). Essa expressão foi formulada para designar países emergentes com grande capacidade de investimento e que se transformariam em potências econômicas até 2050. No entanto, boa parte da população desses países sofre da fome e miséria, ou seja, muitos consumidores em potencial, mas com poucos recursos financeiros, e o atendimento a esse mercado, também está alinhado às metas de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015). Em busca de estratégias que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável em países como o Brasil, surge a proposta do estudo da interação entre duas teorias: inovação frugal e cocriação de valor. A partir desse cenário, por meio de uma revisão da literatura foi possível identificar que poucos artigos buscaram relacionar a inovação frugal e a cocriação de valor, e tendo em vista essa lacuna, foi necessário ampliar a análise em busca de características que as aproximassem. Nessa análise, identificou-se que o fator colaboração envolvendo diversos atores (clientes, funcionários, empresários, instituições acadêmicas, parcerias) na inovação frugal e cocriação de valor surgiram em diversos processos em ambas literaturas. A partir desse estudo, foi proposta uma síntese que demonstra uma associação de características entre essas concepções teóricas e consequentemente um estudo de caso em uma pequena empresa no Vale do Caí. Como principais resultados, as características: colaboração com clientes, empoderamento com parceiros locais, colaboração interna entre funcionários e sócios, colaboração com universidades e mentalidade sustentável, associam a teoria da inovação frugal à cocriação de valor, e que a partir de um ambiente de comunicação clara e objetiva, contribui o desenvolvimento sustentável. Como contribuição, o presente trabalho, busca ampliar os estudos sobre a interação de ambas teorias, as características que as aproximam e possíveis contribuições para o desenvolvimento sustentável, como por exemplo: geração de renda local, consciência sustentável dos recursos, conhecimento e preocupação social.

**Palavras-chave:** Inovação frugal. Cocriação de valor. Colaboração. Desenvolvimento Sustentável.

## **ABSTRACT**

Brazil is considered one of the five countries that form BRICS (Brazil, Russia, India, China, and South Africa). This expression was formulated to designate emerging countries with significant investment capacity that would become economic powers by 2050. However, a large portion of the population in these countries suffers from hunger and poverty, meaning there are many potential consumers with limited financial resources, and addressing this market is also aligned with the sustainable development goals of the United Nations (UN, 2015). In search of strategies that can contribute to sustainable development in countries like Brazil, the proposal of studying the interaction between two theories arises: frugal innovation and value co-creation. From this scenario, through a literature review, it was possible to identify that few articles have sought to relate frugal innovation and value co-creation, and given this gap, it was necessary to expand the analysis in search of characteristics that would bring them closer together. In this analysis, it was identified that collaboration involving various actors (customers, employees, entrepreneurs, academic institutions, partnerships) in frugal innovation and value co-creation emerged in various processes in both literatures. Based on this study, a synthesis was proposed that demonstrates an association of characteristics between these theoretical concepts and consequently a case study in a small company in Vale do Cai. As main results, the characteristics: collaboration with customers, empowerment with local partners, internal collaboration among employees and partners, collaboration with universities, and sustainable mindset associate the theory of frugal innovation with value co-creation, and that from an environment of clear and objective communication, contributes to sustainable development. As a contribution, this study seeks to expand research on the interaction of both theories, the characteristics that bring them closer together, and possible contributions to sustainable development, such as local income generation, awareness of sustainable resources, knowledge, and social concern.

**Keywords:** Frugal innovation. Value co-creation. Collaboration. Sustainable Development.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Origens e características da inovação frugal.....	20
Figura 2- Definições da inovação frugal em diferentes formas de abstração .....	21
Figura 3- Axiomas .....	28
Figura 4- Dimensões da sustentabilidade .....	29
Figura 5- Modelo de cocriação para a sustentabilidade .....	31
Figura 6- A Jornada do usuário .....	45
Figura 7- Cultura Dobra .....	48
Figura 8 Pilares da Dobra-abertura.....	51
Figura 9- Embalagem reaproveitável e cartão biodegradável .....	55
Figura 10- Programa de reciclagem.....	56
Figura 11- Fazer local para inspirar global.....	59
Figura 12- Interação do cliente .....	60
Figura 13- Projeto mãos à Dobra.....	62
Figura 14- Molde aberto-ajudando a sustentar ONGs.....	63
Figura 15- Perspectiva geral da inovação frugal e colaborações na empresa Dobra .....	65
Figura 16- Resumo- características da inovação frugal na Dobra.....	67
Figura 17- Postagem da ideia da capa do <i>kindle</i> .....	70
Figura 18- Reação dos clientes- postagem da ideia da capa do <i>kindle</i> .....	71
Figura 19- Não vendemos produtos .....	74
Figura 20- Encantamento do cliente.....	75
Figura 21- Experiência do cliente.....	76
Figura 22- Comunidade da Dobra .....	79
Figura 23- Arrecadação da <i>black Friday</i> da Dobra destinada a ONGs.....	81
Figura 24- Esquema conceitual da interação entre inovação frugal e cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável .....	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Aspectos colaborativos da inovação frugal.....	23
Quadro 2- Colaboração na cocriação.....	34
Quadro 3- Síntese de aproximação de fundamentos da inovação frugal e cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável .....	35
Quadro 4- Caracterização dos entrevistados .....	42
Quadro 5- Categorização e legenda.....	43
Quadro 6- Inovação frugal e cocriação-evidências para o desenvolvimento sustentável .....	88

## LISTA DE SIGLAS

BRICS	BRASIL, RÚSSIA. ÍNDIA, CHINA ÁFRICA DO SUL
ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
ONGS	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
ODS	OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
TBL	<i>TRIPLE BOTTOM LINE</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 INOVAÇÃO FRUGAL-ORIGENS E CONCEITOS .....	18
2.2 INOVAÇÃO FRUGAL E A COLABORAÇÃO.....	20
2.3 INOVAÇÃO FRUGAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	24
2.4 A COCRIAÇÃO DE VALOR-ORIGENS E AXIOMAS.....	26
2.5 A COCRIAÇÃO DE VALOR E A IMPORTÂNCIA DA COLABORAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	29
2.6 SÍNTESE DE APROXIMAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	34
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>37</b>
3.1 PESQUISA DESCRITIVA .....	37
3.2 ESTUDO DE CASO .....	37
3.3 O PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	39
3.4 ENTREVISTA E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS ROTEIROS.....	40
3.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	42
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
4.1 ANÁLISE SOBRE A EMPRESA PESQUISADA ‘DOBRA’ .....	44
4.2 ANÁLISE DAS ATIVIDADES NA EMPRESA DOBRA E A PREDISPOSIÇÃO À INOVAÇÃO FRUGAL.....	47
<b>4.2.1 O modelo de negócio da empresa Dobra e a inovação frugal.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.2 Colaboração interna.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.3 Redução de Custos e Otimização de Recursos com vistas ao desenvolvimento sustentável. ....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.4 Interação com parceiros locais “redes” de costuras.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.5 Interações com clientes.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.6 Colaboração com universidades.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.7 Envolvimento da comunidade nos negócios da empresa .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.8 Interações com concorrentes .....</b>	<b>63</b>
4.3 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO FRUGAL NA DOBRA .....	64

4.4 COCRIAÇÃO DE VALOR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL- DOBRA .....	67
4.4.1 Cocriação de valor a partir das relações com os funcionários .....	68
4.4.2 Encantamento de clientes- Investimento na personalização e experiência do cliente. .....	73
4.4.3 Cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável a partir da interação com os clientes.....	77
4.4.4 Cocriação de valor para o Desenvolvimento sustentável a partir da interação com os parceiros locais.....	81
4.4.5 Cocriação de valor e a colaboração com concorrentes na empresa Dobra.....	83
4.4.6 A cocriação de valor, colaborações com universidades e a Dobra.....	84
4.4.7 O ambiente organizacional da Dobra e a cocriação de valor .....	85
4.5 INTERAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO FRUGAL E A COCRIAÇÃO DE VALOR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	87
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE I- ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE II-CATEGORIZAÇÃO.....</b>	<b>112</b>
<b>AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil faz parte do BRICs, um conjunto de cinco países considerados em desenvolvimento: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, principalmente devido ao seu potencial de crescimento econômico-financeiro (IPEA, 2014).

Compondo uma parte do potencial de crescimento desse grupo, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Brasil possui 215 milhões de habitantes (IBGE, 2022), sendo 69% desse volume associado a população economicamente ativa, ou seja, um expressivo mercado de consumo a ser explorado. No entanto, desenvolver o mercado brasileiro impõe desafios, por ser considerado um ambiente de recursos escassos e de muitas dificuldades enfrentadas pelas empresas ao lidar com fracas instituições governamentais (RIVERA SANTOS; RUFIN; KOLK, 2012).

Além desse desafio, as empresas precisam atender a um público consumidor que requer produtos economicamente acessíveis e que atendam suas necessidades, (HOSSAIN et al., 2022). Nesse sentido, com o objetivo de suprir essa demanda, surgem novas medidas que consideram o poder de compra agregado e o comportamento do consumidor para melhor atender as necessidades desse mercado, como por exemplo, aumentar a produtividade, renda e capacitar a entrada na economia formal (HAMMOND et al., 2007).

Tais necessidades se aplicam a países em desenvolvimento como o Brasil que também foi pauta da agenda da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), sob o tema “Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para desenvolvimento sustentável”, cujo objetivo foi definir metas e objetivos visando buscar o desenvolvimento econômico por meio do equilíbrio entre os eixos econômico, social e meio ambiente.

De acordo com a ONU (2015), o desenvolvimento sustentável implica no compromisso de construir economias dinâmicas, sustentáveis e inovadoras e que isso só poderá ocorrer, por meio de uma mobilização de diversos atores na sociedade (governos, empresas, indivíduos, etc), atuando em conjunto para garantir uma sociedade de consumo e produção sustentável. Dessa forma, fomentar uma industrialização inclusiva e inovadora, capaz de gerar empregos e promover o uso consciente dos recursos naturais propicia o desenvolvimento sustentável (ONU, 2015).

Como alternativa para esse caminho, os empreendimentos devem buscar soluções considerando as restrições financeiras, tecnológicas e governamentais para fornecer produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis. Para atender a esse propósito é

necessário inovar, e inovar por vezes é visto como algo oneroso (GOYAL; SERGI, 2015). Na medida em que a compreensão dos desafios para inovar se torna mais nítida, o objetivo de estudar ambientes que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável, em especial no Brasil, torna-se uma oportunidade. A inovação frugal dentro desse contexto, além de outras características, oferece um ambiente de criações e soluções sustentáveis, desenvolvidas a partir da flexibilização de recursos e do engajamento de diferentes atores como: consumidores, funcionários e parceiros de negócios, visando atender as necessidades desse público (RADJOU, 2015). Além disso, a abordagem colaborativa fruto do engajamento dos atores, é também de fundamental importância para reduzir os efeitos negativos dos vazios institucionais, como por exemplo a falta de apoio em tecnologias e finanças, tipicamente encontrados em mercados emergentes (CUNHA, 2014; SONI; KRISHNAN, 2014; HOSSAIN et al., 2022).

A inovação frugal surgiu nos países da Índia e China, principalmente em decorrência das adversidades e necessidades desses mercados, a qual tem como finalidade inovar de forma simples, considerando a restrição de recursos desses ambientes (KOERICH; CANCELLIER, 2019). Outra tendência de estudos da inovação frugal, referem-se à abordagens relacionadas à modelos de negócios (SINGH, 2017); as quais, de acordo com Tesfaye e Fougère (2021) há poucos estudos voltados para esse segmento.

De acordo com Hossain et al. (2022), a inovação frugal contribui para um desenvolvimento inclusivo, que é uma das metas do desenvolvimento sustentável quando capacitam para o trabalho pessoas marginalizadas, ao mesmo tempo que geram lucros para os empreendimentos frugais..

Na busca de também potencializar o desenvolvimento sustentável e considerando a complexidade do mercado emergente, já mencionada anteriormente, se faz necessário, buscar outro modelo que fosse dirigido a toda cadeia de valor e que pudesse integrar diferentes *stakeholders* para minimizar os impactos sociais e ambientais negativos (ARNOLD, 2017).

Como alternativa desse modelo, surge a cocriação, que por meio da integração e colaboração entre diversos *stakeholders* geram oportunidades únicas de criação, desenvolvendo vantagens competitivas para os negócios e contribuindo para o alcance de objetivos comuns (XING; NESS; LIN, 2013; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A cocriação de valor passou a ser bastante difundida a partir dos estudos seminais de Vargo e Lusch (2004), onde discussões sobre uma nova lógica dominante de serviços, na qual

o atendimento às necessidades dos consumidores, oferecem uma visão além do senso de utilidade dos produtos (recursos operandos), predominando os serviços criados por meio das competências, habilidades e conhecimentos (recursos operantes) gerados pela interação entre empresas e consumidores.

Baseando-se no processo de interação, um estudo empírico de Ranjan e Read (2016), destacou características envolvendo o compartilhamento de conhecimentos entre cliente e empresa, que vão desde a concepção de produtos até o pós-venda, criando a partir desse envolvimento, parcerias no processo criativo (BLAZEVIC; LIEVENS, 2008; PASWAN; D'SOUZA; RAJAMMA, 2014).

Como resultado dessa interação, onde o processo de colaboração entre os diversos atores acontecem, é oportunizado cenário de ganhos mútuos, gerando propostas para o desenvolvimento econômico desses mercados. (MERZ; ZARANTONELLO; GRAPPI, 2018; KHALID, 2015).

Com todas essas discussões, um novo cenário de análise é proposto, onde a cocriação de valor com os consumidores e parcerias, pode contribuir para o desenvolvimento de um negócio em um ambiente frugal, e com isso, potencializar um novo processo hegemônico, onde as necessidades dos consumidores são atendidas, ao mesmo tempo, que criam valor para as empresas e estimulam a economia (TESFAYE; FOUGÈRE, 2021).

A inovação frugal e a cocriação de valor são individualmente bastante exploradas na literatura, no entanto, essas concepções teóricas demonstram pouquíssimas articulações entre si, sendo oportuno ampliar esse cenário, visando principalmente encontrar conexões que possam potencializar os negócios em mercados emergentes como o Brasil, considerando o fato de ser um mercado de consumo pouco explorado e com expectativas de crescimento (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012) e com essas estratégias, contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Poucos estudos buscaram relacionar as teorias, Colledani (2016), por exemplo, descreve a relação entre a cocriação e a colaboração na concepção e entrega de produtos/serviços em TI; Sarkar e Mateus (2022) em uma metassíntese de 36 estudos, buscaram identificar elementos pouco investigados que associam diversos atores à inovação frugal. Por fim, a análise crítica de Tesfaye e Fougère (2021) aborda um novo contexto da inovação frugal orientada por governança nos negócios, onde o foco deixa de estar somente na concepção de produtos e o papel da cocriação nesse processo.



Dessa forma, o presente trabalho se justifica por ampliar o estudo dessas teorias, de forma concomitante, identificar características que possam contribuir para novos estudos, e em especial, para a formação de um modelo que possa fomentar o desenvolvimento sustentável nos negócios.

Para isto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como a inovação frugal e a cocriação de valor podem contribuir de forma conjunta para o desenvolvimento sustentável de um negócio? Sendo assim, é definido como objetivo geral: analisar a interação entre a inovação frugal e da cocriação de valor e possíveis contribuições para o desenvolvimento sustentável em uma pequena empresa que atua com negócios inovadores na produção de carteiras e outros produtos à base de material reciclável.

A empresa objeto da pesquisa, denominada Dobra, localiza-se na cidade de Montenegro, no Rio Grande do Sul. Essa organização se destaca no mercado por ser considerada inovadora no segmento em que atua (carteiras de papel e presentes), inclusive em seu próprio modelo de negócio, e por esse motivo foi escolhida para a investigação dos achados dessa pesquisa.

Em relação aos objetivos específicos, a pesquisa busca atender às seguintes expectativas:

- Analisar as atividades da empresa Dobra e sua predisposição à inovação frugal;
- Identificar e descrever a cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável nas relações de clientes, funcionários e parcerias da empresa Dobra;
- Propor um esquema conceitual de interação da inovação frugal e da cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável.

Para atender esses objetivos a presente pesquisa foi dividida em três etapas: 1ª -etapa exploratória, onde se buscou por meio de uma revisão da literatura identificar estudos que abordassem a interação entre inovação frugal e a cocriação de valor; 2ª etapa- analisar pontos em comum e propor uma síntese desses achados e 3ª etapa- análise empírica das características da inovação frugal e cocriação de valor e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, por meio de um estudo de caso único.

Como contribuições teóricas, no campo acadêmico , individualmente as dimensões teóricas da inovação frugal e da cocriação de valor são muito discutidas. Porém, quando combinadas, há pouquíssimos estudos sobre o tema (conforme já exposto na introdução do presente trabalho) como por exemplo os autores Colledani (2016) ; Sarkar e Mateus (2022) e

Tesfaye e Fougère (2021) . Esses autores trouxeram alguns elementos da cocriação de valor na inovação frugal, entretanto, não houve um aprofundamento que apontassem uma interação entre ambas teorias.

Diante do exposto, a presente pesquisa busca preencher essa lacuna, na tentativa de ampliar os estudos sobre a interação entre a inovação frugal e a cocriação de valor através de uma análise das características que aproximam essas teorias e propor uma síntese que possa servir como base para um *framework* onde estratégias da inovação frugal e cocriação de valor possam atuar juntas e contribuir para o desenvolvimento sustentável nos negócios.

A partir da introdução, as próximas seções do presente trabalho apresentam o referencial teórico em duas partes, sendo a primeira parte discorrendo sobre a inovação frugal, suas origens e conceitos, onde são apresentados os conceitos seminais da inovação frugal e suas principais características, depois, a inovação frugal é abordada sob a ótica dos processos de colaboração e em seguida é apresentada a inovação frugal e o desenvolvimento sustentável, onde se discute sobre as relações existentes entre esse processo de inovação e contribuições para o desenvolvimento sustentável. Na segunda parte do referencial são abordados os conceitos de cocriação de valor nas seguintes perspectivas: a “Cocriação de valor-origens e axiomas” representando os conceitos seminais da cocriação; “ A cocriação de valor e a importância da colaboração para o desenvolvimento sustentável” onde a cocriação é analisada sob a ótica de ações colaborativas que propiciam o desenvolvimento sustentável.

Adicionalmente é proposta uma seção com uma “síntese entre as perspectivas teóricas” objetivando uma aproximação entre a inovação frugal e a cocriação de valor. E em seguida, é apresentada a metodologia da pesquisa contemplando as etapas do estudo. Por fim, é realizada a análise e discussão dos resultados e consequentemente as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente dissertação teve seu referencial teórico construído a partir das dimensões teóricas da inovação frugal e da cocriação de valor, com vistas aos processos colaborativos e o desenvolvimento sustentável, conforme serão apresentados a partir dessa seção.

## 2.1 INOVAÇÃO FRUGAL- ORIGENS E CONCEITOS

Os primeiros conceitos sobre inovação frugal surgiram em países considerados emergentes, como a Índia e a China e foram motivados pelas necessidades e condições desses mercados (BHATTI; VENTRESCA, 2013). Nesse cenário, suas principais características foram atribuídas à sua capacidade de desenvolvimento sob escassez de recursos e da acessibilidade aos consumidores com baixo poder aquisitivo (RADJOU, 2015; ZESCHKY; WIDENMAYER; GASSMANN, 2011).

No campo acadêmico pode-se encontrar a inovação frugal sob outras terminologias, mas todas apontando para o mesmo fenômeno, como o que ocorre, por exemplo, com a inovação *jugaad* e a inovação catalítica.

A inovação *jugaad*, refere-se a uma palavra que descende do hindu, cujo significado é improvisação criativa, e que requer adaptação rápida e inteligente (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012; RADJOU, 2015), vem com a proposta de soluções menos formais, fazendo uso de mais processos criativos, em contraponto com as empresas tradicionais que buscam gerir a inovação através de desenvolvimento de tecnologias e técnicas mais aperfeiçoadas (SIMULA; HOSSAIN; HALME, 2015).

Há também a abordagem da inovação catalítica, que se refere basicamente em um conjunto de inovações disruptivas com foco na mudança social, escalabilidade e sustentabilidade, (AGARWAL; BREM, 2017). Nesse contexto disruptivo, Govindarajan e Koppalle (2006) já defendiam esse tipo de inovação, como poderosos meios para desenvolver novos mercados que por sua vez, diferem e perturbam mercados existentes.

Christensen et al. (2006) destacam cinco características de inovações catalíticas: 1) propiciam as mudanças sociais de forma sistemática, usando economias de escala e replicação; 2) atendem necessidades que são mal assistidas ou superestimadas, ou não é disponibilizada de forma alguma; 3) disponibilizam soluções de baixo custo com desempenho reduzido, mesmo assim suficiente para a satisfação do cliente; 4) exploram recursos incomuns que não eram considerados atraentes pela concorrência, como: mão de obra voluntária, doações e capital intelectual; 5) são subestimados ou ignorados pelos concorrentes atuais.

Ainda sobre o uso de recursos, Tiwari e Herstatt (2012) dispõem sobre a utilização mínima não somente de recursos materiais, mas também, financeiros e conhecimentos, e ainda assim, criar padrões de qualidade aceitáveis. O que não significa fazer produtos

inferiores, e sim fazer mais, com menos e isso também, se estende aos serviços, (BOUND; THORNTON, 2012).

A partir das concepções de Prahalad e Hart (2005; 2006), a inovação frugal também despertou o interesse de multinacionais para um mercado pouco explorado e com grande potencial, que é justamente os consumidores da base da pirâmide, principalmente porque a inovação frugal desafia os caminhos tradicionais da inovação, pois permite repensar todo o processo criativo, do início ao fim, contribuindo também para um novo modelo de negócio (RADJOU, 2015).

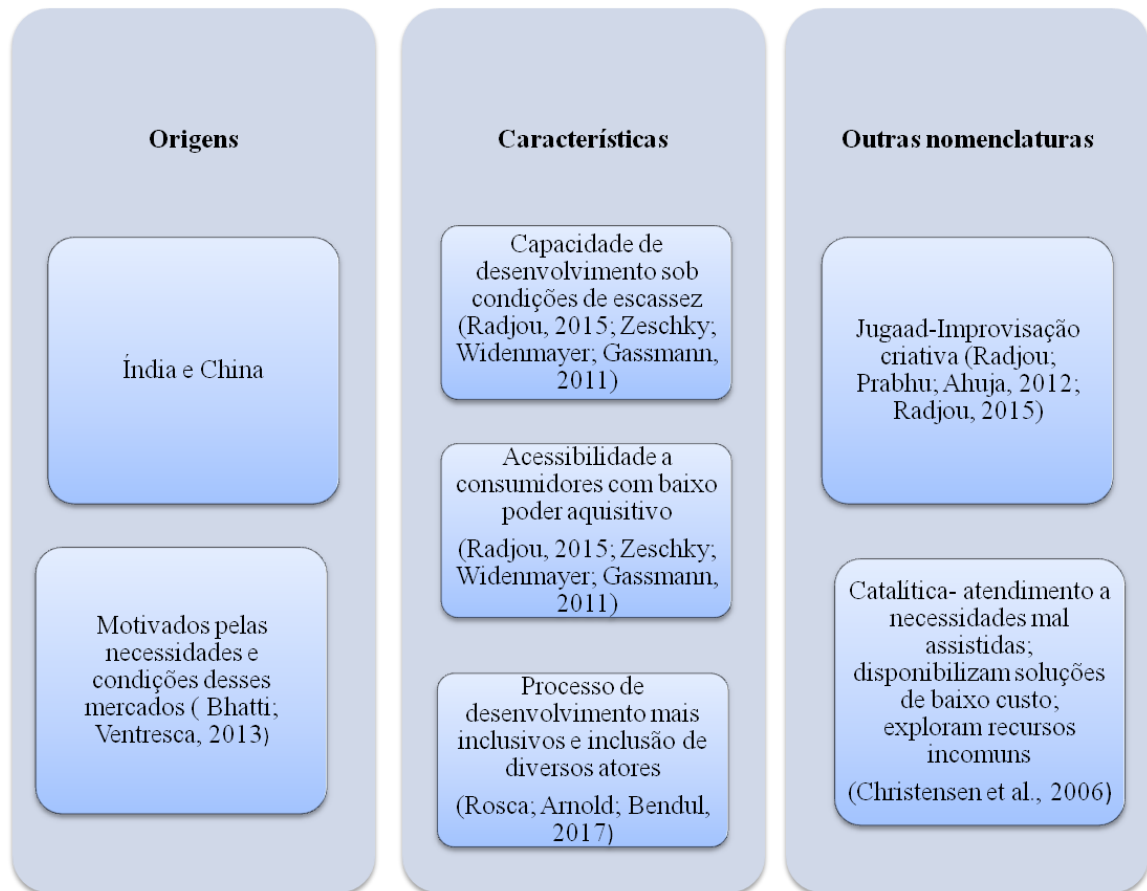
Em outra via, há discussões no meio acadêmico em duas visões distintas, onde um lado defende o aspecto “ganha-ganha” que a inovação frugal promove, onde a empresa afere lucros e diminui a pobreza de Prahalad e Hart (2005; 2006) e em outro lado, a argumentação é de que a inovação frugal apenas exacerbará a exploração capitalista e a desigualdade social (SCHWITTAY, 2011).

A partir dessas linhas de pensamento, com o propósito de buscar um alinhamento das premissas, estudos de Leliveld e Knorringa (2018) focam na agência do ator, ou seja “quem tem o poder de fazer o quê” e em quais “circunstâncias”, e nesse sentido os autores propõem que sejam explorados todos os argumentos já trazidos pela abordagem teórica da inovação frugal, mas com a ótica do envolvimento e da colaboração dos diversos atores engajados nesse processo.

Rosca, Arnold e Bendul (2017), também reforçam que as concepções que definem a inovação frugal, possibilitam que processos de desenvolvimento mais inclusivos, ofereçam caminhos para um desenvolvimento sustentável, onde o foco no uso frugal de recursos e na inclusão de diversos atores de baixa renda se une nesse propósito.

Diante disto, verifica-se que os estudos sobre a inovação frugal tem acarretado uma reflexão acerca da natureza da inovação, caracterizada como uma capacidade de fazer mais com menos, que cria mais valor comercial e social com o mínimo de recursos utilizados Radjou (2015), estabelecendo uma nova filosofia de gerenciamento (GUPTA, 2011) a qual incorpora necessidades específicas dos mercados da base da pirâmide social como ponto de partida, e trabalha no sentido de envolver diversos atores num ecossistema colaborativo visando contornar os vazios institucionais que são comumente encontrados em mercados emergentes (SHARMELLY; RAY, 2018). Na Figura1, é possível visualizar as origens e características da inovação frugal de forma sintetizada.

**Figura 1- Origens e características da inovação frugal**



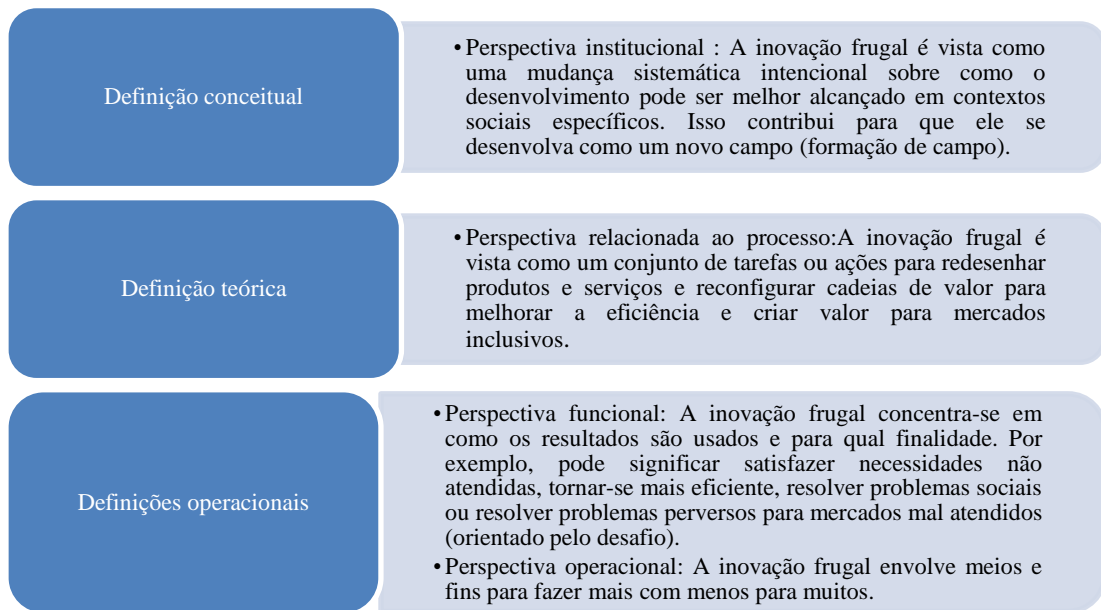
**Fonte: Elaborada pela autora (2022)**

Na próxima seção a inovação frugal é abordada considerando os aspectos colaborativos que são atributos necessários para que esse tipo de inovação se desenvolva em ambientes emergentes.

## 2.2 INOVAÇÃO FRUGAL E COLABORAÇÃO

Nos estudos propostos por Bhatti et al. (2018), é possível observar conforme Figura 2 as características das definições da inovação frugal em diferentes formas de abstração, que propiciam melhor entendimento em quais perspectivas os processos de colaboração podem ocorrer.

**Figura 2- Definições da inovação frugal em diferentes formas de abstração**



**Fonte: Bhatti (2018, p.180)**

Na perspectiva institucional, as organizações (inovadores, empreendedores) desempenham papel fundamental em mudanças sistemáticas para alcançar o desenvolvimento sustentável (BHATTI et al., 2018). Nesse sentido, torna-se premente na inovação frugal, uma mentalidade organizacional, que estimule e desenvolva um ambiente psicologicamente seguro para que os funcionários contribuam para o processo criativo (HYVÄRINEN; KESKINEN; VARIS, 2016).

Estudos realizados por Bas (2020), relatam que uma liderança transformacional é responsável por todo esse ambiente aberto que incentiva o diálogo entre empresa e o funcionário, fomentando a partir disto, uma cultura organizacional colaborativa.

Como resultado das relações geradas por esse processo, as inovações frugais também encorajam outras empresas a encontrar novas formas de trabalhar, principalmente utilizando parcerias locais para o desenvolvimento de produtos (HYVÄRINEN; KESKINEN; VARIS, 2016; SHARMELLY; RAY, 2018).

Tal processo também se estende à cooperação com os concorrentes, estimulando o aprimoramento tecnológico e a troca de informações e experiências (SHAFI, 2020).

Considerando a segunda perspectiva orientada para o processo, a inovação frugal redesenha produtos e serviços, e reconfigura cadeias de valor para os mercados emergentes (BHATTI et al., 2018).

Como exemplo desse processo, um estudo de caso envolvendo tratamento de água na Tânzânia, realizada pelos autores Hyvärinen, Keskinen e Varis (2016), relatam que a colaboração com diversos parceiros locais no processo criativo, resultou numa rápida definição de conceitos e protótipos para a solução do problema e concluíram que essas descobertas somente foram possíveis mediante a colaboração e o diálogo entre diversos atores.

Esses autores reforçam a responsabilidade social e a valorização da capacidade criativa das pessoas de baixa renda, que podem ser aplicadas visando criar novos modelos de negócios, estruturando a cadeia de valor fazendo uso dos recursos disponíveis ( BHATTI, 2012) e adotando estratégias cooperativas em relação à troca de informações e conhecimentos, que são recursos estratégicos para uma vantagem competitiva sustentável (SHAFI, 2020).

Brem e Wolfram (2014) também descrevem a importância do envolvimento de habitantes locais que criam processos com os recursos que possuem, minimizando o trabalho pesado (GUPTA, 2011), com isso, propiciam a redução de custos financeiros, energia e tempo que podem ser investidos em novos modelos de negócios (VELEVA; BODKIN, 2018).

Sobre a perspectiva funcional e operacional na inovação frugal, com o intuito de reduzir a dependência de recursos e se destacar no mercado, Dandonoli (2013) destaca a participação de diversos atores, bem como *stakeholders* não tradicionais na cocriação e no desenvolvimento de novos produtos (DABIC', 2022).

Dessa forma, parceiros cooperam como uma fonte importante de conhecimento e com isso reduzem as deficiências internas das empresas, atuando como um substituto de P&D de baixo custo (SHAFI, 2020).

Ainda sobre a perspectiva funcional, mais especificamente falando sobre o atendimento às necessidades dos clientes, Rosca, Reedy e Bendul (2018) descrevem a importância da integração de consumidores de baixa renda em diversos pontos da cadeia de valor, permitindo redução dos custos e facilitando seu acesso aos produtos.

Fischer et al. (2021), abordam os efeitos positivos da colaboração entre empreendimentos frugais e universidades, quanto à redução do impacto do uso de tecnologias avançadas utilizadas por outros tipos de inovação, e o faz por meio da integração entre conhecimentos e tecnologias.

Visando atender às necessidades dos clientes, também referenciada na perspectiva

funcional de Bhatti et al. (2018) o empoderamento dos parceiros locais permite que empreendedores frugais personalizem seus produtos e serviços através do processo de colaboração existente entre eles, (GUPTA, 2011).

Corroborando com esse processo, Agnihotri (2015) destaca que ao contrário do que ocorre com outras formas de inovação, inovações de baixo custo requerem abordagens ascendentes e colaborativas, cujos projetos dessas relações possam beneficiar não somente as empresas locais, mas também outros negócios interessados na vantagem competitiva que esse modelo de inovação oferta.

Vislumbrando o contexto sustentável, e a necessidade de avaliar interação de diversos atores na inovação frugal, Rosca, Arnold e Bendul (2017) sugerem que a colaboração é benéfica, mas que mais pesquisas se fazem necessárias para explorar os mecanismos e os desafios de tais colaborações.

Da mesma forma que Dabic'et al. (2022), reforça que a maioria das pesquisas sobre inovação frugal são orientadas para o produto e sugerem que mais pesquisas sobre o uso da frugalidade em inovações de processos e modelos de negócios são necessárias para ampliar a perspectiva de criação e captura de valor.

Nota-se que a colaboração é o comportamento essencial ao processo de inovação em ambientes emergentes, e nesse aspecto, a teoria ratifica que a colaboração está presente em diversas características da inovação frugal, conforme Quadro 1 que sintetiza os aspectos colaborativos da inovação frugal.

**Quadro 1- Aspectos colaborativos da inovação frugal**

<b>Aspectos colaborativos da Inovação frugal</b>	<b>Autores</b>
Empoderamento de parceiros locais	Bhatti et al. (2018)
Interação de diversos atores no processo de inovação	Rosca; Arnold. Bendul (2017)
Interações com concorrentes visando trocas de informações e experiências	Shafi, (2020)
Integração dos clientes nas cadeias de valor das empresas, visando o atendimento às necessidades desse público a um custo reduzido de produção	Rosca; Reedy; Bendul (2018); Sharmelly; Ray(2018)
Valorização da Capacidade criativa das pessoas de baixa renda	Bhatti (2012)
Cultura de colaboração interna (funcionários-liderança, liderança-funcionários); no processo criativo e desenvolvimento de produtos, uso dos recursos e solução de problemas junto aos clientes	Bas (2020)
Colaboração com parceiros locais, envolvendo a comunidade nos negócios da empresa	Brem e Wolfram (2014)
Colaboração com Universidades como busca de conhecimentos para os negócios	Fischer et al. (2021)



Envolvimento de habitantes locais no desenvolvimento de processos criativos e na redução de custos financeiros, energia e tempo	Brem e Wolfram (2014); Gupta (2011) e Veleva; Bodkin (2018)
---	---

**Fonte: Elaborado pela autora**

Por fim, o aspecto colaborativo de acordo com a ONU (2015) é também considerado um comportamento fundamental para fomentar o desenvolvimento sustentável, cujo tema será melhor explorado no próximo tópico desse capítulo.

### 2.3 INOVAÇÃO FRUGAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para responder aos desafios globais de sustentabilidade e às necessidades de base em mercados emergentes, as empresas precisam ter habilidades para operar sob pressões sociais e operacionais, bem como combinar conhecimento local com outras formas de especialização.

Nesse sentido a inovação frugal pode ajudar a promover o desenvolvimento sustentável (LEVÄNEN; HOSSAIN; WIERENGA, 2022; ALBERT, 2019), entretanto, é imprescindível, compreender em que esfera do desenvolvimento sustentável, seja ela de cunho social, econômico ou ambiental, a inovação frugal poderá ter o alcance, e assim, oferecer contribuições.

No meio acadêmico muito vem se discutindo sobre sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e as melhores estratégias de como atendê-lo (FEIL; SCHREIBER, 2017), porém, há muitas abordagens na literatura sobre os conceitos e definições, que por vezes podem vir a confundir a compreensão do leitor. Contudo, a presente pesquisa buscou se amparar em duas definições, sendo uma mais ampla e outra mais convergente.

A definição mais ampla origina-se da Brundtland (1987) que diz : “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”, e a mais convergente vem dos autores Feil e Schreiber (2017) que diz :“O desenvolvimento sustentável é o processo que entra em cena com base em estratégias para aproximar o sistema ambiental humano ao nível de sustentabilidade com vistas a que a vida deste complexo sistema se harmonize e perpetue ao longo do tempo”.

Objetivamente, quando se fala sobre o ambiente humano refere-se à busca do equilíbrio entre questões ambientais, sociais e econômicas, e que para buscar esse propósito, é necessária a união de todos os *stakeholders* – políticas públicas, empresariais, sociais, entre outros, (FEIL; SCHREIBER 2017).

Estudos recentes de Albert (2022), realizados por meio de uma revisão sistemática da literatura buscaram identificar as abordagens e indicadores para avaliação dos impactos de sustentabilidade da inovação frugal, e seus achados revelaram que:

“As contribuições relativas aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) concentram-se em temas econômicos e sociais e uma transformação para o *Triple Bottom Line* (TBL) revela que os casos analisados contribuem com aproximadamente 10% para a dimensão ecológica e 45% para cada uma das dimensões econômica e social. As contribuições para o *Triple Bottom Line* (TBL) mostram uma distribuição mais uniforme (aproximadamente 29% ecológica, 39% econômica e 32% social). Em conclusão, as questões econômicas e sociais são mais abordadas pela inovação frugal do que ecológicas” (ALBERT, 2022, p.11).

Sob o pilar desenvolvimento social, em especial às discussões do papel da inovação frugal no desafio de contribuir para a mitigação da pobreza e a exclusão, Rosca, Arnold e Bendul (2017) destacam a importância da relação da criação de valor inclusivo, apoiadas em iniciativas locais, capacitação e empoderamento local que vão além das abordagens tradicionais. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (ONU, 2015) reforça que as estratégias inclusivas, constroem pontes e incorporam pessoas pobres ou da base da pirâmide “do lado da demanda como clientes, e clientes do lado da oferta como funcionários, produtores e empresários em vários pontos ao longo das cadeias de valor”.

Nessa direção, a inovação frugal ajuda a diminuir as distâncias que separam as pessoas, promovem uma ligação dentro e fora da comunidade, com vistas ao bem estar do ser humano, assim como também desempenha, um papel ativo na assistência às comunidades marginalizadas (KHAN, 2016).

Como fomento da busca do desenvolvimento sustentável os autores Iqbal, Ahamad e Li (2020), destacam a importância da liderança sustentável, ou seja, uma liderança capaz de cultivar e estimular a comunicação aberta e o processo criativo, bem como, influenciar toda a organização a uma cultura mais colaborativa em todos os seus processos (LE, 2021).

Sob a perspectiva ambiental (ecológica) da inovação frugal, estudos de Albert (2019) revelaram que além das dimensões sociais e econômicas, a inovação frugal possui uma conexão positiva para a sustentabilidade ecológica motivada pelo uso de recursos mínimos (RADJOU, 2015) ; fabricação de produtos biodegradáveis, reversíveis e utilização de energias renováveis em seu processo produtivo (ARNOLD, 2018).

O comportamento intrínseco da inovação frugal quanto à limitação dos recursos e o uso de estratégias criativas para o desenvolvimento de produtos, contribui para a produção de produtos ecologicamente corretos (KHAN, 2016). Em alguns negócios, até fazendo uso de

lixo como recurso produtivo (ARNOLD, 2018).

De acordo com Hyvärinen, Keskinen e Varis (2016) , a inovação frugal também deve garantir a sustentabilidade em todo o ciclo de vida de seu produto, o que significa buscar formas de reutilização adequada, reciclagem e descartes apropriados.

Sobre a contribuição econômica, último eixo da *triple botton line*, de acordo com Albert (2022) a inovação frugal, impacta (três) grupos principais da sociedade: indivíduos(funcionários, clientes, usuários) comunidades e as empresas.

Conforme Albert (2022), o impacto econômico gerado para o indivíduo se destaca pela geração de empregos e renda para a população local, pelo fornecimento de soluções mais acessíveis aos clientes, e a própria renda de empreendedores locais (RADJOU, 2015; ZESCHKY et al., 2011).

Já em relação à comunidade, os resultados econômicos são gerados por meio do engajamento de diversos atores que atuam numa empresa frugal, como por exemplo: os parceiros de negócios, pequenos fornecedores e até mesmo os funcionários oportunizados pela geração de renda envolvida nesse processo (ARNOLD, 2018).

Sob o aspecto financeiro das empresas frugais, há o destaque da redução do custo no processo produtivo (TIWARI; HERSTATT, 2012; VELEVA; BODKIN, 2018), alcançado pelo uso de materiais locais, (HOSSAIN, 2021) e por cadeias de valor colaborativas que são constituídas por todos os atores envolvidos nesse processo, promovendo a partir dessas conexões, a receita e a continuidade dos negócios.

Por fim, de acordo com Arnold (2018) é possível encontrar contribuições da inovação frugal para sustentabilidade (ainda que de uma forma individualizada), em cada uma das dimensões (ecológica, social e econômica), tornando-se dessa forma, uma promissora estratégia para o desenvolvimento sustentável.

Outro método aliado ao desenvolvimento dos negócios e em especial aos empreendimentos frugais é a estratégia de marketing “cocriação de valor” abordada no próximo subcapítulo da presente pesquisa.

## 2.4 A COCRIAÇÃO DE VALOR-ORIGENS E AXIOMAS

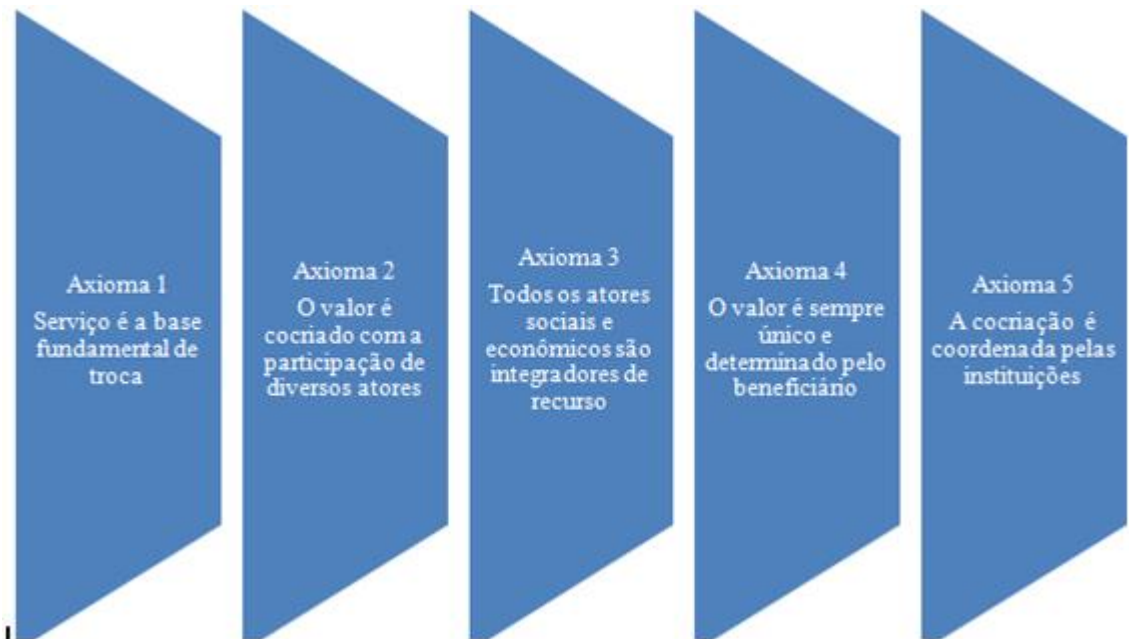
Originalmente marketing herdou da economia, um modelo baseado em troca de bens, cujo foco estava associado a bens tangíveis, no entanto, a partir de uma perspectiva apoiada

nos estudos de Vargo e Lusch (2004), uma nova lógica dominante de serviços passou a ser adotada, onde o que predomina, é a cocriação de valor e os relacionamentos com os clientes, destacando a importância da interação e da participação ativa dos consumidores na definição do valor do serviço. Para esses autores, os bens também prestam serviços e possuem valor no uso, ou seja, o serviço torna-se o elo que une qualquer relação comercial.

O papel da cocriação como premissa da lógica dominante de serviço é criar uma abordagem mais participativa e colaborativa na qual os consumidores são vistos como parceiros ativos no processo de criação de valor (LUSCH; VARGO, 2006). Isso envolve entender as necessidades, expectativas e perspectivas dos consumidores (SNEPENGER, 2007), bem como envolvê-los na cocriação de soluções e na melhoria contínua dos serviços oferecidos. Nesse sentido, o processo de experiência com o cliente e sua percepção de valor, a partir do uso dos produtos (EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005), é o que gera um significado capaz de moldar essas expectativas (SNEPENGER, 2007) que vão além do valor da troca, (BALLANTYNE; VAREY, 2008). Adicionalmente, Vargo e Lusch (2008) destacam que a organização pode oferecer propostas de valor, mas quem define o valor é o beneficiário do serviço, e nesse sentido, diferentes atores podem avaliar de forma distinta a mesma proposta de valor, mas é o nível de engajamento que vai determinar os resultados esperados.

Após refinamentos realizados pelas pesquisas de Vargo e Lusch (2004; 2008; 2016), esses autores perceberam a necessidade de oferecer maior clareza sobre esses aspectos e no propósito de elucidá-las, propuseram onze premissas, sendo cinco axiomas (VARGO; LUSCH, 2016), conforme Figura 3.

**Figura 3 – Axiomas**



**Fonte: Vargo( 2014, p.54)**

Como contribuição, os axiomas formam a base do conhecimento desenvolvido, onde é possível verificar a participação de atores sociais e econômicos no processo de cocriação de valor (VARGO, 2018).

O que torna a lógica dominante de serviços atraente, é exatamente a forma como ela evolui para uma lógica de marketing mais adequada a mercados dinâmicos, onde consumidores, fornecedores e todos os intermediários são encorajados às múltiplas formas de interação (BALLANTYNE; VAREY, 2008).

A lógica dominante de serviços, bem como a própria cocriação de valor vem estimulando estudos nas últimas décadas. Tendo em vista a transversalidade do tema, há um vasto campo a ser investigado, onde se inclui um estudo mais aprofundado de instituições e arranjos institucionais, que facilitem a coordenação entre os atores nos ecossistemas de serviços e sobre a sustentabilidade econômica. (VARGO; AKAKA; VAUGHAN, 2017).

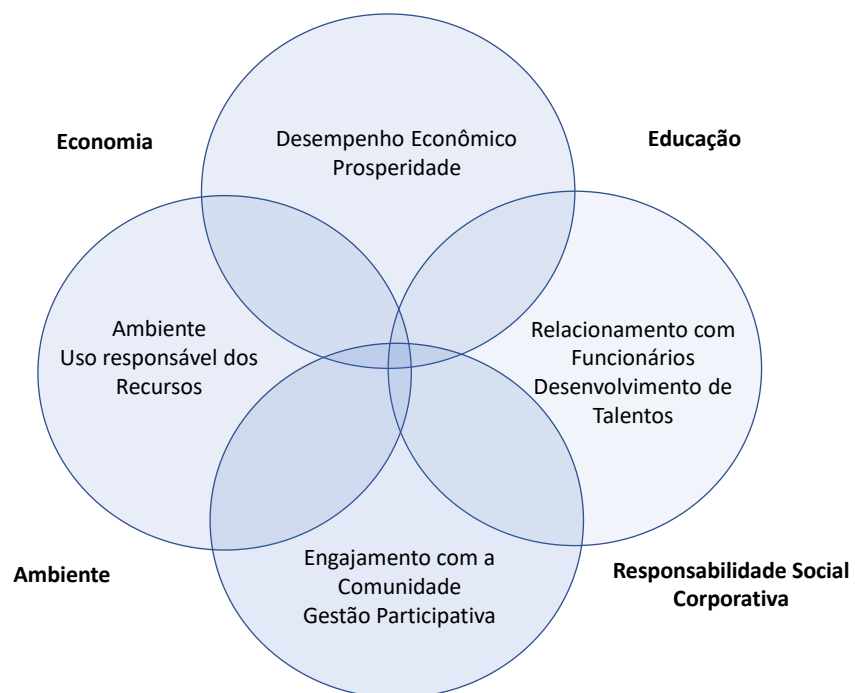
Na próxima seção, a cocriação de valor é analisada sobre os aspectos colaborativos que são comportamentos necessários de acordo com a ONU (2015) para se alcançar o desenvolvimento sustentável em ambientes emergentes.

## 2.5 A COCRIAÇÃO DE VALOR E A IMPORTÂNCIA DA COLABORAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Evoluções ao longo do tempo tornaram o mercado cada vez mais competitivo, principalmente motivado por consumidores cada vez mais exigentes, com mais conhecimento do que buscam e o que querem (PRAHALAD ; RAMASWAMY, 2004). Aliado a esse perfil de consumidor, discussões recorrentes sobre o desenvolvimento sustentável, acirram cada vez mais, esse nível de exigência, onde o consumidor não se satisfaz somente com “o quê”, mas também com o “como” e “de que” forma um produto ou serviço foi realizado, como por exemplo, quando um consumidor não está satisfeito com um produto ou serviço, ao invés de reclamar ele opta na maioria dos vezes pela evasão (CHAUVEL, 2000).

Nessa direção, de acordo com Lacoste (2016) os consumidores e as empresas interagem na concepção de um produto sustentável por meio da melhoria ou redesenho do produto. Visando atender a viabilidade de negócios e o alcance do desenvolvimento sustentável, Closs, Speier e Meacham, (2010) ressaltam a importância de garantir as relações e interações entre consumidores, negócios, comunidade e meio ambiente, e nessa perspectiva é proposto um modelo de sustentabilidade para avaliar essas interações conforme Figura.4.

**Figura 4- Dimensões da sustentabilidade**



Adaptado de Closs et al. (2011, p. 104)

Analisando as dimensões de sustentabilidade, é possível observar, a importância da interseção entre o ambiente e a forma como os recursos são utilizados; o contexto econômico inserido, a importância da educação, da aprendizagem e um perfil empresarial voltado para uma gestão mais participativa e socialmente responsável (CLOSS et al.,2011).

Vislumbrando o cenário sustentável, para que as empresas possam alcançar o desenvolvimento, é preciso que sejam considerados os seguintes requisitos: o uso dos seus recursos, conhecimentos ou criatividade, assim como mudanças em sua própria estratégia de negócios (HOFFMANN, 2007; ARNOLD, 2018). Sobre o uso dos recursos, em especial à redução dos custos oriundos desse processo, Lacoste (2016) descreve que o cliente quando se torna consciente do seu papel sustentável (necessidades de sustentabilidade dos usuários finais e o nível de consciência do impacto gerado por eles), colabora com a construção criativa de novos *layouts* de produtos e com isso contribui e participa das reduções de custos, derivada dessa interação.

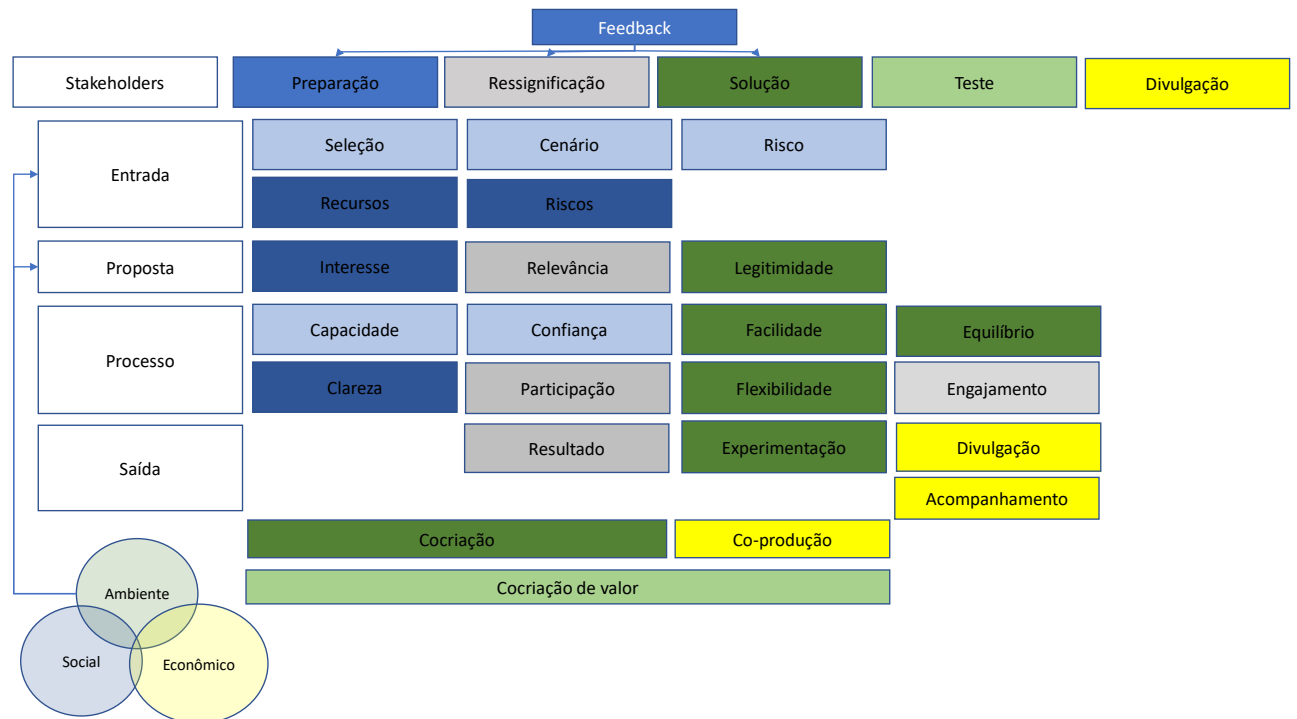
Ademais, a cocriação representa uma forma de compartilhar, combinar e renovar os recursos e as capacidades uns dos outros, entre empresas e usuários ativos, para criar valor por meio de novas formas de interação, serviço e mecanismos de aprendizagem (ZWASS, 2010; HIPPEL, 2006).

Na literatura é possível encontrar várias metodologias onde a cocriação tem sido utilizada como viabilizadora da sustentabilidade, como, por exemplo, a inclusão de vários *stakeholders* no processo de *design thinking* criando propostas de valor e contribuindo para o desenvolvimento das empresas (GEISSDOERFER; SAVAGET; EVANS, 2017).

Da mesma forma, Keeys e Huemann (2017) conduziram um estudo sobre a estratégia de cocriação de benefícios com diversos *stakeholders* para alcançar o desenvolvimento sustentável, e por fim, um modelo elaborado por Kruger et al. (2018) buscou o alinhamento de conceitos de diversas metodologias com o propósito de criar uma abordagem colaborativa entre todos os envolvidos, o qual será utilizado como estudo para a presente pesquisa.

Kruger et al. (2018), observou que o processo de cocriação com vistas ao ambiente sustentável, devem seguir as seguintes fases: preparação, ressignificação, solução, teste e divulgação, conforme Figura 5 que demonstra um modelo de cocriação de valor para a sustentabilidade.

**Figura 5- Modelo de cocriação de valor para a sustentabilidade**



Fonte: Kruger et al. ( p.11, 2018)

O modelo de Kruger et al. (2018) propõe a cocriação de valor por meio da interação e do processo de colaboração de diversos atores desde a fase de *design thinking*, perpassando pelos cenários de entrada, análise de recursos, risco e conhecimentos que são oriundos do ambiente emergente inserido. A partir dessa construção, uma metodologia de valor é alicerçada pelo processo de engajamento que envolve as seguintes fases: capacidade, confiança, facilidade, clareza, flexibilidade e equilíbrio.

A fase sobre a capacidade, refere-se à aptidão necessária que os atores precisam para promover o diálogo entre os envolvidos, e é por isso que no processo da preparação é imprescindível a construção dos relacionamentos, de tal forma, que a habilidade de dialogar (grupos) seja desenvolvida. Quanto a fase confiança, refere-se a um atributo conquistado pela aptidão e diálogo entre os atores, o que favorece consequentemente a facilidade, flexibilidade e equilíbrio na solução de um problema ou definição de uma proposta.

A partir da construção desse processo, promovido pela transparência (clareza) da comunicação entre os grupos, é onde ocorre o processo de cocriação. Findo, o processo de



cocriação, é realizada a fase de testes, a qual permite a experimentação, prototipagem e a análise da viabilidade do projeto, onde os atores nesse momento assumem o papel de coprodutores.

A colaboração entre diversos atores propostos no modelo de Kruger et al. (2018), promove o engajamento e o aprendizado de um ecossistema de atores (BEN; REYNOSO, 2015) quando combinado e reconfigurado com inovação acessível, garante acessibilidade, empoderamento social e sustentabilidade (ARNOLD, 2017).

De acordo com Bharti, Agrawal e Sharma (2014) o nível do engajamento dos *stakeholders*, é definido primeiramente pela intensidade da necessidade e a conexão com a empresa e motivada a partir da confiança, empatia, reconhecimento e uma comunicação clara.

A comunicação dentro desse contexto é o que une todos os processos dessa cadeia, que quanto mais próxima a linguagem estiver do interlocutor, melhor será o processo colaborativo entre eles. (BHARTI; AGRAWAL; SHARMA, 2014).

Nessa direção, a comunicação inserida no cenário emergente, também propicia a cocriação de valor nas empresas ao fazerem uso de plataformas tecnológicas como por exemplo, redes sociais e comunidades virtuais, pois, incentivam aos participantes, a troca de conhecimentos e criação de novas ideias (FRANCO, 2008) aumentando inclusive, a capacidade das empresas de criar proximidade e explorar a dimensão social dos clientes. (SAWHNEY; VERONA; PRANDELLI, 2005).

Como um exemplo empírico do uso da comunicação pelas plataformas, Hatch e Schultz (2010) aplicaram o modelo de blocos de interação de Prahalad e Ramaswamy (2004) num estudo na empresa de brinquedos LEGO e a conclusão foi que o diálogo através da internet, aproximou os fãs adultos que estavam espalhados pelo mundo, e que o engajamento identificado por esses autores, propiciou maior lealdade, satisfação, empoderamento, conexão, vínculo emocional, confiança e compromisso entre eles. (BRODIE et al., 2013).

Adicionalmente, estudos de Frempong et al. (2020) relatam que o uso de plataformas moderam positivamente os recursos operacionais e que o valor não é criado por um único ator, mas cocriado pela integração desses mecanismos, sendo que seu uso racional, também atende a uma premissa da dimensão sustentável (ROMERO; MOLINA, 2011).

Frempong et al. (2020) afirmam que a natureza (facilidade do uso, adequação das informações e simpatia) das plataformas digitais propiciam engajamento do cliente no ambiente virtual e cria o que eles descrevem por “cocriação on-line”, mas que a eficiência e

eficácia desse processo vai depender dos recursos oferecidos por esses ambientes.

Prahalad e Ramaswamy (2004) descrevem que a utilização de comunidades de consumo, onde os consumidores compartilham suas ideias e sentimentos quebram barreiras geográficas, invertem o formato tradicional de comunicação de marketing e passam a participar da empresa como um ator no processo de criação.

Observa-se a relevância do ambiente institucional como fomento da colaboração entre os funcionários, cliente e empresa, os quais permitem um ambiente ideal para interação entre esses atores, contribuindo dessa forma, para a avaliação da experiência e uma gestão socialmente responsável (AKAKA; VARGO, 2015; ROMERO; MOLINA, 2011).

O ambiente institucional, também desempenha um papel importante no processo de co criação, quando ele oferece transparência de suas ações, facilitando o diálogo com os consumidores e construindo confiança, à medida que a empresa e cliente assumem juntos os riscos de suas criações ( PRAHALAD ; RAMASWAMY, 2004).

Ainda sobre os aspectos de riscos e benefícios que a transparência pode ofertar para as empresas, de um lado há o benefício de proximidade com o cliente, propiciando inclusive personalização dos produtos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), por outro, o concorrente pode ter acesso às informações da empresa e vice e versa, ou seja, assumir esse risco também faz parte do processo de cocriação de valor (WANG et al., 2020).

Outro fator importante que a cocriação pode contribuir, é o empoderamento local, através do uso dos recursos locais, e isso inclui a capacitação, fazendo com que as empresas se tornem mais responsivas às condições de mercado e às necessidades dos clientes. (CHIHAMBAKWE; GROBBELAAR; MATOPE, 2021).

Além da capacitação local, é também essencial a colaboração das empresas junto às comunidades locais, governo e instituições acadêmicas, pois é a partir do aprendizado dessas interações que as empresas terão uma melhor compreensão do seu negócio, em especial ao mercado onde estão inseridas, (BEN;REYNOSO, 2015; CHIHAMBAKWE; GROBBELAAR; MATOPE, 2021).

A sustentabilidade é alcançada pelo modelo de Kruger et al. (2018) à medida que todos os problemas/propostas que são expostos na entrada do processo, são decididos em conjunto com o grupo, e isso inclui recursos materiais, financeiros e humanos, constituindo assim, efeito nas dimensões de sustentabilidade (LACOSTE, 2016; STORBACKA, 2019; PRAHALAD ; RAMASWAMY, 2004 ).

Por fim, é possível avaliar a partir do modelo proposto por Kruger et al. (2018), que as estratégias de cocriação de valor, podem ser combinadas para o desenvolvimento sustentável das empresas, e isso é possível, mediante a colaboração em diversos cenários conforme Quadro 2 que sintetiza a colaboração na cocriação.

**Quadro 2- Colaboração na cocriação**

Cenário Colaborativo	Autores
Colaboração de clientes no processo de cocriação por meio de comunidades virtuais	Hatch e Schultz ( 2010); Frempong et al. (2020); Prahalad e Ramaswamy (2004)
Colaboração de funcionários no processo de cocriação de valor e na solução de problemas	Akaka; Vargo (2015); Romero; Molina (2011)
Colaboração com concorrentes oportunizado pela transparência das informações	Prahalad e Ramaswamy (2004); Wang et al.( 2020)
Empoderamento local com o objetivo de personalizar produtos e atender necessidade dos clientes	Chihambackwe; Grobbelaar; Matope (2021)
Interações com instituições acadêmicas	Ben; Reynoso (2015) ; Chihambackwe; Grobbelaar; Matope (2021)
Ambiente Organizacional aberto, com liderança focada na moderação das interações entre os <i>stakeholders</i>	Prahalad e Ramaswamy (2004).
Colaboração entre e cliente e fornecedor na redução de custos motivada por sua participação no processo de criação de produtos	Lacoste (2016)

**Fonte: Elaborado pela autora**

Baseando-se nos estudos da inovação frugal e da cocriação de valor é apresentada na próxima seção uma síntese que aproxima ambas perspectivas teóricas e as premissas que possam atender ao desenvolvimento sustentável.

## 2.6 SÍNTESE DE APROXIMAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Na tentativa de aproximar os arcabouços teóricos de inovação frugal e cocriação de valor dentro do contexto sustentável, foi realizada uma observação criteriosa sobre os temas que possam estar relacionados a ambas teorias, no propósito de contribuir para novas pesquisas, bem como observações em ambientes empíricos.

De acordo com Stake (p. 149, 2011), “pesquisar envolve análise (separação das coisas) e síntese (reunião das coisas)”, e em linha com esse pensamento, o Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais fundamentos associados à inovação frugal e a cocriação de valor e as premissas de atendimento ao ambiente sustentável. Pode-se observar a partir do que foi construído no referencial teórico, em especial aos quadros 1 e 2, que em cada uma das diferentes perspectivas teóricas analisadas são detentoras de premissas e concepções que

podem se relacionar ou se complementar entre si, visando alcançar o desenvolvimento sustentável.

O objetivo dessa síntese é oferecer uma aproximação entre as dimensões teóricas estudadas, como oportunidade de atendimento ao desenvolvimento sustentável.

**Quadro 3- Síntese de aproximação de fundamentos da inovação frugal e cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável**

<b>Dimensão Inovação frugal</b>	<b>Característica Identificada</b>	<b>Dimensão Cocriação de valor</b>	<b>Característica Identificada</b>	<b>Premissa de Atendimento ao Desenvolvimento sustentável</b>
Empoderamento de parceiros locais, Bhatti et al., (2018)	Colaboração com parceiros locais	Empoderamento local com o objetivo de personalizar produtos e atender as necessidades dos clientes Chihambackwe, Grobbelaar e Matope (2021)	Colaboração com parcerias locais	Social e econômica
Interações com concorrentes visando trocas de informações e experiências, Shafi, (2020);	Colaboração com concorrentes	Colaboração com concorrentes oportunizado pela transparência das informações, Pralhad e Ramaswamy (2004); Wang et al.( 2020)	Colaboração com concorrentes	Econômica e social
Integração dos clientes nas cadeias de valor da, visando o atendimento às necessidades desse público a um custo reduzido de produção Rosca; Reedy; Bendul (2018); Sharmelly; Ray, (2018)	Colaboração de Clientes	Colaboração de clientes no processo de cocriação por meio de comunidades virtuais Hatch e Schultz (2010); Frempong et al. (2020); Prahalad e Ramaswamy (2004)	Colaboração de clientes na cocriação	Econômica, social
Cultura de colaboração interna(funcionários-liderança, liderança-funcionários); no processo criativo e desenvolvimento de produtos, uso dos recursos e solução de problemas junto aos clientes, Bas (2020); Iqbal; Ahamad ; Li(2020)	Cultura de colaboração interna	Colaboração de funcionários no processo de cocriação de valor e na solução de problemas, Akaka e Vargo (2015);  Romero e Molina (2011); Ambiente organizacional aberto, com liderança focada na moderação	Colaboração dos funcionários  Colaboração da liderança da empresa	Social e econômica

		das interações entre os stakeholders Prahalad e Ramaswamy (2004)		
Engajamento de habitantes locais nos processos criativos e redução de custos financeiros, energia e tempo, Brem e Wolfram (2014); Gupta(2011) e Veleva e Bodkin (2018)	Colaboração na redução de custos	Colaboração cliente e fornecedor na construção de layouts de produtos criativos levam a redução dos custos Lacoste (2016)	Colaboração do cliente/empresa na redução dos custos	Econômica
Colaboração com Universidades como busca de conhecimentos para os negócios Fischer et al. (2021)	Colaboração com instituições de ensino	Interações com instituições de ensino, Ben e Reynoso (2015) ; Chihambackwe; Grobbelaar e Matope (2021)	Colaboração com instituições de ensino	Social e econômica

**Fonte: Elaborado pela autora**

Na perspectiva da inovação frugal, considerando ambientes emergentes é intrínseca sua importância no desenvolvimento sustentável, considerando a forma criativa de desenvolver produtos com poucos recursos, se ancorando em processos colaborativos por meio da participação ativa de diversos atores que contribuem com sua criatividade, conhecimentos, adaptabilidade, facilidade.

Para alcançar o resultado esperado nesse tipo de inovação, torna-se proeminente, um ambiente aberto ao diálogo, capaz de envolver e motivar todos os atores envolvidos na entrega de qualidade de seus produtos e serviços.

Da mesma forma, a cocriação de valor, inspirada no modelo de Kruger et al. (2018) propõe a necessidade de engajamento de diversos atores buscando através dos relacionamentos, a integração de metodologias criativas, que assim como na inovação frugal ocorre por métodos colaborativos a partir de uma comunicação clara e eficiente.

É possível observar que as necessidades e características do ambiente emergente sugerem uma aproximação entre a inovação frugal e a cocriação de valor, por meio da colaboração de diversos atores e que uma vez comprometida a esse propósito, podem oferecer vantagens competitivas às empresas e também contribuir para as metas do desenvolvimento sustentável.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos, utilizados na condução da pesquisa com vistas ao atendimento dos objetivos propostos, organizados da seguinte forma:

- Pesquisa descritiva;
- O estudo de caso e a justificativa para a escolha desse instrumento;
- O processo de coleta de dados;
- Entrevista e o processo de construção dos roteiros;
- Análise de conteúdo.

A próxima seção relata a justificativa pela escolha da pesquisa descritiva.

#### 3.1 PESQUISA DESCRITIVA

De acordo com Gil (2021) a pesquisa descritiva é a mais recomendada para as pesquisas que possuem a finalidade de descrever um determinado caso que pode se referir a indivíduo, grupo, organização ou comunidade, sendo mais utilizada em estudos de caso único.

Para Walliman (2015), a pesquisa com natureza descritiva pretende examinar situações de modo a estabelecer um padrão que pode ocorrer em outros ambientes sob as mesmas circunstâncias. O tipo de pesquisa escolhido neste estudo foi a pesquisa descritiva, tendo em vista que esse método, permitirá a descrição e análise das teorias de forma conjunta e por ser o método mais indicado para um estudo de caso único.

Para a próxima etapa do estudo, foi escolhida a utilização do método estudo de caso, conforme argumentos da seção 3.2.

#### 3.2 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é quando um pesquisador explora em profundidade um programa, acontecimento, atividade, processo, um ou mais indivíduos, ou seja, o pesquisador explora uma única entidade ou fenômeno que é delimitado pelo tempo e atividade, sendo que as informações serão coletadas e detalhadas a partir de diversos procedimentos de coleta, dentro de um determinado período de tempo (CRESWELL, 2014).

O estudo de caso possibilita o descobrimento de relações que não seriam encontradas por outro método (GRISI; CAMPOMAR; PAULO, 1991). Mesmo porque, Yin (2014) ressalta que o estudo de caso é preferido quando for necessário responder a questões do tipo “como?” e “por quê?” e quando o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico).

Para Eisenhardt (1989, p.534-535) “um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca em compreender a dinâmica presente em uma determinada situação. [...]” um estudo de caso pode ser usado para realizar vários objetivos: como prover descrições , testar (PINFIELD, 1986), ou gerar teoria (GERSICK, 1988).

Richardson (1994) define o estudo de caso como um modelo de vida real que serve para facilitar a prática por meio da melhora das habilidades gerenciais dos estudantes e de praticantes da área de administração. Para Yin (2014) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes”.

Ainda na abordagem de Yin (2001) há pelo menos cinco situações em que o estudo de caso se aplica: para explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são muito complexas para estratégias experimentais; quando é preciso descrever intervenções no contexto em que ocorrem; para ilustrar determinados tópicos em uma investigação; para explorar uma situação complexa de resultados e como uma forma de meta-avaliação de determinados processos.

O estudo de caso para o presente trabalho se aplica em: ilustrar tópicos na investigação das abordagens teóricas da inovação frugal e cocriação de valor e também para explicar os vínculos dessas teorias numa situação real.

Sobre a escolha do tipo de estudo de caso, Yin (2001) prescreve táticas diferenciadas para cada tipo de estudo de caso, sendo que o presente trabalho fará uso de um caso único holístico, tipo 3, cujo objetivo é analisar o processo de inovação frugal e a cocriação de valor em uma pequena empresa local, uma vez que esse método permitirá dar foco diretamente às dimensões teóricas, além de ser possível também, analisar os dados sob o contexto da empresa, do funcionário, dos parceiros e dos clientes.

Como justificativas para adoção de um caso único, Yin (2001) descreve três justificativas: primeira; a importância da aderência do caso às preposições teóricas cujo

objetivo é desafiar e ampliar a teoria e com o propósito de estimular novas pesquisas, segunda, quando representa um caso extremo ou peculiar e a terceira é o “caso comum”. O objetivo da escolha de um caso único para a presente pesquisa se justifica por esses fatores e principalmente por captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana, por causa das lições que podem fornecer sobre os processos relacionados aos interesses teóricos mencionados anteriormente.

Sobre a empresa a ser estudada, foram definidos alguns critérios, que justificam a escolha: a) atuar com uma proposta de produto/serviço de inovação; b) ser premiada ou reconhecida no mercado pela inovação desenvolvida; c) possuir um modelo de negócio inovador; d) buscar interação entre a instituição, clientes, funcionários e a comunidade onde vivem para o alcance de resultados para a empresa.

Na próxima seção, será abordado o processo de coleta de dados.

### 3.3 O PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Em relação à coleta de dados, foram utilizados para análise os seguintes instrumentos: um roteiro de entrevistas com questões abertas, disposto no Apêndice I, aplicados junto aos seguintes atores:

- Proprietários da empresa- com o objetivo de identificar características das dimensões teóricas sob o ponto de vista da empresa;
- Funcionários- perspectiva dos funcionários em relação aos mesmos aspectos operacionais ;
- Parceiros de negócio e clientes- perspectiva externa em relação à aderência ou não das características da inovação frugal e cocriação de valor na empresa estudada.

O segundo instrumento utilizado refere-se a uma coleta de dados dos textos extraídos da comunidade de clientes da empresa Dobra, por meio de acompanhamento de postagens nas redes sociais da empresa, visando observar e analisar os seguintes temas: ideias de novos produtos, melhorias de produtos e relatos de clientes e suas experiências, entre outros.

Para tanto, foi observado conforme Yin, (2014) os seguintes cuidados acerca das observações e coletas de dados dessa natureza:

- Estabelecer limites, ou seja, verificar quais são as prioridades e saber o que está buscando, visto que a internet é uma fonte de informações infundáveis;



- Checar se a fonte da informação é confiável;
- Ter cuidado ao utilizar dados de redes sociais, pois os dados nem sempre estão completos e, em alguns casos, necessitam de devida autorização para uso.

De forma complementar, foram utilizados dados secundários de fonte interna (relatórios, indicadores de inovação, entre outros) e de fonte externa (sites, entrevistas e reportagem sobre a empresa). Sobre a análise documental, Gil (2008) conceitua como materiais complementares e que ainda não receberam tratamento analítico, portanto, servem como apoio ao processo de análise dos dados. Além disso, foi realizada uma observação *in loco* na sede da empresa no dia 06/11/2022, a fim de conhecer a estrutura e a execução dos processos na prática, permitindo de forma complementar, a utilização da técnica de observação não participante com o objetivo de identificar:

- O ambiente organizacional;
- Alinhamento à premissas sustentáveis;
- Modelo de negócio;
- Analisar o estilo de comunicação
- Aderência aos conceitos estudados.

A partir disto, considerando variadas fontes de informação, constitui-se estratégias híbridas na direção de promover uma triangulação de dados.

Na próxima seção, é apresentada a estrutura das entrevistas.

### 3.4 ENTREVISTA E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS ROTEIROS

De acordo com Martins (2008), a entrevista como técnica para coleta de dados tem como objetivo entender e compreender o significado que os entrevistados discorrem sobre as perguntas, situações e contexto embasados nas suposições do entrevistador.

Tendo em vista, a escolha da entrevista como técnica de coleta de dados para o presente trabalho, foi construído o roteiro de entrevistas ( Apêndice I) semi-estruturado com perguntas abertas, cujo objetivo foi buscar as evidências no caso, ancorados no referencial teórico como fonte de embasamento ao estudo proposto.

Face ao exposto, o roteiro foi dividido em quatro perspectivas: 1) perspectiva da empresa- entrevista realizada com os sócios da empresa; 2) perspectiva dos funcionários- entrevista com funcionários da empresa; 3) perspectiva dos parceiros- entrevista com os

parceiros locais e 4) perspectiva do cliente.

A escolha dessa divisão de entrevistas se justifica por se tratar de um estudo de caso, onde as dimensões teóricas da inovação frugal e cocriação de valor foram analisadas sob o prisma da colaboração entre múltiplos atores e o reflexo dessas interações no desenvolvimento sustentável.

Com vistas a esse propósito as questões foram elaboradas de tal forma que possibilitassem aos entrevistados expor seu conhecimento, opiniões e exemplos sobre o tema, com o objetivo de identificar as características descritas no referencial teórico e ao mesmo tempo, corroborar para uma triangulação direta entre os dados e, com isso, de acordo com Martins (2008) trazer mais confiabilidade à pesquisa.

Objetivando um processo de análise mais assertivo, para uma posterior codificação e categorização nas transcrições, as questões foram formuladas em linha com o quadro 3, conforme roteiro de entrevistas (Apêndice I).

A escolha dos entrevistados, em especial, aos funcionários e parceiros de negócios foi realizada de acordo com as seguintes premissas: tempo e experiência na empresa; atividade e conhecimento que possam contribuir para a pesquisa e disponibilidade.

Tendo em vista esses aspectos, e em acordo com a empresa pesquisada, foram sugeridos aos funcionários e parceiros de negócios que estivessem de acordo com as premissas acima mencionadas. Quanto aos clientes, a empresa fez uma postagem em sua comunidade virtual- site da empresa<sup>1</sup>, solicitando voluntários para responder a pesquisa. Os voluntários que inscreveram, foram contatados por e-mail e todas as entrevistas agendadas e realizadas via web conferência.

Foram realizadas ao todo, 11(onze) entrevistas durante o mês de novembro/22, organizadas da seguinte forma: duas entrevistas com os sócios para análise da perspectiva da empresa; três entrevistas com os funcionários; duas com parceiros de negócios e quatro entrevistas com clientes, com duração em média de 50 (cinquenta) minutos. As entrevistas com os sócios e os funcionários foram realizadas presencialmente na sede da empresa, e as entrevistas com parceiros e clientes foram realizadas via *web conference* através do aplicativo *teams*.

O Quadro 4 apresenta a caracterização dos entrevistados.

---

<sup>1</sup> -Disponível em: www: <https://comunidade.querodobra.com.br/>, Acessado em 23/11/22.

**Quadro 4- Caracterização dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Relação com a Dobra</b>	<b>Idade</b>	<b>Grau de instrução</b>	<b>Tempo de relação com a empresa</b>
Guilherme-Dobra	Sócio fundador	28 anos	Superior Completo	6 anos
Augusto-Dobra	Sócio fundador	24 anos	Superior Completo	6 anos
F	Funcionário	28 anos	Superior Completo	5 anos
L	Funcionário	25 anos	Superior Completo	3 anos
P	Funcionário	30 anos	Ensino Médio	5 anos
T	Parceiro-Costuras	27 anos	Superior Completo	5 anos
F	Parceiro-Costuras	58 anos	Superior incompleto	4 anos
Ac	Cliente	48 anos	Superior Completo	1ano
DII	Cliente	24 anos	Superior incompleto	5 anos
Jes	Cliente	28 anos	Superior Completo	5 anos
JH	Cliente	27 anos	Superior Completo	5 anos

**Fonte: Elaborado pela autora**

O processo de transcrição das entrevistas foi realizado com auxílio de um software de transcrição chamado Transkriptor®, porém os trechos foram revisados linha por linha, e ajustados apenas quando as falas eram interrompidas por pausas, que por algum motivo perdia-se a clareza das informações. De acordo com Gibbs (2009), algumas características da fala não são captadas pelo diálogo escrito, e que por esse motivo, cabe ao pesquisador avaliar a necessidade de intervenção para facilitar a transcrição.

As demais características, como abreviações e cacoetes verbais foram preservados de forma estratégica pelo pesquisador tendo em vista a necessidade de demonstrar o estilo da linguagem dos entrevistados, que também são fontes de análise para a presente pesquisa.

Após o processo de transcrição, foi conferido aos materiais da entrevista, o processo de análise do conteúdo, conforme descrita na próxima seção.

### 3.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

De acordo com Bardin (2016, p.19), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Como é resultado de interpretação, a análise de conteúdo pode flutuar entre a objetividade e a subjetividade da mensagem.

A análise de conteúdo corresponde aos seguintes objetivos: (1) superar a incerteza, onde o pesquisador efetivamente vê a mensagem lá inserida, constituindo uma leitura válida e (2) instrumentos metodológicos cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento que se

aplicam em “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Como resultado de interpretação, a análise de conteúdo “oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade” (BARDIN, 2016).

Como parte do processo de análise do conteúdo foi adotado para o presente trabalho um processo de categorização. A categorização tem como objetivo inicial fornecer por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos (BARDIN, 2016). Para Bardin (2016), ao classificar elementos em categorias, esse processo impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros e é isso que irá permitir um agrupamento por similaridade.

Tendo em vista essas orientações, as transcrições foram codificadas de acordo com as perguntas e respostas para facilitar a análise e a rápida identificação do conteúdo em relação ao referencial teórico.

Dessa forma a categorização obedeceu a organização dos temas relacionados ao roteiro de entrevista apêndice I, dados extraídos das redes sociais e relatos da comunidade Dobra. Para tanto, as análises foram elaboradas de acordo o quadro 5- Categoria e legenda.

**Quadro 5- Categorização e legenda**

Inovação frugal	Cocriação de valor	Colaboração	Sustentabilidade
<b>IF</b>	<b>CO</b>	<b>COL</b>	<b>SUST</b>

**Fonte- Elaborado pela autora**

Após definidas as categorizações, deu-se início ao processo de análise de conteúdo, agrupando as respostas por categorias e relacionando-as com o referencial teórico, cujos resultados serão dispostos no próximo capítulo.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesse capítulo serão apresentadas as análises e discussão de resultados, as quais, foram organizadas da seguinte forma:

- Análise da empresa pesquisada Dobra, por meio de informações extraídas em publicações e jornais, revistas e pela observação não participante do entrevistador;
- Análise da empresa Dobra e a predisposição à inovação frugal;
- Descrição da cocriação de valor orientada ao desenvolvimento sustentável nas

relações com clientes, funcionários e parceiros da empresa Dobra e;

- Apresentação de um esquema conceitual da interação entre inovação frugal e a cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável baseando-se nos estudos desenvolvidos por essa pesquisa.

Na próxima seção, é apresentada uma análise da empresa Dobra realizada por meio de informações extraídas da própria empresa, publicações de revistas e observação não participante da pesquisadora.

#### 4.1 ANÁLISE SOBRE A EMPRESA PESQUISADA ‘DOBRA’

A DOBRA é uma pequena empresa localizada no Vale do Caí, na cidade de Montenegro/RS, composta por três sócios: Guilherme Massena, Augusto Massena, Eduardo Massena e 10 funcionários. A idealização do negócio surgiu em 2013 com um projeto de pesquisa da faculdade do sócio Guilherme, que consistia na criação e comercialização de produtos à base de uma fibra sintética chamada Tyvek® produzida pela Dupont®. A escolha do material para realização do projeto universitário (carteira de papel) foi tomada tendo em vista as propriedades da fibra: leve, dobrável como o papel, mas durável como o plástico, além de ser 100% reciclável. A princípio, o produto objeto do trabalho universitário foi a carteira de papel.

Na época, Guilherme viu o projeto como uma oportunidade de negócio e a descreveu na entrevista da seguinte forma:

“[...]Aqui no Brasil, assim... não tem.. agora ele tá começando, tu chega numa empresa de impressão, tu fala sobre o material e agora eles conhecem. Antes eles não faziam ideia do que era. A gente tinha bastante dificuldade em encontrar uma maneira de imprimir nesse material e a gente levou três anos pra encontrar uma maneira de imprimir” (Guilherme-Dobra).

Enquanto encontravam alternativas para a impressão na matéria prima, os sócios, fizeram cursos livres, os quais influenciaram a mentalidade sobre seu modelo do seu negócio:

“[...] nesse meio tempo, o que foi bom é que a gente começou a fazer alguns cursos chamados cursos livres, de negócios digitais, nova economia, capitalismo consciente, sistema B, futurismo revoluções pós digitais. Todas essas loucuras assim..., e isso, abriu muito a nossa cabeça pra entender que na verdade a gente tinha em mãos a carteira ali, que a gente pudesse imprimir nela, não como um produto que a gente pudesse vender, por exemplo, produtos personalizados pra empresas e ganhar muito dinheiro com isso, mas a gente tinha uma oportunidade de poder criar um negócio que fosse um agente transformador na sociedade, de operar diferente, trabalhar diferente. Que fosse um espaço em que as pessoas que

trabalhassem, se sentissem de fato bem, pudessem ser elas mesmas e que pudessem ter uma liberdade de tempo, uma liberdade que geralmente não se tem no mercado de trabalho” (Guilherme-Dobra).

A proposta não era apenas construir um negócio, mas fornecer uma experiência diferente, com uma proposta totalmente inovadora em seu segmento, conforme descrito no escopo do projeto *Draft*. (BERNARDO, 2018). Nesse sentido, também foi possível identificar durante a visita na Dobra, um estudo detalhado sobre a experiência do cliente, definido por eles como a “Jornada do Usuário”. A jornada do usuário foi construída a partir dos sentimentos e reações dos clientes do início e ao fim da compra.

O principal objetivo desse estudo da empresa é de analisar etapa por etapa, as ações, sentimentos e pensamentos dos clientes, para que a partir disto, a Dobra tome decisões para a melhoria da experiência do cliente.

A Figura 6 retrata um *banner* afixado na sala de reuniões da Dobra sobre “A Jornada do Usuário”.

Figura 6- A Jornada do Usuário

ETAPAS	CONHECEU	NAV. SITE	NÃO COMPROU	COMPROU	ESPEROU	DEMOROU	RECEBEU	P S-COMpra	RECICLAGEM
AÇÕES	Precisou de uma carteira nova	Bate o olho nos produtos	Desistiu e saiu do site	Adiciona o produto no carrinho	Recebe alguns e-mails	Pergunta sobre o código novamente	Recebeu o envelope dos consórcios	Recebe e-mails de avaliações	Empou da carteira
	Pesquisou sobre carteiras	Escolhe um e olha as estampas	Impactado por um ad remark	Coloca o e-mail/carta na conta	Olha o status do pedido	Recebe o código ou alguma desculpa	Abriu o envelope	Avalia o produto	Chama no chat pra perguntar como recicar
	Tá pagando e viu um anúncio no insta	Se perde com tanta estampa e desiste	Entra no site, e chama no chat	Preenche os dados e finaliza a compra	Fica puto e pergunta sobre o código de rastreio	Checka o código do rastreio	Fez um stories de recebidos	Continua em contato com a marca	Recebe o desconto e faz a troca
AGENTES	Marketing/Growth	Growth/Estampas	Growth/Atendimento	Growth	Mkt/Operação/ TI /Atendimento	Operação/ TI /Atendimento	Operação/Atendimento/Mkt	Mkt/CX/Growth	Atendimento /Operação
OBJETO	Celular/Notebook	Celular/Notebook	Celular/Notebook	Celular/Notebook (+)	Celular/Notebook (+)	Celular/Notebook (+)	Caixa de Correio/Celular	Celular/Notebook (+)	Carteira antiga Celular
SISTEMAS	Redes sociais	Site	Site/Redes sociais/Chat	Site	E-mails / Site / Chat	E-mails / Site / Chat	Redes sociais	E-mails / Chat / Redes sociais	Chat / Site
PENSAMENTOS	Carrinho que cartira diferente!	"Experiencia de navegação é ruim, não é fácil chegar onde eu quero"	"São muitas opções de estampas e não achei tão fácil a navegação, mas finalmente escolhi."	"Show, comprrei! Tomara que chegue rápido!"	"Achei que só teve poucas informações na minha compra e por isso havia recebido e-mails perguntando"	"Não recebi status de como passou até chegar na caixa de correio, aí da aquela ansiedade né"	"Repentira não! 1000 não é só um produto. Amo a "squacobra"	"Quando uma pessoa é bem cuidada e atendida, ela sempre volta!"	"Me deu tanto gosto um desconto e achei muito o meu ambiente. Estava na hora de trocar!"
SENTIMENTOS	Curioso	Confuso	Aceitação	Otimista	Preocupado/ Ansioso	Frustrado/ Ansioso	Orgulhoso/ Aliviado	Grato	Orgulhoso

Fonte: Autoria própria

Os sócios entrevistados definem seu processo de inovação, mais voltado ao seu modelo de negócio do que especificamente seu produto, muito embora, seus produtos são elaborados sob uma matéria prima chamada Tyvec®; ainda não muito conhecida no Brasil.

De acordo com o site da Dobra<sup>2</sup>, a instituição se descreve como uma empresa “aberta, irreverente e do bem” e engajada na comunidade por meio de ações sociais, como o que ocorreu com um projeto na cidade de Montenegro, na escola CIEP, na qual 85 crianças criaram artes para confecção de carteiras, e todo lucro dessas vendas foi revertido para a escola, com o objetivo de reformar o pátio do local, visando transformá-lo em um espaço divertido e criativo.

A abertura também consiste no modelo de negócio e gestão, onde funcionários e sócios são remunerados mensalmente com o mesmo valor de salário e não há hierarquias e atividades fixas entre os funcionários. O que predomina é o diálogo combinado entre eles e o compromisso com a qualidade da entrega do trabalho (REVISTA PEGN, 2019). Adicionalmente, sobre o aspecto comunicação, foi observado pela pesquisadora um estilo informal de comunicação entre sócios e funcionários, se estendendo dessa forma, durante todo o processo de entrevista. Esse estilo também pôde ser percebido em postagens nas redes sociais, e-mails e no próprio site da empresa.

Sobre os produtos comercializados pela Dobra, a empresa possui processos de reciclagem para as carteiras, como também faz uso de embalagens reutilizáveis. Além desse aspecto, seus produtos possuem a certificação ® PETA-Approved que garantem a isenção de uso de produtos de origem ou teste em animais. Ainda sobre o processo de reciclagem, foi observado pela pesquisadora, o local onde todas as carteiras são recebidas e organizadas aguardando a formação de um determinado montante para o envio a reciclagem.

A empresa foi vencedora do prêmio Fedex Express®, edição 2019, para pequenas empresas no Brasil, recebendo incentivo financeiro para expansão de seus negócios, sendo reconhecida também em matérias de programas de televisão na Band<sup>3</sup>, revistas como <sup>4</sup>“Pequenas Empresas, Grandes Negócios” e é, constantemente, convidada para participar de palestras em universidades e entidades como por exemplo o SEBRAE, SENAC, etc.

Por fim, seus produtos bem como a própria filosofia da empresa , remetem a uma

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/> acessado em 20/11/22

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GcyvpKHAW64> acessado em 20/11/22

<sup>4</sup> Disponível em : <https://revistapegn.globo.com/palavrachave/dobra/> acessado em 20/11/22

possibilidade de estudar um processo de inovação frugal não somente ligada a seus produtos, como também à um modelo de negócio, e sob essa ótica, também contribuir em aumentar os estudos nessa linha, tendo em vista que Dabic, et al. (2022) descreve que a maioria das pesquisas sobre o uso da frugalidade nas inovações são orientadas por produto e que por esse motivo são oportunas discussões sobre modelos de negócios para ampliar a perspectiva não só da inovação frugal, mas também na criação e captura de valor.

A próxima seção tem como objetivo de trazer uma análise sobre as atividades da Dobra e a inovação frugal.

## 4.2 ANÁLISE DAS ATIVIDADES NA EMPRESA DOBRA E A PREDISPOSIÇÃO À INOVAÇÃO FRUGAL

Nessa seção serão expostas as principais características da inovação frugal encontradas na empresa Dobra e a fundamentação teórica condizente com esses achados.

### 4.2.1 O modelo de negócio da empresa Dobra e a inovação frugal

A idéia do empreendimento, bem como o modelo de negócio da empresa Dobra, surgiu a partir de conhecimentos adquiridos em instituições de ensino, o que corrobora com o que a teoria instrui sobre os efeitos positivos da relação existente entre as empresas e universidades já trazida por Fischer et al. (2018). Esses mesmos autores, descrevem que os empreendedores frugais quando engajados com o meio acadêmico podem promover a inovação frugal e o desenvolvimento sustentável, mas para que isso aconteça, é necessária a construção de um ecossistema de inovação mais “orientado por propósitos”.

Dessa forma, a empresa definiu o que os sócios e funcionários chamam de “Cultura Dobra”, reforçada pelo sócio Guilherme-Dobra: *“Então...é pra gente poder entregar aquilo que a gente acredita né? Da abertura, da irreverência, de ser do bem. Então, não importa o que a gente vai tá vendendo no final das contas, sabe?”*

Analisando o site da empresa, conforme Figura 7, também é possível observar a forma como descrevem seu propósito.



**Figura 7- Cultura Dobra**



**Fonte: Imagem extraída do Site da Dobra<sup>5</sup>**

Outro destaque identificado no modelo de negócio da Dobra, está na forma como estruturam os cargos, salários e atividades dentro da empresa.

De acordo com os relatos dos próprios sócios, e dos funcionários, não há uma definição de hierarquia na empresa. Todos os funcionários e os sócios recebem o mesmo salário, e embora cada funcionário esteja alocado a uma atividade, há uma flexibilidade de troca de funções que é negociada diretamente com os colegas de trabalho.

Tal formato de administração também pode ser visto na fala do sócio Guilherme Dobra onde ele reforça o fato de não possui um cargo específico na organização quando diz: “[...] sou *Guilherme Massena, eu sou co-fundador da Dobra, a gente não tem um cargo aqui específico, mas se tiver que botar, sei lá, pode botar qualquer coisa assim, mas eu prefiro como co-fundador*”.

Abaixo, também é possível observar como os funcionários veem o modelo de negócio da empresa onde estão inseridos:

“[...]Então tem a parte dos produtos, mas a gente tenta aplicar na nossa cultura e tudo mais: o lance da gente ter uma administração um pouco diferente assim do mercado; dDo lance da gente não ter cargos, sem nenhuma hierarquia, né? Não tem ninguém acima de ninguém, né? Mas de salários iguais e tudo mais. Bem, diferente! Eu acho que isso é bem voltado assim, pro futuro, né? Para novos modelos de negócios, né?” (Entrevistado P.).

“[...]Eu acho legal também a questão de não ter chefe, né? De não trabalhar com ele aqui, eu acho bem importante. Flexibilização de horários, férias também... acho que

<sup>5</sup> Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/> acessado em 04/12/22

são coisas que elevam bastante, tipo a sensação de bem-estar . Não tem aquela situação engessada, né? Onde tudo tem que toda hora dá a resposta para alguém ou perguntar se pode fazer tal coisa. Achei isso bem interessante também! É um dos pontos que para mim, isso aqui é o principal”( Entrevistado L.).

Conforme mencionado anteriormente em uma das falas do sócio Guilherme, o negócio foi pensado para ser: “ [...] *um agente transformador da sociedade*” e por esse motivo, a inovação inserida nesse negócio, podem estar associadas aos aspectos de origem da inovação frugal, trazidos pelos autores Govindarajan e Koppalle (2016), onde defendem que a inovação frugal, são poderosos meios de desenvolver novos mercados que diferem e perturbam mercados existentes.

Aliado a esse pensamento, também foi investigada a influência da liderança em relação ao seu modelo de negócios e também na mentalidade sustentável. Nessa direção, os entrevistados relataram que se sentem influenciados principalmente pelos conhecimentos que levaram os fundadores da Dobra a contruírem seu propósito do negócio de serem “ abertos, irreverentes e do bem”, conforme trechos das entrevistas de dois funcionários e um parceiro local:

#### Entrevista-Funcionários

“[...]Eu acho que a liderança influencia bastante! acho que principalmente o Augusto e o Gui; porque eles fizeram um curso que foi bem importante, lá na época que eles abriram a Dobra em 2016, que não é muito acessível assim.O pessoal que entrou depois não tinha muito essa visão, e eu me incluo junto. Eu não tinha essa visão assim, de futuro e de presente e de como tornar o negócio sustentável, sabe? Porque para mim era meio subjetivo. A gente tinha sido criado num ambiente para trabalhar dentro de uma indústria que é padrão, assim, sabe? A gente não vê uma coisa diferente, a não ser que alguém nos apresente a ela. A partir dali, causou um *Boom* assim na cabeça, digamos, mas eu acho que é 100% assim”.( Entrevistado funcionário L.).

“[...] Acho que não tem como não influenciar, né? Porque, por exemplo, eu estou aqui há 5 anos na Dobra, passo 1/3 dos meu dia aqui, não é? Então isso acaba influenciando sim, não só sobre a sustentabilidade, mas sobre outras coisas sobre economia, sobre o modelo de negócio, eu vejo o mundo hoje de uma forma bem diferente, justamente por ter, por estar aqui trabalhando na Dobra, não é? E pela forma como a gente faz tudo aqui dentro. Então, com certeza eu falo por mim, mas eu acredito que a maioria das pessoas aqui se sente influenciada sim, certeza”!( Entrevistado funcionário P.).

#### Entrevista- Parceiro

“[...] Com certeza eu mudei muita coisa em função da consciência, sabe? Por exemplo, a gente não produz resíduos.[...] Então assim, eu gosto de falar com as outras pessoas da consciência deles em relação a sustentabilidade.Sobre a sustentabilidade financeira, eu já te falei, é uma coisa assim que não tem nem como discutir, né? Essa consciência deles com relação ao que a gente ganha nos faz bem e é social também, né?” (Entrevistado parceiro de negócio F.).

Os relatos dessas entrevistas coincidem com os estudos de Iqbal, Ahamad e Li (2020), cujos autores confirmam que a liderança por meio da inovação frugal influencia significativamente o desempenho sustentável assim como a cultura de colaboração interna entre empresa e funcionários fomentados por uma comunicação aberta que propicia esse ambiente inovador.

Na próxima seção, será melhor explorada a colaboração interna na Dobra e os requisitos necessários para que a interação entre a empresa e os funcionários propiciem a inovação frugal.

#### **4.2.2 Colaboração Interna**

O processo de colaboração entre a empresa e o funcionário é marcado primordialmente pelo diálogo entre a empresa e os funcionários, e este, ocorre no dia a dia do trabalho ou em reuniões semanais.

De acordo com os sócios Guilherme e Augusto, a empresa tem como premissa ser aberta, irreverente e do bem, e esses, são os três pilares que norteiam suas relações. O diálogo entre eles é o que determina essa abertura, conforme pode ser observada na fala dos funcionários entrevistados:

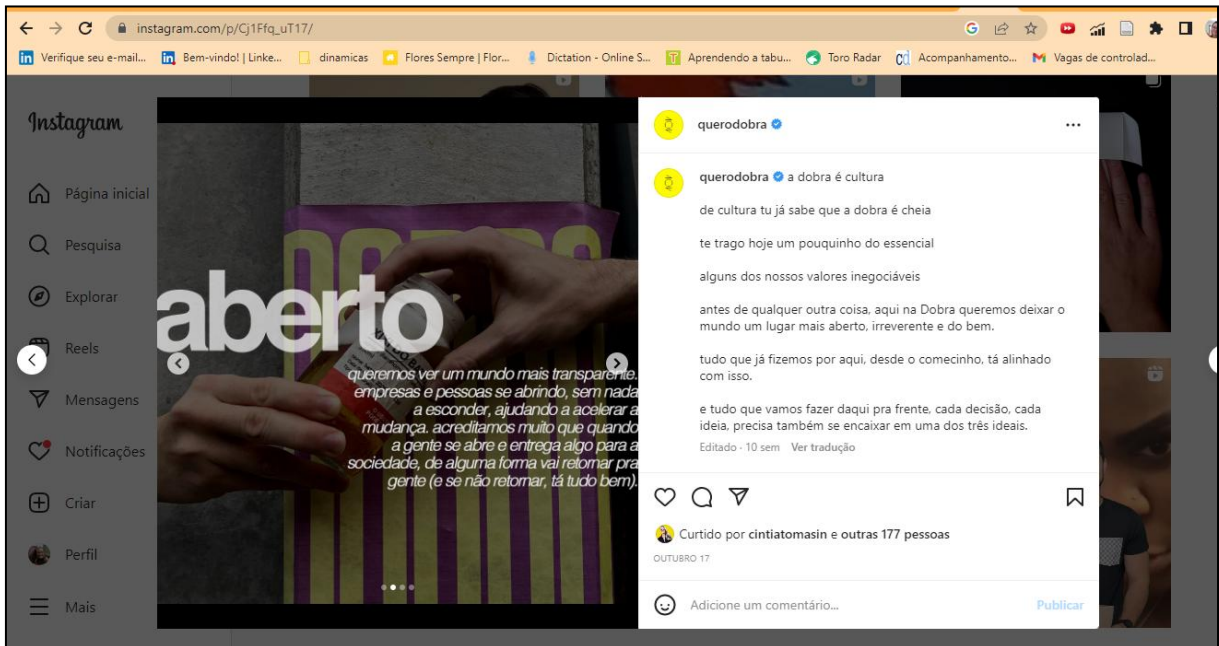
“[...]Sempre foi muito aberto. Do tipo que sempre que eu tinha alguma opinião para dar sobre qualquer coisa, eu sempre me senti numa posição boa para falar, sabe?”  
(Entrevistado L.).

“[...]Direto, né? Mas bem abertos, é uma coisa bem tranqüila. A gente nunca teve nenhum problema em relação a isso”. (Entrevistado P.).

Em paralelo à esses relatos, também foram observados por meio das redes sociais, como a empresa reforça junto a seus seguidores e consumidores a importância dessa abertura como um de seus pilares, e o faz publicamente, conforme Figura 8, extraída da rede social instagram® da Dobra.

A intenção da empresa em reafirmar seus pilares também foi percebida pela autora, durante sua visita na sede da empresa, por meio de mensagens impressas nos papeis de parede das salas, nos copos onde foram servidos água e nas embalagens de produto (sacola) na loja da Dobra.

**Figura 8- Pilares da dobra-abertura**



**Fonte- Rede social da Dobra<sup>6</sup>**

Por outro lado, talvez o ponto de inflexão marcado pelo estilo do diálogo da empresa, não somente em relação aos seus funcionários, como com seus parceiros e clientes, esteja justamente sustentado pelo seu modelo de negócio, o que dessa forma, propicia um campo fértil para que a fluidez da comunicação aconteça (IQBAL; AHMAD; LI, 2020).

Adicionalmente, a abertura e a comunicação proposta pela Dobra, define o nível de interação entre a empresa e os funcionários, que de acordo com a percepção do sócio Guilherme, é considerado um alto patamar de interação:

“[...] acho que é um nível alto de interação, porque acabam meio que participando assim, tanto a galera como a gente, tem reunião semanal aqui toda segunda-feira de manhã . É pra galera mostrar o que foi feito na semana passada, organizar o que vai ser feito nessa semana e ter um planejamento. Todos sabem o que todo mundo tá fazendo, então se alguém tem o interesse de tá participando de algum processo específico é só trocar uma idéia, sabe? Não tem mistério, não tem uma coisa desenvolvida a sete chaves aqui dentro. Principalmente com o time que a gente tá hoje, a maioria da galera se envolve. É bem isso, é bem positivo, é bem legal, a gente fica bem feliz. Mas eu acho que a interação eu acredito que esse nível seja alto, principalmente se comparado ao mercado, sabe? Por exemplo, geralmente é só aquele determinado setor que se envolve, enfim, a gente não faz isso, né? Até mesmo quando tinha, por exemplo, uma pessoa que só cuidava de produto, ela vivia trocando idéia com a galera pra galera testar internamente”(Guilherme-Dobra).

<sup>6</sup> Disponível em: [https://www.instagram.com/p/Cj1Ffq\\_uT17/](https://www.instagram.com/p/Cj1Ffq_uT17/) acessado em 28/12/22.

Na perspectiva do funcionário, também foi descrita como ocorrem as interações dentro da empresa sob o aspecto criativo da inovação;

“[...] Um processo de inovação, por exemplo que acontece aqui, é quando alguém tem uma ideia, alguém que sugere alguma coisa. A gente testa, se não dá certo, a gente descarta. Se dá certo, a gente implementa. Como posso te dizer?. [...] eu acho que as idéias elas surgem no dia a dia e quando alguém tem uma ideia, a gente geralmente é bastante aberto, a gente testa as coisas e se der errado a gente descarta, sei lá, é bem simples assim” (Entrevistado funcionário F).

Quando o funcionário foi questionado sobre o processo de inovação da empresa, sua resposta evidenciou a interação que existe entre os sócios e os demais funcionários, quanto à contribuição ao processo criativo. Ao mesmo tempo, demonstra uma margem segura para o erro. Tal contribuição, por meio da colaboração, de acordo com Romero e Molina (2011) substitui os recursos em P&D, à medida que todos os funcionários podem contribuir com o processo criativo. A supressão total ou parcial desses recursos, favorece a redução de custos e otimização de recursos que é uma característica da inovação frugal citados pelos autores: Brem e Wolfram (2014); Hyvârinen; Keskinen; Varis (2016) e Shafi, (2020), e que será melhor explorado na próxima seção, onde a inovação frugal tem sua característica analisada na Dobra sobre a perspectiva operacional com um olhar voltado para a redução de custos e otimização dos recursos.

#### **4.2.3 Redução de custos e otimização de recursos com vistas ao desenvolvimento sustentável.**

Para Tiwari e Herstatt (2012), a preocupação quanto ao aspecto “redução de custos” é uma característica da inovação frugal, e pela análise dos dados coletados das entrevistas, a empresa Dobra demonstra essa preocupação, no entanto, avalia o impacto socioambiental envolvido, que de acordo com a empresa, é uma premissa da qual, não estão dispostos a ceder:

“[...] O que é essa redução de custo? É a mudança no material que a gente usa pra embalagem, por exemplo, vai ser o quê? vai ser um material pior? Vai ser um material menos sustentável? A gente faz essa análise, né? Então a gente não toma decisão só baseado nisso, senão a gente tem muitas coisas aqui que são custos bem altos para uma empresa, mas que entregam um impacto socioambiental legal e a gente mantém isso (Guilherme-Dobra)

Da mesma forma, o funcionário que atua diretamente na área financeira descreve que a relação da empresa com os custos, é um dos maiores problemas enfrentados e que se agravou

na pandemia, tendo em vista que a matéria prima principal da empresa é cotada em dólar; mas que essa experiência também os ajudou a repensar essa questão de custos. Abaixo, trecho da entrevista que evidencia esse relato.

“[...] O custo foi um dos nossos principais problemas, principalmente durante a pandemia, porque o nosso material é importado e o dólar subiu bastante. Tudo impactou, não só a matéria que é importada, mas tudo,! porque o dólar sobe, acaba subindo tudo. Então foi um ponto que a gente bateu bastante na tecla nos dois últimos anos e tem funcionado, sabe? E a gente conseguiu reduzir bastante”.(Entrevistado funcionário L).

De acordo com Christensen et al. (2006), a otimização de recursos é uma das características da inovação frugal e é percebida pelo uso de economias de escala e utilização mínima, não somente de materiais, como recursos financeiros.

Essa característica foi identificada na empresa Dobra com um adicional vertente ao desenvolvimento sustentável, também referenciada por Agarwal e Brem (2017), quando esses autores associam a inovação frugal à inovações disruptivas com foco na mudança social, escalabilidade (beneficiam clientes, parceiros de negócios e empresa) e sustentabilidade (garantem sustentabilidade econômica, social ou ambiental). Abaixo, os achados na empresa Dobra que ratificam esses aspectos:

- **Escalabilidade e sustentabilidade econômica e ambiental-** Tendo em vista que os produtos são produzidos (rede de costura) e vendidos sob demanda, ou seja todos ganham com a otimização do processo : “[... ] a gente consegue manter também uma produção artesanal e sob demanda” (Augusto-Dobra).
- **Sustentabilidade ambiental e econômica-**Criação de Sub produtos por meio de reaproveitamento de materiais (sobras do processo produtivo) como por exemplo: capas de óculos, lonas de proteção utilizadas na construção civil e lonas para caminhão:

“[...] a gente tem uma máquina de corte e vinco ali agora( automatizado), então a gente joga todos os produtos que tem ali pra produzir e ela se adéqua com melhor aproveitamento possível, com menor desperdício possível pra que a impressão seja feita no material. [...] Os retalhos do time da produção, desde o primeiro dia, nunca foi colocado nada fora. A gente sempre guardou todos os retalhos e aí uma vez tínhamos tanto material que transformamos em uma lona para um pessoal lá do Rio de Janeiro. Outra vez a gente transformou num negócio, que era usado em obras. Acho que é aquele que protege queda de resíduos de obra.

Já o neoprene das capas de óculos. Ele é retalho dos neoprene das capas de notebook, então, é por isso, que ele pode estar ali numa oferta, sabe? De ganhar ele de graça e a gente consegue trabalhar nele. De um tempo para cá, a gente começou a

olhar com esse olhar mais profissional para as coisas que a gente utiliza e ver como a gente pode aproveitar melhor ela”(Augusto-Dobra).

- **Sustentabilidade ambiental e econômica**-Autonomia do uso de energia, pois a sede possui energia solar- “[...] a gente tem a energia cem por cento solar, foi um investimento que a gente fez junto com a máquina de corte”(Guilherme-Dobra).
- **Sustentabilidade ambiental e econômica** -Utilização de água captada da chuva- “[...]A água da sede- só a água potável que não é reaproveitada, o restante vem de água da chuva, água de limpeza da sede, de lavagem, é tudo água da chuva que a gente guarda aqui na cisterna”( Guilherme-Dobra).

Durante a visita no interior da sede da empresa, foi possível observar algumas evidências das falas dos sócios como por exemplo: controle da energia solar alocada próxima a uma escada; o uso de água captada da cisterna no banheiro e da separação orientada do lixo que é reciclável.

Em linha com esses aspectos, são encontrados na literatura vários atributos que relacionam a inovação frugal com o uso de energias renováveis em seu processo produtivo, inclusive, fazendo uso de lixo como um recurso de produção (ARNOLD, 2018).

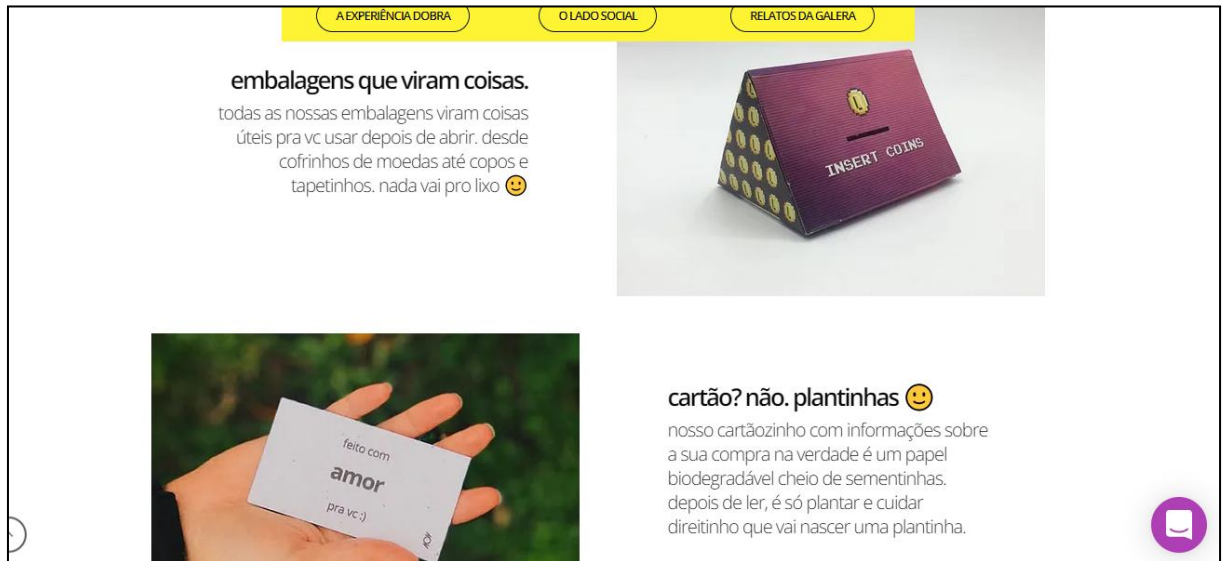
Da mesma forma que Hyvärinen, Keskinen e Varis (2016) relatam que a inovação frugal também deve garantir a sustentabilidade em todo o ciclo de vida do produto, buscando formas de reutilização, o que pode ser visto na Dobra como exemplo, as embalagens que viram cofrinhos; resíduos produtivos que se transformam em produtos e os descartes apropriados com o programa da Dobra de logística reversa, onde os clientes fazem o envio de carteiras antigas de volta para a empresa, para que possam ser recicladas e ofertam descontos para uma nova aquisição.

De acordo com o relato do cliente JH, esse foi um dos motivos que lhe chamou atenção em 2017 quando se deparou pela primeira vez com os produtos da empresa:

“[...]Eu sou cliente da Dobra desde 2017, né? Então, a primeira vez que eu comprei uma carteira deles e recebi com embalagem reutilizável, sabendo que eu poderia retornar a carteira pra reciclagem, né? Com toda logística reversa assim em 2017 ? Pra mim aquilo explodiu!!”( Entrevistado Cliente JH).

Abaixo, segue um exemplo de uma embalagem reutilizável (viram cofres) e também de um acessório que vai dentro da carteira para dar instruções, que é um cartão biodegradável (com sementes) que uma vez não mais utilizado, pode ser plantado.

**Figura 9- Embalagem reaproveitável e cartão biodegradável**



Fonte- Site da Dobra<sup>7</sup>

A Dobra possui um programa de reciclagem que de acordo com o sócio Augusto, a empresa recolhe de volta carteiras antigas, envia para um parceiro de reciclagem, oferecendo ao cliente um desconto na aquisição de uma nova carteira “[...] Também tem o sistema de reciclagem das carteiras, que quem manda de volta, ganha 20% numa nova.” Augusto-Dobra.

O processo de reciclagem também pôde ser observado pela fala do cliente (Jes) quando afirma:

“[...] eu já tive 3 carteiras da Dobra, então eu já tive a sensação de mandar de volta pra eles, pra eles fazerem a reciclagem e me mandarem uma carteira de volta. Então assim, essa ida e vinda é como se você realmente estivesse conversando com eles a cada ida e a cada vinda” (Entrevistado cliente JES)

A Figura 10 extraída do site da Dobra ilustra o programa de reciclagem.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/> acessado em 04/12/22



**Figura 10- Programa de reciclagem**



**Fonte: Site e Vídeo You Tube Dobra<sup>8</sup>**

Além das ações já mencionadas, que propiciam reduções de custos e otimização de recursos, foi identificado outro aspecto que relaciona essa característica da inovação frugal com a simplicidade do *módus-operandi* do processo: para o funcionário (F) sua percepção de como são pensadas e realizadas as atividades da empresa é “*algo simples e fácil*” que coincide com a visão dos clientes da Dobra: o cliente (AC) relatou que em sua visão, a Dobra possui um “*pensamento simples e o óbvio*” e “[...] *aquela coisa do menos é mais*”. Da mesma forma, outro cliente (JH) ratificou a mesma percepção na entrevista:

“[...]A primeira coisa que vem na minha mente, na verdade, é que eu acho que talvez menos é mais, né? Uma coisa que eu tento fazer muito também no meu dia a dia é que o processo de inovação parta das pessoas assim, de entender as pessoas, às necessidades do mundo, né? Como a gente consegue atuar em cima disso? Então acho que é esse o principal desafio”(Entrevistado cliente JH).

Na literatura é possível fazer relação com a inovação frugal em suas origens, como por exemplo com a *inovação jugaad* que refere-se à improvisação criativa, com adaptação rápida e inteligente por meio de uma forma única de pensar e agir (RADJOU; PRABU; AHUJA, 2012; RADJOU, 2015) e com propostas menos formais, fazendo uso de processos mais criativos e simples (SIMULA; HOSSAIN; HALME, 2015).

A redução de custos, otimização de recursos, busca pela simplicidade e de fazer mais com menos é evidência da inovação frugal sob a perspectiva operacional conforme os estudos de Bhatti (2018), além de também contribuir para o desenvolvimento sustentável conforme

<sup>8</sup> Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/> e <https://www.youtube.com/watch?v=a4Jq9fNriJ4> acessado em 04/12/22.

exemplos dos estudos de Agarwal e Brem (2017) .

Em continuidade das análises, na próxima seção, são apresentadas as evidências encontradas na empresa Dobra relacionadas à interação com parceiros locais.

#### 4.2.4 Interação com parceiros locais “redes” de costuras

A inovação frugal possibilita processos de desenvolvimento mais inclusivos ( ROSCA; ARNOLD; BENDUL, 2017) principalmente por meio de processos de colaboração com habitantes locais, minimizando o trabalho pesado (GUPTA, 2011), e nesse sentido, a Dobra reforça que seus funcionários e seu processo produtivo que é composto por parceiros de negócio ao que eles intitulam como “rede”, são habitantes locais, residentes em Montenegro-RS. A empresa relata que contribui para o empoderamento dos parceiros, e consequentemente o desenvolvimento sócioeconômico local, à medida que oferta remuneração acima da média do mercado e oferece flexibilidade de horários e demanda de trabalho:

“[...]Sim, eu acho que eles contribuem com meu crescimento econômico, com essa remuneração maior do que o mercado geralmente paga. Esse é o principal, porque eu acho que o econômico empodera as pessoas, né? É o que acontece direto na rede de produção. No verão, as pessoas da rede, olha só: “ eu vou ir quinta-feira pra praia, eu não vou tá trabalhando, então se tiver alguma coisa com um prazo maior de entrega, pode mandar pra mim que eu levo pra praia e faço na praia” [...]Então isso é qualidade de vida, saúde mental, e um cuidado maior entre as pessoas. Então, eu acho que esse desenvolvimento socioeconômico, ele é importante, ele é relevante aqui. Particularmente, acho que ressignifica também outras relações de trabalho entre outras empresas” (Guilherme-Dobra).

Em linha com a visão da empresa, foram analisadas, as perspectivas dos parceiros em relação ao tema renda e qualidade de vida. Nesse sentido, foi possível observar que os parceiros percebem que o trabalho com as costuras dão a eles, renda acima do mercado e flexibilidade na rotina de trabalho, conforme trecho abaixo da entrevista realizada com a parceira ( T) da linha de costuras:

“[...]Conversei com meu esposo e falei:, Olha, Eduardo, eu acho que se eu largar do meu serviço de carteira assinada, e ficar só com a Dobra, eu vou ganhar muito mais e tirando o que eu tenho, é a flexibilidade, não é? Eu faço meu horário”. (Entrevistado- Parceiro T).

Outro parceiro, comparou o trabalho e a remuneração anterior de costuras de camisetas, em um outro negócio, com sua remuneração atual na Dobra:

“[...] Então, assim : traziam uma camiseta cortada na minha casa, não é cortadinha tudo bonitinho... eu montava ela toda e deixava 100% pronta.Eles pagavam 1,40 por camiseta.E aí no ano seguinte, eu comecei a trabalhar para Dobra.A carteira era pequena. Eles pagavam 3,00 por carteira”. “[...]É realmente isso, que vou te falar, é

incrível! Financeiramente, assim... estou muito bem!”(Entrevistado-Parceiro F).

Ao empoderar os parceiros locais com uma oferta de trabalho acima da média de mercado e promover flexibilidade de trabalho, a empresa também apresenta inclinações que propiciam o desenvolvimento sustentável ancorado pelo aspecto econômico, que de acordo com Albert (2022), pode ser percebido pela promoção do emprego, aumento da renda e melhores condições de trabalho ofertados a esse público.

Além do aspecto econômico e qualidade de vida dos parceiros, a empresa investe na relação mais próxima com eles, o que garante um maior engajamento da rede nas demais atividades promovidas pela empresa.

No trecho abaixo, um exemplo de uma ação da empresa, narrada pelo Parceiro ( F) que demonstra a preocupação da Dobra em criar uma relação mais próxima com seus parceiros:

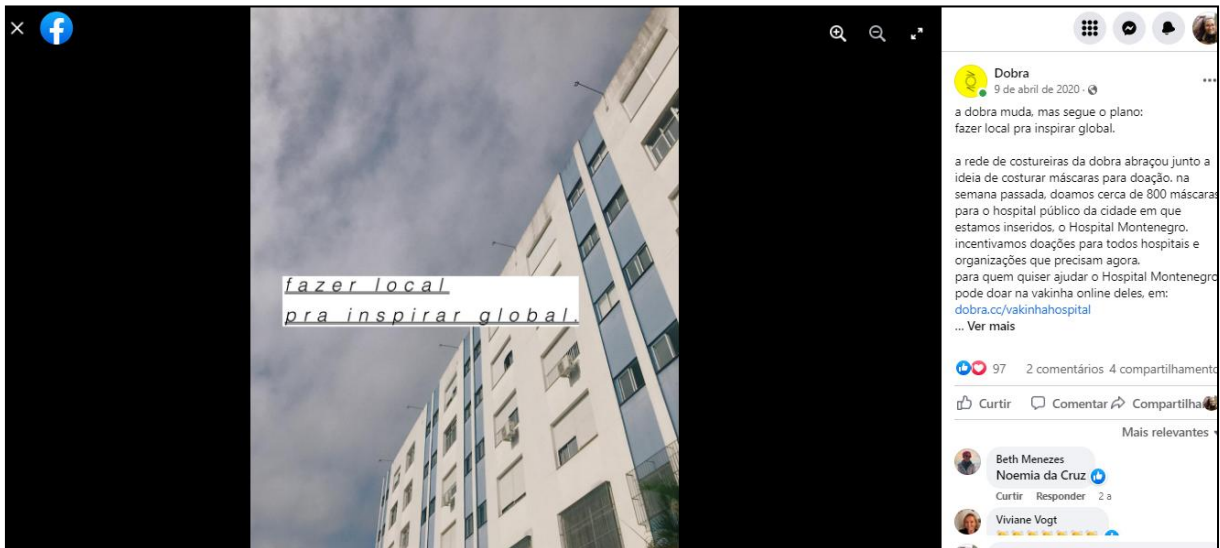
“[...]Acho que vou te dar um exemplo bem interessante assim, no meu caso pessoal, né?A minha mãe faleceu, e todos da Dobra foram ao velório. Quando a gente estava lá, o Eduardo, meu filho, me cutucou e disse: “mãe, olha na porta lá! Sabe? Aquela comitativa. Nossa... você não tem noção quando chegaram ali. Eles são assim, meninos maravilhosos”(Entrevistado Parceiro F).

Essa narrativa se assemelha ao que Hossain (2017) descreve sobre a diferença existente entre o método de *networking* dos empreendedores frugais e dos empreendedores tradicionais em relação aos seus parceiros de negócios, principalmente por incluírem como parte do relacionamento entre eles, o compartilhamento de identidades e com isso, o desenvolvimento de laços comunais. Tal comportamento, propicia a interação e eleva o nível de confiança entre parceiros e a empresa.

O engajamento local, também é uma das premissas da empresa Dobra sustentada por um lema interno que diz: “Inspirar Local para Fazer Global” que se refere a ações que a empresa promove localmente com a intenção de inspirar outras pessoas, outras cidades e com isso ampliar a interação entre eles. Nessa direção, Brem e Wolfram (2014) relatam que a responsabilidade social das empresas, também é uma questão importante nas inovações de base, pois muitas vezes, a política e a própria demanda não são suficientes para atender as necessidades de uma comunidade, e que por isso, é preciso uma intensa comunicação entre os habitantes locais.

Na figura 11, segue um exemplo de responsabilidade social entre a empresa e a comunidade local (BREM; WOLFRAM, 2014), onde uma ação conjunta realizada entre a empresa e as costureiras, por ocasião da pandemia, foram confeccionadas 800 máscaras e doadas para o hospital da região.

**Figura 11- Fazer local para inspirar global**



**Fonte: Rede social da Dobra <sup>9</sup>**

Os autores Soni e Krishnan (2014) relatam que a inovação frugal pode acontecer como um nível de mentalidade organizacional, incentivada por compartilhamento de práticas ou formação de comportamentos apropriados e isso pode explicar também, a forma como a cultura da Dobra pode influenciar os atores que interagem com a empresa.

O compartilhamento de práticas também podem ocorrer pelas interações com clientes que serão melhor exploradas na próxima seção 4.2.5.

#### **4.2.5- Interações com clientes**

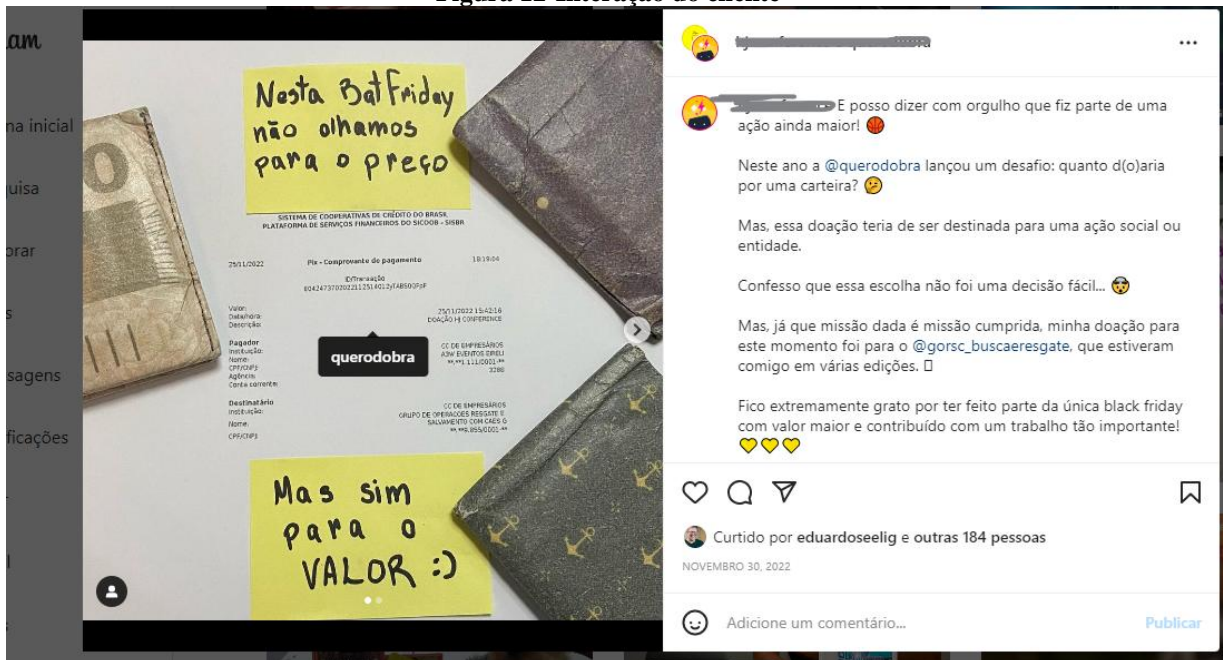
As interações com clientes na empresa Dobra ocorrem por meio da comunidade virtual, que assim como os parceiros de negócios, “compartilham práticas”(SONI; KRISHNAN, 2014 p. 36) e integram um “ecossistema colaborativo” (SHARMELLY; RAY, 2018) que cocriam com a empresa no atingimento de seus objetivos. Essa interação pode ser percebida pelo trecho da entrevista com o cliente (JES): “[...] *Eu vejo que os clientes da Dobra, eles são mais do que clientes, eles são a comunidade, então quando a Dobra faz algum evento, alguma coisa colaborativa, você sente a comunidade se movendo para fazer aquilo funcionar*”(Entrevistado cliente–Jes).

Um exemplo da interação e do engajamento do cliente mencionado acima, está a

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/querodobra/photos/a.613573175377004/2903329929734639/>  
Acessado em 28/12/22.

campanha de *black-friday* da Dobra, onde os clientes da empresa são incentivados a fazer doações para entidades beneficentes e como contrapartida dessa ação social, a empresa, oferece descontos em produtos. Analisando as redes sociais da empresa, foi encontrado um *post* de um cliente que engajou na *black-friday* e marcou a empresa com seu depoimento:

Figura 12-Interação do cliente



Fonte: Rede instagram-Dobra

De acordo com Pansera e Owen (2015), a criação de valor social e a consciência ecológica são elementos essenciais da identidade da empresa e isso favorece a interação com os clientes.

Outra forma de interação sob a perspectiva do processo é a colaboração da Dobra com as universidades, e será apresentada na próxima seção.

#### 4.2.6 Colaboração com universidades

A origem da empresa Dobra ocorreu mediante um trabalho de conclusão de curso de um de seus sócios (Guilherme), e esse também foi um dos fatores pelos quais, os sócios colaboram com centros de ensino e universidades, e o fazem, por meio de palestras, entrevistas, testes, etc.

De acordo com o sócio Guilherme, a Dobra já participou de alguns testes de produtos, artigos acadêmicos, palestras em universidades, etc, mas as melhores contribuições para seu

negócio vieram das pesquisas voltadas para a área de marketing, sendo que tecnologias voltadas ao seu produto ainda não trouxeram resultados positivos dessa integração, conforme pode ser visto no trecho da entrevista abaixo:

[...]A gente é sempre muito aberto assim, a gente participa sempre que possível, dos convites que nos fazem, tanto pra trabalhos, pra artigos, seja lá o que for, pra ir participar em aula, fazer uma palestra e tal, a gente, enfim, participa muito.[...] A gente também já participou de trabalhos principalmente voltados pra design de produtos, de aulas de oficinas em que os alunos desenvolveram produtos, soluções e tal.O resultado nunca foi bom assim. E, pra gente, nas questões de marketing, principalmente, que são os que mais têm trabalho, isso traz muitas coisas pra gente melhorar, de coisas pra gente aprimorar, de coisas que a gente pode deixar de fazer ou fazer mais. Então isso traz contribuições bem significativas.(Guilherme-Dobra).

Os parceiros de negócios também percebem a interação da Dobra com os centros de ensino, conforme trechos da entrevista com os parceiros (F) e (T) quando foram questionados como eles percebem a interação da Dobra com os centros de ensino:

[...] acredito que desde o início né? porque a Dobra surgiu de um trabalho da faculdade né?É ai, eu não sei qual deles estava fazendo faculdade e surgiu um trabalho, alguma coisa desse tipo assim, isso chama muita atenção, né? E quando eles fazem uma palestra para estudantes, para qualquer nível, né? Pode ser superior, ou médio coisa assim eu sempre levo essa questão do lado da sustentabilidade, vendo essas coisas assim, então eu acho que as pessoas absorvem bem isso. (Entrevistado parceiro F).

[...] Eles são bem ativos nessa questão aí!, [...] Mas pelo que eu vejo, pelo que eles postam sim! Participando direto, palestras, ou coisa assim. Teve também entrevistas para faculdades, teve 2 vezes, uma com uma Universidade de Santa Catarina, se não me engano, e outros 3 meninos que vieram para cá de São Paulo, vieram pra cá fazer um trabalho e daí eles filmaram toda a sede e tal, e daí pediram para algumas costureiras para ir lá para conversar diretamente com eles para fazer parte do vídeozinho. Essa vez eu fui lá!( Entrevistado parceiro T).

Fisher et al. (2021) abordam os efeitos positivos da colaboração entre empreendimentos frugais e Universidades e ainda traz o aspecto de contribuição relacionado à redução do impacto do uso de tecnologias. No caso estudado, há colaborações, mas não foi possível observar ganhos relacionados à trocas tecnológicas, mas de acordo com os sócios houveram contribuições orientadas a administração e marketing.

Nas próximas seções serão destacadas as características da inovação frugal encontradas na empresa Dobra considerando o envolvimento da comunidade nos negócios da empresa e a interação com os concorrentes.

#### 4.2.7 Envolvimento da comunidade nos negócios da empresa

Durante as análises das entrevistas, houve relatos que evidenciam colaborações da comunidade nos negócios da empresa, como por exemplo a utilização de desenhos das crianças de uma escola fundamental da cidade de Montenegro como criação de estampa de um de seus produtos, conforme descreve o parceiro de negócio (F): “[...] *No que você tocou nessa parte, me lembrei de um projeto que as crianças do fundamental fizeram desenhos, pintaram, e aquelas estampas viraram produtos, né? E gerou renda*” (Entrevistado-Parceiro F.).

Em linha com esse achado, Brem e Wolfram (2014) descrevem a importância do envolvimento dos habitantes locais nos negócios da empresa, assim como também é uma forma de valorização da capacidade criativa das pessoas de baixa renda conforme descreve Bhatti (2012). Aliado a esses processos que envolvem a inovação frugal, é ofertada à comunidade onde atua, a participação da empresa no desenvolvimento social quando é direcionada à comunidade, os lucros desse processo criativo. Esse aspecto é descrito na literatura por Rosca, Arnold e Bendul (2017) sobre o desafio da inovação frugal quanto à mitigação da pobreza e exclusão, e fala justamente sobre iniciativas locais que vão além das abordagens tradicionais.

A figura 13 Projeto mãos à Dobra, extraída do instagram® demonstra a participação da comunidade local no processo criativo e a descrição da Dobra sobre a destinação dos lucros.

**Figura 13 – Projeto mãos à Dobra**



**Fonte: Rede social-Dobra<sup>10</sup>**

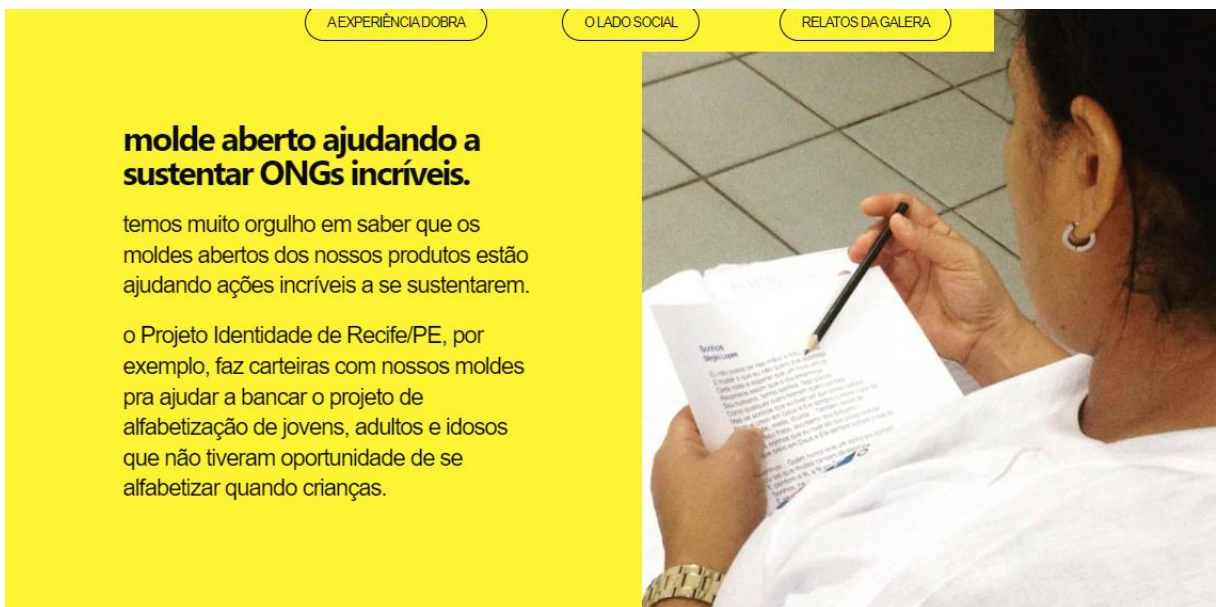
Em relação ao aspecto social promovido por esse tipo de iniciativa, Khan (2016) descreve que a inovação frugal pode promover uma ligação de dentro e fora da comunidade com vistas ao bem estar do ser humano.

Na próxima seção são demonstradas as interações com concorrentes.

#### 4.2.8 Interações com concorrentes

Sobre o aspecto interação com os concorrentes, a empresa estudada não demonstra ter preocupação imediata com os concorrentes, pois disponibiliza o molde de seu principal produto, ” a carteira”, em seu site, para que pessoas que não tenham condições de adquirir uma carteira da Dobra possam reproduzir sua própria carteira. Tal abertura, não somente beneficiou pessoas com baixo poder aquisitivo, como fomentou um projeto social na cidade de Recife-Pe que teve como finalidade arrecadar recursos para alfabetização de jovens, adultos e idosos, conforme Figura 14.

**Figura 14-Molde aberto-ajudando a sustentar Ongs**



**Fonte: site da Dobra**

Da mesma forma que beneficia pessoas de baixa renda, a abertura dos moldes também

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BkKtgPDHc0R/> acessado em 26/12/22.



permite o surgimento de concorrentes, mas que de acordo com o sócio Guilherme-Dobra, não há uma preocupação imediata:

[...]A gente nem olha muito pra concorrência .A maioria dos concorrentes copiam a nossa carteira, copiam as nossas estampas que não são nossas, né? São dos artistas e fazem anúncios de venda mais barato pra galera que entra no site. Então, a gente hoje descobriu que uma delas até parece que fechou.[...] Tu não tem um significado por trás, fica pra trás! Então a gente não olha muito pro mercado, e não se preocupa muito com eles. A gente tem o nosso molde aberto, a gente tem o cultura Dobra, inclusive, o nosso Instagram de conteúdo, nosso site de conteúdos e aprendizado de negócio. Estão lá com muito conteúdo gratuito pra qualquer pessoa ver de como a gente funciona, de como a gente pensa a estratégia, tudo isso que eu tô te falando aqui , tá aberto lá.( Guilherme-Dobra).

Dessa forma, no que se refere a ganhos oriundos de trocas de conhecimentos com concorrentes, nesse aspecto, a Dobra não apresentou essa característica. No entanto um comportamento similar acerca dessa abertura dos moldes, foi encontrada nos estudos de Hossain (2021), onde uma empresa indiana permitiu a comercialização de seus produtos com outros nomes, suprimindo inclusive, seu próprio logotipo.

De acordo com Hossain (2021, p.5) “[...] Um desafio para as empresas é como proteger seus produtos de serem copiados por outros. Devido à simplicidade de seus produtos, eles são amplamente copiados por muitos indivíduos sem escrúpulos. Os produtos copiados são mais baratos, mas de qualidade inferior. Para criar valor extra, as empresas às vezes sacrificam suas marcas”.

Por fim, as ações da Dobra permitem a participação de outros atores nos negócios da empresa, seja por meio de um processo criativo ou pela abertura do molde, contribuem para as causas sociais e cumprem com a perspectiva funcional narrada nos estudo de Bhatti et al.,(2018) onde a inovação frugal desempenha um papel muito importante como contribuição social, em especial em países como o Brasil, cujas instituições governamentais não conseguem atender amplamente (RIVERA SANTOS; RUFIN; KOLK, 2012).

Na próxima seção, são oferecidas as discussões gerais sobre os achados sobre a inovação frugal na empresa Dobra.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO FUGAL NA DOBRA

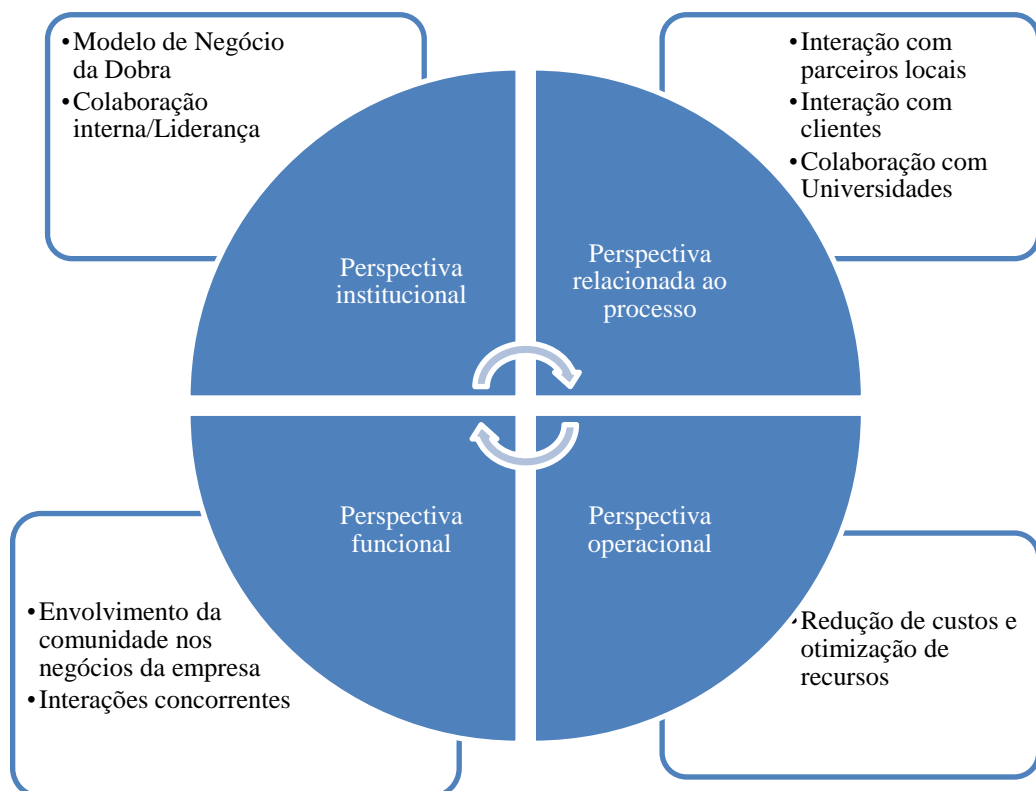
Analisando os dados extraídos do estudo de caso na empresa Dobra, foi possível identificar diversas características, inclusive associá-las a diversos autores citados no

referencial teórico da presente pesquisa, assim como também perceber presença nas diferentes perspectivas da inovação frugal defendidas pelos estudos de Bhatti et al. (2018):

- Perspectiva institucional- foram observadas na empresa um modelo de negócio e uma cultura interna que propicia um ambiente aberto à colaborações;
- Perspectiva relacionada ao processo- foram encontradas interações com parceiros locais e colaboração com universidades visando melhorar a eficiência e criar valor para o mercado onde a Dobra atua;
- Perspectiva funcional foi identificado o envolvimento da comunidade local nos negócios da empresa e a interação com concorrentes;
- Perspectiva operacional, a empresa apresenta ações que visam reduzir custos e otimizar recursos com a finalidade de “fazer mais com menos”.

Esses elementos estão representados na figura 15, inspirados nos estudo de Bhatti (2018, pg.180) e relacionados pelos quadrantes externos aos exemplos identificados na Dobra.

**Figura 15 -Perspectiva geral da inovação frugal e colaborações na empresa Dobra**



**Fonte: Elaborado pela autora**

A figura 15 indica que as características da inovação frugal na empresa Dobra podem

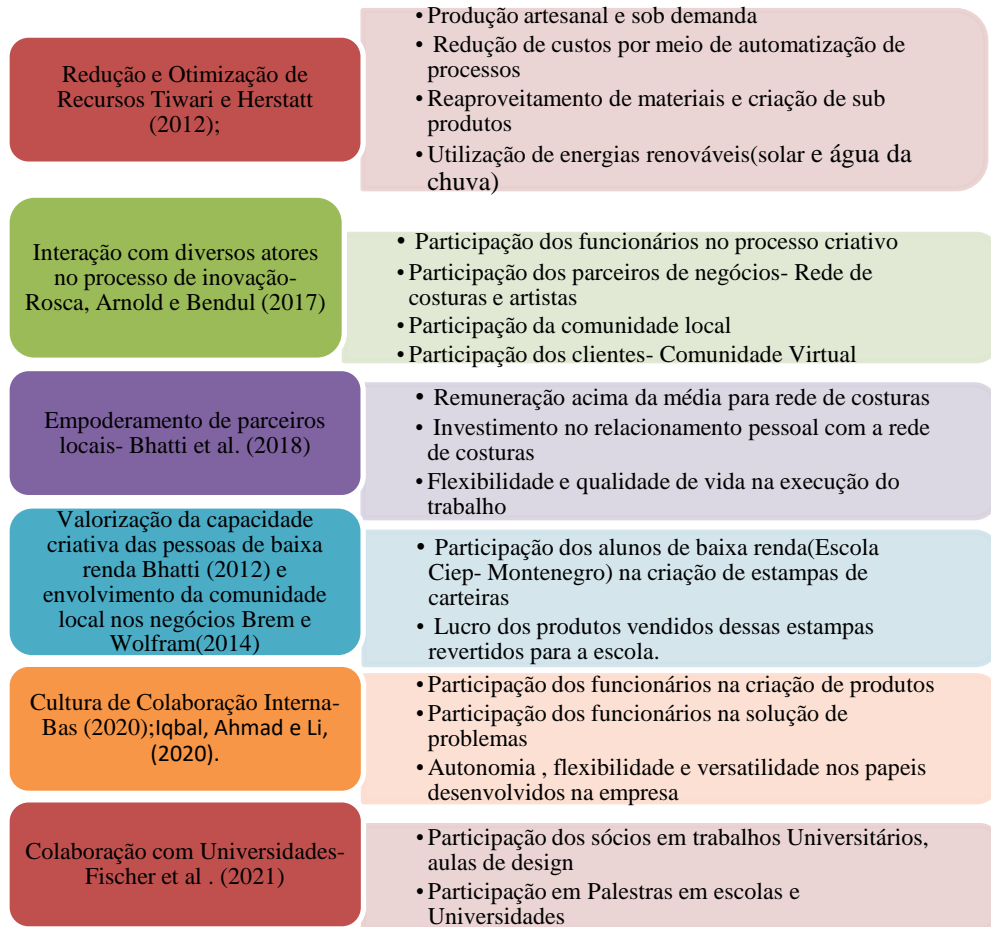
estar associadas, na perspectiva institucional modelada pela mentalidade organizacional e a colaboração interna; à perspectiva operacional, quando a empresa faz uso da criatividade para reduzir custos e otimizar recursos, e nesse caso em especial a empresa Dobra o faz, também com um pensamento no desenvolvimento sustentável; pela perspectiva de processo onde a interação com parceiros de negócios, clientes e colaboração com universidades, estão inseridas na empresa como parte de um processo para melhorar a eficiência da empresa (na busca de fazer mais por menos), e por último, a perspectiva funcional onde a Dobra possibilita por meio da abertura do seu negócio, sem se preocupar com a concorrência, contribuir com ações sociais na comunidade onde atua e ONGs.

Diante do exposto, observa-se diversas atividades na empresa Dobra com a predisposição à inovação frugal e uma ligação com o desenvolvimento sustentável na maioria de suas ações.

A inovação frugal está ligada ao desenvolvimento sustentável por meio (1) redução do uso de recursos em vários pontos das cadeias de produção e consumo, (2) levando tecnologias renováveis e limpas a bilhões de consumidores de baixa renda, (3) influência no design de produtos verdes e abordagens de ciclo de vida, (4) promoção da consciência ecológica e educação e (5) promoção da frugalidade como uma mentalidade (ROSCA, REEDY, BENDUL, 2018, p. 147).

Da mesma forma que as perspectivas de Bhatti et al (2018) a figura 16 sintetiza as características identificadas na empresa Dobra em relação fundamentos seminais da inovação frugal.

**Figura 16- Resumo características da inovação frugal na Dobra**



**Fonte: Elaborado pela autora**

A seção 4.4 apresenta os processos de cocriação na Dobra para o desenvolvimento sustentável.

#### 4.4 COCRIAÇÃO DE VALOR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL- DOBRA

Na próxima seção serão abordadas as características de cocriação de valor encontradas na empresa Dobra e as contribuições para o desenvolvimento sustentável.

#### 4.4.1 Cocriação a partir das relações com os funcionários

Segundo Waseem, Biggemann e Garry (2021, p. 449) “ As organizações devem identificar e desenvolver processos que englobem atividades que ofereçam a seus funcionários desenvolver seus recursos operantes e que reconheçam a aplicação destes para cocriar valor”.

Analisando os relatos dos funcionários da empresa Dobra, bem como as análises realizadas nas redes sociais da empresa, é possível observar a participação dos funcionários em diversos processos junto ao cliente, utilizando seus conhecimentos e a liberdade que possuem, para criar valor nos serviços prestados.

Durante as entrevistas, os funcionários relataram que cada um, procura dentro da área onde atua, pensar em soluções que possam resolver algum tipo de problema, ou somente trazer satisfação ao cliente, como por exemplo: a pessoa responsável pelo atendimento ao cliente, busca enviar as pesquisas e responder aos questionamentos e *feedbacks* dos clientes, o mais rápido possível, conforme exemplo do trecho abaixo da entrevista:

[...] Quando surge algum problema de algum cliente em relação ao pedido, a gente trata, é de imediato. Claro que tem níveis e níveis, né? Mas, se for um problema, por exemplo, com a entrega de produto que a gente vai entrar direto com a transportadora a gente tenta resolver da maneira mais rápida possível e sem burocracia nenhuma, né? Por isso, que a galera elogia muito o nosso atendimento; porque não é aquela coisa robotizada, aquela coisa engessada.  
( Entrevistado funcionário P).

Da mesma forma, o cliente reconhece a forma como os funcionários buscam resolver os problemas, focando na comunicação leve e descontraída, conforme trechos da entrevista abaixo concedida por um dos clientes entrevistados.

[...] Olha, eu não sei se eu posso dizer que eu já tive algum problema com eles. Talvez o máximo que eu lembro foi tipo assim, entrei no site pra procurar um produto específico e ai tinha um bannerzinho no site que tinha todos os produtos, em excesso, e eu usei a comunidade para entrar em contato ou [...] Algum cupom que não funcionou, ou recebi algum e-mail errado, ou alguma coisa assim! aí avisei eles também. [...]Eu sempre, sempre fui respondido, e eles têm aquela proposta de ser irreverente, do bem e tal, então uma linguagem é bem leve e é legal, que facilita também você enviar, né? Então, tipo, eu sei que eu posso escrever mais informal, não preciso dedicar um tempo escrevendo uma ata do problema que tá acontecendo, e aí, geralmente eles vêm e me respondem, tipo tranquilo assim. Uma linguagem tranquila. Nunca tive problema com isso” ( Entrevistado cliente JH).

Segundo Melton (2012), os funcionários desempenham papel fundamental na comunicação de valor e na distinção entre o produto e o serviço ao interagirem com os clientes. Essa comunicação promove o diálogo entre a empresa e clientes, onde são discutidos os problemas e propostas de solução, com o foco na melhoria das rotinas administrativas em

direção a mais sustentabilidade (HANSEN ; SCHRADER, 1997).

Em outra área na empresa, o responsável pelo financeiro e compras, preocupa-se com a busca de novos fornecedores que estejam alinhados com a visão sustentável da empresa, e em especial na busca de embalagens mais sustentáveis conforme trecho da entrevista com o funcionário (L): “[...] meu papel é ir atrás de fornecedores. Por exemplo, a gente vai comprar alguma coisa nova, né? Agora, trocar as embalagens que eu tinha comentado antes para o *craft*”.

A atitude do funcionário em se dedicar na busca por embalagens mais sustentáveis, reforça o quanto a cocriação muda a perspectiva da empresa e dos diversos atores que interagem e participam da criação dos produtos e serviços (AQUILANI; SILVESTRI; RUGGIERI, 2016). Nesse caso em especial, a colaboração dos funcionários está orientada inclusive pela mentalidade sustentável da empresa Dobra.

Em consonância com esses relatos, os autores, Payne, Storbacka e Frow (2008) analisaram um processo onde 18 funcionários pertencentes a cargos multifuncionais, incluindo marketing, vendas, atendimento ao cliente, controle financeiro/de negócios, operações e desenvolvimento de produtos em uma atividade onde eles precisavam mapear os processos para um determinado tipo de cliente, onde as necessidades e preocupações dos clientes foram analisadas e foram desenhados encontros por meio dessa aprendizagem.

Dessa forma, é possível observar nos relatos dos funcionários da Dobra que a partir do *expertise* que possuem em suas atividades, bem como a mentalidade sustentável adquirida por meio da cultura organizacional a qual estão inseridos, são construídos os encontros com os clientes, que podem ocorrer em diversas áreas com propósito de identificar e resolver problemas de forma conjunta ( PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Outra contribuição identificada na análise do caso, está relacionada a participação dos funcionários quanto ao processo de criação de novos produtos. Os funcionários quando assumiram o papel de consumidor (prática da empatia), identificaram suas próprias necessidades e a partir delas, sugeriram a criação de produtos, como por exemplo um funcionário que lia bastante por meio do *kidle*, sugeriu uma capa de *kidle*. Outro exemplo dado, foi de uma funcionária que se isolou por um tempo em casa durante a pandemia e retirou alguns materiais que estavam sobrando na empresa e teve a idéia de fazer um cachepô para plantas e uma luminária decorativa. Segue um trecho da entrevista com o sócio da Dobra a respeito desse exemplo:

[...] inclusive com os primeiros produtos durante a pandemia foi a a L., por exemplo, trabalhava aqui, então um dia, em casa tava olhando assim, cara, eu acho que eu vou pegar um pedaço do material, vou tentar fazer uma luminária aqui pra casa. Ela fez a luminária pra casa dela, nos mandou uma foto no grupo. E eu disse: “ meu, pelo amor de Deus, vamos lançar?” Aí organizamos e tal, mandamos para os clientes testar e lançamos. A *necessaire* assim como o cachepô foi a mesma coisa. Ela foi lá e pensou..” cara, tem um monte de material aqui, vou fazer um cachepozinho pra minhas plantas”. E foi lá, fez, e ficou legal! (Guilherme-Dobra).

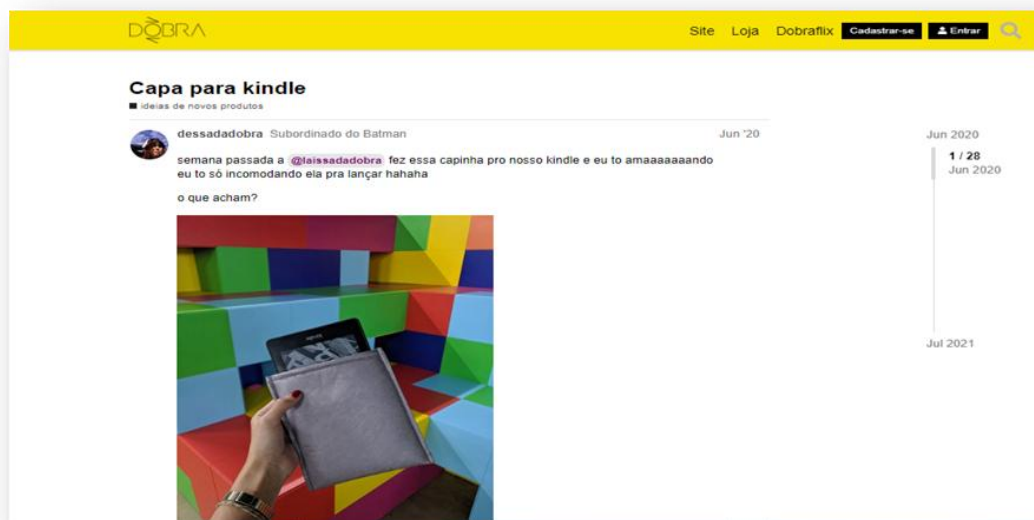
A funcionária mencionada no exemplo acima, contribuiu com uma idéia, fez um protótipo e a empresa validou essa idéia junto aos clientes. A partir dos exemplos dos produtos: kindle, luminária e cachepô, foi possível identificar uma tríplice participação de atores no desenvolvimento desses produtos: funcionário, empresa e clientes atuaram juntos desde a idealização, protótipo, validação e lançamento.

Ainda sobre a participação dos funcionários no desenvolvimento de produtos, o funcionário (L) quando questionado sobre o procedimento de lançamento de um novo produto descreveu da seguinte forma:

[...] antes de lançar, a gente faz um teste interno, a gente roda, fica um tempo usando e depois que a gente testou, daí... por exemplo, o produto tipo *Bag* ou *Necessaire*, a gente sempre fica usando assim por um tempo para testar, para ver se não vai acabar tendo algum problema. Então acho que esse é o principal. É assim que a gente faz: colhe *feedback* interno e dos clientes. (Entrevistado funcionário L)

A figura 17, é um exemplo da postagem da ideia da capa do *kindle*, com o objetivo de buscar opiniões/validações junto aos clientes.

**Figura17** Postagem da ideia da capa do kidle



Fonte: Site da Dobra<sup>11</sup>

As interações analisadas na empresa Dobra potencializam as capacidades entre clientes e demais atores, facilitando o compartilhamento de riscos, responsabilidades e recompensas (ROMERO; MOLINA, 2011). Da mesma forma, no modelo de Kruger et al.(2018) a colaboração entre diversos atores permite a troca de informações, ideias e conhecimentos para o processo de cocriação. O que ratifica a participação entre cliente e funcionário no processo de ideação e concepção de produtos na empresa Dobra.

A figura 18 demonstra a reação dos clientes sobre a ideia da capa do *kindle* e o fazem através de curtidas e comentários sobre a aceitação do produto. Em relação à capa do *kindle* foram 27 respostas positivas, sendo que algumas ainda trouxeram mais dicas de melhorias como por exemplo “fechos” e capas em formato de “livros”. Além dos comentários, houve 938 visualizações e 113 curtidas.

Figura. 18- Reação dos clientes- postagem da idéia capa do kindle

The image shows a screenshot of a social media post on a platform called 'Capa para kindle'. The post is titled 'Capa para kindle' and is part of a category 'ideias de novos produtos'. The post content says 'iam curtir?' and 'se sim me ajudem marcando a @laissadobra e pedindo pra ela hahahaha 😄'. The post has 27 responses, 938 visualizações, 20 usuários, 113 curtidas, and 1 link. The post was created in Jun '20 and the last response was in Jul '21. There are three profile pictures of users who responded. Below the post, there are two comments: one from matheustorrano saying 'Apoiado hein @laissadobra !' and one from tuanny alunx do curso saying 'Eu acho que eu preciso disso.'.

Fonte: Site da Dobra<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/t/capa-para-kindle/1793>, acessado em 29/12/2022.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/t/capa-para-kindle/1793>, acessado em 29/12/22.



Baseando-se nessas informações a empresa Dobra analisa se há indicativos de aceitação do produto pelos consumidores e a partir desse resultado lançam o produto como um pré-teste a um pequeno grupo de consumidores que receberá gratuitamente para testar e preencher uma pesquisa.

Para que a empresa alcance o engajamento entre funcionário e cliente, é necessário mencionar que a comunicação é o principal passo em direção à cocriação de valor (PHAHALAD; RAMASWAMY, 2004), e é possível identificar esse aspecto na empresa Dobra quando funcionários e clientes interagem através da comunidade virtual e das redes sociais, fazendo uso inclusive, de um personagem considerado o presidente da empresa o cachorrinho chamado Batman. De acordo com o cliente (JH) a comunicação entre eles ocorre por meio de uma “*linguagem bem leve e legal*”, e isso vai ao encontro com os estudos de Bharti, Agrawal e Sharma (2014), onde relatam que quanto mais próxima a linguagem estiver do interlocutor, melhor será o processo colaborativo entre eles.

A postagem da idéia do produto, compartilhada com a comunidade de consumidores da Dobra também reforça a preocupação com a adesão dos clientes a aquele produto, ao mesmo tempo que de acordo com Phahalad e Ramaswamy (2004) o ambiente institucional assume um papel importante na criação, quando oferece transparência nas suas ações, facilitando o diálogo e construindo confiança, à medida que a empresa e os clientes assumem juntos os riscos de suas criações.

Por fim é possível identificar que a cocriação orientada para o desenvolvimento sustentável está presente nas relações dos funcionários com os clientes, no momento que atuam em suas especialidades para resolver um problema ou busca melhorias; quando colaboram em outras frentes de trabalho como por exemplo, na ideia e desenvolvimento de produtos. O desenvolvimento sustentável é alcançado por meio da sustentabilidade econômica como resultado do trabalho realizado por cada um e da sustentabilidade ecológica quando há uma mentalidade orientada a otimização dos recursos da empresa (reciclagem e reutilização).

Além dos aspectos mencionados, os funcionários também exercem papel fundamental quanto à identificação do que eles intitulam “possibilidades de encantamento” de clientes, que será melhor explorada na próxima seção.

#### **4.4.2 Encantamento de clientes- investimento na personalização e experiência do cliente**

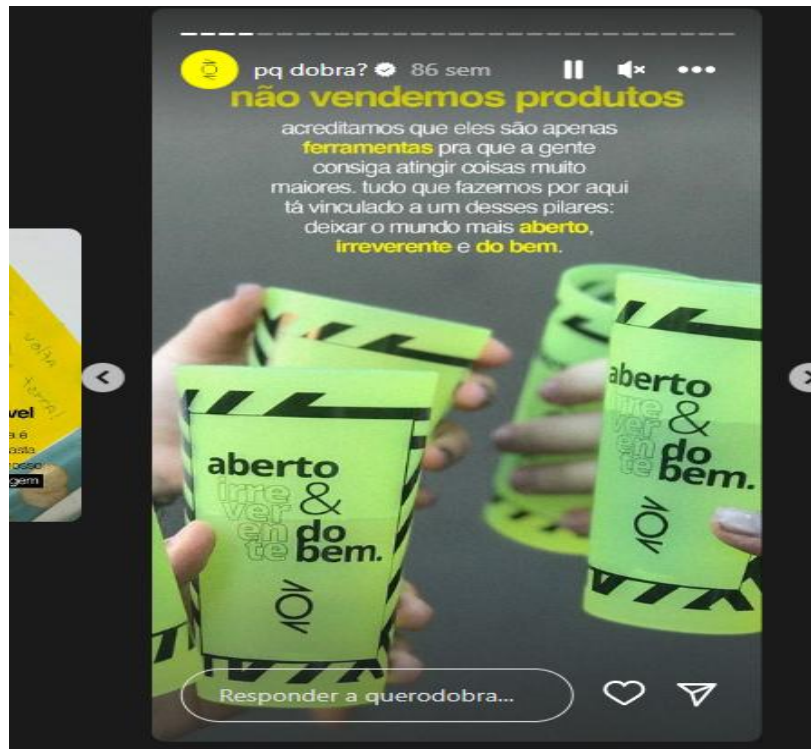
A empresa Dobra, em seu discurso sobre seus produtos e sua marca, alega que seus produtos são ferramentas para alcançar seus objetivos que estão relacionados aos pilares: “deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem”, conforme trechos da entrevista com o sócio Augusto e também do post no instagram® da empresa:

[...]Então, a gente sempre diz que a gente não começou a empresa inovando no produto, mas sim na forma de fazer negócio daquele lance, de entender o produto como ferramenta. Porque desde o início a gente sempre quis deixar um lugar mais aberto, irreverente e do bem, entender o produto como ferramenta para isso (Augusto-Dobra).

Os estudos seminais de Vargo e Lush (2004) já afirmavam a posição de que os bens prestam serviços e por isso têm seu valor no uso. Tal citação, reflete a fala do sócio da Dobra quando ele entende que seu produto é a ferramenta para se atingir seu propósito.

A figura 19 reforça o propósito da Dobra que vai além do uso dos seus produtos. A empresa busca afirmar junto a seus clientes que independentemente dos produtos que estão sendo vendidos, há um objetivo em seu modelo de negócio. A forma como a Dobra divulga esses pilares em suas plataformas de interação, é uma alternativa de envolver os clientes na cocriação de marca e com isso criar uma “cultura de visão” para alcançar o pensamento do cliente (RAMASWAMY, 2009).

Figura 19- Não vendemos produtos



Fonte: Rede social da Dobra<sup>13</sup>

Adicionalmente, na busca desse objetivo e criar uma experiência ao cliente, todos os funcionários se revezam na personalização da venda do produto, por meio do preenchimento manual de um post-it® desejando boas-vindas à empresa, e assinalando o primeiro nome de cada cliente:

[...] como a carteira, ela não tinha embalagem ainda, a gente precisava de algo que mostrasse a cara desse produto e que foi feito especialmente pra aquela pessoa, e aí nós conseguimos tirar a parada mais barata e carinhosa que tinha e que era possível! A gente escrevia a mão, o nome da pessoa e botava bem vindo à Dobra, e aí, aquilo virou uma marca super relevante pra gente né? Hoje a galera pede até desenho no post-it, pois sabem que a gente manda. Um exemplo disso, são os clientes que pedem “ó.. produto tal é pra tal fulano. O post-it passou a ser parte do produto e seu uso comprova pra pessoa que comprou que alguém parou pra fazer aquele produto pra ela, sabe? E está escrito a mão ali! (Guilherme-Dobra).

Ainda em relação ao processo de criar uma experiência ao cliente, os funcionários são estimulados, a buscar oportunidades de forma criativa de encantar o cliente, com ações que vão além da entrega do produto em si e da personalização do produto, conforme trecho da entrevista abaixo do funcionário (F):

[...] Às vezes, os clientes escrevem ali na observação que a gente acaba lendo, (e

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/stories/highlights/17884506677202449/>, acessado em 29/12/22.

isso é verdade), por exemplo, o seguinte texto: “a carteira é para minha namorada que eu quero pedir em casamento, sei lá. Aí a gente vai lá e compra um champanhe pequeno, uma coisa assim. Outro exemplo, “o meu cachorro arreventou minha carteira. “Essa é minha segunda” daí a gente manda uma bolinha para o cachorro (Entrevistado Funcionário F.).

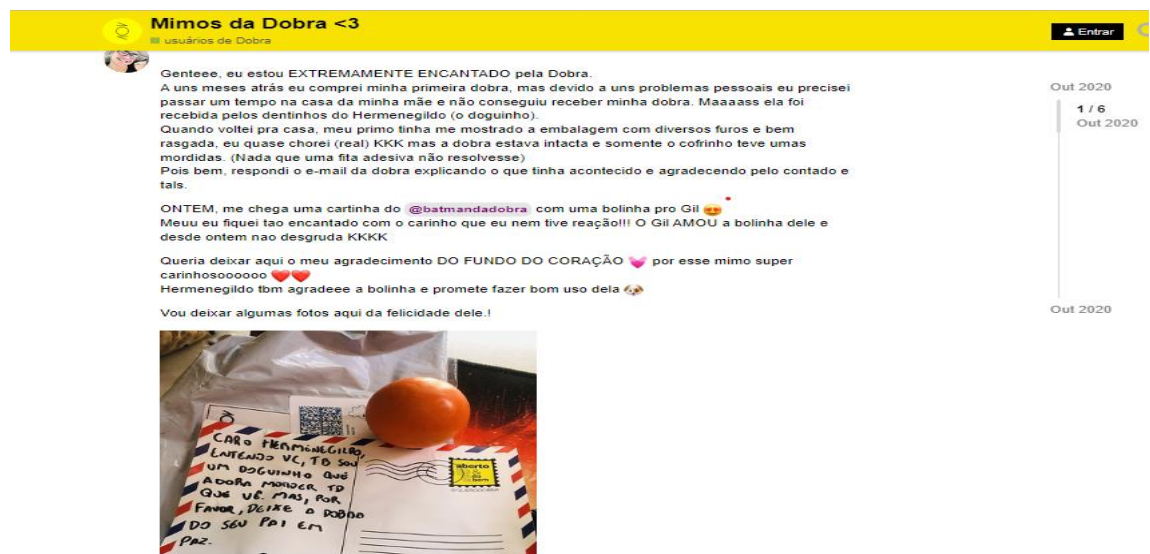
Outro exemplo, de oportunidades que os funcionários percebem de motivar e engajar o cliente quanto à mentalidade sustentável:

[...] Por exemplo, a gente teve uma mãe ou um dindo de uma criança. Ela escreveu... “essa carteira é para minha princesa Aurora, de cinco anos. Vou ensinar ela sobre economizar dinheiro”. Não é só sobre consciência, é sobre sustentabilidade. Então a gente ontem mesmo parou aqui. Têm uma oportunidade boa aí! a gente pegou e escreveu uma cartinha para ela, todo tipo, meio uma historinha assim, de filmes, chamando de princesa e tudo mais. A gente mandou um cartão semente para plantar, não é? Entra a parte da sustentabilidade, mostrando que aquilo ali não é algo para jogar fora. Nós mandamos muito além da carteira que ela ganhou né? Nós enviamos um porta moedas para ela guardar o dinheiro dela também. Isso foi uma oportunidade criada através da mensagem lida da pessoa que comprou (Entrevistado funcionário P).

Tendo em vista o relato do funcionário, fica evidente a abertura existente na empresa de criar valor a partir o uso do produto e “fazer algo por alguém” (VARGO; LUSCH, 2004), moldando expectativas dos clientes (SNEPENGER, 2007) além do valor de troca (BALLANTYNE; VAREY, 2008).

A percepção do cliente quanto a essas ações da empresa foi encontrada em uma postagem da comunidade virtual da Dobra, quando um cliente torna público seu agradecimento em relação a um desses processos de “encantamento”. Na Figura 20, imagem da postagem dessa evidência.

Figura 20- Encantamento do cliente



Fonte: Site Dobra<sup>14</sup>

Dentre os exemplos, mencionados na figura 20, a experiência do cliente é vista pelos consumidores como algo que vai além do produto em si. Isso pôde ser identificado pela entrevista com o o cliente (JH) em uma de suas falas sobre o quê mais lhe chamou atenção na primeira compra, e que de acordo com o trecho abaixo resultou em uma preocupação da empresa na personalização da entrega, tanto na primeira compra como na recompra, assim como o pensamento sustentável inserido nas embalagens reutilizáveis e no cartão semente. Esses fatores elevaram a experiência do cliente:

[...] Eu acho que em geral foi muito bom!. Eu postei no Instagram quando eu repeti a compra.[...] por exemplo, toda essa questão da embalagem; do cartão semente ao bilheteinho eram coisas que eu não esperava, né? Também veio um post it escrito a mão, tipo “bem-vindo”. Quando eu comprei minha segunda carteira, veio um “obrigado por comprar de novo”. Então eles se preocuparam em entender, putz, eu sou um primeiro cliente ou isto é uma recompra, né? Então esses detalhes, foram muito legais, foram muito, muito surpreendentes, elevaram muito a experiência (Entrevistado cliente JH).

Como evidência desse relato, o cliente disponibilizou por e-mail, a postagem que ele fez no instagram sobre suas impressões com a compra na Dobra, conforme Figura 21.

Figura 21- Experiência do Cliente



Fonte: Rede social instagram-cedido pelo cliente entrevistado

<sup>14</sup> - Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/c/usuarios-de-dobra/6>, acessado em 29/12/22

A experiência do cliente percebida por esses exemplos na Dobra, vai ao encontro do que foi mencionado por Payne (2008, p. 86) “criar experiências para o cliente é menos sobre produtos e mais sobre relacionamentos que o cliente tem em relação à oferta total”. Da mesma forma que Normann e Ramires (1993, pg.69) sugerem que a “chave para cocriar valor é co produzir ofertas que mobilizem os clientes”. Tal experiência é gerada pela interação entre a empresa, funcionários e cliente, cujo o beneficiário “o cliente” percebe significado além do valor de troca (BALLANTYNE; VAREY, 2008).

Parte da experiência propiciada aos consumidores da Dobra, está também a mentalidade sustentável, presente na cultura organizacional da empresa. O pensamento sustentável exerce importância no engajamento do cliente com a empresa, à medida que ele se identifica com a sustentabilidade, conforme trecho da entrevista do cliente AC [...]“Porque tudo isso que a gente está falando não é quando você faz o presente, você quer estar presente lá e com todos esses conceitos”. [...] Tal pensamento, pôde ser visto em outro trecho da entrevista do cliente acima mencionado, onde ele se identifica e engaja com a empresa quanto à preocupação sustentável das embalagens (reaproveitamento e reciclagem):

[...] A embalagem que vem não é descartável, ela se transforma. Ela também é uma dobra, né? E se transforma naquele cofrinho. Eu achei demais. Isso quer dizer que nada se perde.Né? Isso também, entra nesse ponto da sustentabilidade, porque você não tem um desperdício, né? Tudo se transforma (Entrevistado cliente AC).

A análise desses achados corroboram com uma das premissas encontradas nos estudos de Arnold (2018) onde ele destaca que os processos de cocriação precisam integrar diferentes *stakeholders* para minimizar os impactos sociais e ambientais e assim promover o desenvolvimento sustentável.

Na próxima seção, será abordada a participação do cliente nos negócios da empresa.

#### **4.4.3 Cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável a partir da interação com os clientes.**

A empresa Dobra atua como um comércio on-line, e dessa forma 99,9% dos seus clientes compram e interagem de forma on-line por meio do que são chamados “comunidade Dobra” cujas interações são vinculadas a todas as redes sociais e e-mails, ou seja, quando uma postagem é realizada na comunidade Dobra (que é hospedada no site da empresa), a mensagem pode ser visualizada em todas as redes sociais, da mesma forma que os clientes

respondem através das redes sociais e são copiladas para o site da empresa.

Nessa comunidade, são discutidos, desde sugestão para novos produtos, soluções de problemas referenciados como “bugs da comunidade” como também assuntos diversos.

A interação com os clientes ocorrem também por outros meios de geração de conteúdo, como por exemplo vídeos no YouTube, podcasts e cursos oferecidos pela empresa.

Os clientes descrevem que a forma como a empresa interage e a maneira como pensam o negócio é o que define o processo inovador da empresa, conforme trecho da entrevista com o cliente Jes:

[...]A gente sabe que a maioria das empresas , elas fazem tudo muito terceirizado e esquecem do natural, do que vem da naturalidade de pessoa para pessoa. Então eu acho isso muito inovador o fato deles pensar nisso e eu acho que o mais interessante na dobra é a interação que eles têm com o cliente. Eles são muito, como é que eu posso dizer? É uma coisa que parece que somos amigos, conhecidos há tanto tempo que você esquece que você é cliente, você pensa que você está ali conversando com seus amigos.Então essa interação deles é muito boa, é muito boa mesmo. Eu me interessei pela Dobra por causa disso, eu fui atrás dos produtos da Dobra por causa disso (Entrevistado cliente Jes).

Na literatura da cocriação, esse exemplo é similar aos estudos dos autores Hatch e Schultz (2010), os quais, fizeram um estudo com a empresa de brinquedos Lego, onde o diálogo através da internet engajou os clientes, propiciando lealdade, conexão, vínculo emocional, etc.

De acordo com Franco (2008), a utilização de comunidades virtuais como elo de comunicação para a cocriação de valor, também propicia e incentiva os clientes a criar novas ideias, como pode ser visto em um exemplo da Dobra, onde o cliente (DII) explica de que forma ele contribui para o desenvolvimento ou melhoria de um produto:

[...] Eles sempre deixaram muito claro que o feedback e a melhoria do produto são coisas que eles são muito abertos né? Então, querendo ou não isso faz parte da experiência do cliente né? A gente sente que nossa experiência como cliente é muito valorizada no desenvolvimento do produto né?[...] Quando o porta óculos ainda tava no protótipo. A gente tava falando um pouco sobre o fecho, né? De como ia ser melhor o fecho para fechar o porta óculos, se podia ser um botão ou se conheciam outro fecho, né? E eu sugeri até um modelo parecido com o que eu tenho de outra marca( Entrevistado- cliente DII).

Frempong et al. (2020) reforça que o uso de plataformas moderam positivamente os recursos operacionais e que o valor não é criado por um único ator, mas cocriado pela integração dos recursos. Nesse sentido, a Dobra por meio da sua comunidade virtual oferta essas possibilidades de contribuição dos seus clientes, onde ideias e sentimentos são compartilhados, invertendo o formato tradicional de comunicação de marketing

(PRAHALAD ; RAMASWAMY, 2004).

Na Figura 22, segue uma imagem da comunidade e dos assuntos postados na plataforma da Dobra.

Figura 22- Comunidade da Dobra

DOBRA		Site	Loja	Dobraflix	Cadastrar-se	Entrar	Q	≡
categoria aleatória pra falar de qualquer coisa		[ARTIGO ACADÊMICO] Participação em pesquisa	10 Nov	vocês gostam dos nomes escritos nas estampas?	1 Nov			
<b>novidades</b> ⚠		34	COMEMEÇOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO	21 Nov	batfriday 2022 - convite exclusivo	17 Nov		
aqui vamos contar novidades em primeira mão pra galera que participa da comunidade. informações quentinhas que queremos que vcs saibam antes de todo mundo		[NOVIDADE] CAPA DE TABLET	26 Out					
<b>ideias de novos produtos</b>		67	caderninho da dobra	12 Nov	Outros modelos de tênis da Dobra	24 Out		
aqui os nossos engenheiros são vocês. sugestões de novos produtos, ideias do que vc gostaria de ver com o material da Dobra e discussões sobre o que poderíamos lançar primeiro.			Porta óculos	8 Abr				
<b>ideias em geral</b>		27	Divulgação no Instagram - uso Mockups	30 Out	ideias de emblemas	22 Mar		
aqui é o lugar pra gente viajar. colocar as ideias pro site, pras redes sociais, pra novos videos ou pra qualquer outra loucura que a gente já pensou alguma vez que seria daora se a Dobra fizesse			Projeto música na Dobra!	Out '21				
<b>estampas</b>		64	Outra versão da estampa "isso é uma carteira"	23 Set	Estampa dos Vingadores	29 Abr		
"queria ver uma estampa de _____ na Dobra". se identificou com essa frase? dê suas sugestões de estampa, faça pedidos de estampas já existentes em outros produtos, etc			Rick and Morty	15 Fev				
<b>dobra pra casa</b>		11	Cortina de chuveiro?	19 Jan	ajuda na decoração	Ago '21		
criei essa categoria por que tem muita coisa legal sobre esse tema rolando.			Luminária	Jun '21				
<b>lives de mentoria @culturadobra</b>		1	live de mentoria #01 - papo com a Marcela da Camerina	Mar '21				
essa categoria foi criada pra estender as conversas que começam nas mentorias ao vivo								

Fonte: Site da Dobra<sup>15</sup>

No trecho da transcrição abaixo de uma outra cliente, é possível ver o relato da cocriação de um produto onde cliente e empresa atuam juntos na concepção de um novo modelo de carteira:

[...] Eu lembro de ter mandado alguma coisa, porque eu já tive as 2 carteiras, então como com a primeira tinha algumas coisas que não era que não eram legais, mas que poderiam ser melhoradas, e aí, quando eles estavam falando que iam fazer algumas mudanças e tal, aí eu mandei, ó, faz isso aí! E aí mandei pelo Twitter, faz isso e aquilo, e eles disseram: Que massa!! vou anotar! Então, assim... você se sente fazendo parte daquele novo processo, sabe? ( Entrevistado cliente Jes).

A abertura ao diálogo e a interação com o cliente no objetivo de cocriar com a empresa, está descrito no modelo de Kruger et al (2018), onde são previstos diversos aspectos de cocriação de valor . O cliente à medida que interage e colabora com ideias, experimentação e prototipagem também assumem o papel de co-produtores.

Na fala do sócio fundador da Dobra, Guilherme, é possível observar como é pensado o processo da empresa em relação à participação dos clientes na criação, testes ou melhorias de

<sup>15</sup> Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/>, acessado em 29/12/22.



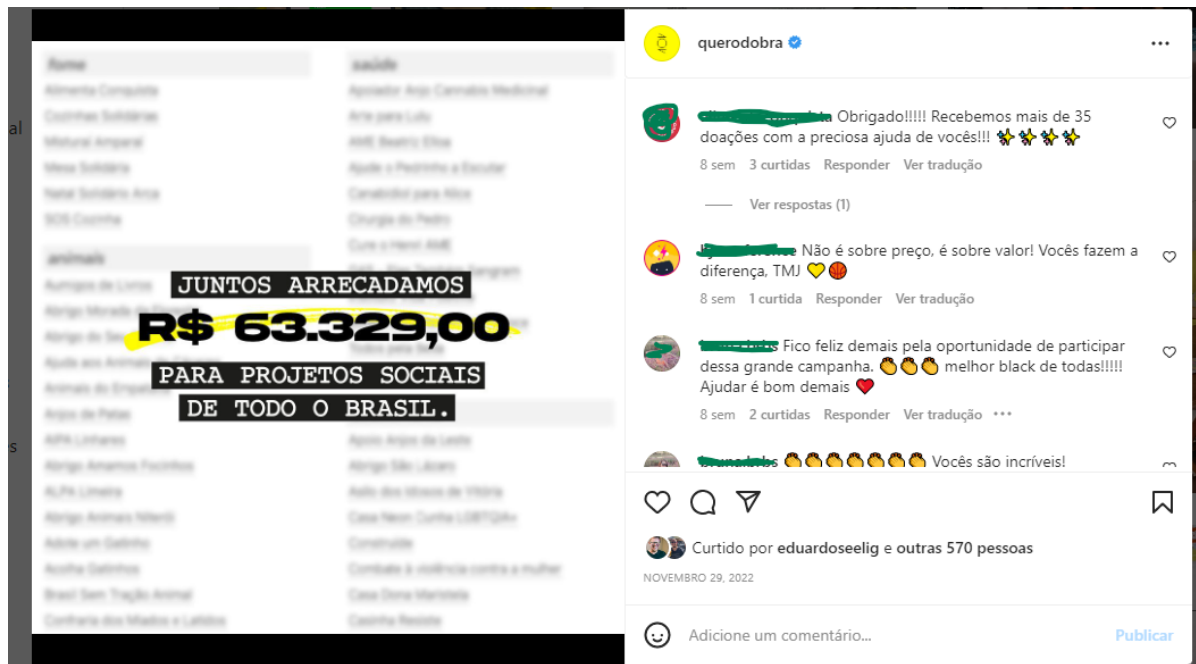
um produto.

[...] Como eu comentei antes, né? Eles participam da nossa criação de produto, depois da gente internamente testar, eles são os que testam primeiro pra nos dar os feedbacks ,que são uma base específica de clientes e depois a gente abre pra uma outra parte mais próxima de clientes e conseqüentemente para o mercado em geral. Mas o cliente participa da criação do produto, ele recebe o protótipo. E a gente deixa claro pra ele, e manda uma pesquisa exclusiva pra ele falar: “ ó vou dar esse produto pra tu testar, em contrapartida a gente quer que tu se dedique pra responder uma pesquisa depois ( Guilherme-Dobra).

Segundo Lacoste (2016), o cliente, ao colaborar com as idéias divide os riscos com a empresa, reduz o uso de recursos de P&D, e como mencionado anteriormente, os faz sentir engajados com a mentalidade sustentável proposta pelo negócio. Diante disto, a empresa Dobra se dispõe a pensar em alternativas que impactem positivamente o meio ambiente e causas sociais.

Como exemplo desse processo, a empresa participa da *black friday*, mas que de acordo com os sócios Guilherme e Augusto e a análise das postagens das redes sociais, funciona de uma forma diferente de outros negócios. Para participar da *black friday* da Dobra o consumidor precisa, fazer uma doação (qualquer valor ) a uma entidade beneficente e enviar um comprovante para a empresa antes de adquirir qualquer produto. Ao comprovar a doação, o consumidor participa do benefício da campanha, ganhando um outro produto de graça. No ano de 2022 com esse projeto casado de doação e venda, os clientes engajaram com a empresa e juntos beneficiaram diversas entidades beneficentes com uma arrecadação de R\$ 63.329,00, conforme Figura 23.

**Figura 23 Arrecadação da black friday da Dobra destinada a ONGs**



Fonte: rede social da Dobra<sup>16</sup>

Esse é um dos exemplos onde a cocriação contribui para o desenvolvimento sustentável impactando a esfera social da sustentabilidade, onde a Dobra por meio das interações com os clientes fomentam ações sociais que vão além da relação de compra e venda de produtos e ainda criam laços íntimos com seus clientes (ARNOLD, 2017).

Na próxima seção poderá ser analisada a participação dos parceiros de negócios no processo de cocriação.

#### **4.4.4 Cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável a partir da interação com os parceiros locais.**

Numa direção oposta ao que as empresas tradicionais fazem a respeito de terceirização de serviços, tomando a decisão de terceirizar trabalhos que não constituem atividade fim (FEIJÓ, 2011), a Dobra tem toda a sua produção terceirizada, a qual intitulam como “rede” que nada mais é do que vários parceiros que prestam serviços de dobra e costuras. Da mesma forma, o desenvolvimento das estampas dos seus produtos também ocorrem por meio de um processo de colaboração de artistas independentes que se cadastram no site da empresa e recebem pagamento a cada venda realizada de uma determinada escolha.

<sup>16</sup> Disponível em <https://www.instagram.com/p/CljIUU0uVJi/> acessado em 01/12/22

Dessa forma, por vezes, um cliente, pode figurar como colaborador não só na cocriação de idéias de produtos, melhorias e solução de problemas, como também pode se cadastrar como “collabs” que é o termo utilizado pela empresa e colaborar ofertando um *design* de estampas.

Sob o ponto de vista colaboração para a cocriação das parcerias, foi possível destacar nas entrevistas, mais evidências voltadas para a melhoria de produtos, participação durante a testagem, do que efetivamente criação de novos produtos como podem ser vistos nos trechos a seguir, onde os parceiros (rede de costuras) contribuem com a seu conhecimento na validação de um determinado produto, em especial na fase de protótipos e testagem.

[...] Já aconteceu por exemplo, quando eles estavam com projetos de uma jaqueta, né? E não estava legal e eu refiz modelagem. Às vezes um produto novo eles pedem para eu testar, né? Eu faço pra testar, eu faço uma primeira montagem, digamos assim,... Quando tem alguma novidade, alguma coisa, porque a menina que fazia isso agora não está mais na Dobra; ela foi embora pra São Paulo, mas eu também já ajudava ela, né? A criação dos novos produtos costurados não tem, mas eu sempre, sempre ajudei, até pela minha experiência ( Entrevistado parceiro F.).

[...] Então, assim, ó: na questão de criação de produto, pelo menos comigo eles não costumam conversar muito, tá? Eu acho que com as costureiras eles não conversam muito sobre isso, até porque a parte da gente é a parte da costura. Então, eu acho que criação de produto que vai ser costurado, que nem esses aí que eu te falei agora, por exemplo, do refide da costura que passa por cima desse material que teria que ser colado na carteira. Eles perguntaram, como é que ficava e não patinava a máquina, como é que você vê essa situação aí? Quanto tempo levava, entendeu? Eu acho que quando tem essa questão de algum material que vai ser colocado na carteira ou no produto que a gente vai costurar, aí eles me perguntam, mas a criação de produto novo, a gente não contribui muito. Somente números, melhorias, tempo, teste ( Entrevistado parceiro T.).

Se por um lado os parceiros da rede não contribuem efetivamente com idéias de novos produtos, eles avaliam as ideias que chegam até eles para a construção de um protótipo, e baseando-se na experiência da sua atividade validam ou não a possibilidade de ser tornar um produto.

O Guto, pediu uma capa de pro teclado dele, né? E ele me disse: vou te mandar o site que corta o neoprene, daí, quando eu cheguei, no que eu olhei, eu já vi, né? Tem um problema aqui olha aí,!! Meu filho chegou, e eu disse: não vai dar pra fazer isso aqui porque a estampa não foi calculada direitinho, esqueceram que tinha as dobras, né? E a parte de costura iria pegar em cima da estampa ( Entrevistado parceiro F.).

A facilidade do diálogo entre os parceiros e a empresa Dobra, e a aceitação de suas críticas identificadas nos produtos, contribuem para evitar problemas que possam chegar até o cliente, assim como desperdícios e retrabalhos. O conhecimento dispendido nesse processo

pelos parceiros, é similar à atividade de entrada proposto no modelo de cocriação de valor para a sustentabilidade de Kruger et al. (p. 11, 2018).

Da mesma forma que os parceiros ao participarem da experimentação e prototipagem e viabilidade do projeto assumem de acordo com os autores Romero e Molina (2011); Kruger et al. (2018), o papel de co-produtores. Sob à luz da sustentabilidade, quando os parceiros assumem um papel de decidir juntos com a empresa sobre a qualidade dos produtos e viabilidade dos projetos, possibilitam um processo ganha-ganha (RAMASWAMY, 2009), onde é possível reduzir desperdícios e erros no processo produtivo, e com isso, favorece a redução do risco do negócio, ao mesmo tempo que empodera a comunidade parceira dando-lhes “poder de argumentar”. Tal iniciativa, propicia o alcance da sustentabilidade principalmente sob o eixo financeiro do negócio quando essas ações podem afetar os fluxos de receita da empresa ( ROMERO; MOLINA, 2011).

Como contra partida, a empresa considera que influencia substancialmente na geração de renda dos parceiros locais de acordo com a resposta do sócio Augusto, quando questionado sobre o quanto a empresa influencia na remuneração dos seus parceiros: “ [...] *Eu acho que é total!. assim... a gente tem casos de pessoas que largaram um emprego fixo porque estava com uma renda maior, participando da rede de produção da Dobra*” da mesma forma que o parceiro (T) destaca que a Dobra é sua principal fonte de renda “[...] *a Dobra, é meu principal. Eu dou preferência sempre para a Dobra para depois fazer mais outras coisinhas, e o salário que eles pagam para nós é muito bom!*” Outra parceira da rede de costuras (F) define que os valores pagos são “incríveis” e que financeiramente ela se considera que “está super bem” e que “100% da sua renda” tem como origem a Dobra

Quando a empresa engaja os parceiros locais em seus processos de cocriação e retribui por meio de geração de renda e empregabilidade, segundo Chihambackwe, Grobbelaar e Matope(2021) há o empoderamento desses atores e com isso, contribuições para o desenvolvimento sustentável local na esfera econômica e social conforme objetivo 8 da ONU que diz : “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo, emprego pleno e trabalho decente para todos” (ONU, 2015 p. 14).

#### **4.4.5 A cocriação de valor e a colaboração com concorrentes na empresa Dobra**

Nas análises realizadas na empresa Dobra sobre a colaboração de concorrentes como

parte de um processo de cocriação de valor, não foram identificados laços que liguem diretamente com esses atores e os ganhos oriundos dessa troca. No entanto, de acordo com a seção 4.1.9 onde foi analisada essa relação sob a perspectiva da inovação frugal, percebe-se que a Dobra permite a abertura de seu produto principal (carteira), mas não com a intenção de promover um *benchmarking* e sim com o propósito de possibilitar que pessoas de baixa renda possam fazer seu próprio produto inspirado no layout da Dobra. Indiretamente esse consumidor torna-se concorrente, assim como podem haver outros empreendimentos que surgem a partir dessa abertura, porém não foi possível identificar por meio da análise realizada nas entrevistas, trocas de conhecimentos para o negócio da Dobra vindos diretamente desses atores .

Na próxima seção são apresentadas as interações com as instituições acadêmicas e a Dobra.

#### **4.4.6 A cocriação de valor , colaborações com universidades e a Dobra**

As análises realizadas nas entrevistas com a Dobra permitiu observar pela fala dos sócios, parceiros e funcionários, que a empresa possui interações com universidades e centros de ensino e que inclusive ideia do produto principal “carteira” tenha surgido a partir de conhecimentos adquiridos na universidade, conforme trecho da entrevista com o sócio Guilherme sobre o surgimento do negócio:

[...] a Dobra começou em março de dois mil e dezesseis oficialmente, com a carteira de papel que é o produto principal da dobra [...] Antes disso, a carteira tinha sido um projeto da faculdade em dois mil e treze realizado por mim e outras pessoas e acabou dando certo(Guilherme-Dobra).

Atualmente a empresa participa de palestras, aulas, testes em universidades e estimula funcionários, parceiros e clientes a participar de estudos acadêmicos, conforme afirma a parceira de negócio ( F):

[...] eu respondi um questionário com um menino que também estava fazendo trabalho de faculdade, né? Aí outras pessoas que vão lá conhecer a Dobra. Então assim... ela é inspiração para eles (Entrevistado parceiro F).

Fazendo uma conexão com a fala da parceira de negócio (F)., a qual descreve que a Dobra “inspira” os estudantes, a cliente (AC) relata outra visão sobre o uso do conhecimento da Dobra que vai além do produto adquirido: “[...] *Não é o produto em si, mas é muito antes,*

*né? Começa ali na escola, para você ir amadurecendo isso até chegar no seu produto. Não é um consumo inconsciente” (Entrevistado cliente AC).*

De acordo com o sócio Augusto, ele relata que a interação entre a universidade e eles é boa, mas que sobretudo o maior benefício é o *network* desenvolvido com o público envolvido:

[...] É, eu acho que é muito boa. A gente recebe vários convites, quase que diariamente. A gente quase sempre topa. Tanto para fazer o que a gente tá fazendo agora, quanto para ir na universidade dar palestra. A gente tem uma política de não cobrar, né? [...] isso é bom para a universidade e para é bom para gente, que inspira outras pessoas, que espalha a palavra Dobra, faz elas cliente, gostarem da marca e contarem para as outras pessoas (Augusto-Dobra).

Da mesma forma que na inovação frugal, as questões relacionadas às contribuições das interações com universidades estão mais relacionadas à área de marketing conforme descreve o sócio Guilherme:

[...] nas questões de marketing, principalmente, que são os que mais têm trabalho, a gente recebe muito trabalho dos alunos. Isso traz muitas coisas pra gente melhorar, de coisas pra gente aprimorar, de coisas que a gente pode deixar de fazer ou fazer mais. Então isso traz contribuições bem significativas principalmente com a área de marketing (Guilherme-Dobra).

A cocriação de valor por meio de interações com as universidades de acordo com Ben e Reynoso (2015), podem vir com o intuito de fomentar a aprendizagem e a capacitação local. Nesse sentido, a colaboração com universidades propiciou a idealização do negócio da Dobra, seus processos de marketing e mentalidade sustentável. Adicionado a esses aspectos, os conhecimentos adquiridos pela empresa e compartilhados com clientes, funcionários e parceiros podem também contribuir para o desenvolvimento sustentável quando analisado o objetivo 4.7 da ONU que diz “[...] garantir que os alunos adquiram conhecimentos e habilidades para promover o desenvolvimento sustentável por meio da educação e estilos de vida sustentáveis”(ONU, 2015, p. 17).

No entanto para que isso aconteça é necessário um ambiente organizacional aberto que de acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004) esteja focada na moderação das interações entre os *stakeholders*, que será melhor explorada na próxima seção.

#### **4.4.7 O ambiente organizacional da Dobra e a cocriação de valor**

A maioria dos estudos relacionados a negócios sustentáveis reconhece a necessidade

de colaboração entre diversos *stakeholders*, por isso, é necessário estender as análises do ambiente organizacional, principalmente porque as pessoas precisam tomar decisões de forma diferente para introduzir a mentalidade sustentável em seu dia a dia (AGUILAR et al., 2019).

O ambiente organizacional da Dobra de acordo com os sócios Guilherme e Augusto, nasceu com um produto (carteira que pudesse ser reciclada) e um propósito “ser um agente transformador da sociedade” conforme trecho da entrevista com o sócio Guilherme:

[...] a gente começou a fazer alguns cursos chamados cursos livres, de negócios digitais, nova economia, capitalismo consciente, sistema B, futurismo revoluções pós digitais. Todas essas loucuras assim, e isso, abriu muito a nossa cabeça pra entender que na verdade a gente tinha em mãos a carteira ali, que a gente pudesse imprimir nela, não como um produto que a gente pudesse vender, por exemplo, produtos personalizados pra empresas e ganhar muito dinheiro com isso, mas a gente tinha uma oportunidade de poder criar um negócio que fosse um agente transformador na sociedade, de operar diferente, trabalhar diferente que fosse um espaço em que as pessoas que trabalhassem se sentissem de fato bem, pudessem ser elas mesmas, que pudessem ter uma liberdade de tempo, uma liberdade que geralmente não se tem no mercado de trabalho tradicional (Guilherme Dobra).

A partir desse pensamento inicial os sócios passaram a entender o produto como ferramenta para um propósito maior, conforme trecho da entrevista com o sócio Augusto: “[...] Porque desde o início a gente sempre quis deixar um lugar mais aberto, irreverente e do bem, entender o produto como ferramenta para isso” “[...] aberto no sentido do tipo, ser mais transparente tanto com os clientes, tanto com as pessoas daqui de dentro”(Augusto Dobra).

Analisando os relatos da Dobra é possível fazer inferências aos estudos de Kruger et al. (2018) cujo autores reforçam que a cocriação é um processo interativo que pode ser utilizado como uma estratégia para se alcançar o desenvolvimento sustentável e que o ambiente propício para que isso aconteça, precisa ser inovador, transparente, adaptativo e participativo.

Da mesma forma que os sócios, os funcionários, e clientes possuem percepções similares sobre os conceitos que influenciaram o modelo de negócio da empresa e os pilares desenvolvidos a partir disto conforme trechos das entrevistas a) funcionário (P) e b) cliente (JH):

- a) Funcionário[...] A gente pensa nos pilares, então a identidade, o capitalismo consciente, tudo mais. Essas novas economias. Então, tudo que a gente faz, a gente olha para isso. Primeiro para ver se está se está dentro disto (Entrevistado funcionário P).
- b) Cliente [...] Eu sempre, sempre fui respondido. Eles têm aquela proposta de ser

irreverente, do bem e tal, então uma linguagem é bem leve e é legal, que facilita também você enviar, né? ( Entrevistado cliente JH).

Analisando os relatos dos funcionários e clientes, percebe-se que quando há uma interação orientada para uma atividade, ou para responder um questionamento por parte do cliente, nas duas situações, esses atores tem em mente o motivo por traz das ações e propósitos da empresa.

Um dos propósitos narrados pelos sócios é de “serem abertos”, tal abertura propicia um diálogo com os clientes em apoio às experiências e processos de aprendizagem, sendo que o resultado desse processo, manifesta as mudanças de atitudes e preferências do cliente (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Nessa direção, o desenvolvimento sustentável é alcançado a partir de um ambiente de gestão cocriativa capaz de semear um novo crescimento, fomentar o pensamento cocriativo e a cultura organizacional (RAMASWAMY, 2009).

#### 4.5 INTERAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO FRUGAL E COCRIAÇÃO DE VALOR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A inovação frugal e a cocriação de valor quando combinadas podem potencializar o desenvolvimento sustentável, principalmente pelo processo de colaboração por múltiplos atores. Se de um lado há a inovação frugal que faz uso de processos colaborativos para sustentar os negócios, em especial em países em desenvolvimento como o Brasil, e o faz mediante arranjos criativos, improvisação, desenvolvimento de parcerias e reaproveitamento de itens que poderiam se tornar lixo, de outro lado a cocriação de valor gerada pelas mesmas interações por múltiplos atores aproximam clientes e a experiência do serviço.

Ao analisar os conceitos e as falas de todos os atores entrevistados na empresa Dobra (empresa, funcionários, clientes e parceria) por diversas vezes o processo de interação entre eles desde a ideação de novos produtos, solução de problemas, propostas de melhorias e participação efetiva na jornada do cliente, ratificam a similaridade que existe entre a inovação frugal e a cocriação de valor.

Como resultados centrais da presente pesquisa, foi possível identificar que tanto a inovação frugal como a cocriação de valor convergem estratégias muito similares que puderam ser percebidas nas características:



- Colaboração com clientes;
- Cultura de colaboração interna;
- Empoderamento de parceiros locais;
- Colaboração com universidades;
- Mentalidade sustentável.

O Quadro 6 apresenta um resumo da interação entre a inovação frugal e a cocriação para o desenvolvimento sustentável na empresa Dobra.

**Quadro 6- Inovação frugal e cocriação-evidências para o desenvolvimento sustentável na empresa Dobra**

Características	Atores engajados	Autores	Evidência Desenvolvimento sustentável	Atendimento da Premissa
Colaboração com clientes(inovação frugal e cocriação)	Comunidade virtual de clientes empresa	Rosca, Reedy e Bendul (2018) Hatch e Schultz (2010); Frempong et al (2020); Prahalad e Ramaswamy(2004)	Reduz os custos com pesquisa e desenvolvimento; Envolvimento de clientes na criação ou melhoria de produto: Exemplo criação da nova carteira a partir dos feedbacks dos clientes.	Econômico, social e ambiental
Cultura de colaboração Interna	Funcionários, empresa	Bas (2020); Akaka e Vargo (2015); Romero e Molina (2011)	Processo de criação de produtos, exemplo: criação de cachepôs, luminárias e capa de kindel- ideia dos funcionários, testada e validada pela comunidade Dobra	Econômico, social e ambiental
Empoderamento de parceiros locais	Parceiros (Redes de dobra e costura)	Bhatti et al. (2018) Chihambackwe, Grobbelaar e Matope (2021)	Remuneração acima da média de mercado para a rede; Participação na Co produção dos produtos da Dobra e na solução de problemas baseando –se no conhecimento da atividade	Econômico e social
Colaboração com universidades	Empresa, funcionários, clientes e parceiros	Fischer et al. (2021), Ben e Reynoso (2015) e Chihambackwe, Grobbelaar e Matope (2021)	Participação em palestras, pesquisas cientistas e aulas práticas.	Social e econômico
Mentalidade sustentável	Empresa, funcionários, clientes e parceiros	Lacoste (2016); Storbacka( 2019) e Phahalad e Ramaswamy (2004).	Criação de produtos reutilizáveis(embalagem que vira cofre) Reciclagem (reciclagem das carteiras e porta cartão que vira semente. Utilização de energias renováveis- Energia solar na sede e captação de água da chuva) promove redução de custos e sustentabilidade Clientes apoiam a mentalidade sustentável da empresa.	Ecológica, econômica e social

			Projetos Sociais- Inclusão da Black Friday condicionada a doação social Participação da Social da empresa na escola Ciep	
--	--	--	---	--

**Elaborado pela autora**

A interação entre a inovação frugal e a cocriação de valor quando analisadas na empresa Dobra pela perspectiva do desenvolvimento sustentável, ambas teorias apresentaram convergência positiva, nos seguintes aspectos: colaborações com clientes- sob o prisma da inovação frugal, essa colaboração é percebida como um recurso que reduz os custos com pesquisa e desenvolvimento (ROSCA; REEDY; BENDUL, 2018), mas quando se observa a forma como a empresa interage e faz uso desse recurso, como por exemplo a participação dos clientes na criação (nova carteira), testagem e validação (luminárias e capa do *kindle*) e melhoria de seus produtos (*feedbacks* na comunidade virtual), constitui outra estratégia: a cocriação de valor, que no caso estudado, ocorre principalmente pelas colaborações mediadas pelas comunidades virtuais (FREMPONG et al., 2020; HATCH; SCHULTZ, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A contribuição para o desenvolvimento sustentável está direcionada às esferas econômico, social e ambiental, pois a empresa faz uso de criação inclusiva ao envolver os clientes em seus processos operacionais e promove aprendizagem ao cliente, relacionada aos impactos sociais instituídos pela empresa (funcionalidade do produto ao invés de propriedade) e impactos ambientais sobre a conscientização do uso responsável dos recursos, como por exemplo: embalagens reutilizáveis, programas de reciclagem e produção sob demanda. (LEMUS-AGUILAR et al., 2019). O processo de aprendizagem em que o cliente é submetido, desenvolve uma mentalidade sustentável (LACOSTE, 2016; STORBACKA, 2019 e PHAHALAD; RAMASWAMY, 2004) motivado pela empresa a partir de um ambiente organizacional aberto e colaborativo (PRAHALAD ; RAMASWAMY, 2004) que propicia o diálogo entre todos os atores envolvidos ( clientes, funcionários e parceiros de negócios), fechando com isto, todos os ciclos de recursos sustentáveis (LEMUS-AGUILAR et al., 2019).

Assim como os clientes, funcionários e parceiros locais da Dobra, integram os recursos necessários ao processo de desenvolvimento inclusivo (ROSCA; REEDY; BENDUL, 2018; HOSSAIN, et al., 2022); com vistas ao uso otimizado dos recursos (TIWARI ;HERSTATT, 2012) fazendo uso da improvisação criativa na concepção e melhoria de produtos e serviços (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012; RADJOU, 2015) em busca de

atender novos mercados (GOVINDARAJAN; KOPPALLE, 2006), formando características da inovação frugal que quando integradas à cocriação de valor fomentam o desenvolvimento sustentável, em especial para a região onde a empresa está inserida.

Como exemplo desses processos foi identificada na Dobra os processos de cocriação pelos funcionários ao participarem de criação de novos produtos como as luminárias, cachepôs, capa do kindle (AKAKA; VARGO, 2015; ROMERO; MOLINA, 2011), além de contribuírem na interação com as comunidades virtuais (FREMPONG et al., 2020; HATCH; SCHULTZ, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) ao solucionarem problemas junto aos clientes. A cultura organizacional da Dobra, dispõe sobre flexibilidade e qualidade de vida aos funcionários ( flexibilidade nos horários de trabalho e das atividades exercidas, salários iguais e participação ativa nos processos da empresa) que podem ser gatilhos que incentivem esses atores a cocriar (LEMUS-AGUILAR et al., 2019). Como resultado ao desenvolvimento sustentável está o aspecto econômico e social em direção ao atendimento do objetivo nº 8 da ONU que refere-se ao “ Crescimento econômico, inclusivo e sustentável; emprego pleno e trabalho decente para todos” (ONU, 2015, p. 14). Essa mesma premissa de atendimento ao desenvolvimento sustentável, se aplica ao empoderamento das parcerias locais (CHIHAMBACKWE; GROBBELAAR; MATOPE, 2021; BHATTI et al., 2018) , redes de costuras, que recebem valores pelos serviços prestados acima do mercado de trabalho, e que usufruem da flexibilidade das rotinas do trabalho.

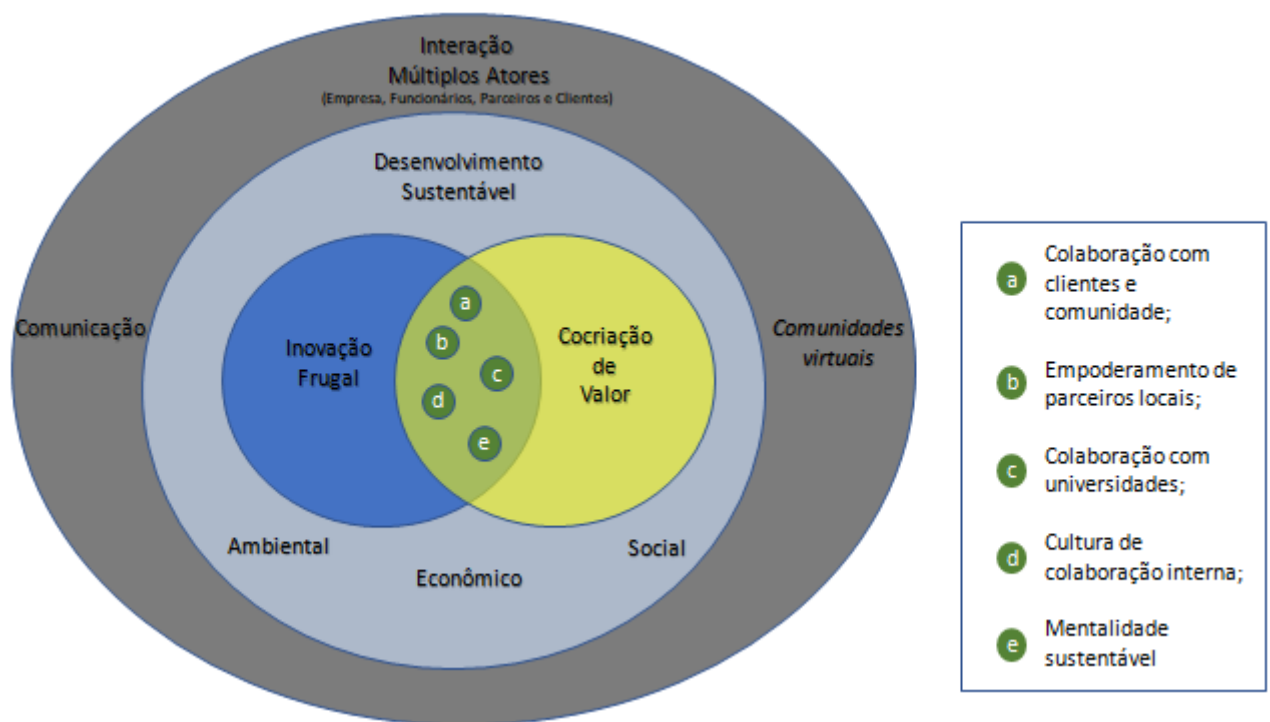
As colaborações com universidades e centros de ensino também foram identificadas nos estudos realizados , constituindo como um recurso da inovação frugal (FISCHER et al. 2021) quando exerce principalmente o papel de auxiliar na construção do modelo de negócio da Dobra, bem como compõem como mais um ator que auxilia na cocriação de valor (CHIHAMBACKWE; GROBBELAAR; MATOPE, 2021; BEN; REYNOSO, 2015) a partir dos conhecimentos adquiridos pela empresa. O processo de colaboração com universidades, contribui para o desenvolvimento sustentável principalmente em atendimento ao objetivo 4.7 da ONU que diz “ garantir que os alunos adquiram conhecimentos e habilidades para promover o desenvolvimento sustentável por meio da educação” (ONU, 2015).

Além dos fatores convergentes acima, há um aspecto relacionado à sustentação do próprio negócio que não é momentânea, uma vez que eles se sustentam justamente pelas características encontradas nas vertentes teóricas.

A interação entre a inovação frugal e a cocriação de valor podem contribuir para o

desenvolvimento sustentável, desde que estejam alinhadas a esse propósito e submetidas a um processo de interação entre múltiplos atores guiados por uma comunicação aberta e transparente, conforme demonstrado na Figura 24, onde é proposto um esquema conceitual desse processo.

**Figura 24- Esquema conceitual da interação entre inovação frugal e cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável.**



**Fonte: Elaborado pela autora**

O esquema conceitual Figura 24, tem como objetivo demonstrar os fatores mais importantes identificados nessa pesquisa quando analisada a interação entre a Inovação frugal e a cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável.

Nessa direção o círculo maior define a forte interação entre múltiplos atores e a necessidade de uma comunicação simples e transparente entre todos os envolvidos (BHARTI; AGRAWAL; SHARMA, 2014). Esse círculo é marcado como o ambiente fértil para que os demais propósitos aconteçam, onde a qualidade da comunicação, assim como descrito no modelo de Kruger et al. (2018, pg.11) é o que permite que múltiplas ações criativas

aconteçam nas relações identificadas na empresa Dobra.

Tais ações criativas consistem num processo de integração entre a empresa, os funcionários, parceiros e clientes não só para sugerir novos produtos, como também para testar, melhorar, ou simplesmente conversar sobre diversos assuntos na comunidade virtual, que mais tarde podem desenvolver novas ideias (FREMPONG et al., 2020; HATCH; SCHULTZ, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A interação também, promove a confiança, o engajamento entre empresa, funcionários, parceiros e clientes em todas as atividades desenvolvidas ( PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O segundo círculo demonstra o ambiente do desenvolvimento sustentável (LEMUS-AGUILAR, et al., 2019), que assim como o anterior, depende do engajamento de diversos atores para que aconteça, e está em linha com as dimensões da sustentabilidade (CLOSS et al., 2011).

Dentro do círculo do desenvolvimento sustentável, está o tripé da sustentabilidade (CLOSS et al., 2011) que foi possível identificar nesse estudo quando os produtos e os recursos utilizados são reutilizáveis e recicláveis (ambiental), que promove a renda local e o desenvolvimento social (econômico e social), quando ações são tomadas em prol de entidades beneficiárias (social) e dentro desse ambiente, estão as características identificadas pela interação entre a inovação frugal e a cocriação de valor que atuaram juntas nesse propósito, resultando em cinco características convergentes: colaboração com clientes , empoderamento de parceiros locais, colaboração com universidades, cultura de colaboração interna e mentalidade sustentável.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa teve como finalidade abordar dois processos: primeiro, buscar estudos por meio de uma revisão da literatura que analisasse o uso das abordagens teóricas da inovação frugal e cocriação com vistas ao desenvolvimento sustentável de forma concomitante; e o segundo, uma análise empírica por meio de um estudo de caso.

Ao realizar a primeira parte de caráter exploratório, constatou-se que havia uma lacuna

a ser preenchida, pois estudos sobre a interação entre ambas abordagens teóricas não possuíam literatura suficiente para um aprofundamento. Então, a partir do *gap* de pesquisa, foi formulada a seguinte questão: Como a inovação frugal e a cocriação de valor podem contribuir de forma conjunta para o desenvolvimento sustentável de um negócio?

A partir disso, para responder a essa questão, foi definido o objetivo geral: analisar a interação da inovação frugal e a cocriação de valor e possíveis contribuições para o desenvolvimento sustentável em uma pequena empresa que atua com negócios inovadores na produção de carteiras e produtos à base de material reciclável. Para tanto, foi necessária a análise de três objetivos específicos: o primeiro, analisar as atividades da empresa Dobra e sua predisposição à inovação frugal, e esse objetivo foi sendo atendido à medida que as análises do subcapítulo 4.2 e as subsequentes seções foram relatadas nesse trabalho, com destaque especial à identificação dos processos da empresa com a inovação frugal, tendo em vista a improvisação criativa e o uso de soluções simples e informais (RADJOU et al., 2012) relatados nessa pesquisa desde o processo de criação de produtos até a solução de problemas do dia a dia na empresa Dobra.

Aliada a esse aspecto, a latente preocupação com a sustentabilidade, além de fazer parte de uma mentalidade da empresa, também se torna uma forma de otimizar recursos, como por exemplo, desenvolvimento de subprodutos (porta óculos, etc) criados a partir de retalhos do processo produtivo e o uso de energias renováveis na empresa. Outra evidência encontrada nos estudos da inovação frugal é o empoderamento local (BHATTI et al., 2018), que no caso da Dobra é motivado pelo uso da mão de obra local (BREM ; WOLFRAM, 2014) e a remuneração acima do mercado de trabalho, o que confere a esses colaboradores seu desenvolvimento econômico e social.

O segundo objetivo específico, que consiste em identificar e descrever a cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável nas relações de clientes, funcionários e parcerias da empresa Dobra, também foi atendido quando analisadas todas as entrevistas realizadas com esses atores. Os pontos principais identificados na análise, reforçam os estudos de Kruger et al (2018) que falam do nível elevado de interação entre os *stakeholders* para o processo de cocriação. Nesse sentido, a Dobra apresentou consistência no nível de interação entre os *stakeholders*, que por meio de uma comunicação simples, clara e objetiva aproxima as relações e proporciona uma troca fértil de ideias para novos produtos e melhorias, como por exemplo a profundidade das relações entre a empresa, funcionários, parceiros e clientes. Essa

interação quando realizada com os clientes, ocorre por meio das comunidades virtuais, o que também é uma característica identificada no processo de cocriação (FREMPONG et al., 2020; HATCH; SCHULTZ, 2010; FRANCO, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) e que puderam ser vistos em diversos exemplos de criação de produtos, validação de protótipos e relatos dos próprios clientes entrevistados. Além disso, os clientes se sentem parte do processo da empresa a partir da proximidade criada pela facilidade de diálogo e pela personalização na entrega dos produtos quando recebem junto com suas aquisições um post-it® de boas vindas, com seu nome feito à mão. Da mesma forma que os clientes percebem que a empresa reconhece a recompra, quando um novo postit renova com a frase “Bem vindos de volta, à Dobra”.

Adicionalmente o elemento experiência proporcionado aos clientes, com a participação de todos os envolvidos, constitui um ponto fundamental que reforça os estudos sobre cocriação de valor (VARGO ; LUSCH, 2004, 2008, 2016; EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005) e como exemplo disso, foi relatada na presente pesquisa diversos exemplos de encantamentos realizados pelos funcionários, com o intuito de tornar a experiência de compra única e singular. A empresa também inclui em seu processo de gestão uma análise detalhada da jornada do cliente e o faz com o intuito de trabalhar justamente na melhoria da experiência do cliente.

Quanto ao desenvolvimento sustentável, este é alcançado quando funcionários, clientes, parceiros, instituições de ensino e sócios, contribuem para o processo de criação, melhoria e continuidade dos negócios da Dobra em substituição a um recurso de P&D (ROMERO; MOLINA, 2011) dividindo os riscos dos lançamentos de produtos e compartilhando uma mentalidade sustentável, capaz de influenciar o meio onde vivem.

O terceiro e último objetivo específico, que é propor um esquema conceitual de interação da inovação frugal e da cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável, torna-se possível à medida que a própria autora vai encontrando sinergias entre a inovação frugal e a cocriação de valor e as descreve no subcapítulo 4.5 (interação entre a inovação frugal e a cocriação de valor para o desenvolvimento sustentável) resultando em cinco características das duas teorias: colaboração com clientes, cultura de colaboração interna, empoderamento de parceiros locais, colaboração com universidades e mentalidade sustentável. Essas características, quando atuam juntas, se entrelaçam e contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Ao atender aos objetivos específicos, o objetivo geral, que é analisar a interação entre a inovação frugal e a cocriação de valor e possíveis contribuições para o desenvolvimento sustentável, também é atendido, não somente, sobre o aspecto da análise em si, mas nas contribuições que o presente trabalho possa agregar em ampliar os estudos quanto ao uso das duas estratégias, vislumbrando fomentar o desenvolvimento sustentável de países como o Brasil.

Diante dessa perspectiva, conclui-se que a inovação frugal e a cocriação de valor podem atuar juntas e contribuir para o desenvolvimento sustentável de uma determinada região, que além disso, possuem características que as aproximam. No entanto, para que esse processo aconteça, é de fundamental importância que a comunicação aberta, transparente entre todos os envolvidos e um pensamento sustentável, seja capaz de influenciar toda a cadeia de valor da empresa. O caso estudado, além de apresentar o perfil acima mencionado, é um empreendimento pequeno, o que facilita o controle desse ambiente.

Dessa forma, o fato desta pesquisa ser realizada em um pequeno empreendimento, também constitui uma limitação prevista para o estudo, que impossibilita a generalização. No entanto, contribui por iniciar discussões acerca de possibilidades que ambas as teorias possam contribuir em outros negócios e em outros países.

Considerando o cenário brasileiro e por estar entre os países com possibilidade de crescimento, incluído pela ONU nas discussões de desenvolvimento sustentável, é sim, um olhar inédito quando se analisam os achados desse trabalho e talvez a possibilidade de ampliar esses conceitos em microempreendedores individuais (MEI), possa estimular ainda mais, ações locais em busca desse propósito.

Por fim, como estudos futuros, são sugeridas as seguintes possibilidades de pesquisa:

- Analisar individualmente as características identificadas na interação entre a inovação frugal e cocriação de valor, para ampliar recursos e alternativas de potencializá-las como uma estratégia em mercados emergentes;
- Ampliar conceitos em outros negócios e em variados tamanhos;
- Promover estudos em demais formatos de negócios, como ONGs e empresas mistas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGARWAL, Nivedita; BREM, Alexander. The frugal innovation case of solar-powered automated teller machines (ATMs) of vortex engineering in India. **Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies**, v. 3, n. 2, p. 115-126, 2017.
- AGNIHOTRI, Arpita. Low-cost innovation in emerging markets. **Journal of Strategic Marketing**, v. 23, n. 5, p. 399-411, 2015.
- AKAKA, Melissa Archpru; VARGO, Stephen L. Extending the context of service: from encounters to ecosystems. **Journal of Services Marketing**, 2015.
- ALBERT, Martin. Assessing the sustainability impacts of frugal innovation—A literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 365, p. 132754, 2022.
- ALBERT, Martin. Sustainable frugal innovation-The connection between frugal innovation and sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 237, p. 117747, 2019.
- AQUILANI, Barbara; SILVESTRI, Cecilia; RUGGIERI, Alessandro. Sustainability, TQM and value co-creation processes: The role of critical success factors. **Sustainability**, v. 8, n. 10, p. 995, 2016.
- ARNOLD, Marlen Gabriele. Sustainability value creation in frugal contexts to foster Sustainable Development Goals. **Business Strategy & Development**, v. 1, n. 4, p. 265-275, 2018.
- BALLANTYNE, David; VAREY, Richard J. The service-dominant logic and the future of marketing. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, p. 11-14, 2008.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. Edição 70, São Paulo, 2016.
- BAS, Christian Le. Frugal innovation as environmental innovation. **International Journal of Technology Management**, v. 83, n. 1-3, p. 78-96, 2020.
- BEN LETAIFA, Soumaya; REYNOSO, Javier. Toward a service ecosystem perspective at the base of the pyramid. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 5, p. 684-705, 2015.
- BERNARDO, Kaluan. **A Dobra é uma empresa que faz carteiras “de papel”, mas também quer reinventar a gestão e o atendimento**. 2018. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/a-dobra-e-uma-empresa-que-faz-carteiras-de-papel-mas-e-bem-mais-que-isso-um-experimento-de-gestao-irada/>. Acesso em: 06/08/2022.
- BHARTI, Kumkum; AGRAWAL, Rajat; SHARMA, Vinay. What drives the customer of world's largest market to participate in value co-creation? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, n. 4, p. 413-435, 2014
- BHATTI, Yasser et al. Emerging concepts in innovation. In: Frugal Innovation. **Cambridge Univ. Press**, 2018. p. 160-188.

BHATTI, Yasser Ahmad. What is frugal, what is innovation? Towards a theory of frugal innovation. **Towards a Theory of Frugal Innovation** (February 1, 2012), 2012.

BHATTI, Yasser Ahmad; VENTRESCA, Marc. How can ‘frugal innovation’ be conceptualized“? 2013. ISSN 2203552.

BLAZEVIC, Vera; LIEVENS, Annouk. Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, p. 138-151, 2008.

BOUND, K.; THORNTON, I. W. Our frugal future: Lessons from India’s. **Innovation System**, 2012.

BRAGA, Katia Soares. **Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação**: In: MUELLER, Suzana Pinheiro (Org.). Métodos para pesquisa em Ciência da Informação. Brasília, DF: Thesaurus, 2007.

BREM, Alexander; WOLFRAM, Pierre. Research and development from the bottom up-introduction of terminologies for new product development in emerging markets. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2014.

BRODIE, Roderick J. et al. Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of business research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.

BRUNDTLAND, Gro Harlem; COMUM, Nosso Futuro. Relatório Brundtland. **Our Common Future: United Nations**, 1987.

CAPA DO KINDLE. Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/t/capa-para-kindle/1793/> Acesso em: 29/12/22.

CHAUVEL, Marie Agnes. Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas. Mauad Editora Ltda, 2000.

CHIHAMBAKWE, Zviemurwi J.; GROBBELAAR, Sara S.; MATOPE, Stephen. Creating Shared Value in Bop Communities with Micro-Manufacturing Factories: A Systematized Literature Review. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10289, 2021.

CHRISTENSEN, Clayton M. et al. Disruptive innovation for social change. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 94, 2006.

CLOSS, David J.; SPEIER, Cheri; MEACHAM, Nathan. Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 101-116, 2011.

COLLEDANI, Marcello. et al. Technology-based product-services for supporting frugal innovation. **Procedia CIRP**, v. 47, p. 126 – 131, 2016.

COMUNIDADE DOBRA. Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/> Acesso em 23/11/22

- CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.
- CUNHA, Miguel Pina e et al. Product innovation in resource-poor environments: Three research streams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 202-210, 2014.
- DABIC', Marina. et al. Inovações frugais: Uma revisão multidisciplinar e agenda para pesquisas futuras. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 914 – 929, 2022.
- DA COSTA NOGAMI, Vitor Koki; VIEIRA, Francisco Giovanni David; MEDEIROS, Juliana. Reflexões acadêmicas e de mercado para o marketing na base da pirâmide. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 4, p. 55-73, 2012.
- DANDONOLI, Patricia. Open innovation as a new paradigm for global collaborations in health. **Globalization and health**, v. 9, n. 1, p. 1 – 5, 2013.
- EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. Service portraits in service research: a critical review. **Journal of Service Industry Management**, v. 16, n. 1, p. 107 – 121, 2005.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ENCANTAMENTO DO CLIENTE. Disponível em: <https://comunidade.querodobra.com.br/c/usuarios-de-dobra/6>. Acesso em: 29/12/22.
- FAZER LOCAL PARA INSPIRAR LOCAL. Disponível em: <https://www.facebook.com/querodobra/photos/a.613573175377004/2903329929734639/> Acesso em 28/12/22.
- FEIJÓ, Diego de Vargas. **Critérios de distinção entre atividade-fim e atividade-meio para fins de terceirização**. 2011.
- FEIL, Alexandre André; SCHREIBER, Dusan. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos Ebape. BR**, v. 15, p. 667-681, 2017.
- FISCHER, Bruno et al. Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand? **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 2, p. 360-379, 2021.
- FRANCO, A. **Tudo que é sustentável tem o padrão de rede: sustentabilidade empresarial e responsabilidade social corporativa no século 21**. São Paulo: Escola de Redes, 2008. v. 193.
- FREMPONG, Joseph. et al. The relationship among customer operant resources, online value co-creation and electronic-word-of-mouth in solid waste management marketing. **Journal of Cleaner Production**, v. 248, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85075867696&doi=10.1016%2fj.jclepro.2019.119228&partnerID=40&md5=8c33ba7b9857182faf656771230b5016>.

GEISSDOERFER, Martin; SAVAGET, Paulo; EVANS, Steve. The Cambridge business model innovation process. **Procedia Manufacturing**, v. 8, p. 262-269, 2017.

GERSICK, Connie JG. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 9-41, 1988.

GIBBS, Graham; FLICK, Uwe. **Análise de dados qualitativos**. (Métodos de pesquisa). Artmed, Porto Alegre: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.  
GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social . São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. 786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995..

GOVINDARAJAN, Vijay; KOPALLE, Praveen K. Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. **Strategic management journal**, v. 27, n. 2, p. 189-199, 2006.

GOYAL, Lakshmi. Exploring frugal innovation in social entrepreneurship: Insights from emerging economies. **Organizational Dynamics**, v. 50, n. 2, p. 100782, 2021.

GOYAL, Sandeep; SERGI, Bruno S. Creating a formal market ecosystem for base of the pyramid markets-strategic choices for social embeddedness. **International Journal of Business and Globalization**, v. 15, n. 1, p. 63-80, 2015.

GRISI, Celso Claudio de Hildebrand. **Contribuições ao estudo do ensino da disciplina marketing em nível universitário de graduação**. 1991. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GUPTA, Vipin. Corporate response to global financial crisis: a knowledge-based model. **Global Economy Journal**, v. 11, n. 2, p. 1 – 15, 2011.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HAMMOND, Allen L. et al. **The Next 4 Billion - Market size and business strategy at the base of the pyra-midthe Next 4 Billion - Market size and business strategy at the base of the pyramid**. 2007. Disponível em: <https://www.wri.org/research/next-4-billion>. Acesso em: 09/07/2022.

HANSEN, Ursula; SCHRADER, Ulf. A modern model of consumption for a sustainable society. **Journal of Consumer Policy**, v. 20, n. 4, p. 443-468, 1997.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Toward a theory of brand co-creation with

implications for brand governance. **Journal of Brand management**, v. 17, p. 590-604, 2010.

HIPPEL, Eric Von. Democratizing innovation. **The Mit Press**, 2006.

HOFFMANN, Esther. Consumer integration in sustainable product development. **Business Strategy and the Environment**, v. 16, n. 5, p. 322-338, 2007.

HOSSAIN, Mokter. et al. Frugal innovation: Antecedents, mediators, and consequences. **Creativity and Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 521-540, 2022.

HOSSAIN, Mokter. Frugal innovation and sustainable business models. **Technology in Society**, v. 64, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85098669219&doi=10.1016%2fj.techsoc.2020.101508&partnerID=40&md5=d138d6cdbadb99d694f447a3e41cb9e7>.

HYVÄRINEN, Anne; KESKINEN, Marko; VARIS, Olli, O. Potential and pitfalls of frugal innovation in the water sector: Insights from Tanzania to global value chains. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 9, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84990888271&doi=10.3390%2fsu8090888&partnerID=40&md5=25d8def336123d97b518a55773b44b04>.

IQBAL, Qaisar; AHMAD, Noor Hazlina; LI, Zeyun. Frugal-based innovation model for sustainable development: technological and market turbulence. **Leadership & Organization Development Journal**, 2021.

K. PASWAN, Audhesh; D'SOUZA, Derrick; K. RAJAMMA, Rajasree. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. **Journal of Services Marketing**, v. 28, n. 2, p. 116-125, 2014.

KEEYS, Lynn A.; HUEMANN, Martina. Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1196 – 1212, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85014610609&doi=10.1016%2fj.ijproman.2017.02.008&partnerID=40&md5=79cf82037565d4499817d770104f1961>.

KHALID, Raja Usman et al. Putting sustainable supply chain management into base of the pyramid research. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2015.

KHAN, Rakhshanda. How frugal innovation promotes social sustainability. **Sustainability**, v. 8, n. 10, p. 1034, 2016.

KRUGER, Claudia et al. A holistic model integrating value co-creation methodologies towards the sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 191, p. 400 – 416, 2018.

LACOSTE, Sylvie. Sustainable value co-creation in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 151-162, 2016.

LE, Phong Ba. Determinants of frugal innovation for firms in emerging markets: the roles of leadership, knowledge sharing and collaborative culture. **International Journal of Emerging**

**Markets**, 2021.

LELIVELD, André; KNORRINGA, Peter. Frugal Innovation and Development Research. **European Journal of Development Research**, v. 30, n. 1, p. 1 – 16, 2018.

LEMUS-AGUILAR, Isaac. et al. Sustainable business models through the lens of organizational design: A systematic literature review. **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 5379, 2019.

LEVÄNEN, Jarkko et al. Implications of frugal innovations on sustainable development: Evaluating water and energy innovations. **Sustainability**, v. 8, n. 1, p. 4, 2015.

LEVÄNEN, Jarkko; HOSSAIN, Mokter; WIERENGA, Marleen. Frugal innovation in the midst of societal and operational pressures. **Journal of Cleaner Production**, v. 347, p. 131308, 2022.

LUNDKVIST, Anders; YAKHLEF, Ali. Customer involvement in new service development: a conversational approach. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 14, n. 2/3, p. 249-257, 2004.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso : Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição**. Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522466061. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MARTINS, Gilberto. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MELTON, Horace L.; HARTLINE, Michael D. Employee collaboration, learning orientation, and new service development performance. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 1, p. 67-81, 2013.

MERZ, Michael A.; ZARANTONELLO, Lia; GRAPPI, Silvia. How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. **Journal of Business Research**, v. 82, p. 79 – 89, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85034113548&doi=10.1016%2Fj.jbusres.2017.08.018&partnerID=40&md5=0404504fc72e7b29d65c69e875c621d7>.

NÃO VENDEMOS PRODUTO. Disponível em: <https://www.instagram.com/stories/highlights/17884506677202449/> Acesso em 29/12/22

OLIVEIRA, Maria Marli. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Nova York, 2015. Disponível em: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E). Acesso em: 13/06/2022.

PANSERA, Mario; OWEN, Richard. Framing resource-constrained innovation at the ‘bottom of the pyramid’: Insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. **Technological**

**Forecasting and Social Change**, v. 92, p. 300-311, 2015.

PINFIELD, Lawrence. A field evaluation of perspective on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 365 – 388, 1986.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PRAHALAD, Coimbatore K. *A riqueza na base da pirâmide*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável/Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. PNUD, Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Acompanhando-Agenda2030-Subsidios\\_iniciais-Brasil-2016.pdf](http://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Acompanhando-Agenda2030-Subsidios_iniciais-Brasil-2016.pdf).

QUERODOBRA,site. Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/> acessado em 20/11/22.

RADJOU, Navi et al. **Frugal Innovation: How to do more with less**. The Economist, 2015.

RADJOU, Navi; PRABHU, Jaideep; AHUJA, Simone. **Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth**. John Wiley & Sons, 2012.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the academy of marketing science**, v. 44, p. 290-315, 2016.

RICHARDSON, Bill. Towards a comprehensive view of the case method in management development. **Industrial and commercial training**, v. 26, n. 9, p. 3-10, 1994.

RIVERA-SANTOS, Miguel; RUFIN, Carlos; KOLK, Ans. Bridging the institutional divide: Partnerships in subsistence markets. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1721-1727, 2012.

ROMERO, David; MOLINA, Arturo. Collaborative networked organizations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. **Production Planning & Control**, v. 22, n. 5-6, p. 447-472, 2011.

ROSCA, Eugenia; ARNOLD, Marlen; BENDUL, Julia C. Business models for sustainable innovation – an empirical analysis of frugal products and services. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. S133–S145 – S145, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

84961134555&doi=10.1016%2fj.jclepro.2016.02.050&partnerID=40&md5=904ef47c43fbda939fd2a6ff33da7daa.

ROSCA, Eugenia; REEDY, Jack; BENDUL, Julia C. Does frugal innovation enable sustainable development? A systematic literature review. **The European Journal of Development Research**, v. 30, n. 1, p. 136-157, 2018.

ROSIER, George. Using reflective reports to improve the case method. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 8, p. 589-597, 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 1985.

SARKAR, Soumodip; MATEUS, Sara. Value creation using minimal resources – A meta-synthesis of frugal innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 179, 2022. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85126541895&doi=10.1016%2fj.techfore.2022.121612&partnerID=40&md5=a194d6b551945ec15b68a738ddc63e6a>.

SAWHNEY, Mohanbir; VERONA, Gianmario; PRANDELLI, Emanuela. Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of interactive marketing**, v. 19, n. 4, p. 4-17, 2005.

SCHWITTAY, Anke. The marketization of poverty. **Current Anthropology**, v. 52, n. S3, p. S71-S82, 2011.

SHAFI, Mohsin. Sustainable development of micro firms: examining the effects of cooperation on handicraft firm's performance through innovation capability. **International Journal of Emerging Markets**, v. 16, n. 8, p. 1634-1653, 2021.2020.

SHARMELLY, Rifat; RAY, Pradeep Kanta. The role of frugal innovation and collaborative ecosystems: The case of Hyundai in India. **Journal of General Management**, v. 43, n. 4, p. 157-174, 2018.

SIMULA, Henri; HOSSAIN, Mokter; HALME, Minna. Frugal and reverse innovations—Quo Vadis? **Current science**, p. 1567-1572, 2015.

SINKOVICS, Rudolf R.; KUIVALAINEN, Olli; ROATH, Anthony S. Value co-creation in an outsourcing arrangement between manufacturers and third party logistics providers: resource commitment, innovation and collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.

SNEPENGGER, David et al. Meanings and consumption characteristics of places at a tourism destination. **Journal of travel Research**, v. 45, n. 3, p. 310-321, 2007.

SONI, Pavan; T. KRISHNAN, Rishiksha. Frugal innovation: aligning theory, practice, and public policy. **Journal of Indian Business Research**, v. 6, n. 1, p. 29-47, 2014.

STAKE, Robert. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. São Paulo: Grupo A, 2011. E-book. 9788563899330. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563899330/>. Acesso em: 23 ago. 2022.



STORBACKA, Kaj. Actor engagement, value creation and market innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 4-10, 2019.

TESFAYE, Linda Annala; FOUGÈRE, Martin. Frugal innovation hijacked: The co-optimistic power of co-creation. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2021.

TIWARI, Rajnish; HERSTATT, Cornelius. Assessing India's lead market potential for cost-effective innovations. **Journal of Indian Business Research**, v. 4, n. 2, p. 97-115, 2012.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 1-10, 2008.

VARGO, Stephen L. Marketing relevance through market theory. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 730 – 746, 2018.

VARGO, Stephen L.; AKAKA, Melissa Archpru; VAUGHAN, Claudia M. Conceptualizing value: a service-ecosystem view. **Journal of Creating Value**, v. 3, n. 2, p. 117-124, 2017.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. In: **The service-dominant logic of marketing**. Routledge, 2014. p. 21-46.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, p. 5-23, 2016.

VELEVA, Vesela; BODKIN, Gavin. Corporate-entrepreneur collaborations to advance a circular economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 188, p. 20-37, 2018.

WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. Editora Saraiva, 2015. E-book. 9788502629857. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

WASEEM, Donia; BIGGEMANN, Sergio; GARRY, Tony. An exploration of the drivers of employee motivation to facilitate value co-creation. **Journal of Services Marketing**, v. 35, n. 4, p. 442-452, 2021.

XING, Ke; NESS, David; LIN, Fu-ren. A service innovation model for synergistic community transformation: Integrated application of systems theory and product-service systems. **Journal of Cleaner Production**, v. 43, p. 93-102, 2013.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZESCHKY, Marco; WIDENMAYER, Bastian; GASSMANN, Oliver. Frugal innovation in emerging markets. **Research-Technology Management**, v. 54, n. 4, p. 38-45, 2011.

ZWASS, Vladimir. Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. **International journal of electronic commerce**, v. 15, n. 1, p. 11-48, 2010.

## APÊNDICE

## APÊNDICE I- ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### ENTREVISTA 1- VISÃO DA EMPRESA(sócios)

#### I - CARACTERIZAÇÃO:

Nome:

Cargo/Função:

Tempo de Empresa:

Idade:

Grau de Instrução:

- Breve histórico do surgimento da organização
- Quais foram as motivações para ingressar no mercado de forma inovadora?
- De onde surgiu a proposta da empresa, em relação aos seus produtos? Com base em qual premissa?
- De que forma a empresa trabalha na busca de reduzir os custos internamente?
- De que forma a empresa trabalha a otimização de recursos internamente?
- Qual o nível de tecnologia envolvida? Existe trabalhos relacionados a pesquisa e desenvolvimento?

#### III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:

- Como descreve o processo de inovação da empresa?
- De que forma ocorre o processo de criação e desenvolvimento de novos produtos? Quais pessoas participam desse processo?
- Como ocorre o desenvolvimento de parcerias para a produção de um produto na empresa? Existe algum critério para tal? Quem participa?
- Como são identificadas a necessidade de novos produtos?
- Qual é o nível de interação entre a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema?

- Quais influências a liderança da empresa exerce em relação aos seus funcionários, sobre seu modelo de negócio e mentalidade sustentável?
- Como você descreve a relação da empresa com centros de ensino, universidades? Quais as contribuições que essa relação traz para seu negócio?
- Como é a relação com seus concorrentes? Há contribuições dessa relação para seu negócio? Quais?
- Como ocorre a interação da empresa com a comunidade local? Há desenvolvimento de parcerias? Quais?
- Quais iniciativas a empresa possui em relação a ações sustentáveis referentes aos seus produtos, recursos naturais? Há o engajamento em alguma causa?
- Quais iniciativas a empresa possui em relação a ações sustentáveis referentes à comunidade onde atua? Há o engajamento em alguma causa?

#### IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

- Qual o papel que seu cliente desempenha no processo de criação ou melhoria de um produto na empresa?
- Quais as contribuições dos seus clientes em relação ao desenvolvimento e testes dos produtos?
- Como ocorre o engajamento dos parceiros de negócios, fornecedores e funcionários da solução de um problema junto aos clientes?
- Como ocorre a troca de conhecimentos entre empresa, clientes, funcionários e parcerias?
- Como a empresa atua na busca de proporcionar uma experiência para os clientes?
- Como é visto o elemento “colaboração” nos processos produtivos e administrativos para a empresa?
- Há processos de personalização de produtos? Como isso ocorre? Quem participa?
- Como você descreve o comportamento da liderança em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários? Quais os desafios que a liderança enfrenta nesse processo?
- Como você descreve o ambiente organizacional da empresa?

- Como seu cliente percebe a sustentabilidade em seu negócio?
- Como você descreve o nível de acessibilidade financeira dos seus produtos?

## ENTREVISTA 2- VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

### I - CARACTERIZAÇÃO:

Nome:

Cargo/Função:

Tempo de Empresa:

Idade:

Grau de Instrução

Local onde reside

### III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:

- Como descreve o processo de inovação da empresa onde trabalha?
- De que forma ocorre o processo de criação e desenvolvimento de novos produtos?  
Quais pessoas participam desse processo?
- Qual é o nível de interação entre a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema?
- Quais influências a liderança da empresa exerce em relação aos seus funcionários, sobre seu modelo de negócio e mentalidade sustentável?
- Como ocorre a interação da empresa com a comunidade local? Há desenvolvimento de parcerias? Quais?
- Quais iniciativas a empresa possui em relação a ações sustentáveis referentes aos seus produtos, recursos naturais? Há engajamento em alguma causa?

### IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

- Qual o papel que o cliente e o funcionário desempenham no processo de criação ou melhoria de um produto na empresa?
- Como ocorre o engajamento dos parceiros de negócios, fornecedores e funcionários da solução de um problema junto aos clientes?

- Como ocorre a troca de conhecimentos entre empresa, clientes, funcionários e parcerias?
- Como a empresa atua na busca de proporcionar uma experiência para os clientes? Qual sua participação nesse processo?
- Como é visto o elemento “colaboração” nos processos produtivos e administrativos para a empresa?
- Qual é o envolvimento dos funcionários na personalização dos produtos?
- Como você descreve o comportamento da liderança em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários? Quais os desafios que a liderança enfrenta nesse processo?
- Como você descreve o ambiente organizacional da empresa?
- Como você percebe a visão sustentável da sua empresa?
- Qual é o nível de engajamento da empresa com a comunidade local?
- Como você descreve o diálogo entre funcionários, empresa, parceiros e clientes?

### ENTREVISTA 3- VISÃO PARCEIROS DE NEGÓCIOS

#### I - CARACTERIZAÇÃO:

Nome:

Atividade exercida/ Parceria

Tempo de Empresa:

Idade:

Grau de Instrução

Bairro/Cidade

#### III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:

- Descreva como ocorre sua participação na produção e solução de problemas nos produtos da Dobra.
- Como ocorre a comunicação entre você e a empresa Dobra?
- Como você descreve a contribuição da empresa em relação à sua renda?

- Como você descreve a participação da empresa Dobra junto à comunidade?
- Qual é o nível de interação entre vocês, a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema?
- Qual influência a liderança da empresa Dobra exerce em relação a você sobre a sustentabilidade em seus negócios?

#### IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

- Qual é o seu papel em relação atendimento às necessidades dos clientes da Dobra? Quais critérios você julga importante para que isso ocorra?
- Quando há um problema com um cliente, de que forma você contribui para a solução do mesmo?
- Como ocorre a troca de conhecimentos entre a Dobra , os clientes, e vocês?
- Como é visto o elemento “colaboração” nos processos produtivos e administrativos junto à empresa?
- Qual é o seu envolvimento na personalização dos produtos?
- Como você descreve o comportamento da liderança da Dobra em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários? Quais os desafios que a liderança enfrenta nesse processo?
- Como você descreve o ambiente organizacional da Dobra?
- Como você percebe a visão sustentável da Dobra?
- Como você define o relacionamento da Dobra e seus clientes?
- Como você define a comunicação entre a Dobra e os clientes

#### ENTREVISTA 4- VISÃO DOS CLIENTES

##### I - CARACTERIZAÇÃO:

Nome:

Há quanto tempo é cliente?

Idade:

Grau de Instrução

Bairro/Cidade

### III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:

- Como ocorre a comunicação entre você e a empresa Dobra?
- Como você descreve o processo de inovação da Dobra em relação ao seu modelo de negócio, ?
- Como você descreve a participação da empresa Dobra junto à comunidade?
- Qual é o nível de interação entre vocês, a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema?
- Qual influência a liderança da empresa Dobra exerce em relação a você sobre a sustentabilidade?

### IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

- Quando há um problema com algum produto ou serviços, de que forma você contribui para a solução do mesmo?
- Como ocorre a troca de conhecimentos entre a Dobra e você?
- Como é visto o elemento “colaboração” entre você e a Dobra em relação ao processo criativo de produtos, solução de problemas? Há um canal de comunicação que permita esse contato? É eficiente?
- Qual é o seu envolvimento na personalização dos produtos?
- Como você vê o comportamento da liderança da Dobra em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários?
- Como você descreve o ambiente organizacional da Dobra?
- Como você percebe a visão sustentável da Dobra?
- Como você define a experiência de ser cliente na Dobra?
- Como você define o relacionamento da Dobra e seus clientes?
  - Como você define a comunicação entre a Dobra e os clientes?



## CATEGORIZAÇÃO

<b>Inovação frugal</b>	<b>Cocriação de valor</b>	<b>Colaboração</b>	<b>Sustentabilidade</b>
<b>IF</b>	<b>CO</b>	<b>COL</b>	<b>SUST</b>

<b><u>III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:</u></b>	<b><u>Cod</u></b>
1. De que forma ocorre o processo de criação e desenvolvimento de novos produtos? Quais pessoas participam desse processo?	<b>IF</b>
2. Como ocorre o desenvolvimento de parcerias para a produção de um produto na empresa? Existe algum critério para tal? Quem participa?	<b>COL</b>
3. Como são identificadas a necessidade de novos produtos?	<b>IF</b>
4. Qual é o nível de interação entre a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema?	<b>IF E COL</b>
5. Quais influências a liderança da empresa exerce em relação aos seus funcionários, sobre seu modelo de negócio e mentalidade sustentável?	<b>SUST</b>
6. Como você descreve a relação da empresa com centros de ensino, universidades? Quais as contribuições que essa relação traz para seu negócio?	<b>IF E COL</b>
7. Como é a relação com seus concorrentes? Há contribuições dessa relação para seu negócio? Quais?	<b>IF E COL</b>
8. Como ocorre a interação da empresa com a comunidade local? Há desenvolvimento de parcerias? Quais?	<b>IF E COL</b>
9. Como você acha que contribui para o	<b>IF E</b>

desenvolvimento economico dos parceiros locais?	<b>COL</b>
10. Quais iniciativas a empresa possui em relação a ações sustentáveis referentes aos seus produtos, recursos naturais? Há o engajamento em alguma causa?	<b>SUST</b>
11. Quais iniciativas a empresa possui em relação a ações sustentáveis referentes à comunidade onde atua? Há o engajamento em alguma causa?	<b>SUST</b>

<b><u>IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</u></b>	<b><u>COD</u></b>
1. Qual o papel que seu cliente desempenha no processo de criação ou melhoria de um produto na empresa?	<b>CO E</b> <b>COL</b>
2. Quais as contribuições dos seus clientes em relação ao desenvolvimento e testes dos produtos?	<b>CO E</b> <b>COL</b>
3. Como ocorre o engajamento dos parceiros de negócios, fornecedores e funcionários da solução de um problema junto aos clientes?	<b>CO E</b> <b>COL</b>
4. Como ocorre a troca de conhecimentos entre empresa, clientes, funcionários e parcerias?	<b>CO E</b> <b>COL</b>
5. Como a empresa atua na busca de proporcionar uma experiência para os clientes?	<b>CO E</b> <b>COL</b>
6. Como é visto o elemento “colaboração” nos processos produtivos e administrativos para a empresa?	<b>CO E</b> <b>COL</b>
7. Há processos de personalização de produtos? Como isso ocorre? Quem participa?	<b>CO E</b> <b>COL</b>
8. Como você descreve o comportamento	<b>CO E</b>

da liderança em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários? Quais os desafios que a liderança enfrenta nesse processo?	<b>COL</b>
9. Como você descreve o ambiente organizacional da empresa?	<b>SUST</b>
10. Como seu cliente percebe a sustentabilidade em seu negócio?	<b>SUST</b>
11. Como você descreve o nível de acessibilidade financeira dos seus produtos?	<b>SUST</b>

### **ENTREVISTA 2- VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

<b><u>III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:</u></b>	<b><u>COD</u></b>
1. Como descreve o processo de inovação da empresa onde trabalha?	<b>IF</b>
2. De que forma ocorre o processo de criação e desenvolvimento de novos produtos? Quais pessoas participam desse processo?	<b>IF</b>
3. Qual é o nível de interação entre a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema junto ao cliente?	<b>COL</b> E <b>CO</b>
4. Quais influências a liderança da empresa exerce em relação aos seus funcionários, sobre seu modelo de negócio e mentalidade sustentável?	<b>CO</b> E <b>SUST</b>
5. Como ocorre a interação da empresa com a comunidade local? Há desenvolvimento de parcerias? Quais?	<b>IF</b> E <b>COL</b>
6. Quais iniciativas a empresa possui em relação a ações sustentáveis referentes aos seus produtos, recursos naturais? Há engajamento em alguma causa?	<b>SUST</b>

<b><u>IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</u></b>	<b><u>COD</u></b>
1. Qual o papel que o cliente e o funcionário desempenham no processo de criação ou melhoria de um produto na empresa?	<b>CO</b> E <b>COL</b>
2. Como ocorre o engajamento dos funcionários e parceiros de negócios na solução de problemas junto aos clientes?	<b>CO</b> E <b>COL</b>
3. Como ocorre a troca de conhecimentos entre empresa, clientes, funcionários e parcerias?	<b>CO</b> E <b>COL</b>
4. Como a empresa atua na busca de proporcionar uma experiência para os clientes? Qual sua participação nesse processo?	<b>CO</b>
5. Como é visto o elemento “colaboração” nos processos produtivos e administrativos para a empresa?	<b>COL</b>
6. Qual é o envolvimento dos funcionários na personalização dos produtos?	<b>CO</b>
7. Como você descreve o comportamento da liderança em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários? Quais os desafios que a liderança enfrenta nesse processo?	<b>CO</b>
8. Como você descreve o ambiente organizacional da empresa?	<b>CO</b>
9. Como você percebe a visão sustentável da sua empresa?	<b>SUST</b>
10. Como você descreve o diálogo entre funcionários, empresa, parceiros e clientes?	<b>CO</b>
11. Como você percebe a interação da Dobra com as instituições de ensino, faculdades palestras, etc	<b>CO</b>

### **ENTREVISTA 3- VISÃO PARCEIROS DE NEGÓCIOS**

<b><u>III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:</u></b>	
1. Descreva como ocorre sua participação na produção e solução de problemas nos produtos da Dobra.	IF
2. Como ocorre a comunicação entre você e a empresa Dobra?	IF E COL
3. Como você descreve a contribuição da empresa em relação à sua renda?	IF
4. Como você descreve a participação da empresa Dobra junto à comunidade?	IF
5. Qual é o nível de interação entre vocês, a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema?	IF E COL
6. Qual influência a liderança da empresa Dobra exerce em relação a você sobre a sustentabilidade em seus negócios?	SUST

<b><u>IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</u></b>	<b><u>COD</u></b>
1. Qual é o seu papel em relação atendimento às necessidades dos clientes da Dobra? Quais critérios você julga importante para que isso ocorra?	CO
2. Quando há um problema com um cliente, de que forma você contribui para a solução do mesmo?	CO
3. Como ocorre a troca de conhecimentos entre a Dobra, os clientes, e vocês?	CO
4. Como é visto o elemento “colaboração” nos processos produtivos e administrativos junto à empresa?	COL
5. Qual é o seu envolvimento na	CO E

personalização dos produtos?	COL
6. Como você descreve o comportamento da liderança da Dobra em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários? Quais os desafios que a liderança enfrenta nesse processo?	CO E COL
7. Como você descreve o ambiente organizacional da Dobra?	SUST
8. Como você percebe a visão sustentável da Dobra?	SUST
9. Como você percebe a interação da Dobra com as instituições de ensino, faculdades, palestras, etc	CO

#### **ENTREVISTA 4- VISÃO DOS CLIENTES**

<b>III- INOVAÇÃO FRUGAL, COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE:</b>	COD
1. Como você define a inovação da Dobra, seja ela em produtos ou empresa?	IF
2. Como ocorre a comunicação entre você e a empresa Dobra?	IF
3. O que você conhece sobre a atuação da Dobra em relação aos processos de colaboração com os parceiros, clientes e funcionários?	IF E COL
4. Gostaria de te convidar a se lembrar das vezes que você interagiu com a Dobra, seja para a compra de um produto, solução de um problema	COL
5. Como você percebe a preocupação socioambiental da empresa durante esse processo? O que você pode apontar como evidências dessa preocupação?	IF E SUST
6. Como você percebe a participação da empresa Dobra junto à comunidade?	IF E SUST

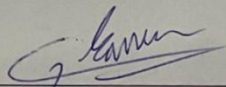
7. Qual é o nível de interação entre vocês, a empresa e os funcionários na concepção de um produto ou até mesmo da solução de um problema?	IF CO	E
--	----------	---

<b><u>IV- COCRIAÇÃO DE VALOR, COLABORAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</u></b>	<b><u>COD</u></b>
10. Quando há um problema com algum produto ou serviços, de que forma você contribui para a solução do mesmo?	CO
11. Como ocorre a troca de conhecimentos entre a Dobra e você?	CO
12. Sobre o aspecto comunidade virtual, você participa de alguma comunidade? Como ocorrem as interações? Sobre quais assuntos vocês falam?	CO E COL
13. Qual é o seu envolvimento na personalização dos produtos?	CO
14. O que em sua opinião a Dobra se diferencia em relação a outras empresas?	CO
15. Como você vê o comportamento da liderança da Dobra em relação a interação com parcerias, fornecedores, clientes e funcionários?	CO
16. Como você percebe o ambiente organizacional da Dobra?	SUST
17. Como você percebe a visão sustentável da Dobra?	SUST
18. Como você descreve a experiência de ser cliente Dobra? Quais sentimentos essa experiência lhe traduz?	CO
19. Como você percebe a interação da Dobra com as instituições de ensino, faculdades palestras, etc	CO

## AUTORIZAÇÃO

Eu, Guilherme Massena, sócio fundador da empresa Dobra, autorizo a pesquisadora Liandra de Cássia Oliveira Granado, mestranda do Curso de Administração, na Universidade Feevale a mencionar o nome da empresa Dobra e dos sócios na dissertação de sua autoria sob o título “Inovação Frugal e Cocriação de Valor sob a ótica do Desenvolvimento Sustentável”.  
Para tanto, firmo a presente autorização.

Montenegro-Rs, 12 de Dezembro de 2022.



---

Guilherme Massena