

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**O *FLOURISHING BUSINESS CANVAS* COMO FERRAMENTA PARA A
MODELAGEM DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM *STARTUPS***

ALEXANDRO PELLIN

CASCABEL

2022

Alecxandro Pellin

**O *FLOURISHING BUSINESS CANVAS* COMO FERRAMENTA PARA A
MODELAGEM DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM *STARTUPS***

***THE FLOURISHING BUSINESS CANVAS AS A TOOL FOR MODELING
SUSTAINABLE BUSINESS IN STARTUPS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Doutora Sandra Mara Stocker Lago.

CASCADEL

2022

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Pellin, Alexandre

O Flourishing Business Canvas como ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis em startups / Alexandre Pellin; orientadora Sandra Mara Stocker Lago. -- Cascavel, 2022.

95 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Sustentabilidade. 2. Modelos de Negócios Sustentáveis. 3. Startups. 4. Flourishing Business Canvas. I. Stocker Lago, Sandra Mara, orient. II. Título.

ALEXANDRO PELLIN


**O FLOURISHING BUSINESS CANVAS COMO FERRAMENTA PARA A MODELAGEM DE
NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM STARTUPS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Sustentabilidade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Orientador(a) - Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Sandra Regina da Silva Pinela

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)



Marcelo Roger Meneghetti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Cascavel, 15 de março de 2022

DEDICATÓRIA

À minha esposa Simone, mulher extraordinária, parceira fiel nesses muitos anos de convivência, companheira nos momentos de adversidade e nos bons momentos de nossas vidas, logo, não seria diferente nesse momento tão importante da minha vida. Seu apoio foi fundamental para esse momento.

Aos meus filhos, meus “pequenos grandes amores” Antonella e Antony, por serem os motivadores de minha vida e por me ensinarem a cada dia a me tornar um ser humano melhor. Vocês certamente são a melhor parte de mim. Que este trabalho, num futuro, os inspire a serem pessoas melhores para nosso mundo.

AGRADECIMENTO

O meu agradecimento a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) pela oportunidade e por me proporcionar um ambiente de aprendizado ideal para a realização deste estudo, assim como aos professores e professoras do programa do Mestrado Profissional em Administração (PPGAdm). Sem exceção, todos contribuíram de alguma forma para meu crescimento intelectual e profissional. Meu muito obrigado.

À minha orientadora, professora Sandra Mara Stocker Lago, pela confiança em mim depositada, pelo estímulo e pelas ideias para a elaboração deste trabalho. Sua dedicação e conhecimento compartilhado, não só me estimulou a adensar o conhecimento acerca deste estudo, como também contribuiu para minha formação como pesquisador responsável pela construção do conhecimento. Por esses motivos, faz jus ao título de orientadora. É um privilégio ser seu orientado.

Aos membros das bancas examinadoras de qualificação e defesa, professores Claudio Antonio Rojo, Marcelo Roger Meneghatti e Ronaldo Bulhões. Agradecimento especial também à professora Sandra Regina da Silva Pinela, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A todos os membros, meus sinceros agradecimentos por aceitarem o convite e pelas recomendações científicas, que muito contribuíram para a melhoria deste trabalho.

Ao grupo de pesquisa *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*, em especial ao professor Antony Upward pelas consultorias sobre a ferramenta objeto de estudo deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, pelo apoio recebido por meio da troca de experiências e conhecimentos.

Às startups participantes destes estudo pela disponibilidade e colaboração.

Por fim, agradeço a todos aqueles que torceram ou de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para este momento.

RESUMO

Pellin, A (2022). *O Flourishing Business Canvas como ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis em startups*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

Esta pesquisa, uma das precursoras no Brasil, teve como objetivo investigar uso do *Flourishing Business Canvas* como ferramenta para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis por *startups*. As *startups* são empresas com modelos de negócios potencialmente escaláveis e inseridas em um ambiente de extrema incerteza, assim, à medida que desenvolvem seus produtos ou serviços, não podem estar indiferentes aos pressupostos da sustentabilidade. Neste contexto, mostra-se evidente a necessidade de ferramentas que possam auxiliar essas empresas a transformarem seu atual modelo de negócio para um novo conceito de modelo voltado para a sustentabilidade, e o *Flourishing Business Canvas* tem essa premissa. Deste modo, para atingir o objetivo proposto, o estudo é realizado por meio de uma abordagem qualitativa com procedimento técnico de pesquisa-ação, com a realização de oficinas com quatro *startups* utilizando o *Flourishing Business Canvas*. Nas oficinas são avaliadas a aplicabilidade e a utilidade da ferramenta com base nas percepções dos participantes e observação direta sistemática do pesquisador, ao passo que às *startups* constroem ou adequam seu atual modelo de negócio convencional para um modelo sustentável, integrando os contextos econômicos, ambientais e sociais. Os resultados da pesquisa mostraram que o *Flourishing Business Canvas* é uma potencial ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis por *startups*. Pode ser empregada para entender as práticas e ações de sustentabilidade dessas empresas como um todo, mostrando sua sustentabilidade social, ambiental e econômica de modo esquemático e estratégico, e, por consequência, ser utilizado como ferramenta para a modelagem de seu negócio com a pretensão de serem efetivamente sustentáveis. Este estudo contribui teoricamente para a literatura com seu exame detalhado sobre a ferramenta e a comprovação de sua efetividade e utilidade quando aplicado às *startups*. Apresenta importantes considerações sobre a usabilidade da ferramenta e possíveis melhorias, colaborando deste modo, com uma agenda futura de estudos. Também contribui para a prática ao proporcionar com o estudo uma visão holística da sustentabilidade para os participantes, encorajando a ideiação e a visualização de seu modelo de negócios aliados à preocupação com a melhoria social e ambiental destas empresas.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Modelos de Negócios Sustentáveis. *Startups*. *Flourishing Business Canvas*.

ABSTRACT

Pellin, A (2022). *The flourishing business canvas as a tool for modeling sustainable business in startups*. Master's degree dissertation, Western Paraná State University, Cascavel, PR, Brazil.

This research, one of the pioneers in Brazil, aimed to investigate the use of the Flourishing Business Canvas as a tool for the elaboration of sustainable business models by startups. Startups are companies with potentially scalable business models and inserted in an environment of extreme uncertainty, thus, as they develop their products or services, they cannot be indifferent to the assumptions of sustainability. In this context, the need for tools that can help these companies transform their current business model into a new model concept focused on sustainability is evident, and the Flourishing Business Canvas has this premise. Thus, to achieve the proposed objective, the study is carried out through a qualitative approach with a technical procedure of action research, with the realization of workshops with four startups using the Flourishing Business Canvas. In the workshops, the applicability and usefulness of the tool is evaluated based on the perceptions of the participants and systematic direct observation by the researcher, while the startups build or adapt their current conventional business model to a sustainable model, integrating the economic, environmental, and social contexts. The results of the research showed that the Flourishing Business Canvas is a potential tool for sustainable business modeling by startups. It can be employed to understand the sustainability practices and actions of these companies as a whole, showing their social, environmental, and economic sustainability in a schematic and strategic way, and consequently be used as a tool for modeling their business with the claim of being effectively sustainable. This study contributes theoretically to the literature with its detailed examination of the tool and the proof of its effectiveness and usefulness when applied to startups. It presents important considerations about the tool's usability and possible improvements, thus contributing to a future agenda of studies. It also contributes to the practice by providing with the study a holistic view of sustainability for the participants, encouraging the ideation and visualization of their business model allied to the concern with social and environmental improvement of these companies.

Key words: Sustainability. Sustainable Business Models. Startups. Flourishing Business Canvas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da dissertação	21
Figura 2 - A interligação dos elementos do conceito do <i>Triple Bottom Line</i>	27
Figura 3 - Sistemas contextuais para qualquer negócio	38
Figura 4 - Quatro perspectivas de um modelo de negócio	39
Figura 5 - Relação sistêmica entre os blocos do FBC	39
Figura 6 - A tela do <i>Flourishing Business Canvas</i>	40
Figura 7 - Fases da metodologia do estudo	54
Figura 8 - Delineamento da pesquisa.....	56
Figura 9 - Aplicação da tela do FBC	64
Figura 10 - Recorte ilustrativo das Camadas dos blocos Atores do Ecossistema e Necessidades	65
Figura 11 - Disposição do bloco Metas no contexto econômico.....	66
Figura 12 - Blocos <i>Stakeholders</i> e Atores do Ecossistema	68
Figura 13 - Exemplo de adequação do <i>layout</i>	78
Figura 14 - Contribuições práticas do estudo	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores utilizados para o referencial teórico	24
Quadro 2 - Classificação da sustentabilidade	26
Quadro 3 - Diferenças entre empreendedorismo de pequenas e médias empresas e <i>startups</i> .	31
Quadro 4 - Ciclo de vida das <i>startups</i>	32
Quadro 5 - Relação dos trabalhos sobre o FBC.....	43
Quadro 6 - Resumo da aplicação do FBC nos estudos encontrados.....	49
Quadro 7 - Procedimentos para atender aos objetivos específicos do estudo	58
Quadro 8 - Resultados dos questionários	74
Quadro 9 - Resumo dos principais resultados das oficinas	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ENGEMA	Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente
FBC	<i>Flourishing Business Canvas</i>
FSSD	<i>Framework for Strategic Sustainable Development</i>
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IOT	<i>Internet of Things</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OCAD	<i>Ontario College of Art & Design University</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
SBMs	<i>Sustainable Business Models</i>
SBT	<i>Sustainable Business Transformation Roadmap</i>
SSBMG	<i>Strongly Sustainable Business Model Group</i>
SVAT	<i>Sustainable Value Analysis Tool</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TBLC	<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity</i>
WCED	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1.1	Questão de Pesquisa	19
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Geral	19
1.2.2	Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	19
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	23
2.1	SUSTENTABILIDADE	24
2.1.1	Conceito histórico da sustentabilidade	24
2.1.2	Preceitos da sustentabilidade	26
2.2	<i>STARTUPS</i>	29
2.3	MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS	33
2.4	<i>FLOURISHING BUSINESS CANVAS (FBC)</i>	37
2.5	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO	42
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	52
3.1	FASES DA METODOLOGIA DE PESQUISA	52
3.1.1	Pesquisa-Ação	52
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	55
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	56
3.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	58
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	60

4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	61
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> PARTICIPANTES DO ESTUDO	61
4.2	INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DA FERRAMENTA	62
4.3	APLICAÇÃO DA FERRAMENTA	63
4.3.1	Blocos de perguntas de difícil entendimento e usabilidade	67
4.3.2	Blocos de fácil entendimento e usabilidade.....	69
4.4	VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA	71
4.5	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	76
5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	79
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	94

1 INTRODUÇÃO

Paralelo à evolução e o progresso, empresas se deparam com dilemas ambientais e sociais relacionados à utilização dos recursos naturais e os diversos impactos causados por suas ações. Frente a essa realidade, empresas que adotem objetivos econômicos, sociais e ambientais são de enorme importância para um desenvolvimento sustentável de “nosso” planeta. Essa prática da adoção da sustentabilidade por empresas e organizações é considerada por Elkington e Upward (2016) como um principal imperativo moral e econômico deste século, sendo uma das mais importantes oportunidades e riscos para os negócios, uma vez que natureza, sociedade e negócios estão interligados de maneiras complexas e devem ser devidamente compreendidas pelas partes envolvidas.

Ademais, são necessários modelos comerciais sustentáveis que atendam às necessidades da sociedade considerando aspectos sociais e ambientais. Esse conceito deve ser observado particularmente no contexto das empresas nascentes conhecidas como *startups*, que por sua natureza inovadora e com alto potencial de escalabilidade, torna-se essencial a incorporação no desenvolvimento de seu negócio, práticas e objetivos sustentáveis.

Conforme reconhecem a demanda e a cobrança da sociedade por um maior envolvimento de aspectos sustentáveis e de um maior equilíbrio de suas atitudes com os impactos sociais e ambientais no desenvolvimento de seus produtos ou serviços, construir um negócio responsável e sustentável se torna um objetivo comum para as *startups*. Esse novo conceito voltados a um modelo de negócio sustentável está repleto de desafios, e faz com que as empresas e organizações se adaptem continuamente às mudanças de comportamento, de valores e hábitos dos consumidores. Para garantir sua sobrevivência, empresas já estabelecidas e mesmo as emergentes como as *startups* necessitam desenvolver mecanismos e estratégias de criar rapidamente novos produtos e modelo de negócios, desenvolvendo a habilidade de motivar e engajar os envolvidos na inovação neste processo (Ries, 2012).

No entanto, construir um modelo de negócio apresenta seus próprios desafios e dificuldades, sendo necessárias ações para atender às necessidades dos clientes de forma mais efetiva, capturando e entregando valor com essas ações. Explicitamente ou implicitamente toda empresa possui um modelo de negócios, usado para descrever e articular a lógica de criação, entrega e captura de valor aos seus clientes (Tece, 2010). Tal modelo pode ser considerado um

esquema que conduzirá a empresa na definição e implementação da estratégia por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais (Osterwalder, 2004).

Para criar ou inovar em um modelo de negócios, as empresas realizam o processo conhecido como modelagem de negócios, ou seja, um conjunto de ações cognitivas com o objetivo de representar as atividades desta empresa de uma forma simplificada (Ostuzzi & Hoveskog, 2020). Esse conjunto de ações no mundo empresarial contemporâneo, por vezes estão limitados aos elementos do modelo de negócios convencional orientado para o lucro e que visam apenas o desempenho financeiro (Hoveskog, Halila, Mattsson, Upward, & Karlsson 2018). Esses modelos de negócios tidos como convencionais, são frequentemente baseados na criação, entrega e captura de valor econômico, com pouca ou nenhuma consideração pelos valores sociais e ambientais (Evans, Padmakshi & Short, 2014).

Neste âmbito, as empresas devem oferecer valor a todos os seus *stakeholders* e não apenas aos clientes e investidores (Laszlo et al., 2020), considerar os riscos e impactos do negócio no ambiente natural e na sociedade (Lüdeke-freund, 2017). Isso implica por vezes na criação ou na melhoria de um modelo de negócios por meio de uma modelagem de negócios que adote uma nova concepção e que englobe não apenas os interesses financeiros dos *stakeholders*, mas também seus interesses sociais e ambientais (Hoveskog et al., 2018).

Essa mudança reflete a necessidade imediata de as empresas desenvolverem modelos de negócios novos e viáveis, mas que visem atingir metas sociais e ambientais, assim como financeiras, metas conhecidas como “tri-lucratividade” apresentado por Upward e Jones (2016). Esse entendimento vai de encontro com as três dimensões que formam o *Triple Bottom Line*, termo cunhado por Elkington (1998) ao expor como que as empresas necessitam e devem contribuir com as dimensões econômica, social e ambiental para que a sustentabilidade seja efetivamente promovida.

Stubbs e Cocklin (2008) em seu estudo seminal sobre modelos de negócios sustentáveis já abordavam a ideia de que para uma empresa ou organização se tornarem de fato sustentável, devem adotar práticas ambientais e sociais como uma prioridade, e não apenas como uma complementação ao modelo clássico de modelo de negócio. Logo, repensar modelos tradicionais de negócios voltados e orientados exclusivamente para o lucro são de grande importância para o desenvolvimento sustentável e devem balizar as decisões e metas destas empresas.

Modelos de negócios orientados para a sustentabilidade estão cada vez mais sendo discutidos e identificados (Breuer et al., 2018) e isso de fato, pode ser observado em alguns trabalhos. Mudanças nos modelos tradicionais de negócios vem sendo reconhecidos como uma

abordagem fundamental para a sustentabilidade (Evans et al., 2017). Outra vertente aborda a inovação de modelos de negócios como um potencial mecanismo de integrar a sustentabilidade aos negócios (Jolink & Niesten, 2015; Schaltegger & Wagner, 2011; Upward & Davies, 2019), até mesmo que um modelo de negócios sustentável pode ser mais vantajoso para as empresas, produzindo melhores resultados financeiros quando envolvido o interesse de todos os *stakeholders* (Kurucz et al., 2017).

Nessa conjuntura, as organizações estão cada vez mais preocupadas e conscientes com aspectos sustentáveis e as vantagens que isso pode acarretar (Porter & Kramer, 2006). Embora essa percepção e foco da gestão da sustentabilidade seja abordada tradicionalmente em grandes empresas, indústrias ou organizações, essa realidade de incorporação de aspectos sustentáveis está se tornando cada vez mais importante e praticada por empresas de todos os tamanhos, como médias e pequenas empresas (Halberstadt & Johnson, 2014).

Deste modo, as *startups* comumente consideradas pequenas ou médias empresas e com seus modelos de negócios escaláveis e inseridas em um ambiente de incertezas, devem adotar e incorporar tais práticas sustentáveis no desenvolvimento de seus negócios. As *startups* são consideradas como atores-chave no desenvolvimento econômico de um país ou sociedade (Petru et al., 2019). Grandes negócios são gerados por elas, além de inovações revolucionárias, contribuem para a geração de empregos e o crescimento econômico (Tripathi et al., 2019). Ainda, segundo D' Avino (2015) estes negócios sempre tiveram importante papel no desenvolvimento da economia global, mas recentemente sua importância cresceu significativamente.

Sendo assim, com o objetivo de auxiliar essas *startups* e empresas dos mais variados tamanhos e atividades, surgem diversas ferramentas de modelagem de negócios voltados à sustentabilidade (Hope, 2018), tendo em comum o foco em incorporar princípios e valores perspectiva socioambiental ao planejamento estratégico destas instituições. No entanto, essas ferramentas de modelagem de negócios sustentáveis ainda são pouco conhecidas, mesmo os modelos de negócios alinhados aos princípios do desenvolvimento sustentável estando cada vez mais populares (Bocken et al., 2013).

Nesse contexto, este estudo está focado em uma ferramenta específica de análise, o *Flourishing Business Canvas* (FBC) desenvolvida por Upward & Jones (2016). O FBC é uma ferramenta em formato de tela para implementação e criação de modelos de negócios sustentáveis, e tem a premissa de promover o conceito de desenvolvimento empresarial sustentável por meio de um *design* visual e colaborativo, com uma linguagem comum para as partes interessadas, permitindo um trabalho conjunto e de forma eficaz ao descrever e planejar

um modelo de negócio sustentável (Elkington & Upward, 2016). Considerada como uma versão estendida do *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), pode ser inclusive substituído, ajudando empresas, organizações e até universidades a realizarem uma representação de forma esquemática de todo seu modelo de negócios, considerando níveis de sustentabilidade econômica, ambiental e social (Broeck, 2017). Assim sendo, este estudo se debruçará sobre a utilidade e a aplicabilidade do FBC em *startups*, pela reduzida quantidade de estudos relacionados a este tipo específico de empresa ou organização.

A partir dos resultados dos estudos encontrados sobre a aplicabilidade do FBC, pode-se perceber que essa ferramenta pode ajudar empresas a definir oportunidades e desafios em torno da sustentabilidade, integrando-as nas suas atividades e estratégias. Assim, verificasse a importância de uma abordagem empírica desta ferramenta para entender os impactos, sua efetiva aplicabilidade e utilidade no desenvolvimento de modelos sustentáveis e responsáveis pelas *startups*. Por isso, a seguir será apresentado o problema a ser pesquisado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A situação-problema apresentada neste estudo está relacionada à adoção e utilização de práticas e princípios sustentáveis pelas *startups* tanto em sua estratégia operacional quanto no desenvolvimento de seu modelo de negócio. À medida que desenvolvem suas atividades voltadas à inovação e ao empreendedorismo de novos produtos ou serviços, não podem as *startups* ignorarem ou estarem indiferentes aos pressupostos da sustentabilidade em todos os seus aspectos. Ferreira Junior (2019) já apresentava em seu trabalho uma problematização que abordava essa indiferença e até o que o autor chama de “esquecimento” das *startups* destes pressupostos da sustentabilidade, focando prioritariamente nos lucros necessários para obter sucesso.

Os desafios destas *startups* estão justamente em implantar esses conceitos e pressupostos sustentáveis desde o início de sua existência. São nos estágios iniciais de uma empresa que são formadas as culturas organizacionais, sua identidade, rotinas, e que são difíceis de serem modificadas posteriormente (Kelly & Amburgey, 1991). Dessa forma, a implantação de um modelo de negócios voltado para sustentabilidade já nas fases iniciais de uma *startup* pode ser de extrema importância. Existe um entendimento que em uma sociedade que valoriza aspectos sustentáveis, uma *startup* pode ganhar uma reputação positiva se for sustentável, pode

ainda ter um melhor desempenho ao adotar tais conceitos (Lange, 2017), conferindo vantagens de uma forma que gere a confiança da sociedade e investidores (Reverte, 2015).

Contudo, não apenas a adoção de um modelo de negócios voltado à sustentabilidade pelas *startups* pode ser entendida como um problema a ser resolvido por esta pesquisa. A própria definição e os requisitos necessários para se desenvolver com eficiência um modelo de negócios sustentável necessitam de uma melhor compreensão.

Outra situação percebida e que desperta a necessidade de maiores estudos, refere-se à reduzida quantidade de trabalhos acadêmicos publicados nacionalmente sobre a modelagem de negócios sustentáveis voltados para *startups*. Não obstante, estudos gerais sobre conceituação ou aplicabilidade relacionados ao FBC também são escassos no Brasil, sendo este um dos trabalhos precursores sobre essa ferramenta no país. Entende-se, dessa forma, que ainda há questionamentos possíveis de serem solucionados podendo esta pesquisa contribuir para isto.

Estudos sobre esta ferramenta estão sendo desenvolvidos recentemente em vários países. Entre estes, destacam-se alguns como os de (Broeck, 2017; Elkington & Upward, 2016; Upward & Davies, 2019; Upward & Jones, 2016) nos quais conceituam e apresentam a ferramenta em maiores detalhes. Outros estudos utilizam a ferramenta com o objetivo de testar sua aplicabilidade efetiva na elaboração de ações sustentáveis por organizações como por exemplo (Dahou, 2018; Hoveskog et al., 2018; Karlsson et al., 2016; Sonowal, 2017). Estudos também apresentam o FBC como uma ferramenta de análise de negócios (Amaliah, Najib, & Jahroh 2019; Echeverría, 2017; Jiménez Herráez, 2019). Estudos comparativos de ferramentas de modelagem de negócios sustentáveis e que abordam o FBC são apresentados por (Hope, 2018; Mathues, 2019).

Assim sendo, foram observadas oportunidades de realizar ações para resolver estas situações-problema encontradas, ou seja, incentivar as práticas sustentáveis pelas *startups* por meio da aplicação de modelos de negócios sustentáveis. Por consequência, ao realizar essa abordagem com a aplicação da ferramenta do FBC, é possível contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento de ferramentas de modelagem de negócios voltados para sustentabilidade.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante do exposto na seção anterior, a questão de pesquisa que suscita é: Qual o potencial do *Flourishing Business Canvas* como ferramenta para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis para *startups*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Investigar o uso do *Flourishing Business Canvas* como ferramenta para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis por *startups*.

1.2.2 Específicos

- a) Introduzir e aplicar a ferramenta *Flourishing Business Canvas* com *startups* por meio da realização de oficinas;
- b) Avaliar a percepção dos participantes das oficinas no uso do *Flourishing Business Canvas*;
- c) Validar a ferramenta após a realização das oficinas junto às *startups*;
- d) Propor melhorias na ferramenta para torná-la adequada ao contexto das *startups*.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este trabalho se justifica por dois aspectos: primeiramente, pela importância da adoção de princípios de responsabilidade e sustentabilidade em seus modelos de negócios por empresas e organizações em geral, e que neste estudo em especial foca nas *startups* e no desenvolvimento de seus modelos de negócios voltados à sustentabilidade. Uma segunda justificativa, está relacionada à lacuna na literatura sobre estudos relacionados à modelagem de negócios, principalmente em relação ao uso da ferramenta do FBC, tema central deste trabalho. Índícios crescentes sugerem que as *startups* devem ser consideradas à luz do desenvolvimento sustentável (Halberstadt & Johnson, 2014). Broeck (2017) em seu estudo considera a

importância de criar, capturar e entregar valores sustentáveis aos seus clientes por meio de modelos de negócios sustentáveis, tornando as *startups* fortemente adaptadas e esse conceito desde o início de suas operações. Outros trabalhos abordam a importância de iniciativas sobre sustentabilidade, por meio de modelos de negócios para empresas e organizações (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Lüdeke-Freund et al., 2016; Schaltegger, Hansen, et al., 2016; Stubbs & Cocklin, 2008). No entanto, por mais que as abordagens desses trabalhos se referenciem às empresas ou organizações, tais conceitos podem ser aplicados também a *startups*.

Deste modo, são relevantes as motivações para a gestão da sustentabilidade e adoção destas práticas pelas *startups* ao iniciarem suas atividades ou mesmo na modificação do seu modelo de negócios já estabelecido. Dentre essas podem ser consideradas algumas de grande importância, como o alto poder de escalabilidade, ou seja, as *startups* não permanecem pequenas, mas sim, são orientadas ao rápido crescimento (Gregory et al., 2005). Outro aspecto está relacionado ao fato de praticarem o empreendedorismo em um ambiente de extrema incerteza (Ries, 2012), isso torna a *startup* mais suscetível à concorrência, legislações e até problemas sistêmicos causados pela economia (Nassif et al., 2020).

A razão para o insucesso de algumas *startups* está justamente no foco apenas do desenvolvimento do produto ou serviço, negligenciando o modelo de negócio (Blank, 2007). Os esforços para o desenvolvimento de um novo produto devem estar acompanhados da elaboração de um modelo de negócios que realmente defina suas estratégias de captura de valor (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 2010). Neste sentido, é totalmente justificável que *startups* redesenhem seus modelos de negócios existentes, para um modelo com uma direção mais voltada à sustentabilidade, isso pode oferecer uma oportunidade de se diferenciar dos concorrentes e criar uma vantagem competitiva (Schmitt & Renken, 2014) assim como, obter mecanismos de se perpetuar no mercado.

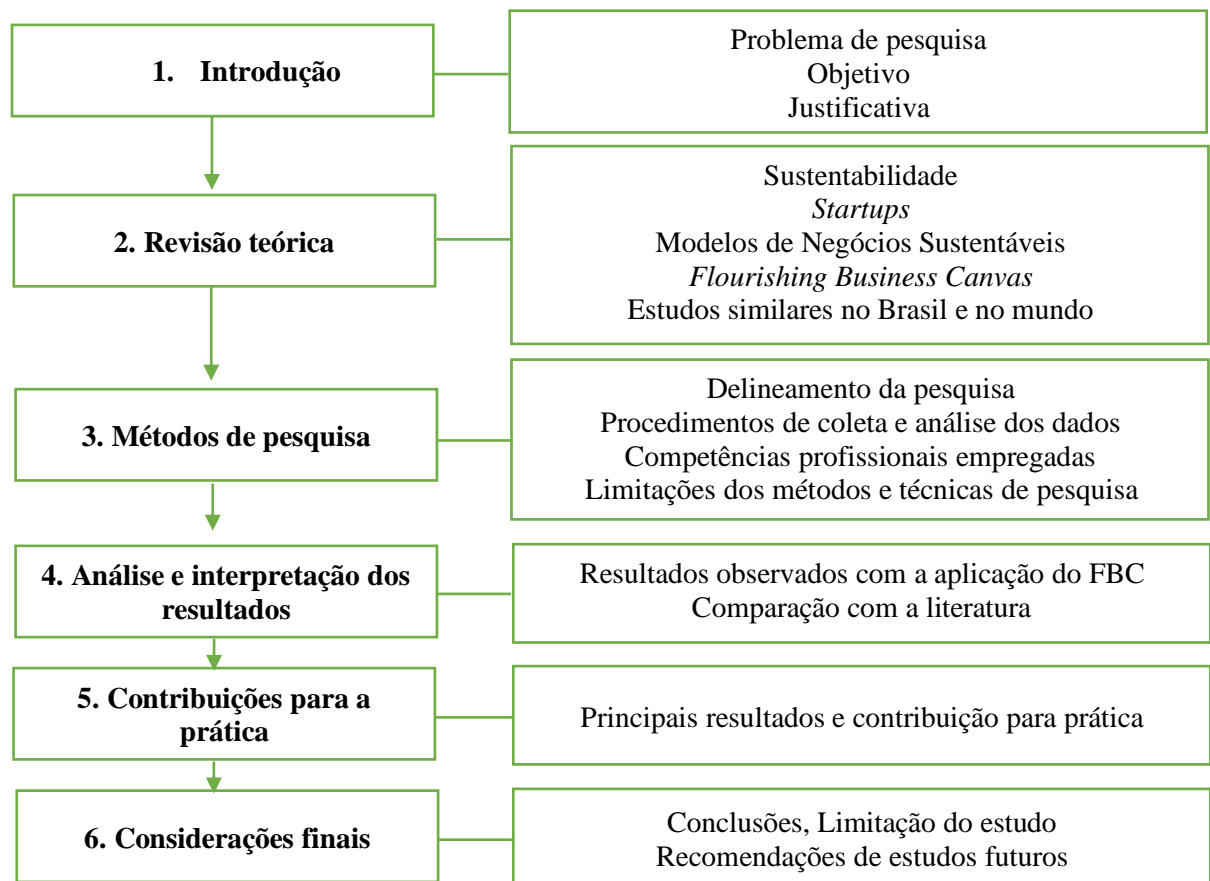
Outra importante justificativa, versa sobre a lacuna existente na produção acadêmica sobre modelos de negócios sustentáveis, em especial sobre a ferramenta do FBC. Para subsidiar o presente trabalho, foi realizado previamente uma revisão sistemática da literatura sobre o estado da arte do FBC (Pellin & Lago, 2021). Após extensa pesquisa em conceituados periódicos nacionais e internacionais nas áreas de administração, em banco de teses e dissertações nacionais e nos principais indexadores mundiais, foram encontrados apenas 16 trabalhos que de alguma forma aplicavam ou conceituavam a ferramenta do FBC, e entre esses, apenas um foi publicado nacionalmente no ano de 2018 no Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA). Portanto, este estudo é um dos precursores sobre esta ferramenta e sua metodologia de modelagem de negócios. Desse modo, justifica o interesse

e a relevância ao contribuir tanto academicamente quanto na prática para o preenchimento das lacunas encontradas sobre esse tema, ao passo que corrobora o avanço de futuros estudos desta importante e recente ferramenta orientada para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Conforme apresentado na Figura 1, o presente estudo está estruturado em seis capítulos: introdução, referencial teórico, métodos e técnicas de pesquisa, análise e interpretação dos resultados, contribuições para a prática e considerações finais.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O capítulo introdutório tem como objetivo apresentar uma breve descrição do tema que será abordado nos capítulos futuros, assim como apresentar o problema de pesquisa que foi

utilizado para embasar o desenvolvimento deste estudo, apresenta ainda as justificativas para a realização deste estudo, e os objetivos que se buscam obter por meio de sua realização.

No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico que serve como base para o desenvolvimento do trabalho e que dá suporte aos objetivos gerais e específicos. Este referencial delimitou o escopo de estudo aos conceitos que são pertinentes ao problema de pesquisa, tais como: sustentabilidade, organizações do tipo *startups*, modelos de negócios sustentáveis e a própria ferramenta de modelagem de negócios sustentáveis *Flourishing Business Canvas*. Ainda, são apresentados neste capítulo, experiências similares no Brasil e no mundo com aplicação e conceituação desta ferramenta.

O capítulo 3 apresenta os métodos e técnicas de pesquisas empregadas para o desenvolvimento do trabalho. São apresentados o delineamento da pesquisa, procedimentos para coleta e análise dos dados, experiências pessoais empregadas para a elaboração do estudo e por fim, as limitações dos métodos e técnicas utilizados.

No capítulo 4 apresentam-se as análises e interpretação dos resultados obtidos com a aplicação da ferramenta com as *startups*, assim como a compreensão e percepção dos participantes e pesquisador sobre a utilidade e usabilidade da ferramenta para a modelagem do negócio. Adicionalmente, compara-se os achados com a base teórica e estudos já publicados.

O capítulo 5 apresenta os principais resultados obtidos, lições aprendidas com o estudo na prática e a consideração sobre a validade do FBC como ferramenta eficiente para a modelagem de negócios sustentáveis para *startups*. No capítulo 6 são apresentadas as considerações finais do estudo, assim como limitações e recomendações para estudos futuros.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Uma das etapas mais importantes na elaboração de um projeto de pesquisa é a da revisão bibliográfica. É por meio da fundamentação teórica realizada pela análise da literatura publicada que será traçado o quadro teórico que dará a sustentação conceitual ao desenvolvimento da pesquisa (Silva & Menezes, 2005). Serve como um primeiro passo para se saber em que estado se encontra o problema investigado, servindo também para que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência (Prodanov & Freitas, 2013). Desta forma, esse capítulo de levantamento teórico se ocupará em esclarecer os conceitos essenciais para o desenvolvimento da pesquisa dessa dissertação. Serão apresentadas as temáticas relacionadas à sustentabilidade, *startups*, modelos de negócios sustentáveis e o *Flourishing Business Canvas*.

As buscas e análises dos documentos ocorreram fundamentalmente de janeiro a abril de 2021, embora coletas de dados adicionais tenham ocorrido de forma longitudinal, ou seja, ao longo do desenvolvimento do projeto. Foram realizadas numa primeira etapa, buscas por teses e dissertações nas plataformas de Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Em uma segunda etapa, as buscas se concentraram em trabalhos disponíveis em base de dados indexadoras, e para este fim foram escolhidas as seguintes bases: *Elsevier*, *Ebsco*, *Science Direct*, *Oxford Academic*, *Sage Journals*, *Scielo*, *Scopus*, *Web of Science*, *WorldCat*, *Emerald*, *Google Scholar* e portal de Periódicos da Capes, considerando artigos científicos, capítulos publicados de livros e livros completos.

Para as buscas foram utilizados os termos sustentabilidade, *startups*, modelos de negócios, modelos de negócios sustentáveis e *Flourishing Business Canvas*, em português e inglês quando aplicável. Pela leitura dos resumos, metodologia e conclusões, foram selecionados os trabalhos relevantes para o embasamento deste estudo. Cabe ressaltar que, por regra admitiu-se artigos enquadrados no sistema de classificação *Qualis* A1, A2, B1, B2 ou B3 na área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

No entanto, foram utilizados alguns trabalhos internacionais que não foram possíveis de serem enquadrados nestas classificações, mas que tiveram grande relevância para o estudo, incluindo alguns livros considerados como seminais e essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

O Quadro 1 apresenta as referências de autores utilizados para a elaboração deste referencial de acordo com cada tema:

Quadro 1 - Autores utilizados para o referencial teórico

Temas	Referências
Sustentabilidade	Van Bellen (2004); Lago (2013); Romeiro (1999); Meadows et al.(1972); Ribeiro, 2010; World Comission on Environment and Development (1987); Elkington (1997); Mebratu (1998); Ferreira Pimenta e Nardelli (2016); Heinberg (2010); Sachs (2002); Dyllick e Hockerts (2002); Barbieri et al. (2010); Hubbard (2009); Norman e MacDonald (2004); Tullberg (2012); Gibson (2009); Schaltegger e Burritt (2013); Weissbrod e Bocken (2017); Bocken (2015).
<i>Startups</i>	Ferreira Junior (2019); Figueira et al. (2017); Pereira (2020); AbStartup (2021); StartupBase (2021); Ries (2012); Minatogawa (2013); Oliva e Kotabe (2018); Blank e Dorf (2014); Cusumano (2013); Dalmarco et al. (2017); Wu e Atkinson (2018); Blank (2013); Aulet (2015); Biazús (2020); Brigidi (2009).
Modelos de Negócios Sustentáveis	Nielsen e Lund (2018); Breurer (2018); Bashir et al. (2020) ; Bocken et al. (2013); Boons e Lüdeke-Freund (2013); Zott, Amit e Massa (2011); Dahou (2018); Upward e Jones (2016); Broeck (2017); Fernandes et al. (2021); Nosratabadi et al. (2019); Oftedal et al. (2021); Boons e Lüdeke-Freund (2013); Bashir et al. (2020); Dentoni et al. (2020); Holliday, et al. (2017); Breuer et al. (2018); Schaltegger et al. (2016); Elkington (1997); Stubbs e Cocklin (2008); Lüdeke-Freund e Dembek, (2017); França et al. (2017); Martinuzzi e Krumay (2013); Porter e Kramer (2006); Hope (2018); Joyce e Paquin (2016); Yang et al. (2017); Ahmed e Sundaram (2012); Broman e Robert (2017).
<i>Flourishing Business Canvas</i>	Upward (2013); Osterwalter e Pigneur (2010); Jones e Upward (2014); Upward e Jones (2016); Ehrenfeld e Hoffman (2017); Hope (2018); Broeck (2017); Lüdeke-Freund et al. (2016); Elkington e Upward (2016); Kaplan e Norton (1992); Upward & Davies (2019); <i>Flourishing Enterprise Innovation</i> (2021); Pellin e Lago (2021); Zagel e Tarhonskyi, (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

2.1 SUSTENTABILIDADE

2.1.1 Conceito histórico da sustentabilidade

Grandes transformações marcaram a segunda metade do século XX em consequência às crescentes dúvidas em relação ao futuro do meio ambiente. A multiplicação de desastres ambientais como os da Baía de Minamata, no Japão em 1956, o acidente de Bhopal na Índia em 1984, o acidente da usina nuclear de Chernobyl na extinta União Soviética em 1986 e o vazamento de petróleo do Exxon Valdez em 1989 desencadearam um importante avanço na conscientização sobre os problemas e impactos ambientais que as atividades humanas podem acarretar (Van Bellen, 2004). Deste modo, despertou na sociedade a necessidade de incluir esses temas relacionados ao ambiente aos seus debates (Lago, 2013).

Em tal contexto de eventos, a preocupação para o desenvolvimento sustentável passou a fazer parte das preocupações de interesse global, e ainda no início da década de 1970 ambientalistas e organizações mundiais iniciaram as discussões em favor da preservação do meio ambiente. Esse conceito de desenvolvimento sustentável surgiu inicialmente de acordo com Romeiro (1999) com o nome de “ecodesenvolvimento” sendo uma resposta ao impacto produzido pelo relatório do Clube de Roma, conhecido como “*The limits to growth*” (Meadows et al., 1972) uma associação de cientistas, políticos e empresários preocupados com questões globais, no entanto, com visões distintas entre a relação do crescimento económico e ambiental. Ainda, segundo Romeiro, este grupo polarizado era classificado entre os “tecno-cêntricos” radicais para qual os limites ambientais ao crescimento eram relativos e irrelevantes mediante a força motriz do crescimento econômico, e por outro lado o grupo dos “eco-cêntricos” radicais, para os quais o meio apresenta limites absolutos ao crescimento econômico, estando a humanidade próxima a uma catástrofe.

No mesmo ano da publicação do relatório do Clube de Roma em 1972, foi realizada na cidade de Estocolmo na Suécia, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, conhecida também por Conferência de Estocolmo. Durante a conferência, foram ressaltados que a maioria dos problemas ambientais ocorriam em escala global e cresciam de forma exponencial, rompendo portanto, com a ideia de ausência de limites para a exploração dos recursos naturais em contraponto aos crescimento da sociedade industrial (Van Bellen, 2004). Nesta ocasião também foram discutidos aspectos relacionados à poluição atmosférica e decidido pela criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), programa que passou a comandar as discussões sobre os fatores ambientais em escala global (Ribeiro, 2010).

Em 1987, na busca pela redução dos impactos sociais e ambientais surge a definição clássica do conceito de “desenvolvimento sustentável”, criado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED), e que propiciou um relevante relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”. Também conhecido como Relatório de *Brundtland*, em função da comissão ter sido presidida pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, expressa o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (*World Commission on Environment and Development*, 1987). Assim, a sustentabilidade chega ao século XXI sendo considerada como um grande paradigma, tendo seus conceitos e soluções para os problemas socioambientais ganhado espaço no rol de preocupações internacionais (Elkington, 1997; Mebratu, 1998).

Em 1992, realizada pela ONU (Organização das Nações Unidas), aconteceu no Brasil a maior conferência sobre meio ambiente desde Estocolmo. Conhecida como a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, ou Cúpula da Terra, chamada também de Rio-92 ou Eco-92, contou com 175 delegações de diversos países, e aprovaram nessa conferência cinco documentos oficiais, entre eles três convenções: Biodiversidade, Desertificação e Mudanças Climáticas, além de uma Declaração de Princípios e a criação da Agenda 21, consolidando, portanto, o conceito do desenvolvimento sustentável (Ferreira Pimenta & Nardelli, 2016).

2.1.2 Preceitos da sustentabilidade

De acordo com Heinberg (2010) os preceitos da sustentabilidade estão baseados na essência daquilo que “pode ser mantido ao longo do tempo”. Isso implicitamente, significa que uma sociedade ou qualquer aspecto envolvido dessa sociedade, ainda que não seja mensurável, não pode se manter ao longo prazo, e em algum momento pode deixar de existir ou funcionar (Heinberg, 2010).

Para Sachs (2002) o desenvolvimento sustentável, é um desafio de âmbito mundial, independentemente de como é conceituado uma vez que a configuração atual do mundo está em total desequilíbrio. Neste ponto, segundo o autor, uma sociedade sustentável se caracteriza por “atender simultaneamente os critérios de relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica, os três pilares do desenvolvimento sustentável” (Sachs, 2002).

Deste modo, uma das abordagens mais importantes sobre as dimensões da sustentabilidade nos últimos anos é apresentado por Sachs (2002) com suas oito dimensões da sustentabilidade, de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2 - Classificação da sustentabilidade

Dimensões	Conceito
Social	Está relacionado ao alcance da homogeneidade social, com uma distribuição de renda justa, em que haja uma igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.
Cultural	Sugere o equilíbrio, tradição e inovação, autonomia na elaboração de projetos nacionais integrados.
Ecológica	Propõe a preservação do capital natural e a limitação no uso destes recursos naturais.
Ambiental	Dimensão relacionada ao respeito e cuidado com os ecossistemas naturais.
Territorial	Trata do equilíbrio entre as configurações urbanas e rurais, com a melhoria do ambiente urbano e das estratégias de desenvolvimento das regiões.

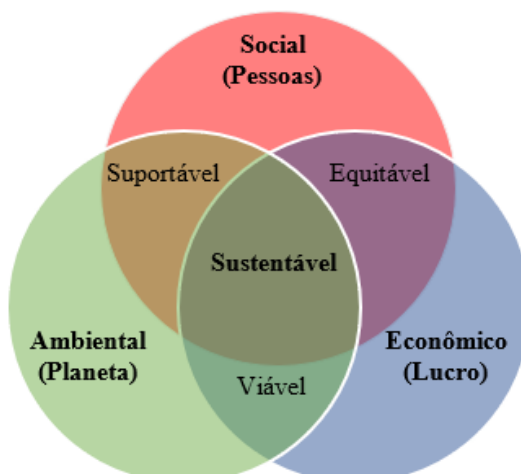
Continuação Quadro 2

Econômica	Aborda o equilíbrio econômico entre setores, a segurança alimentar, a modernização dos meios produtivos, a realização de pesquisas científicas e tecnológicas e sua inserção na economia.
Política nacional	Envolve a democracia, os direitos humanos e a implantação de projetos nacionais em parceria com todos os empreendedores em um nível razoável de coesão social.
Política internacional	Trata da promoção da paz e da cooperação internacional, do controle financeiro internacional, da gestão da diversidade natural e cultural e da cooperação científica e tecnológica.

Fonte: Adaptado pelo autor (2021) com base em Sachs (2002).

Um dos conceitos mais conhecidos e utilizados para descrever a sustentabilidade é provavelmente o termo cunhado por John Elkington (1997) conhecido como “*Triple Bottom Line*” (TBL). Em seu modelo, são explicadas as relações e influências entre os três pilares norteadores da sustentabilidade: a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e justiça social (Elkington, 1997). De acordo com Elkington, o equilíbrio sustentável poderá ser alcançado quando uma organização considerar a integração dos três pilares da sustentabilidade ao observar o que ele chama de 3 “Ps” (*people, planet, profit*), onde o termo "pessoa" (*people*), aborda o capital humano de uma sociedade ou organização, o termo "planeta" (*planet*), está relacionado com o capital natural da sociedade ou da organização, e o "lucro" (*profit*) trata dos resultados econômicos positivos da organização. Portanto, a sustentabilidade diz respeito ao equilíbrio ou harmonia entre sustentabilidade econômica, sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental. Graficamente, essa relação pode ser representada como a intersecção de três círculos (Figura 2), e somente quando os três fatores são levados em consideração, podemos falar em alcançar a sustentabilidade.

Figura 2 - A interligação dos elementos do conceito do *Triple Bottom Line*



Fonte: Elaborado pelo autor (2021) baseado em Elkington (1997).

Entendimento similar é apresentado por Heinberg (2010) ao afirmar que a sustentabilidade é composta por três objetivos sobrepostos e mutuamente dependentes, englobando os três pilares da sustentabilidade igualmente ao TBL: “viver de uma forma ambientalmente sustentável ou viável a muito longo prazo”; “viver de forma economicamente sustentável, mantendo os padrões de vida a longo prazo”, e “viver de forma socialmente sustentável, agora e no futuro”.

Nesta dissertação, por se tratar de um estudo envolvendo a sustentabilidade ao ambiente de negócios, adota-se a abordagem de sustentabilidade do TBL proposta por Elkington (1997). Essa abordagem mostra-se adequada, pois segundo Dyllick e Hockerts (2002) o desenvolvimento do conceito do TBL aplicado ao ambiente de negócios, mostrou que ao implementar a sustentabilidade nestes ambientes é importante integrar todas as três dimensões simultaneamente para criar uma empresa verdadeiramente sustentável.

Na mesma vertente, Barbieri et al. (2010) em seu estudo sobre organizações sustentáveis e inovadoras, declaram as três dimensões do TBL como elementos da sustentabilidade. Consideram as três dimensões da sustentabilidade: em níveis sociais, onde a preocupação está ligada aos impactos sociais causados pelas organizações; em nível ambiental onde a preocupação está voltada aos impactos ambientais causados pelo uso de recursos naturais e emissão de poluentes; e em nível econômico, onde a preocupação está relacionada à eficiência econômica da organização com a geração de lucro e sua perpetuidade.

O conceito do TBL, segundo Hubbard (2009), se encaixa nos pressupostos de desenvolvimento sustentável proposta pelo WCED. Porém, encontra sua aplicação como uma ferramenta para medir o desempenho organizacional ao integrar o conceito do TBL às iniciativas de mensuração e avaliação dos desempenhos organizacionais (Hubbard, 2009).

No entanto, existem críticas em relação às iniciativas de avaliação da sustentabilidade baseadas no TBL. Norman e MacDonald (2004) em estudo elaborado sobre uma análise crítica da noção TBL, argumentam que a inclusão apenas destas iniciativas não garantem que as empresas ou organizações introduzam ações sociais e ambientais eficazes de fato. Tullberg (2012) apresenta uma análise crítica ao TBL, considera que deve haver uma melhoria no modelo ao que ele se refere como primitivo, sugere neste estudo a criação de um quarto “P” representando o Progresso. Gibson (2009) sugere que para o sucesso da introdução do TBL em uma empresa, é necessário que os três pilares (ambiental, social e econômico) não sejam gerenciados separadamente, mas sim consideradas as interdependências entre eles. Broeck (2017) em entendimento similar afirma que somente integrando essas três dimensões; sustentabilidade social, ambiental e econômica, uma empresa de fato pode levar a sério a

sustentabilidade aos seus negócios. Schaltegger e Burritt (2013) defendem ainda, que o grande desafio não consiste apenas em integrar essas três dimensões na estrutura empresarial, mas sim otimizar as três igualmente.

Ao relacionar as práticas da sustentabilidade às *startups*, tema do próximo item deste referencial, Weissbrod e Bocken (2017) afirmam que para as *startups* agregarem valor aos seus produtos ou serviços, devem incorporar princípios sustentáveis em seu modelo de negócio e inovações. Bocken (2015) enxerga nas *startups* uma grande possibilidade de se criar sustentabilidade e inovação por meio de seu modelo de negócio, sendo vistas, portanto, como uma resposta à solução de problemas sociais e ambientais.

2.2 *STARTUPS*

A origem do termo *startup* está diretamente ligada ao empreendedorismo, e se propagou nos Estados Unidos no início dos anos 90 do século XX em meio ao surgimento da bolha da internet, também caracterizada como bolha “ponto com” (Ferreira Junior, 2019; Figueira et al., 2017). No entanto, não há uma definição exata do surgimento e da utilização do termo no Brasil, estima-se que o conceito passou a ser usado a partir do ano 2010 (Pereira, 2020), e esse entendimento corrobora os dados da Associação Brasileira de *startups* onde é verificado um crescimento vertiginoso desse tipo de empresa a partir de 2010 (Abstartups, 2021). Segundo dados da *StartupBase* (2021) o Brasil possui atualmente 13.509 *startups* em atividade, distribuídos em sua maioria e na ordem de quantidade entre os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Paraná.

Um dos conceitos mais clássicos para caracterizar uma *startup*, é apresentado por Ries (2012), em seu trabalho intitulado *Startup Enxuta*. O autor caracteriza uma *startup* como “uma instituição humana projetada para criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”, tendo a inovação seja ela, tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio como o centro de suas operações.

Ries (2012) enfatiza que, sendo a *startup* uma instituição e não um produto ou serviço, há a necessidade de um modelo de gestão e negócios adaptado a esse contexto de incertezas. Essa condição de incerteza está relacionada ao desconhecimento se esse novo produto ou serviço, encontrará um modelo de negócios que seja viável para sua organização em um ambiente de negócios de alta volatilidade, incertezas e complexidades (Minatogawa, 2013; Oliva & Kotabe, 2018).

Blank e Dorf (2014) em seu manual para o empreendedor de *startups*, definem uma *startup* como uma organização temporária na busca por um modelo de negócio que seja escalável, recorrente e lucrativo. Cusumano (2013) afirma que as *startups* formam um motor na renovação econômica e na evolução tecnológica ao redor do mundo. Existem para enfrentar situações de incertezas tendo como objetivo desenvolver novos negócios, e para que obtenham sucesso, devem estas organizações se concentrarem no desenvolvimento de seu modelo de negócios em mercado onde haja possibilidade de crescimento rápido e escalável (Cusumano, 2013; Ries, 2012).

Uma *startup* pode ser considerada como uma empresa nascida a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente ao resolver um problema real com uma solução escalável para o mercado com o uso de tecnologias (Abstartups, 2021). Mesma percepção à de Oliva e Kotabe (2018) ao apontar que as *startups* são organizações ágeis com capacidades dinâmicas de assumir riscos de diferentes naturezas devido ao seu apetite e tolerância a esses riscos, agindo rapidamente na sua estratégia para acompanhar as mudanças do seu ambiente de negócio.

Essas organizações não seguem um caminho linear no desenvolvimento de seu negócio, ou seja, eventos imprevisíveis e melhorias no processo e exploração de novas tecnologias alteram tanto a performance quanto o mercado destas *startups* (Dalmarco et al., 2017). Neste sentido, Wu e Atkinson (2018) citam características que devem ser adotadas pelas *startups*, como a de encontrar maneiras de crescer antes mesmo de estarem aptas a fazerem grandes receitas; devem estar preparadas para competições em nível global; precisam estar aptas a desenvolver e proteger suas propriedades intelectuais e precisam estar preparadas para captar talentos para o desenvolvimento de tecnologias.

Tradicionalmente apresentado como um novo negócio em estágio inicial, o conceito de *startup* tem sido utilizado sob diferentes perspectivas, por vezes destacando as características específicas destes negócios em relação aos seus objetivos, por outras vezes, relacionadas ao contexto em que são criadas, no entanto, diferenciando-se do conceito tradicional de um negócio ou organização (Blank, 2013; Ries, 2012). Neste sentido, Blank e Dorf (2014) afirmam que uma *startup* não é uma versão menor de uma grande corporação. Na verdade, ela se distingue disso, pois não executa um modelo de negócios onde clientes, recursos e problemas são conhecidos, mas sim opera por meio da busca e construção de um modelo de negócio recorrente e lucrativo.

Todavia, uma *startup* não se diferencia apenas de uma grande organização, mas também de pequenos negócios tradicionais. Bill Aulet, diretor do Centro de Empreendedorismo do MIT

(*Massachusetts Institute of Technology*) apresenta uma dissociação entre o empreendedorismo realizado por pequenas e médias empresas e o realizado por *startups* orientadas pela inovação (Aulet, 2015). O autor destaca ainda que, diferentemente dos pequenos e médios negócios considerados como tradicionais, as *startups* buscam construir um modelo de negócios com alguma tecnologia, processo ou inovação que lhes proporcione uma vantagem competitiva em comparação aos demais negócios convencionais.

Aulet (2015), apresenta uma relação de características que diferencia esses dois tipos de empreendimentos (Quadro 3), atentando ao fato de que para uma economia saudável, ambos os estilos de empreendedorismo são necessários, mas que devido às suas diferenças substanciais necessitam de um modelo de negócios e habilidades diferentes para se obter sucesso.

Quadro 3 - Diferenças entre empreendedorismo de pequenas e médias empresas e *startups*

Empreendedorismo de pequenas e médias empresas	Empreendedorismo de <i>startups</i>
Foco em mercados locais.	Foco em mercados globais ou regionais
A inovação não é necessária para a criação e crescimento destas empresas, nem ao menos é uma vantagem competitiva.	É baseada em algum tipo de inovação (tecnologia, processos de negócios, modelo) e obtém com isso potencial vantagem competitiva
Se apresenta como trabalhos não comercializáveis trabalhos geralmente realizados localmente (por exemplo, restaurantes, serviços, indústria).	Trabalhos comercializáveis - trabalhos que não têm de ser realizados localmente.
Frequentemente empresas familiares ou empresas com pouco capital externo.	Base de propriedade mais diversificada, incluindo uma ampla gama de fornecedores externos de capital.
Cresce normalmente a uma taxa linear. Responde rapidamente quando injetado dinheiro na empresa, o sistema (receita, fluxo de caixa, empregos, etc.) responderá rapidamente de uma maneira positiva.	A empresa começa por perder dinheiro, mas se for bem-sucedida terá um crescimento exponencial. Requer investimento e quando injetado dinheiro na empresa a receita/fluxo de caixa/números de empregos não respondem rapidamente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em (Aulet, 2015).

Outro aspecto importante ao se conceituar uma *startup*, está relacionada a associar essas organizações num horizonte de temporalidade. *Startups* são assim definidas até que seu modelo de negócio seja encontrado, devidamente validado e comprovadamente sustentável, tendo demonstrado suas características de escalabilidade, recorrência e lucratividade, momento então que essa organização deixa de ser uma *startup* e passa a se enquadrar como uma corporação (Blank & Dorf, 2014). Segundo os autores, esse ciclo de vida deve seguir as seguintes etapas apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Ciclo de vida das *startups*

Etapas	Atividade desenvolvida
Descoberta (Customer Discovery)	Validação da hipótese de que o produto ou serviço da <i>startup</i> resolve problemas reais do potencial cliente. Esse é o momento em que os empreendedores devem estar no campo entendendo os problemas reais e as soluções propostas.
Validação (Customer Validation)	Validação da existência de um modelo comercial e de vendas que consiga escalar a aquisição da solução. Neste momento encontram-se os <i>early adopters</i> , pessoas que vão adquirir inicialmente a solução e inclusive ajudar nos ajustes necessários e validações.
Criação do cliente (<i>Customer Creation</i>):	Momento voltado para busca de escalabilidade das vendas e fidelização dos clientes.
Construção da empresa (<i>Company Building</i>)	Momento em que existe um modelo de negócio comprovado, escalável e repetível e nesse momento busca-se formalizar departamentos que antes eram dedicados à descoberta para enfim terem suas próprias missões na nova empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em Blank e Dorf (2014).

Segundo esse modelo, pode-se inferir que, enquanto uma empresa estiver percorrendo os passos de descoberta de clientes, validação e prototipagem da sua ideia de negócio, pode então ser considerada uma startup. A partir do momento que avança na geração da demanda e estruturação da empresa, deixa, portanto, de ser uma startup.

Entende-se que o conceito de *startup* ainda é um tanto confuso, principalmente pela multiplicidade de empresas, de áreas, produtos e diferentes modelos de negócio. Devido ao fato de haver diversos termos equivalentes para a definição de *startups*, contudo nomenclaturas distintas, conceituar e caracterizar com clareza o termo *startups* pode ser uma tarefa complexa e abrangente (Ferreira Junior, 2019; Minatogawa, 2013). Outros autores consideram que o conceito de *startup* não chegou a uma maturidade, pois não há um consenso sobre esse tipo de empresa. Mesmo com muitas publicações especializadas sobre o tema, a definição a respeito do conceito ainda não é clara (Biazús, 2020; Brigidi, 2009)

Estudo apresentado por Blank e Dorf (2014) apresentam as *startups* como empresas construídas para a busca de um negócios que seja escalável e replicável com o devido desenvolvimento de um modelo de negócio para essa finalidade. No próximo item deste capítulo aborda-se esse conceito de modelo de negócio e a integração dos contextos sustentáveis na sua elaboração.

2.3 MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

O modelo de negócio ganhou notoriedade com a popularização da internet, no início da era “ponto com” no final dos anos 1990, onde houve a introdução da economia digital e novas formas de fazer negócios (Nielsen & Lund, 2018). Já os conceitos de modelos de negócios sustentáveis surgem com a preocupação das empresas em incorporar práticas sustentáveis em seus objetivos (Breuer et al., 2018) e estão cada vez mais sendo identificados e discutidos as relações entre modelos de negócios, e a sustentabilidade (Bashir et al., 2020; Bocken et al., 2013; Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

Zott, Amit e Massa (2011), definem que para uma empresa ou organização possa personificar a forma de fazer negócio e fazer com que seus produtos ou serviços cheguem ao consumidor final, elas necessitam substancialmente elaborar um modelo de negócios. Tal modelo será a representação sistêmica e sintética da origem de valor da empresa, sendo a referência que definirá como essa empresa ou organização pretende se estabelecer e garantir sua rentabilidade futura, definindo seus objetivos e produzindo resultados (Dahou, 2018).

Neste sentido, deve-se estipular como e com quem a organização se relacionará, o que a organização faz agora e no futuro, como ela opera e como mede seu sucesso (Upward & Jones, 2016). Um modelo de negócios é um conceito integrado que apresenta uma visão geral, explicando como os valores são criados, capturados e entregues aos clientes (Broeck, 2017), por isso, torna-se interessante e indispensável às empresas integrarem valores de sustentabilidade ao seu modelo.

Deste modo, são encontrados na literatura diversos conceitos sobre SBMs (*Sustainable Business Models*), no entanto, há um consenso nestes estudos de que modelos sustentáveis tem por características em sua estrutura principal a criação de valores por empresas e organizações (Pellin & Lago, 2021). Esse mecanismo de criação de valores tem um grande potencial intrínseco de gerar valor social e ambiental para a sociedade (Fernandes, Sousa-Filho & Viana, 2021). Da mesma forma que, integraliza conceitos de sustentabilidade nas empresas e organizações, de forma responsável e sustentável, com objetivos de criar, entregar e capturar valores em contextos econômicos, sociais e ambientais (Nosratabadi, Mosavi, Shamshirband, Zavadskas, Rakotonirainy & Chau, 2019; Oftedal et al., 2021).

Boons e Lüdeke-Freund (2013) afirmam que a implantação de um SBMs tem um grande potencial de incorporar princípios de sustentabilidade, assim como integrar objetivos de sustentabilidade à proposta de valor, criação de valor assim como captura de valor para a empresa. Schaltegger, Hansen, e Lüdeke-Freund (2016), por sua vez, afirmam que um modelo

de negócios voltado para sustentabilidade tem como princípio ajudar a descrever, realizar análises, gerenciar e comunicar a proposta de valor sustentável e responsável de uma empresa para seus clientes e *stakeholders*. Isso em parte também é entendido como um dos desafios ao se projetar SBMs, onde há a necessidade de desenvolver negócios que facilitem a adoção de soluções sustentáveis por parte do consumidor, ou seja, a definição e descrição do valor oferecido ao consumidor em comparação a outras ofertas no mercado (Bashir, Jørgensen, Pedersen, & Skard, 2020).

Esse processo de criação de valores sustentáveis por uma empresa, por vezes está associada a melhorias no desempenho social e ambiental, reforçando a ideia de que as iniciativas de negócios sustentáveis devem ser avaliadas em seu impacto no sistema socioambiental, e não apenas em nível organizacional (Dentoni, Pinkse & Lubberink, 2020). Tais modelos sustentáveis, portanto, devem contribuir efetivamente para reduzir os efeitos prejudiciais das atividades de negócios sobre o meio ambiente e a sociedade, fornecendo soluções para ajudar as empresas a cumprir suas metas de sustentabilidade e econômicas simultaneamente (Holliday, Schmidheiny & Routledge, 2017).

Breuer et al. (2018) definem que ao implantar um SBMs, as organizações não devem apenas considerar os lucros econômicos como o foco central da empresa. Um SBMs exige a negociação e definição de valores, normas, interesses e objetivos relacionados aos vários tipos de resultados sociais, econômicos e ecológicos (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Stubbs & Cocklin, 2008; Upward & Jones, 2016). Schaltegger et al. (2016) da mesma forma compartilham da ideia de que empresas e organizações devem ampliar sua responsabilidade e equilibrar as considerações econômicas, sociais e ambientais que contribuem para a sustentabilidade. Esse entendimento vai de encontro ao proposto por Elkington (1997) ao abordar que o desenvolvimento de um SBMs deve diferir das abordagens convencionais, agregando ao seu objetivo o resultado triplo, ou seja, aplicar os conceitos do *Triple Bottom Line* ao seu modelo de negócio. No mesmo sentido, Upward e Jones (2016) definem o resultado triplo como uma soma dos danos e benefícios decorrentes das atividades da empresa em cada um dos contextos ambiental, social e econômico.

Stubbs e Cocklin (2008) em um dos estudos seminais sobre SBMs, sugerem que para as organizações de fato serem sustentáveis, deve haver uma real mudança de transformação do modelo neoclássico atual de modelos de negócios, em oposição apenas a uma complementação de fatores e prioridades ambientais e sociais. Apresentam que um SBMs deve ter como base aspectos sociais, econômicos e ambientais. Os autores apontam ainda, que uma organização

deve expressar seus propósitos, visão e missão aos resultados sociais e econômicos por meio desse modelo de negócio.

Em entendimento similar, estudos consideram alguns aspectos fundamentais e importantes para a estratégia de um SBMs, como por exemplo, a de constar na missão e visão da empresa conceitos sustentáveis, assim como realizar a cocriação de valores trazendo benefícios para os clientes (Bocken et al., 2013; Lüdeke-Freund & Dembek, 2017). Outros estudos enfatizam ainda, a necessidade da criação de produtos ou processos que resolvam a necessidade dos clientes, considerando a redução de impactos no ambiente, ciclo de vida do produto e o envolvimento das partes interessadas (França, Broman, Robèrt, Basile & Trygg, 2017).

Outro aspecto importante sobre os SBMs é apresentado por Martinuzzi e Krumay (2013) ao afirmarem que quando a sustentabilidade é abordada estrategicamente pode aumentar o sucesso e o desempenho de todo o negócio. Isso demonstra que integrar os conceitos da sustentabilidade no modelo de negócio de uma empresa, ajuda na melhoria do próprio negócio como de todo seu ambiente ao redor (Breuer et al., 2018). Isso é descrito por Porter e Kramer (2006) como criação de valor compartilhado para empresa e sociedade, ao repensar suas atividades empresariais em estreita relação com a sociedade de modo a aumentar o papel dos *stakeholders* no negócio.

No entanto, ainda se faz necessária uma compreensão unificada e compartilhada dos requisitos para se construir e aplicar SBMs. É preciso um melhor entendimento tanto na pesquisa quanto na prática sobre o assunto, não apenas de como se constitui um SBMs, mas também suas estruturas e ferramentas para projetá-lo e implementá-lo (Schaltegger et al., 2016; Upward & Jones, 2016). Breuer et al (2018) afirmam que existe uma crescente discussão sobre a relação entre modelos de negócios, inovação e sustentabilidade, no entanto, há necessidade de que esses SBMs cresçam e se difundam para serem mais eficazes. Bocken, Short, Rana e Evans (2013), por sua vez, afirmam que essas ferramentas voltadas a negócios sustentáveis ainda são pouco conhecidas, mesmo o conceito de modelo de negócios alinhados aos princípios da sustentabilidade serem cada vez mais discutidos.

Assim, com o objetivo de auxiliar empresas e organizações no desenvolvimento destes modelos responsáveis e sustentáveis, surgem diversas ferramentas de modelagem de negócios voltados à sustentabilidade. Essas ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar as organizações no desenvolvimento de novos modelos de negócios e avaliar sua aplicabilidade ao *design* de modelos de negócios responsáveis e sustentáveis (Hope, 2018).

Dentre essas ferramentas para a modelagem de negócios sustentáveis, pode-se citar algumas como a *Triple Layered Business Model Canvas* (TBLC) desenvolvida por Joyce e Paquin (2016), onde em uma versão estendida do *Business Model Canvas* explora a inovação do modelo de negócios voltado para a sustentabilidade, adicionando a tela convencional do *Model Canvas* as camadas ambiental e a social baseada nas perspectivas dos *stakeholders*. O TBLC também adota os conceitos do *Triple Bottom Line*, fornecendo às organizações e seus líderes integrarem explicitamente os valores econômicos, sociais e ambientais aos seus objetivos (Hope, 2018; Joyce & Paquin, 2016). Preconiza também, que as organizações contabilizem formalmente seus impactos ambientais e sociais em conjunto com seus objetivos econômicos.

Outra estratégia utilizada para a modelagem de negócios sustentáveis é *Sustainable Value Analysis Tool* (SVAT) desenvolvida por Yang, Vladimirova, Rana e Evans (2017), ferramenta projetada para ajudar as empresas e organizações a identificar oportunidades para capturar valor por meio da sustentabilidade, analisando o valor capturado e não capturado para os principais interessados em todo o ciclo de vida do produto. Essa ferramenta foi criada com a intenção de apoiar a idealização de modelos de negócios sustentáveis, ao invés de implementá-los, no entanto, pode ser usada em conjunto com outras ferramentas de modelagem de negócios (Yang et al., 2017).

Ahmed e Sundaram (2012) desenvolveram o *Sustainable Business Transformation roadmap* (SBT), uma ferramenta processual para auxiliar as empresas no desenvolvimento de um novo modelo de negócios sustentável. O objetivo da ferramenta é incentivar os envolvidos a compreender os desafios da sustentabilidade no negócio apoiado em estrutura e modelagem de relatórios de sustentabilidade integrados. Busca desenvolver negócios sustentáveis e responsáveis buscando integrar em seus sistemas e estruturas, pessoas e tecnologias para alcançar a sustentabilidade (Ahmed & Sundaram, 2012).

Por outro lado, a ferramenta desenvolvida por Broman e Robèrt (2017) e intitulada de *Framework for Strategic Sustainable Development* (FSSD) ajuda organizações empresariais a identificar oportunidades para o desenvolvimento de produtos e modelos de negócios alinhado às condições de mudança no mercado global. Pela sua metodologia, ajuda líderes a obter vantagem competitiva em mercados orientados para a sustentabilidade (Broman & Robèrt, 2017).

Por último, destaca-se a ferramenta principal que será explorada neste estudo, intitulada de *Flourishing Business Canvas* (FBC) e que será apresentada e conceituada em maiores detalhes no próximo item deste capítulo.

2.4 FLOURISHING BUSINESS CANVAS (FBC)

Baseado na tese de Antony Upward (2013) intitulado “*Towards an Ontology and Canvas for Strongly Sustainable Business Models: A Systemic Design Science Exploration*” e inspirada na ferramenta *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), o FBC foi originalmente conceituado e apresentado por Jones e Upward (2014) sendo a pesquisa original que define a linguagem da tela apresentada por Upward e Jones (2016).

Faz parte de um conjunto de ferramentas projetadas por professores, pesquisadores e empresários para ajudar empresas a melhorar seu desempenho social, ambiental e econômico, auxiliando as organizações por meio da identificação de riscos e oportunidades relevantes, de modo a alcançar uma série de objetivos, partindo desde a viabilização financeira até em como “fazer o bem fazendo bem” (*Flourishing Enterprise Innovation. Tools for the Strongly Sustainable Revolution – Socially Beneficial, Environmentally Regenerative and Financially Viable*, 2021).

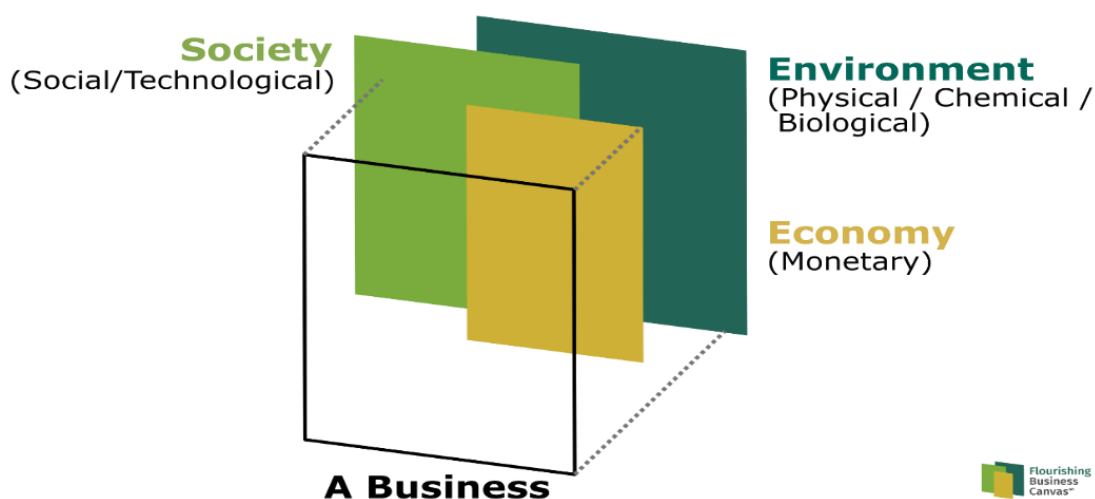
O *Flourishing Business Canvas* (FBC) é uma ferramenta em formato de tela de *design* visual colaborativa, que fornece uma linguagem comum para os *stakeholders* da organização, permitindo que trabalhem juntos e de forma eficaz para descrever um SBMs para a empresa. O termo *flourishing* (florescimento) utilizado para nomear a ferramenta, é conceituado por Ehrenfeld e Hoffman (2017) como a possibilidade da raça humana e de outras espécies florescerem na terra para sempre.

A tela do FBC ajuda a desenvolver o *design* de um modelo de negócios sustentável tendo como base uma abordagem participativa para modelagem de negócios. O resultado é uma abordagem que aumenta a capacidade de uma organização de aprender e refletir sobre sustentabilidade e aumentar sua capacidade de realizar ações práticas (Hope, 2018). A vantagem dessa ferramenta, é que embora inclua muitos elementos em sua composição de tela, ainda sim é fácil de usar e aplicar por empresas, estudantes e *stakeholders* (Broeck, 2017; Lüdeke-Freund et al., 2016).

Os elementos da tela do FBC vão além do *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), se distanciando do modelo clássico de lucro, incluindo também contextos econômicos, sociais e ambientais, de seus *stakeholders* e suas necessidades, é um modelo mais radical do *Business Model Canvas* (Lüdeke-Freund et al., 2016; Upward & Jones, 2016). A ferramenta visa responder a perguntas de como a organização define seu sucesso econômico, ambiental e social pela perspectiva de todas as partes envolvidas (Broeck, 2017).

Os recursos e funcionalidades do FBC, são introduzidos com maiores detalhes por Elkington e Upward (2016). Neste trabalho os autores apresentam um dos conceitos primordiais da tela, na qual existe uma divisão em três camadas (Figura 3) nas quais as organizações e empresas fazem parte: meio ambiente (toda vida do planeta e processos associados), sociedade (as pessoas individualmente e coletivamente, nossa cultura e tecnologia) e economia (receitas, custos e lucros), estas camadas são a base da tela onde os blocos de perguntas estão espalhados por esses três sistemas.

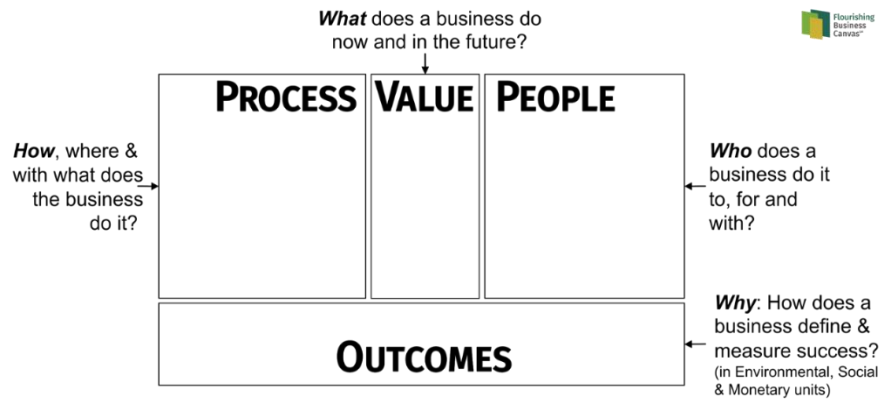
Figura 3 - Sistemas contextuais para qualquer negócio



Fonte: © Antony Upward / Edward James Consulting Ltd., 2014 All Rights Reserved
www.FlourishingBusiness.org. Used with Permission.

Em seguida, são adicionadas à tela (Figura 4), quatro perspectivas lógicas desejáveis para um negócio (processo, valor, pessoas e resultados) conforme o direcionamento do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992). Isso permite que a ferramenta modele a lógica da existência de uma organização. Essas perguntas estão relacionadas às quatro perspectivas e visam responder aos seguintes questionamentos: Processo - como, onde, e o que o negócio faz?; Valor - o que a empresa faz agora e no futuro?; Pessoas - para quem e quem o faz?; e Resultados - Por quê? - Como uma empresa define e mede seu sucesso? (Broeck, 2017; Elkington & Upward, 2016).

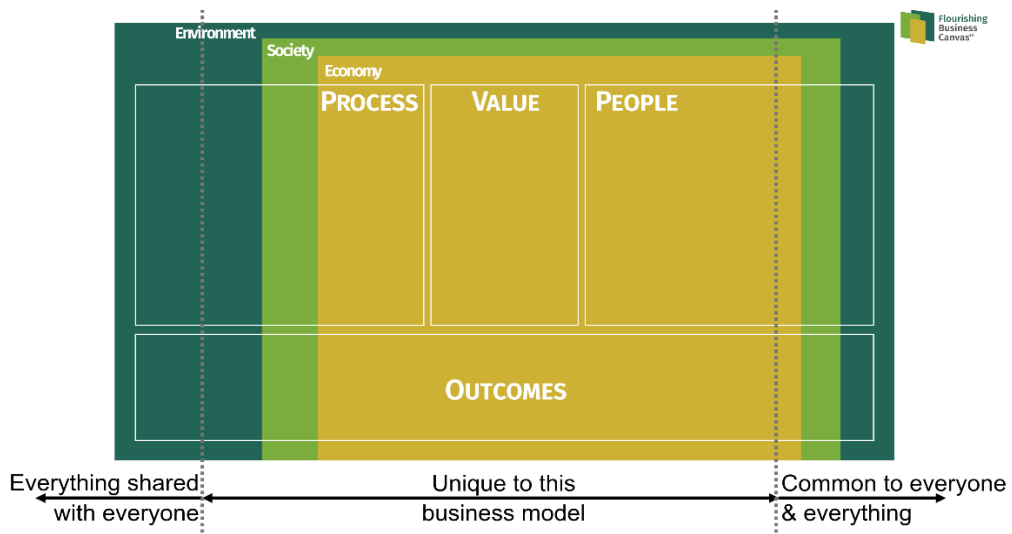
Figura 4 - Quatro perspectivas de um modelo de negócio



Fonte: © Antony Upward / Edward James Consulting Ltd., 2014 All Rights Reserved
www.FlourishingBusiness.org. Used with Permission.

Similar a construção apresentada no *Business Model Canvas*, onde os blocos estão divididos em duas grandes áreas (eficiência do negócio à esquerda e valores à direita da tela) no FBC existe uma divisão dos dezesseis blocos em três ambientes relacionados sistematicamente (Figura 5): à esquerda da tela, estão os blocos que são compartilhados via ambiente natural, ao meio o que é exclusivos e específicos para o modelo de negócios convencional, e a direita o que as empresas e organizações têm em comum com o restante do meio ambiente, sociedade e economia.

Figura 5 - Relação sistêmica entre os blocos do FBC

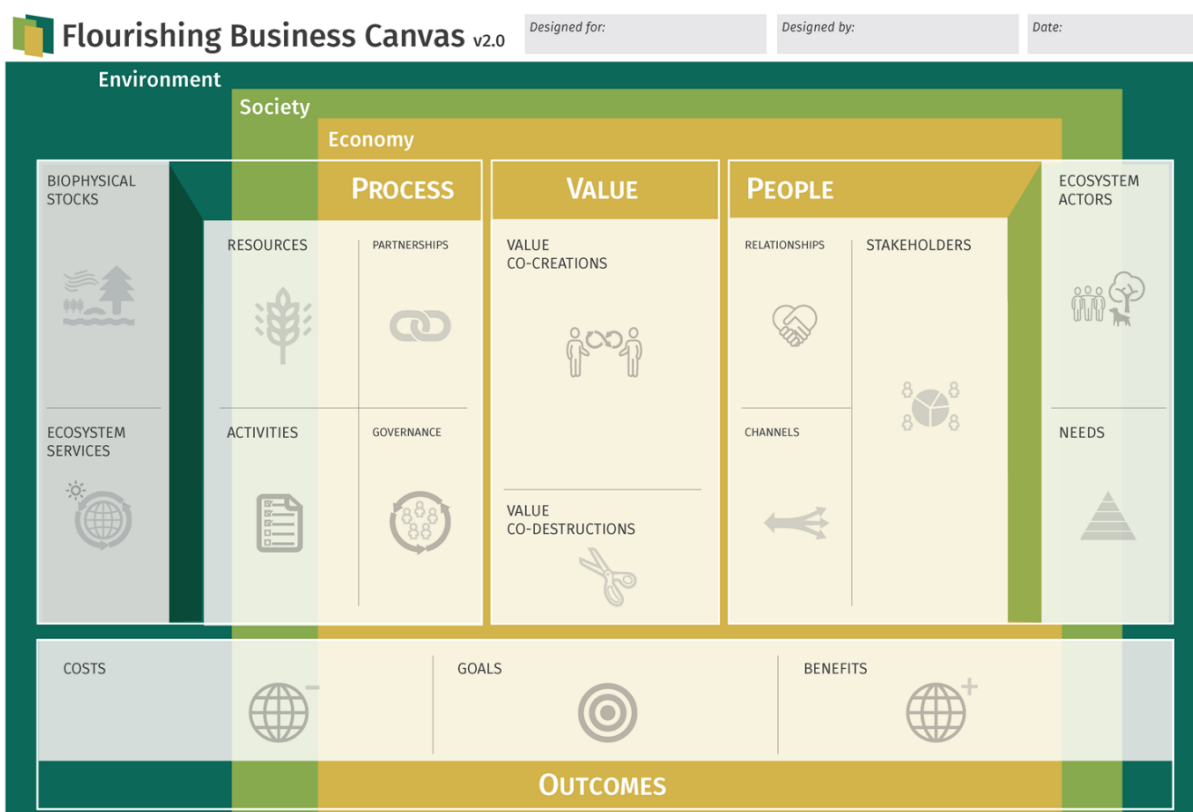


Fonte: © Antony Upward / Edward James Consulting Ltd., 2014 All Rights Reserved
www.FlourishingBusiness.org. Used with Permission.

A tela completa do FBC (Figura 6) é composta pelos seus dezesseis blocos distribuídos entre as três camadas (ambiental, social e econômica) e quatro perspectivas (processo, valor, pessoas e resultados). Os autores incorporaram todas essas camadas e suas relações em uma única tela, aplicando a estratégia de sustentabilidade econômica, social e ambiental da empresa de forma clara e esquemática.

Deste modo, blocos como Recursos, Atividades e Custos por exemplo, não estão mais integrados exclusivamente à camada econômica, mas também incluídos nos aspectos ambiental e social, essa inclusive é uma das principais melhorias em relação ao *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 6 - A tela do *Flourishing Business Canvas*



Fonte: © Antony Upward / Edward James Consulting Ltd., 2014 All Rights Reserved www.FlourishingBusiness.org. Used with Permission.

As dezesseis perguntas do FBC são alocadas por posição visual, e cada bloco está inter-relacionado às combinações necessárias dentro de cada contexto e agrupada em cada uma das quatro perspectivas (Elkington & Upward, 2016). Estas dezesseis perguntas são apresentadas da seguinte forma na tela do FBC:

(01) Metas: Quais os objetivos que a empresa deseja alcançar? Considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos?

(02) Benefícios: Como a empresa escolhe medir os benefícios resultantes de seu modelo de negócio? Cada um em unidades relevantes? (ambiental, social e economicamente)

(03) Custos: Como a empresa opta por mensurar os custos do modelo de negócio? Cada um em unidades relevantes? (ambiental, social e economicamente).

(04) Atores do ecossistema: Quem, e o que pode de fato ter interesse de que essa empresa exista? Quais atores do ecossistema representam as necessidades de indivíduos, grupos, organizações ou não humanos?

(05) Necessidades: Quais necessidades fundamentais dos atores do ecossistema este modelo de negócio tem a intenção de satisfazer ou pode dificultar?

(06) Acionistas: Como cada ator do ecossistema está neste negócio? Quais são os papéis de cada ator do ecossistema? Exemplos: cliente, funcionário, investidor, proprietário, fornecedor, comunidade e regulador.

(07) Relacionamentos: Quais relações com os *stakeholders*, devem ser estabelecidas, cultivadas e mantidas por este negócio por meio de seus canais? Qual a função de cada relacionamento em cada cocriação ou codestruição de valor relevante para cada parte interessada?

(08) Canais: Quais canais serão usados por esse negócio para se comunicar e desenvolver relações com os *stakeholders* (e vice-versa)?

(09) Cocriações de valor: Quais são as propostas de valor (positivas) deste negócio? Qual valor é cocriado para cada *stakeholder* satisfazendo as necessidades dos atores do ecossistema associados, nas suas perspectivas (visão do mundo) atuais e para o futuro?

(10) Codestruição de valor: Quais são as propostas de valor (negativas) deste negócio? Qual valor é codestruido para cada *stakeholder*, dificultando a satisfação da necessidade do ator do ecossistema associado nas suas perspectivas (visão do mundo) atuais e para o futuro?

(11) Governança: Quem são os *stakeholders* que podem tomar decisões legítimas sobre os objetivos deste negócio, suas proposições de valor e seus processos?

(12) Parcerias: Quais *stakeholders* são parceiros formais deste negócio? Quais recursos que esses parceiros permitem que esse negócio tenha acesso preferencial? Quais atividades esses parceiros realizam para este negócio?

(13) Recursos: Quais recursos tangíveis e intangíveis são exigidos pelas atividades da empresa para atingir seus objetivos?

(14) Estoque biofísico: Quais os estoques e recursos naturais que a empresa utiliza, transforma ou necessita para cumprir com seus objetivos?

(15) Atividades: Que valor agregado de trabalho, organizado em processos de negócios, é necessário para projetar, entregar e manter as cocriações e codestruição de valor da organização para atingir os objetivos do negócio.

(16) Serviços de ecossistemas: Os serviços do ecossistema são processos movidos pelo sol que usam estoques biofísicos para criar fluxos de benefícios de que os humanos precisam: água limpa, ar fresco, solo vibrante, crescimento de plantas e animais, etc. Quais fluxos desses benefícios são necessários, prejudicados ou melhorados pelas atividades da empresa?

As respostas a estas dezesseis perguntas ajudam a descrever e projetar todos os elementos de qualquer modelo de negócios e para qualquer tipo de organização, independentemente do objetivo definido, são perguntas com comandos acessíveis para os *stakeholders* e consideram o entendimento coletivo (Elkington & Upward, 2016).

Os autores afirmam ainda que essas perguntas em forma de blocos podem ser feitas às partes interessadas das empresas ou organizações sobre qual o modelo de negócios desejado no momento atual e para o futuro. Tais perguntas ajudam a tornar o conhecimento complexo e sofisticado dos princípios intuitivo e mais facilmente acessível durante a tarefa do processo de modelagem de negócios (Upward & Davies, 2019). Por meio destas perguntas, a tela do FBC convida os *stakeholders* a realizarem uma reflexão sobre seu modelo de negócios, reconhecendo possibilidades e oportunidades de melhorias nos três contextos da sustentabilidade (Broeck, 2017).

2.5 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

Em uma pesquisa bibliográfica sobre experiências similares em âmbito nacional e internacional sobre o FBC, não foram encontrados estudos onde a ferramenta do FBC fosse aplicada em empresas *startups*. Os estudos encontrados em geral estão associados à conceituação do FBC e sua aplicação em empresas e organizações estabelecidas. Neste capítulo do trabalho, apresenta-se um resumo das publicações encontradas em nível nacional e internacional sobre a utilização da ferramenta. Ressalta-se que esta pesquisa ocorreu em fase anterior à elaboração desta dissertação, em uma revisão sistemática sobre o estado da arte do FBC (Pellin & Lago, 2021). As buscas ocorreram seguindo os passos descritos no início do

capítulo 2, e após pesquisas em periódicos nacionais e internacionais e base de dados indexadoras obteve-se um total de 95 trabalhos entre artigos, capítulos de livros, teses e dissertações.

Após a leitura dos resumos, metodologia e conclusões de cada trabalho e excluídos os duplicados, foram escolhidos como elegíveis para posterior análise apenas os que abordavam de alguma maneira a ferramenta do FBC, conceituando-a ou aplicando-a em algum momento do trabalho. Estudos onde a ferramenta era apenas citada, sem uma abordagem ou conceituação foram desconsiderados. Deste modo, restaram 16 trabalhos válidos, sendo 6 artigos, 2 capítulos de livros e 8 dissertações.

A relação destes trabalhos é apresentada em ordem cronológica no Quadro 5, e os mesmos são detalhados na sequência:

Quadro 5 - Relação dos trabalhos sobre o FBC

Autores	Título	Tipo	Origem da publicação
(Elkington & Upward, 2016)	<i>Leadership as enabling function for flourishing by design.</i>	Artigo	<i>Journal of Global Responsibility.</i>
(Karlsson et al., 2016)	<i>Early phases of the business model innovation process for sustainability: Addressing the status quo of a Swedish biogas-producing farm cooperative.</i>	Artigo	<i>Journal of Cleaner Production.</i>
(Broeck, 2017)	<i>The Flourishing Business Canvas; the New Tool for Business Modelling? A Multiple Case Study in the Fashion Industry.</i>	Dissertação	<i>University of Borås, Faculty of Textiles, Engineering and Business. Sweden.</i>
(Echeverría, 2017)	<i>Evaluación del negocio Fazenda da Toca, São Paulo, Brasil, como base para la creación de un modelo de negocio inclusivo.</i>	Dissertação	<i>Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) - Costa Rica.</i>
(Sonowal, 2017)	<i>Hospital as a Business for Flourishing.</i>	Dissertação	<i>OCAD University - Toronto – Canada.</i>
(Dahou, 2018)	<i>How can enterprise modelling help in analyzing the sustainability impact of blockchain on business and operating models?</i>	Dissertação	<i>Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Universiteit Gent, Belgium.</i>
(Hope, 2018)	<i>Sustainable Business Model Design: A Review of Tools for Developing Responsible Business Models.</i>	Capítulo de livro	<i>Springer - Sustainable Business Models.</i>
(Hoveskog et al., 2018)	<i>Education for Sustainable Development: Business modelling for flourishing.</i>	Artigo	<i>Journal of Cleaner Production.</i>
(Robson & Pinto, 2018)	Planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta flourishing business canvas.	Artigo	Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – FEAUSP.

Continuação Quadro 5

(Amaliah et al., 2019)	<i>Sustainability Analysis of KPBS Pangalengan Milk Processing Business Unit Using Flourishing Business Canvas Method.</i>	Artigo	<i>Jurnal Management Dan Agribisnis, (JMA) – Indonesia.</i>
(Jiménez Herráez, 2019)	<i>El Campus de Investigación Tecnológica Mobility2Grid: Análisis de los actores involucrados en el proceso de innovación sostenible.</i>	Dissertação	<i>Universidad Pontificia Comillas. Madrid, Espanha.</i>
(Norris, 2019)	<i>Flourishing Trim tabs - Designing business models that catalyze strongly sustainable enterprises: An exploration of Design variety using tools for collaborative modelling modes.</i>	Dissertação	<i>OCAD University - Toronto – Canada.</i>
(Mathues, 2019)	<i>Tools for Sustainable Business Model development: a comparative case study on a non-profit organization.</i>	Dissertação	<i>Louvain School of Management. Belgium.</i>
(Upward & Davies, 2019)	<i>Strategy Design for Flourishing: A Robust Method.</i>	Capítulo de livro	<i>Springer – Rethinking Strategic Management.</i>
(Ostuzzi & Hoveskog, 2020)	<i>Education for flourishing: an illustration of boundary object use, peer feedback and distance learning.</i>	Artigo	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education.</i>
(Zagel & Tarhonskyi, 2020)	<i>How do German industrial leaders evolve their business model towards sustainability- A case study of Adidas AG and Siemens AG Economics with a major in Business.</i>	Dissertação	<i>Halmstad University. Sweden.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Um dos primeiros estudos a abordar e conceituar a ferramenta do FBC com maiores detalhes, foi o apresentado no trabalho de Elkington e Upward (2016). O referido trabalho, teve como objetivo abordar a liderança e o desenvolvimento de liderança, sugerindo uma mentalidade e um conjunto de habilidades alternativas, discutindo a necessidade urgente de enquadrar a sustentabilidade e em específico o papel das lideranças na concepção de organizações com potenciais além dos geradores de sustentabilidade, mas também para o potencial de florescer para todos da organização. Como uma ferramenta para apoiar e habilitar a liderança para o florescimento, os autores apresentam o FBC, conceituando detalhadamente a ferramenta apresentando suas perspectivas e definições, assim como as perguntas suficientes e necessárias de se realizar no momento de sua aplicação, de acordo com cada bloco da ferramenta. Destacam que, ainda há um número pequeno de organizações que utilizam de ferramentas de *design* como o FBC para o florescimento da sustentabilidade no seu contexto.

Outro trabalho importante que ajuda a conceituar a ferramenta do FBC, apresentando e descrevendo detalhadamente suas funcionalidades é o trabalho desenvolvido na dissertação de mestrado de Broeck (2017). Nesta pesquisa, Broeck estuda o potencial da ferramenta do FBC

por meio de estudo de caso, realizando este estudo com três indústrias da moda situadas na Suécia. Ao aplicar a ferramenta com a utilização de dados secundários, por meio de relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade e home pages das empresas, concluiu que o FBC pode ser uma importante ferramenta para as empresas e indústrias da moda demonstrarem sua sustentabilidade econômica, ambiental e social em nível estratégico e de forma esquemática. Uma das limitações de estudo apresentada pelo autor, é que embora os resultados tenham sido positivos, a pesquisa se baseia apenas na coleta de dados secundários, sugerindo portanto, avaliar a ferramenta diretamente com os profissionais das empresas da moda.

Estudo elaborado por Karlsson, Hoveskog, Halila e Mattsson (2016) e também desenvolvido na Suécia, teve como objetivo realizar uma abordagem de pesquisa-ação propondo soluções para as dificuldades financeiras de uma cooperativa agrícola produtora de biogás do sul do país. Descreve duas oficinas utilizando o FBC como ferramenta de exploração das fases iniciais do processo de inovação por meio do modelo de negócio para sustentabilidade. Este estudo contou com a participação de pesquisadores, membros da cooperativa, estudantes universitários e consultores externos. Como resultados, os autores afirmam que ao utilizar a ferramenta, houve uma facilitação do trabalho colaborativo entre todos os atores envolvidos, o que apoiou a geração de ideias e a criação de protótipos de modelos de negócios sustentáveis, ampliando as possibilidades de incluir valores sociais ambientais e econômicos aos modelos, corroborando o estudo de (Upward & Jones, 2016). Sugerem como possibilidades de pesquisas futuras, a aplicação deste modelo em níveis de rede, outros contextos industriais e com outras empresas e *stakeholders*.

Outro trabalho foi realizado com uma abordagem pedagógica sobre a conscientização e reflexão sobre a modelagem de negócios sustentáveis. Elaborado por Hoveskog, Halila, Mattsson, Upward e Karlsson (2018) e também realizado em uma cooperativa sueca de produção de biogás, este estudo descreve um *workshop* experimental realizado com 40 estudantes universitários de graduação onde o FBC é utilizado como uma ferramenta para a modelagem visual colaborativa de modelos de negócios. Os resultados do trabalho concluem que a educação para o florescimento é uma expansão útil para o desenvolvimento sustentável e que a utilização da ferramenta do FBC auxilia os envolvidos a se engajarem na inovação do modelo de negócios sustentáveis. Argumentam que o FBC é uma ferramenta transdisciplinar e que requer uma abordagem pedagógica.

Sonowal (2017) aplicou o FBC em uma oficina cocriativa realizada no North York General Hospital (NYGH) em Toronto no Canadá. Esta oficina teve como o objetivo testar essa e outras ferramentas similares de maneira a projetar um processo e método que pudesse

representar condições e elementos para prosperar em um ambiente de sistema de saúde, utilizando dados primários realizados via entrevistas e por *workshop*. Os resultados apresentados indicaram que fatores sustentáveis podem afetar o processo de tomada de decisão e projetos de modelos de planejamento de saúde, fatores que segundo o autor nunca foram levados em consideração anteriormente em outros projetos de modelo de negócio. No entanto, o estudo relata algumas dificuldades ao aplicar a ferramenta, entre elas a dificuldade dos participantes em lidar com alguns termos do FBC, que por se tratarem de participantes de áreas hospitalares não estavam familiarizados com alguns jargões abordados na ferramenta. Deste modo, o autor recomenda adaptar o FBC às particularidades de negócios hospitalares, modificando o processo em pesquisa de *design* de saúde.

A utilização da ferramenta do FBC aplicada novamente na área da saúde foi resultado do trabalho de Dahou (2018), onde o objetivo foi avaliar o impacto de sustentabilidade que a tecnologia *blockchain* terá no setor de saúde, utilizando para esta avaliação algumas técnicas de modelagem empresarial, entre elas o FBC. Os resultados obtidos apresentam que o FBC foi capaz de fornecer informações valiosas de como a tecnologia influencia os diferentes atores envolvidos, de como esse relacionamento entre os atores são alterados e como novos valores são criados, informações que em outras técnicas de modelagem empresarial não foram possíveis segundo o autor, sendo portanto uma ferramenta bem-sucedida ao representar e avaliar as dimensões de sustentabilidade nos modelos de negócios. Semelhante à limitação apresentada por (Broeck, 2017), ao utilizar dados secundários para o desenvolvimento da pesquisa, argumenta o autor que o acesso a documentos internos e entrevistas nas próprias organizações poderiam trazer resultados diferentes aos apresentados.

Outra abordagem utilizando o FBC, em que são apresentados conceitos e abordagens da ferramenta, foi elaborada por Upward e Davies (2019). Neste trabalho os autores apresentam um método de *design* de estratégia empresarial florescente como um procedimento robusto para líderes criarem estratégias empresariais eficazes e melhorarem seu desempenho financeiro, ambiental e social. Este método de *design* empresarial florescente fornece aos líderes por meio da utilização do FBC uma abordagem clara e baseada na ciência para cocriar estratégias para a nova geração de empresas eficazes aptas para o futuro em mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA - *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*).

Com o objetivo de criar um modelo de planejamento estratégico sustentável, Robson e Pinto (2018) utilizam o FBC em seu estudo. No desenvolvimento de seu trabalho, os autores conceituam a ferramenta e suas funcionalidades. De acordo com os autores, um modelo de planejamento estratégico deve abordar a adoção de práticas sustentáveis em todos os níveis da

organização, assim como mensurar seu grau de sustentabilidade e contribuir de maneira estratégica e sustentável para a sociedade e seus *stakeholders*. Deste modo, consideram como um importante instrumento a utilização do FBC para analisar e implantar esse planejamento estratégico para empresas que buscam a sustentabilidade empresarial. Sugerem para estudos futuros a utilização da ferramenta do FBC em estudos de caso.

Outros estudos encontrados, utilizaram o FBC como ferramenta para análise de modelo de negócios, como o de Echeverría (2017) que teve como finalidade sistematizar a experiência de uma empresa na cadeia de produtos orgânicos, e descreve o modelo de negócios de uma fazenda no estado de São Paulo no Brasil com a utilização do FBC.

Já o trabalho de Jiménez Herráez (2019) com a utilização do FBC, analisa o modelo de negócios de um campo de pesquisa (M2G - Mobility2Grid) em Berlin, na Alemanha. Por fim, Amaliah, Najib e Jahroh (2019) analisam os aspectos de sustentabilidade com a utilização do FBC em uma cooperativa produtora de derivados do leite em Pangalengan na Indonésia. Nos referidos trabalhos, os autores aplicam a ferramenta como parte de seus estudos, investigando e mapeando fatores de sustentabilidade e cocriação de valores nas organizações estudadas.

Outros trabalhos encontrados nas buscas, apresentam análises e comparações entre ferramentas utilizadas para a modelagem de negócios voltados à sustentabilidade com a utilização do FBC. Estudo como o de Mathues (2019) comparou três ferramentas de desenvolvimento de modelos de negócios voltados para a sustentabilidade em uma organização sem fins lucrativos. As ferramentas testadas foram o *Sustainable Business Canvas*, *Flourishing Business Canvas* e *Value Mapping Tool*. Como resultado o FBC foi a ferramenta que apresentou uma abordagem mais valiosa para a organização.

O trabalho elaborado por Hope (2018) discute o *design* de modelos de negócios sustentáveis e revisa ferramentas projetadas para integrar os princípios de sustentabilidade ao planejamento estratégico das organizações, entre elas o FBC. Segundo o autor, tais ferramentas podem ser úteis na concepção de modelos de negócios sustentáveis e responsáveis, representando uma importante etapa inicial no processo de desenvolvimento sustentável e responsável que cria valor para os negócios e sociedade em geral.

Na pesquisa de Norris (2019) o objetivo foi examinar o *design* e o desenvolvimento de uma ferramenta de *design* dialógico com base no FBC. Por meio de uma colaboração entre a Halmstad University na Suécia e a Ghent University na Bélgica, foram promovidos *workshops* com 43 alunos de mestrado de Engenharia de *Design* Industrial da UGhent e com outros 40 participantes entre alunos da Halmstad University, professores e representantes externos. O

objetivo dos *workshops* foi o de testar diferentes protótipos alterados da ferramenta, promovendo sugestões de melhorias de *design* gráfico de interface de usuário.

Neste mesmo *workshop* realizado nas universidades de Ghent na Bélgica e Halmstad na Suécia, Ostuzzi e Hoveskog (2020) desenvolveram um estudo como o objetivo de aumentar a compreensão de uma estrutura particular de inovação para modelos de negócios que é utilizada como objeto de fronteira no contexto de educação a distância interdisciplinar, alcançando uma compreensão mais profunda de como os alunos se envolvem com o conceito de modelagem de negócios sustentável ao utilizar o FBC. Ao aplicar o experimento a 52 estudantes de engenharia das duas universidades, obteve-se um melhor entendimento da usabilidade e acessibilidade do formato do FBC. Os resultados demonstram que os alunos tiveram facilidades na construção de alguns blocos do FBC e dificuldades de entendimento e usabilidade em outros. O estudo também demonstra que o formato do experimento com a utilização da ferramenta ajudou os alunos a dialogar sobre sustentabilidade e florescimento do assunto, assim como sobre aprendizagem compartilhada.

Por fim, o estudo de Zagel e Tarhonskyi (2020) aplica pela primeira vez o FBC em um estudo de caso de empresas multinacionais da Alemanha. O objetivo foi mostrar uma visão holística de como as empresas evoluem seu modelo de negócios em direção à sustentabilidade econômica, ambiental e social e para este objetivo utilizaram o FBC por considerarem uma ferramenta de fácil e aprofundada abordagem. Ao aplicar a ferramenta, os autores puderam mapear as abordagens de sustentabilidade das empresas, consolidando o FBC como uma importante e adequada ferramenta para visualizar os modelos de negócios voltados à sustentabilidade.

Como uma complementação dos resultados encontrados nos estudos, no Quadro 6 apresenta-se um resumo com o objetivo principal, método utilizado nas pesquisas e os principais resultados dos estudos ao utilizar a ferramenta do FBC.

Quadro 6 - Resumo da aplicação do FBC nos estudos encontrados

Autores	Objetivo principal	Método abordagem /	Principais resultados com a aplicação do FBC
(Elkington & Upward, 2016)	Alertam para a necessidade de abordar a liderança organizacional aliada à sustentabilidade.	Pesquisa conceitual.	Utilizam do FBC como ferramenta para apoiar a liderança organizacional que permita o florescer para todos, por meio de ações sustentáveis.
(Karlsson et al., 2016)	Propõe soluções para as dificuldades financeiras de uma cooperativa agrícola produtora de biogás do sul Suécia com a utilização do FBC como ferramenta de análise.	Pesquisa-ação.	Os resultados demonstram que o FBC se mostrou uma ferramenta prática e eficiente na geração de ideias e criação de protótipos de modelos de negócios sustentáveis.
(Broeck, 2017)	Estuda o potencial da ferramenta do FBC aplicado a indústrias da moda na Suécia.	Estudo de caso com dados secundários.	Concluiu que o FBC pode ser uma importante ferramenta para as empresas e indústrias da moda demonstrarem sua sustentabilidade econômica, ambiental e social em nível estratégico e de forma esquemática
(Echeverría, 2017)	Teve como finalidade sistematizar a experiência de uma empresa na cadeia de produtos orgânicos em fazenda no estado de São Paulo no Brasil.	Qualitativa por meio de pesquisa-ação.	Como parte dos objetivos do estudo, aplicou o FBC para demonstrar o modelo de negócios da fazenda, obtendo êxito na elaboração com a ajuda da ferramenta.
(Sonowal, 2017)	Testar ferramentas para projetar um processo para prosperar em ambientes de saúde, realizado no North York General Hospital (NYGH) em Toronto no Canadá.	Pesquisa-ação.	Com o auxílio da aplicação do FBC, concluiu-se que fatores sustentáveis podem afetar o processo de tomada de decisão e projetos de modelos de planejamento de saúde.
(Dahou, 2018)	Avaliar o impacto de sustentabilidade que a tecnologia blockchain terá no setor de saúde, utilizando para esta avaliação algumas técnicas de modelagem empresarial, entre elas o FBC.	Estudo de caso.	Os resultados mostraram que o FBC foi capaz de auxiliar para captar informações valiosas ao representar e avaliar as dimensões de sustentabilidade nos modelos de negócios.
(Hope, 2018)	Identificar e revisar algumas das principais ferramentas disponíveis para as empresas utilizarem no desenvolvimento de novos modelos de negócios sustentáveis.	Revisão sistemática de literatura.	Destaca que as ferramentas voltadas para a sustentabilidade, entre elas o FBC, podem ser úteis na concepção de modelos de negócios sustentáveis e responsáveis.
(Hoveskog et al., 2018)	Descreve uma abordagem pedagógica sobre a conscientização e reflexão sobre a modelagem de negócios sustentáveis.	Pesquisa-ação.	Concluem que a educação para o florescimento pode aumentar a consciência e reflexão para o desenvolvimento sustentável e que a utilização da ferramenta do FBC pode auxiliar para isso.

Continuação Quadro 6

(Robson & Pinto, 2018)	Utilizar o FBC como ferramenta para planejamento estratégico.	Pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa.	Apresentou que o FBC pode ser uma importante ferramenta para a aplicação de planejamento estratégico e para a implantação de modelos de negócios sustentáveis.
(Amaliah et al., 2019)	Analisar os aspectos de sustentabilidade em uma cooperativa de produtos derivados do leite em Pangalengan na Indonésia.	Estudo de caso.	Com a aplicação do FBC foi possível estabelecer e analisar de modo eficiente a sustentabilidade da cooperativa.
(Jiménez Herráez, 2019)	Realizar um estudo do modelo de negócios de um campo de pesquisa chamado (M2G - Mobility2Grid) em Berlin, na Alemanha, para entender os papéis dos atores envolvidos no processo de criação de valor.	Estudo de caso.	Utilizaram com êxito a ferramenta do FBC para analisar o modelo de negócio deste campo de pesquisa.
(Norris, 2019)	Examinar o <i>design</i> e o desenvolvimento de uma ferramenta de <i>design</i> dialógico com base no FBC.	Estudo de caso.	Foram testados diferentes protótipos alterados da ferramenta do FBC, promovendo sugestões de melhorias de <i>design</i> gráfico de interface de usuário.
(Mathues, 2019)	Comparar ferramentas para o desenvolvimento de modelos de negócios voltados para a sustentabilidade.	Estudo de caso.	Os resultados apresentados demonstram que das três ferramentas testadas (<i>Sustainable Business Canvas</i> , <i>Flourishing Business Canvas</i> e <i>Value Mapping Tool</i>) o FBC foi o mais efetivo.
(Upward & Davies, 2019)	Apresentar um método de <i>design</i> de estratégia empresarial sustentável.	Pesquisa conceitual.	Conceituam e utilizam o FBC como um procedimento robusto que ajuda os líderes a elaborar estratégias empresariais eficazes em seus desempenhos financeiros, ambientais e sociais.
(Ostuzzi & Hoveskog, 2020)	Aumentar a compreensão da inovação do modelo de negócios para a sustentabilidade.	Estudo de caso.	Ao tentar alcançar uma compreensão mais profunda de como os alunos se envolvem com o conceito complexo de modelagem de negócios sustentável, o FBC se mostrou um ferramenta essencial para essa finalidade.
(Zagel & Tarhonskyi, 2020)	Mostrar uma visão holística de como as empresas evoluem seu modelo de negócios em direção à sustentabilidade econômica, ambiental e social.	Estudo de caso.	Por meio da aplicação do FBC em multinacionais alemãs, o FBC se mostrou uma importante e adequada ferramenta para visualizar os modelos de negócios voltados à sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

É notável a reduzida quantidade de trabalhos desenvolvidos nos últimos anos, abordando a ferramenta do FBC. No entanto, a escassez de estudos sobre a ferramenta do FBC pode estar relacionada à sua recente criação, e pelo fato da ferramenta estar em constante fase de pesquisa e evolução com a ajuda de uma comunidade de profissionais e acadêmicos por meio da rede *Flourishing Enterprise Toolkit (Flourishing Enterprise Innovation. Tools for the Strongly Sustainable Revolution – Socially Beneficial, Environmentally Regenerative and Financially Viable, 2021)*.

Conforme apresentado, os estudos iniciais buscaram conceituar a ferramenta, já em outros estudos, a aplicabilidade e eficiência da ferramenta foi testada por estudos de caso. Percebe-se, no entanto, que na maioria dos estudos há um fator comum relacionado à conscientização, reflexão e aprendizagem sobre a modelagem de negócios voltados para aspectos sustentáveis com a utilização do FBC como ferramenta central para essa finalidade.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção, são apresentados e descritos os procedimentos metodológicos adotados para o delinear e desenvolver a proposta desta pesquisa. A seção inicia com a apresentação das fases da metodologia de pesquisa, seguido pelo delineamento do estudo seguida da apresentação dos procedimentos adotados para coleta e análise dos dados. Ainda nessa seção, são apresentadas as competências profissionais empregadas na solução do problema deste estudo, finalizando com as limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.

3.1 FASES DA METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa com abordagem em duas fases. Iniciou-se na identificação de uma situação-problema observada no desenvolvimento de modelos de negócios por *startups*, e ainda na primeira fase, prioritariamente pautada na observação deste fenômeno, buscou-se na literatura conteúdo científico que auxilie solucionar essa situação-problema, possibilitando deste modo, identificar os elementos estruturais necessários para propor a realização da segunda fase da pesquisa com a abordagem da pesquisa-ação.

3.1.1 Pesquisa-Ação

Na segunda fase da pesquisa, optou-se pelo procedimento de pesquisa-ação, devido à natureza exploratória e investigativa do estudo. Com a adoção desta metodologia, buscou-se compreender o fenômeno inserido nas *startups*, ou seja, a ferramenta de modelagem de negócios sustentáveis avaliada num cenário realista. Ademais, é esperado que os participantes transparecem a autorreflexão sobre o tema ao ter o contato direto com o fenômeno estudado.

A escolha pelo procedimento de pesquisa-ação justifica-se ainda, pois, segundo Thiollent (1998) este tipo de estudo representa uma investigação empírica que analisa o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, ou seja, está voltada para uma situação concreta com o objetivo de solucionar um problema efetivamente detectado com a participação dos pesquisadores e envolvidos.

Uma pesquisa-ação acontece quando há um interesse coletivo na resolução de um problema ou necessidade, não ficando apenas no levantamento de dados, mas sim na resolução

prática de uma situação ou fatos observados (Prodanov & Freitas, 2013). Trata-se de um procedimento que requer obrigatoriamente ações teóricas e práticas na pesquisa, com ações intervencionistas e participativas de todos os envolvidos (Tripp, 2005). Logo, baseado nas considerações dos autores, entende-se que pelos objetivos propostos para este estudo, a metodologia da pesquisa-ação se caracteriza como a mais adequada para este trabalho.

Thiollent (1998) propõe dividir o processo de pesquisa-ação em quatro etapas principais: etapa exploratória, etapa de planejamento, etapa de ação e etapa de avaliação. Desta forma, foi adotada essa divisão para a realização da fase de pesquisa-ação do presente estudo.

Para a etapa exploratória da pesquisa-ação, foi feito um estudo das potenciais *startups* que poderiam participar do estudo. Nesse sentido, buscou-se por *startups* que estivessem no momento da aplicação do estudo, em diferentes níveis de maturidade de desenvolvimento. Optou-se, portanto, em selecionar duas *startups* recém fundadas à época deste estudo e outras duas com um tempo maior de atividade. Nessa etapa, também foi diagnosticado e definido qual seria o modelo de negócio considerado dessas *startups*, sendo selecionadas duas empresas com seu modelo de negócio voltadas explicitamente para a sustentabilidade e as outras duas com modelos de negócios ainda não bem definidos.

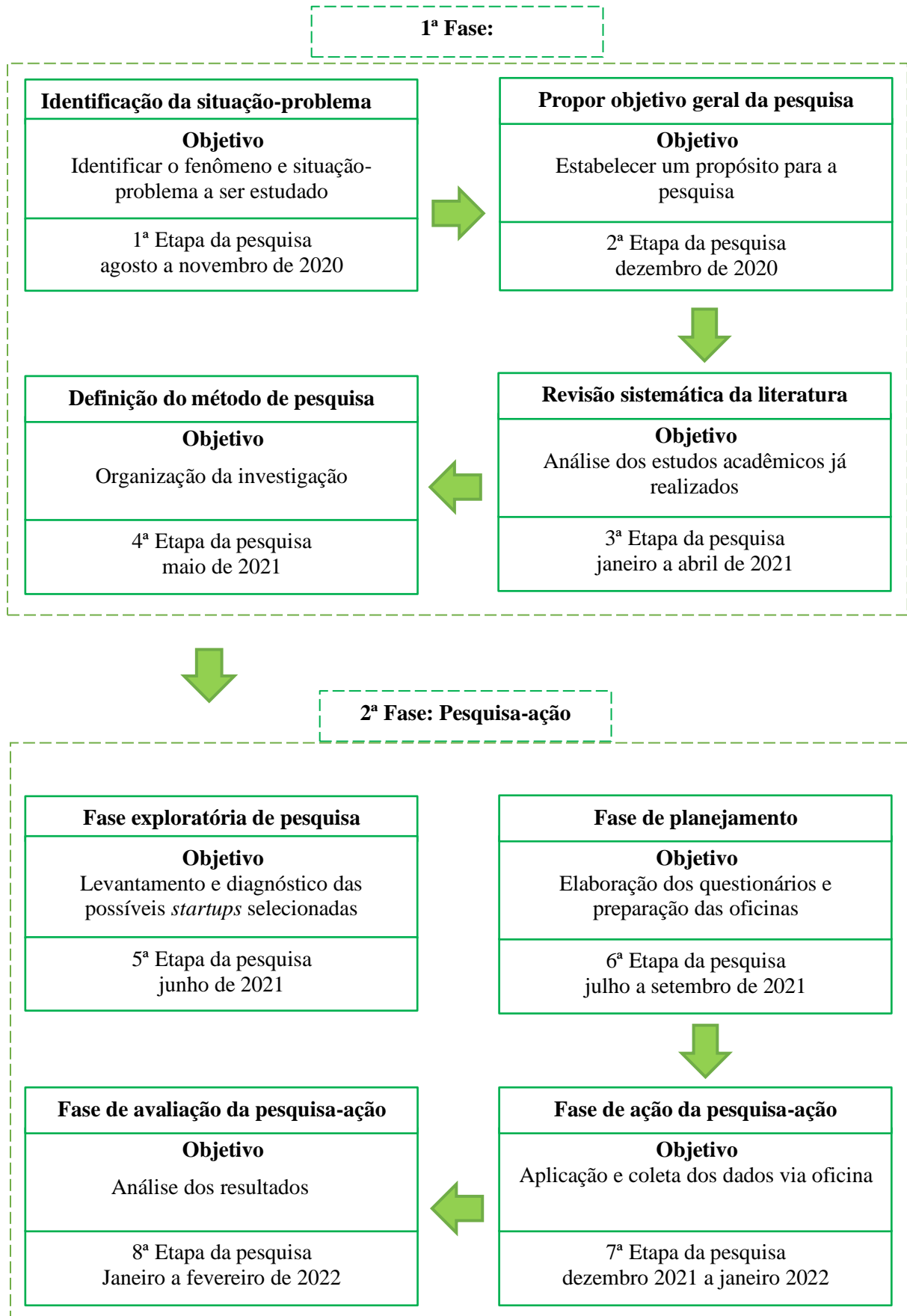
Na etapa de planejamento da pesquisa-ação foram elaborados os preparativos para o desenvolvimento das oficinas. Ocorrida entre julho e setembro de 2021, diversos procedimentos foram adotados para a efetiva aplicação do estudo: a) Convite e agendamento das datas para a aplicação das oficinas com as *startups*; b) elaboração dos materiais visuais de apoio para as oficinas, como a tradução e impressão da tela do FBC; c) elaboração dos questionários para coleta dos dados; d) elaboração da apresentação visual de suporte, com *slides* sobre o estudo de caso a ser aplicado como exemplo nas oficinas.

Durante a fase de ação da pesquisa-ação, ocorreu a aplicação da ferramenta e a coleta de dados do estudo. Essa fase ocorreu entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022, com o desenvolvimento das oficinas, e contou com a participação ativa do pesquisador atuando como facilitador. Além do questionário aplicado ao final de cada oficina, foi durante a fase de aplicação das oficinas que por meio da observação direta do pesquisador, anotações importantes sobre as percepções dos participantes foram registradas.

A última etapa da pesquisa-ação, a fase de avaliação, ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2022. Nessa etapa foram analisados os dados coletados via anotações do pesquisador e questionário aplicado.

Na Figura 7, são apresentados resumidamente o método desta pesquisa com os procedimentos adotados em cada uma das duas fases do estudo.

Figura 7 - Fases da metodologia do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação à abordagem do problema, este estudo classifica-se como qualitativo. Neste tipo de abordagem, busca-se descrever e compreender um determinado fenômeno que seus dados não possam ser mensurados estatisticamente (Prodanov & Freitas, 2013). Bardin (2016) afirma ainda que a abordagem qualitativa corresponde a um procedimento mais maleável, intuitivo e adaptável a índices não previstos. Deste modo, uma vez que este estudo busca ampliar a compreensão acerca dos modelos de negócios voltados para sustentabilidade em *startups*, esta abordagem é considerada a mais indicada.

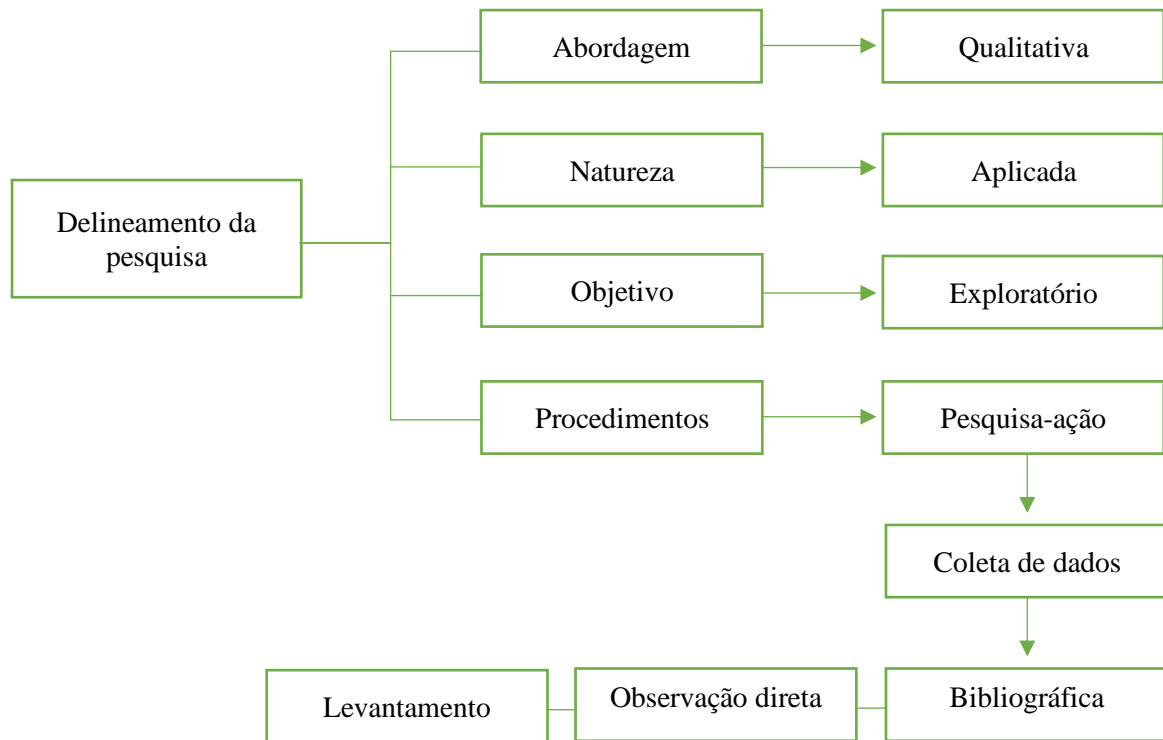
Do ponto de vista de seu objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória. Este tipo de pesquisa exploratória tem como objetivo conferir uma maior visão de modo a proporcionar uma proximidade com o problema estudado, envolvendo o levantamento bibliográfico e experiências práticas com o problema pesquisado (Silva & Menezes, 2005) sendo realizado neste estudo por meio da análise sistemática da literatura e com a realização da pesquisa-ação ao aplicar e tela do FBC em oficinas para as *startups*.

Este estudo é classificado do ponto de vista de seu método científico como de natureza aplicada, pois tem o intuito de proporcionar conhecimento para a aplicação prática dirigido a um problema em específico (Prodanov & Freitas, 2013). Ainda, segundo Marconi e Lakatos (2016) esse tipo de pesquisa busca debater problemas inseridos no cotidiano das pessoas, e os conhecimentos adquiridos podem ser utilizados na resolução destes problemas, e que neste estudo se baseia em entender a utilidade do FBC como ferramenta válida e eficiente para a modelagem de negócios sustentáveis por *startups*.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa adotou a técnica de pesquisa-ação com a coleta de dados utilizando a revisão bibliográfica, observação direta sistemática e levantamento via questionário.

Deste modo, o delineamento completo utilizado no presente estudo está ilustrado na Figura 8:

Figura 8 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os procedimentos de coleta e análise de dados são apresentados em maiores detalhes no próximo item deste capítulo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Em relação aos procedimentos de coleta dos dados, foi utilizado um conjunto de instrumentos com a finalidade de registrar os fatos e compreender o fenômeno objeto deste estudo, entre eles o levantamento bibliográfico, juntamente com a coleta de dados empíricos realizada com observação direta e levantamento via questionário com perguntas abertas e fechadas. Entende-se, que a adoção de diversos conjuntos de coletas de dados seja o mais adequado ao realizar a aplicação da ferramenta com os envolvidos, captando suas percepções durante a realização das oficinas para a aplicação da ferramenta.

Deste modo, inicialmente foram utilizados os procedimentos de coletas de dados por revisão bibliográfica descritos no segundo capítulo deste estudo. Foi por meio dessa revisão sistemática de artigos, livros, teses e dissertações assim como outros materiais relevantes que

se obteve embasamento teórico necessário dos conceitos encontrados na literatura sobre o FBC para posterior aplicação na pesquisa-ação nas *startups*.

A coleta de dados empíricos ocorreu via observação direta durante a aplicação do FBC nas oficinas de apresentação e aplicação da ferramenta junto às *startups* que se dispuseram a participar deste estudo, portanto, utilizando uma amostra por conveniência.

Foram definidas quatro *startups* para o desenvolvimento das oficinas. A escolha dos participantes levou em consideração diferentes aspectos nos níveis de maturidade do desenvolvimento da empresa, e em diferentes áreas de atuação no mercado. Das quatro *startups* escolhidas por conveniência para o estudo, duas são residentes do processo de incubação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, *campus* de Toledo – PR, em estágio inicial das atividades e com o modelo de negócio recém elaborado. A coleta dos dados com essas duas *startups* ocorreu simultaneamente em uma oficina realizada no mês de dezembro de 2021, com duração de 3:40 aproximadamente.

As outras duas *startups* encontram-se em um nível mais avançado, com modelos de negócios definidos e não estão participando no momento de um processo de incubação ou aceleração. A coleta dos dados para estas duas ocorreu em dezembro de 2021 e janeiro de 2022, respectivamente, e ambas as oficinas tiveram uma duração média de 3 horas cada.

Foi durante a aplicação da ferramenta que foi adotado o procedimento da observação direta sistemática, conceituada por Lakatos e Marconi (2003) como uma observação dos fatos realizada sobre condições controladas para se responder aos propósitos pré estabelecidos, e que neste caso, o propósito previamente determinado foi a observação do entendimento e usabilidade da ferramenta na prática. Para esse finalidade, foram tomadas notas sobre quais pontos os participantes tiveram maior dificuldade de entendimento sobre a usabilidade da tela, assim como anotações sobre os *feedbacks* orais recebidos pelos participantes durante e após a conclusão da aplicação da tela.

Assim sendo, com base nos conceitos levantados previamente na literatura aliado aos *feedbacks* orais durante e após o preenchimento da tela, foi possível com essa parte da coleta de dados obter uma percepção do real entendimento dos envolvidos sobre a aplicabilidade e utilidade da ferramenta, sendo devidamente documentado para posterior análise dos dados.

Na conclusão da aplicação da ferramenta, como o objetivo de complementar a coleta de dados para futura análise e dar maior robustez à pesquisa, foi abordado o terceiro método de coleta de dados do estudo, realizado via questionário semiestruturado (Apêndice A). Neste momento, os participantes de cada *startup* foram convidados a responderem uma avaliação de forma anônima com questões abertas e fechadas relacionadas aos seguintes itens:

a) entendimento do conceito da ferramenta, ou seja, se os envolvidos entendem o real sentido da aplicação do FBC na organização; b) sobre a usabilidade do FBC, suas telas, facilidades de utilização e entendimento dos blocos de perguntas; c) avaliação da oficina: expectativas, utilidade da ferramenta, impacto na organização e sugestões.

As coletas dos dados via observação direta e questionários aplicados aconteceram inerentes a aplicação das oficinas. Deste modo, pelo procedimento técnico de pesquisa-ação adotado, essas coletas também fizeram parte da ação.

O resumo dos procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados para atender a cada um dos objetivos específicos é apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 - Procedimentos para atender aos objetivos específicos do estudo

Objetivos específicos	Procedimento de coleta e análise de dados para atender aos objetivos.
Introduzir e aplicar a ferramenta <i>Flourishing Business Canvas</i> com <i>startups</i> por meio da realização de oficinas.	Levantamento Bibliográfico. Realização da oficina sobre a ferramenta. Observação direta sistemática.
Avaliar a percepção dos participantes das oficinas no uso do <i>Flourishing Business Canvas</i>	Realização da oficina sobre a ferramenta. Observação direta sistemática.
Validar a ferramenta após a realização das oficinas junto às <i>startups</i> .	Levantamento via questionário. <i>Feedbacks</i> orais dos participantes da oficina. Observação direta sistemática. Análise dos questionários.
Propor melhorias para torná-la adequada ao contexto das <i>startups</i> .	Levantamento via questionário. <i>Feedbacks</i> orais dos participantes da oficina. Observação direta sistemática. Análise dos questionários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com o conjunto de coletas de dados propostos, foi possível obter subsídios necessários para compreender a efetividade e aplicabilidade da ferramenta, propondo possíveis melhorias conforme previsto nos objetivos específicos deste estudo, bem com a validação do FBC como ferramenta eficiente para modelagem de negócios sustentáveis.

3.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

O pesquisador autor deste trabalho tem uma íntima ligação com o tema deste estudo, sendo esse inclusive um fator motivacional de grande importância para a realização deste

trabalho. Atua à época do desenvolvimento desta pesquisa, como Coordenador do Programa de Empreendedorismo e Inovação de uma Universidade Pública Federal situada no Oeste do Paraná. Adicionalmente, é gestor de uma incubadora e aceleradora de *startups* pertencente a esta mesma universidade.

Portanto, vivencia diariamente as dificuldades enfrentadas no desenvolvimento de modelos de negócios por essas empresas nascentes ou em fase mais avançada de maturidade no decorrer de quatro anos à frente dessa incubadora. Deste modo, com as competências adquiridas nesse período, e com a observação *in loco* destas empresas, aliada à busca contínua de ferramentas e processos para melhoria destes negócios, pode compreender de maneira mais efetiva suas necessidades, comportamentos, conceitos e termos utilizados por empresas e envolvidos nesses ambientes de inovação e empreendedorismo.

Em relação à ferramenta do FBC, o autor é membro do grupo global de estudos *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit (Flourishing Enterprise Innovation. Tools for the Strongly Sustainable Revolution – Socially Beneficial, Environmentally Regenerative and Financially Viable, 2021)* atuando como *First Explorer* da ferramenta no país. Este grupo é uma iniciativa do *Strongly Sustainable Business Model Group (SSBMG)* uma comunidade de práticas de inovação, e faz parte de uma iniciativa de mobilização de conhecimento e pesquisa do Laboratório de Inovação Estratégica da Universidade OCAD (*A Ontario College of Art & Design University*) de Toronto, a maior escola de *design* do Canadá. Atualmente, o grupo conta com os mais variados atores, entre professores, empresários e pesquisadores, trabalhando juntos para produzir uma visão concreta que ajude todas as empresas a prosperar com novas definições de sucesso que integrem fatores sociais, ambientais e econômicos aos seus negócios.

Como membro do grupo, o autor tem autorização para estudos, aplicação comercial e não comercial da versão de desenvolvimento do *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit* (Conjunto de ferramentas), incluindo o *Flourishing Business Canvas*, objeto deste estudo. Ademais, ao participar do grupo comunitário do *First Explorers* hospedado no *Google Group*, tem acesso aos recentes trabalhos de melhoria contínua do FBC, discussões e atualizações acerca da ferramenta, assim como acesso em relação aos novos estudos em andamento em âmbito mundial.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A principal limitação deste estudo está relacionada à aplicação na prática da ferramenta nas oficinas. Dos estudos publicados, não houve nenhum que descrevesse em detalhes um passo-a-passo de aplicação da ferramenta. Embora o conceito da ferramenta esteja muito claro para este pesquisador, um estudo com maiores detalhes seria conveniente. No entanto, essa limitação pode ser minimizada, pois ao fazer parte do grupo de pesquisa do *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*, o autor tem contato direto como o criador da ferramenta e outros exploradores, podendo desta forma, sanar dúvidas específicas em relação a aplicação na prática do FBC.

Porém, entende-se que mesmo com essa consultoria do criador da ferramenta, ainda pode haver dificuldades na aplicação, por ser a primeira vez que o autor deste estudo desenvolve a atividade. De todo modo, caso ocorram, tais dificuldades serão apresentadas como percepções e propostas de melhorias à aplicação da ferramenta, conforme previsto nos objetivos específicos do estudo.

Outra limitação está relacionada à adoção do pesquisa-ação para o desenvolvimento deste trabalho. Este tipo de pesquisa necessita de um maior tempo para execução de todas as etapas metodológicas, o que exige a disponibilidade tanto do pesquisador como dos envolvidos na pesquisa na parte prática. A obtenção de dados neste método se dá em grande parte pela prática do processo, prevista para a fase 2 deste estudo, e que inevitavelmente necessita da participação e disponibilidade dos envolvidos.

Por fim, outro entendimento como limitante da técnica empregada neste estudo, está relacionada à análise dos dados. Muito embora tenha-se escolhido uma dupla análise e interpretação dos dados obtidos, (via observação direta e levantamento via questionário), a análise destes conteúdos pelo pesquisador não é totalmente neutra ao inferir seu entendimento às diferentes fases da análise. Mozzato e Grzybovski (2011) afirmam que essa inferência de fato não é totalmente neutra, no entanto deve ser a mínima possível na questão da personalidade da análise, não privando o pesquisador a críticas e inferências de análise que uma pesquisa qualitativa normalmente exige.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na presente seção são apresentadas e analisadas as informações observadas e coletadas mediante a aplicação da ferramenta durante e após as oficinas. Primeiramente as *startups* participantes são brevemente caracterizadas. Em seguida, conforme determinado nos objetivos específicos deste estudo, são apresentados os resultados divididos nas partes de introdução e apresentação da ferramenta, seguida pela aplicação prática da ferramenta e sua avaliação resultante da observação direta do pesquisador. Posteriormente, no item de validação da ferramenta são retomados alguns resultados observados na oficina, em especial os obtidos com os questionários aplicados. Por fim, são apresentadas sugestões de melhorias da ferramenta com base nos dados coletados e aprendizado com as oficinas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS *STARTUPS* PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participante do processo de incubação de empresas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, e identificada nesse estudo como *Startup A*, a primeira *startup* a participar deste estudo iniciou suas atividades em 2021. Trata-se de uma empresa focada no desenvolvimento e comercialização de cosméticos a base de ingredientes veganos. Utiliza de matéria-prima os recursos naturais com responsabilidade ambiental em todos os processos envolvidos desde a produção a comercialização de seus produtos. Além disso, é uma empresa *cruelty free*, não utilizando produtos de origem animal no desenvolvimento de seus produtos, uma empresa que já nasceu com responsabilidade sustentável. É a *startup* mais jovem das participantes deste estudo, sendo recentemente admitida no processo de incubação de empresas da universidade, e está em fase de aperfeiçoamento de seus processos e modelo de negócio. Participaram da oficina, duas engenheiras de Biotecnologia e Bioprocessos e um Engenheiro Químico, os três sócios fundadores da empresa.

A segunda *startup* a participar do estudo, identificada como *Startup B*, também participa do processo de incubação da UTFPR. Fundada em 2020, atua na elaboração e incorporação de novas tecnologias na construção civil, desenvolvendo novos produtos e materiais que agreguem maior produtividade, colaborando para elevar a eficiência de obras e projetos de construção. Está incubada há dois anos e tem seu modelo de negócio parcialmente definido, ainda validando no mercado alguns potenciais produtos para o mercado. Participaram da oficina a equipe

completa da *startup*, uma Engenheira Civil, dois Engenheiros Civis sócios proprietários da empresa e três funcionários responsáveis por demandas administrativas da empresa.

Identificada como *Startup C*, a terceira *startup* participante do estudo, está sediada no Oeste do Paraná. Fundada em 2017, atua no mercado do agronegócio, desenvolvendo soluções para a agricultura de precisão, como *Big Data*, IOT aplicadas à agricultura 4.0. Com seu modelo de negócios bem definido, tem como objetivo aplicar novas tecnologias no campo para aumentar a produtividade com eficiência dos recursos econômicos e ambientais. Participaram da oficina quatro colaboradores das áreas de gestão e desenvolvimento de produtos, além de seus sócios fundadores, dois Engenheiros Elétricos.

A última *startup* a participar da oficina, identificada como *Startup D*, também tem sua sede no Oeste do Paraná. Fundada em 2016, atua no processo de transformação de materiais recicláveis em novos produtos para uso na construção civil. Também com um modelo de negócios consolidado, tem como foco a sustentabilidade desde sua criação. Com tecnologia patenteada, transforma resíduos da construção civil em novos produtos de alta durabilidade e resistência para que possam ser reutilizados, colaborando assim com a sustentabilidade ambiental. A equipe participante da oficina foi composta por um Engenheiro Químico, uma Química, uma Engenheira Civil e um Engenheiro Civil, todos sócios fundadores da empresa, e além destes, dois funcionários ocupantes dos cargos de gerente de vendas e gerente de produção.

4.2 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DA FERRAMENTA

A introdução da ferramenta do FBC para os participantes das oficinas ocorreu de maneira padronizada em todos os encontros. Ao todo foram realizadas três oficinas, com duração média de 3 horas cada. A primeira oficina ocorreu em dezembro de 2021, realizada em conjunto com as *startups* A e B residentes da incubadora de empresas da Universidade. As demais oficinas foram realizadas separadamente com as *startups* restantes, *Startup C* e *Startup D* nos meses de dezembro de 2021 e janeiro de 2022 respectivamente.

O *Flourishing Business Canvas* era uma novidade para os participantes, deste modo, uma introdução detalhada sobre a ferramenta antes de sua efetiva aplicação foi necessária. Com o apoio de apresentação de *slides*, foi introduzida a tela e explicado detalhadamente cada bloco e camadas, complementado por uma apresentação de um estudo de caso como exemplo para o preenchimento da tela. Os materiais utilizados para apresentação do FBC e do estudo de caso

foram extraídos da literatura e do canal oficial do *Flourishing Enterprise* no Youtube onde o criador da ferramenta Antony Upward exemplifica o preenchimento da tela com maiores detalhes (Flourishing Enterprise, 2021).

Nesta fase de apresentação da ferramenta, a principal situação observada foi a de comparação da ferramenta com outras existentes. Como são *startups*, é natural que tenham participado de outras oficinas de modelagem de negócios, e, como geralmente acontece, são realizadas com a aplicação de ferramentas como a do *Business Model Canvas* (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2010) ou mesmo o *Lean Canvas* de Maurya (2014). Comparações são inevitáveis, mesmo porque, o FBC é inspirado pelo *Business Model Canvas* (Elkington & Upward, 2016), o que gerou no decorrer da apresentação, constantes comparações, como por exemplo, as nomenclaturas dos blocos do BMC com o do FBC, disposição dos blocos na tela e *layout*.

Essa fase da oficina foi considerada como produtiva. Os participantes fizeram perguntas e sanaram algumas dúvidas iniciais durante a apresentação do estudo de caso utilizado como exemplo para preenchimento da tela. Entende-se que essa abordagem inicial de conceituação e apresentação prática da ferramenta tenha sido fundamental para o desenvolvimento das fases seguintes do estudo, pois proporcionou aos participantes uma visualização geral da ferramenta até então desconhecida.

4.3 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA

Após a introdução da ferramenta, e tendo como facilitador da oficina o pesquisador autor deste estudo, iniciou-se a aplicação e preenchimento do FBC. Os participantes de cada *startups* foram convidados a descrever seu modelo de negócio levando em consideração os aspectos sociais, econômicos e ambientais, sob um ponto de vista de uma perspectiva atual da empresa, ou, esboçando um possível modelo de negócio futuro.

O preenchimento de cada bloco ocorreu com a afixação de notas adesivas em uma tela do FBC impressa nas dimensões de 130 x 80 cm. Ao longo das oficinas foram tomadas notas com as observações coletadas e *feedbacks* orais dos participantes. A Figura 9 apresenta a aplicação da tela do FBC em uma das oficinas.

Figura 9 - Aplicação da tela do FBC



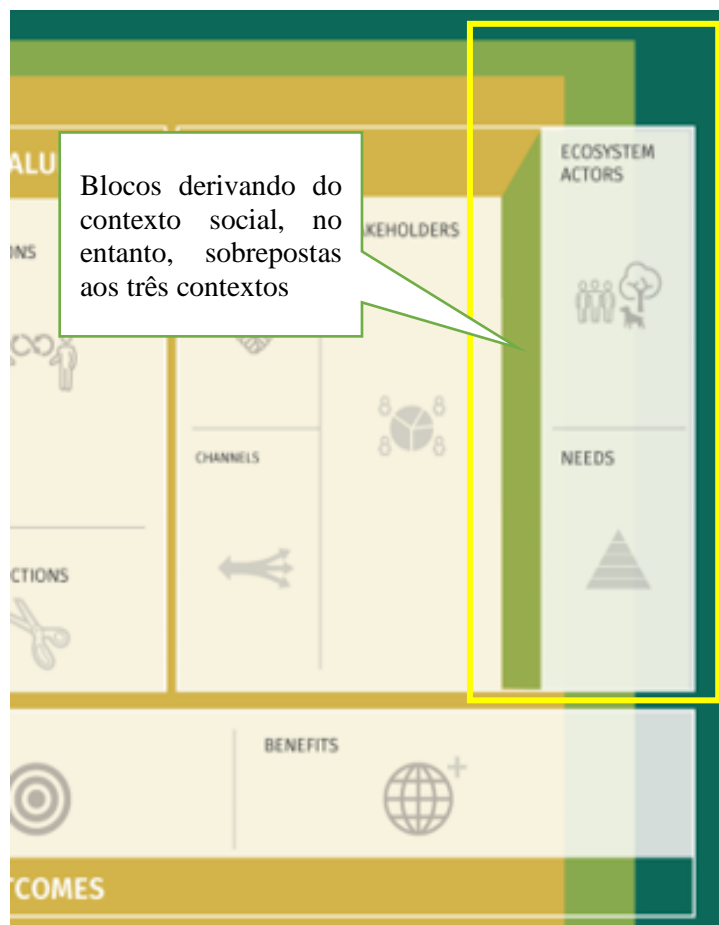
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Logo ao iniciar as atividades de preenchimento da tela, a primeira observação foi a da percepção que na prática o FBC pareceu mais complexo para os participantes do que o apresentado na parte introdutória. Isso se deve ao fato da maior quantidade de blocos de perguntas, a disposição destes blocos nos contextos econômicos, sociais e ambientais, em conjunto com as quatro perspectivas derivadas do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996). Foi necessário que alguns participantes realizassem uma profunda discussão inicial dos contextos da tela e como cada bloco de perguntas poderia ser aplicado à realidade da empresa.

Essa percepção de complexidade também foi observada no estudo apresentado por Karlsson et al. (2016), assim como nos estudos de Amaliah et al. (2019) onde o FBC foi considerado como uma ferramenta mais complicada como por exemplo em comparação ao BMC, justamente pela quantidade de elementos apresentados na tela. Essa primeira percepção de complexidade da ferramenta de fato é legítima. Ferramentas para a representação de modelos de negócios atuais estão limitadas a contextos econômicos (Broeck, 2017; Hoveskog et al., 2018), logo, ferramentas que desejem expressar sua criação e entrega de valor em níveis sociais, ambientais e econômicos, por certo devem envolver mais elementos e interconexões na sua representação esquemática, o que naturalmente pode ser interpretado num primeiro momento como complexidade por seus usuários.

Outro ponto considerado de difícil entendimento foi o relacionado às camadas de composição da tela. Não necessariamente relacionado aos sistemas contextuais (econômico, social e ambiental) e seu significado na composição da tela, mas sim a posição dos blocos na tela e suas sobreposições a esses contextos. Pode-se citar por exemplo, blocos como “Atores do Ecosistema” e “Necessidades”. Esses blocos estão sobrepostos aos três contextos, ainda que, claramente, a figura derive do contexto social apenas (Figura 10).

Figura 10 - Recorte ilustrativo das Camadas dos blocos Atores do Ecosistema e Necessidades



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A mesma situação ocorreu com o bloco “metas”, que mesmo estando dentro da perspectiva “resultados” do *Balanced Scorecard* ainda sim gerou dúvidas no preenchimento, se havia a necessidade de se considerar os três contextos ou apenas a sua posição disposta centralizada no contexto econômico da tela (Figura 11).

Figura 11 - Disposição do bloco Metas no contexto econômico.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Essas situações, geraram por diversas vezes dificuldades para os participantes preencherem alguns blocos, principalmente no tocante a quais contextos considerar, se sociais, ambientais, econômicos ou todos. Essa dificuldade de relacionar uma conexão clara entre blocos de perguntas e os devidos contextos também foi identificada no estudo aplicado de Ostuzzi e Hoveskog (2020).

Ainda na parte inicial de preenchimento da tela, dúvidas surgiram relacionadas por onde iniciar o preenchimento da tela, ou seja, por qual bloco de construção iniciar. A tela não apresenta qual sequência lógica adotar. Assim sendo, a sequência sugerida pelo facilitador foi a apresentada no estudo de Elkington e Upward (2016), a mesma sequência apresentada neste estudo no capítulo 2. Essa situação, no entanto, não gerou maiores problemas. Ao seguir a sequência sugerida e dar continuidade ao preenchimento dos blocos, novos *insights* sobre a atuação de cada *startups* foram aparecendo, descobrindo as interconexões presentes dentro de uma organização, o que inevitavelmente, fazia com que retornassem a blocos anteriormente preenchidos, revisando ou identificando novos itens vitais à estratégia do modelo de negócio. Neste ponto, esse exercício foi importante para identificar lacunas, riscos e oportunidades não

observadas em blocos anteriores, fazendo com que seus integrantes visualizassem e assumissem compromissos para colaborar para a concepção e realização de estratégias atuais ou futuras importantes para a organização, tal como orientado pelo estudo de (Upward & Davies, 2019).

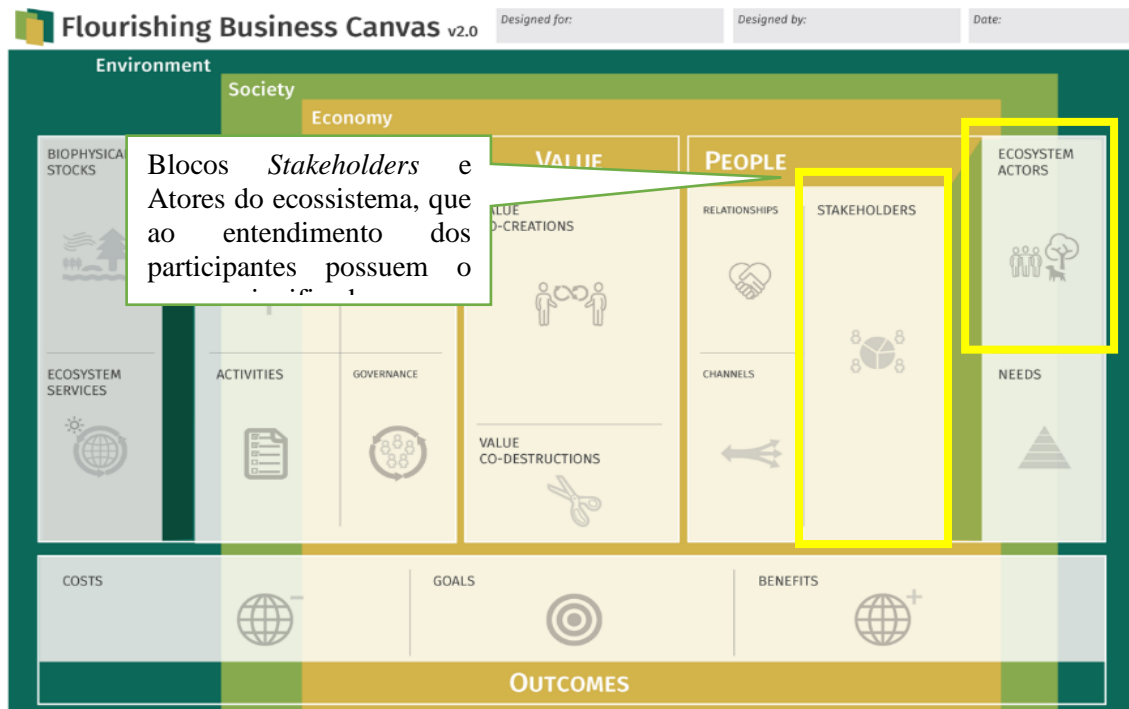
Percepções importantes foram obtidas durante a aplicação do FBC nas oficinas, não apenas sobre a disposição desses blocos nos contextos da tela, mas também o entendimento do conceito e aplicação prática destes blocos. Nos próximos itens, são apresentadas as principais dificuldades e facilidades de usabilidade e entendimento de alguns dos blocos de construção da tela.

4.3.1 Blocos de perguntas de difícil entendimento e usabilidade

Os conceitos de alguns blocos de perguntas da tela também foram considerados complexos ou confusos para alguns participantes. Estes blocos foram apontados como de pouca relevância para as empresas, e por muitas vezes não foram utilizados, e, quando utilizados, preenchidos de maneira incorreta, ou seja, mal interpretados. Esses blocos foram: “Parcerias”, “*Stakeholders*”, “Atores do ecossistema”, “Governança” e “Serviços do ecossistema”.

Blocos como “Parcerias” que por definição são os parceiros formais do negócio, e quais atividades esses parceiros desenvolvem para empresa, ao entendimento dos participantes pareciam ter o mesmo significado que o bloco “*Stakeholders*”, do mesmo modo, quando comparado o bloco “*Stakeholders*” com “Atores do ecossistema”, o que para muitos participantes faziam parte de um mesmo contexto. O bloco “Atores do ecossistema” é considerado na tela como de fato quem e o que pode ter interesse na existência da empresa, ao passo que o bloco “*Stakeholders*” está associado na tela a quem são os envolvidos, e qual o papel desempenhado de cada ator no ecossistema (Elkington & Upward, 2016), e isso, acabou gerando dificuldade para diferenciar um bloco do outro (Figura 12). Dificuldades semelhantes de diferenciar tais blocos de construção também foram observados no estudo de Zagel e Tarhonskyi, (2020).

Figura 12 - Blocos *Stakeholders* e Atores do Ecosistema



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O bloco “Governança” foi um dos mais difíceis de aplicar e descrever na prática. Não ficou muito claro definir quem seria um *stakeholder* legítimo e responsável pela tomada de decisão para o alcance dos objetivos da empresa como preconiza o bloco. Pelo menos para os participantes deste estudo, o papel de cada ator da organização e seu poder de tomada de decisão estava muito bem definido.

Portanto, foi considerado pelos participantes sem muita utilidade no contexto geral da ferramenta ou mesmo sem relevância para a *startup* no atual estágio de desenvolvimento para que alcancem a sustentabilidade social, ambiental e econômica. No entanto, essa falsa percepção da inutilidade do bloco pode ser consequência da maneira que o bloco é apresentado, ou seja, pela sua descrição na tela. Entende-se que as ações e atividades de uma empresa são consequências diretas de como a empresa é governada, logo as abordagens de sua governança devem ser consideradas para que sejam efetivamente sustentáveis (Broeck, 2017).

Outro bloco de difícil entendimento foi o de “Serviços do ecossistema”. As ideias levantadas pelos participantes para esse bloco eram dispersas e mal colocadas. Mesmo para as *startups* A e D, como seu modelo de negócios focado na sustentabilidade e com o uso de recursos naturais em boa parte de seu processo produtivo, houve uma dificuldade dos

participantes em classificar quais informações seriam relevantes para o preenchimento deste bloco.

Percebe-se que houve uma dificuldade de diferenciar o bloco “Serviços do ecossistema” do bloco “Estoques biofísicos” situados da mesma camada da tela no contexto ambiental. O bloco “Estoques biofísicos” trata dos estoques e recursos naturais modificados ou utilizados pela empresa, e nesse item não houve dificuldades do preenchimento pelos participantes. No entanto, o bloco “Serviços do ecossistema” são processos movidos pelo sol que usam estoques biofísicos para criar fluxos de benefícios que os humanos precisam: água limpa, ar fresco, solo vibrante, crescimento de plantas e animais, entre outros, e destes fluxos quais são prejudicados ou melhorados pela atividade da empresa (Elkington & Upward, 2016).

A dificuldade de diferenciar esses dois blocos foi o mais perceptível, inclusive o bloco “Serviço do ecossistema” não foi preenchido por nenhuma *startup* participante do estudo. Essa situação corrobora os achados nos estudos de Ostuzzi e Hoveskog (2020), onde a mesma dificuldade foi identificada na aplicação prática da ferramenta em uma oficina, ou mesmo com a utilização de dados secundários onde Broeck (2017), também considerou esse bloco como de difícil preenchimento.

4.3.2 Blocos de fácil entendimento e usabilidade

Com exceção dos blocos citados no item anterior, os demais blocos da tela foram preenchidos sem maiores contratemplos. Alguns dos blocos de perguntas geraram mais *insights* para os participantes, entre eles: “Cocriação de valor”, “Codestruição de valor” e “Metas”.

A cocriação de valores é considerada como parte essencial do FBC, tendo papel central na tela para a criação da proposta de valor da empresa e como isso afetará outras áreas (Ostuzzi & Hoveskog, 2020). De fato, esse bloco foi o que mais gerou boas ideias e discussões, ainda que, em alguns raros momentos, os participantes tenham sobreposto o conceito do bloco “Cocriação de valores” com as atividades ou metas da empresa, ainda sim, sem causar prejuízos para o preenchimento da tela.

Acostumados a idealizar uma proposta de valor puramente orientada a satisfazer uma necessidade ou resolver um problema para seus clientes, foi nesse bloco que puderam criar uma proposta de valor positiva para a *startup*, mas agora, satisfazendo as necessidades dos clientes levando em consideração os aspectos ambientais e sociais. Embora a idealização da criação da proposta de valor no contexto ambiental tenha sido um dos mais custosos a se identificar pelas

empresas, foi possível perceber que os participantes compreenderam a importância da necessidade de considerar todos os contextos sustentáveis na criação de valores, condizente ao apresentado na teoria (Amaliah et al., 2019; Breuer et al., 2018; Broeck, 2017; Elkington & Upward, 2016; Ostuzzi & Hoveskog, 2020; Upward & Jones, 2016).

O bloco “Codestruição de valores” revelou para os participantes que a proposta de valor da empresa poderia ser destruída. Geralmente, há uma hesitação em discutir a codestruição de valores por uma empresa, por vezes até ocultando-a, por medo de causar um impacto negativo para a empresa. Por esse motivo, este bloco foi considerado como um dos mais trabalhosos para desenvolver, justamente pela dificuldade de enxergar no seu modelo de negócios propostas de valores negativas mesmo que involuntariamente. A codestruição de valores pode surgir inclusive do desequilíbrio de contextos, ou seja, em simplesmente não considerar os contextos ambientais, sociais, focando apenas nos benefícios financeiros, e isso pode ser considerado como uma ameaça se não tratada (Amaliah et al., 2019).

Por fim, o bloco “Metas” trouxe uma visão diferenciada para os propósitos até então estabelecidos pelos participantes para suas empresas. De uma perspectiva convencional, empresas devem ser suficientemente lucrativas, essa é sua meta básica inicial. E esse foi o ponto de vista inicial de todos os participantes (ser sustentável financeiramente) ainda que, na descrição do bloco houvesse uma orientação para considerar-se os três contextos como propósito da empresa. Num primeiro momento, poucas ideias foram desenvolvidas considerando contextos ambientais e sociais para este bloco, no entanto, como foi o primeiro a ser preenchido na tela, naturalmente esse bloco era “revisitado” e complementado conforme novas ideias surgiam como o desenvolvimento de outros blocos, como por exemplo “Cocriação de valores”. Isso comprova a dinamicidade da ferramenta como seu *design* visual colaborativo e de comum linguagem para todos os envolvidos na organização (Elkington & Upward, 2016) e de seu benefício em codescobrir conexões vitais para empresas muitas vezes ocultas (Upward & Davies, 2019).

O desenvolvimento da oficina com o preenchimento da tela pelas *startups* ocorreu de maneira satisfatória. Os participantes foram criativos e geraram boas ideias de modelos de negócios para suas *startups*. As dificuldades de preenchimento e entendimento dos blocos e seus elementos quando ocorridas foram solucionadas rapidamente pelo facilitador da oficina, não causando prejuízos para o desenvolvimento das construções das ideias e alcance dos objetivos para descreverem seu modelo de negócio sustentável. De qualquer modo, foi unânime entre os participantes a percepção de que precisariam de mais tempo e experiência com a tela para que entendessem completamente o FBC.

Um dos achados da pesquisa está relacionado ao nivelamento de entendimento da usabilidade da tela. Ainda que o FBC possa ser utilizado por qualquer empresa e em diferentes estágios de maturidade do seu atual modelo de negócio (Elkington & Upward, 2016; Upward & Davies, 2019), era esperado que as *startups* A e D por seus modelos de negócios orientados para sustentabilidade, tivessem mais facilidade na elaboração de ideias e por consequência mais facilidade em preencher a tela e visualizar suas ações e valores, principalmente quando relacionados aos contextos ambientais e sociais. No entanto, isso na prática não ocorreu, ou seja, o desenvolvimento das ideias por todas as *startups* ocorreu de maneira similar, apresentando as mesmas dificuldades e facilidades na aplicação das ideias durante a oficina.

A mesma situação foi observada em relação ao nível de maturidade das *startups* participantes. Não houve diferenças significativas no desenvolvimento da tela por empresas mais consolidadas no mercado e com seu modelo de negócio mais definido, como as *startups* C e D.

4.4 VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA

Uma pesquisa quando bem elaborada, pode ter sua validade materializada com base nos cruzamentos dos resultados dos dados coletados com as ferramentas de pesquisa empregadas e o conteúdo teórico levantado (Ferreira Junior, 2019). Neste sentido, ao final da realização das oficinas foi solicitado aos participantes que respondessem um questionário para avaliação da ferramenta, sendo que os resultados dos questionários, em conjunto com os dados da observação direta do pesquisador, são analisados com a finalidade de compará-los com algumas teorias apresentadas pela ferramenta e, portanto, auxiliar na validação do FBC quando aplicado às *startups*. Ademais, o *feedback* dos participantes durante as oficinas também foi considerado como essencial para a validação da ferramenta.

Os resultados obtidos com a aplicação da tela do FBC foram de um modo geral positivos. Ao serem provocados a idealizar um modelo de negócio futuro ou representar seu atual modelo de negócio considerando aspectos sustentáveis antes não observados em outras modelagens de negócios, fez com que a ferramenta do FBC estimulasse a proposição de melhorias e a atualização da situação atual e futura das *startups*. Esse exercício fez com que adotassem uma visão geral de sua estratégia, facilitando as abordagens de determinados desafios (Broeck, 2017).

Os *feedbacks* orais durante as oficinas e o retorno dos questionários comprovam o entendimento dos participantes sobre a proposta da ferramenta, sua usabilidade e aplicabilidade na organização. Os principais resultados dos questionários são apresentados em seguida e ajudam a embasar essa afirmação com intuito de validar a ferramenta. Todos os 21 participantes das quatro *startups* responderam os questionários, no entanto, apenas alguns dos participantes relataram opiniões acerca das facilidades ou dificuldades sobre a utilização da ferramenta.

A primeira pergunta versou sobre o entendimento da real proposta da ferramenta do *Flourishing Business Canvas* para a empresa ou organização. Os resultados foram unânimes, os 21 respondentes (100%), afirmaram terem entendido a proposta do FBC como uma ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis. Isso demonstra que as *startups* compreenderam a diferença entre o FBC e outras ferramentas de modelagem de negócios orientadas para o lucro anteriormente utilizadas. Ainda, sinaliza a compreensão da necessidade de aplicar na sua própria empresa uma visão mais completa do negócio, seus riscos e resultados em contextos ambientais, sociais e econômicos. Esse é considerado como um dos principais benefícios ao utilizar a ferramenta (Upward & Davies, 2019).

A segunda pergunta abordou sobre a facilidade de entendimento da tela do FBC, suas camadas e distribuição das perguntas de cada bloco. Os resultados foram majoritariamente positivos, 5 participantes (33,3%) permaneceram neutros, nem concordando ou discordando e 16 participantes (76,2%) concordando sobre o formato da tela. Não houve nenhuma resposta discordando sobre a facilidade de entender a tela, no entanto algumas observações foram relatadas: “Não estou certa de quando preencher como ambiental, social ou financeiro”; “Em algumas caixas, como a de atores do ecossistema e necessidades, não soube qual camada considerar” (*Startup A*). Mesmo relato apresentado por outros participantes: “Alguns blocos de perguntas não estão em cima de todas as cores, não entendi se deveria considerar também como ambiental ou social”; “Algumas caixas têm a observação para qual considerar, se ambiental, social ou financeiro, outras não” (*Startup B*). Essa dificuldade de entender as camadas dos contextos a serem considerados ocorreu em vários momentos, mas com a ajuda do facilitador foram dúvidas prontamente solucionadas.

Outros participantes consideraram a tela complexa e relataram uma certa dificuldade de entendê-la inicialmente: “Achei confuso no início, precisaria de mais tempo para entender todos os blocos” (*Startup C*). “A tela é muito complexa, achei cansativa com tantas cores e perguntas...” (*Startup D*). De fato, os participantes necessitaram de tempo para a implementação final da tela. Além disso, foi necessária uma discussão aprofundada entre as partes para melhor entender cada bloco e suas funcionalidades. Essa situação, no entanto, é vista como positiva,

pois o FBC tem como uma das suas finalidades essa discussão colaborativa entre as partes envolvidas (Elkington & Upward, 2016; Jones & Upward, 2014).

Continuando a avaliação da tela, a terceira pergunta abordou sobre a facilidade de entendimento das questões de cada bloco de construção. Mais uma vez, os resultados foram na maioria positivos, concordando 14 (66,7%), nem concordando ou discordando 6 (28,6 %) e discordando 1 (4,8 %). Dúvidas e dificuldades enfrentadas sobre o entendimento dos blocos foram relatadas: “Os blocos atores do ecossistema e *stakeholders* pra mim são muito parecidos, não consigo enxergar muita diferença entre os dois”; “As perguntas de alguns blocos são similares...” (*Startup A*). Ainda sobre o entendimento dos blocos, “Ficou muito vago pra mim do que se trata os blocos estoques biofísicos e serviços do ecossistema” (*Startup B*), “O bloco mais difícil pra mim foi o de serviços do ecossistema, não entendi o que preencher”; “Entendo que *stakeholders* e parceiros deviam ficar na mesma caixa, pois para mim são a mesma coisa” (*Startup C*), “O bloco governança não faz muito sentido do jeito que foi apresentado” (*Startup D*). Como observado, dificuldades de entendimento de alguns blocos foram constatadas em diversas situações, na fase apresentação e aplicação da ferramenta, via observação direta e nos *feedbacks* orais e por questionário aplicado, logo, foi considerada neste estudo como uma das possibilidades de melhoria para a ferramenta.

A quarta questão visou identificar se os participantes consideraram o FBC como uma eficiente e útil ferramenta para a elaboração do seu modelo de negócios. Os resultados foram positivos, mesmo com algumas observações de dificuldades relatadas anteriormente. Concordaram com a afirmação de que o FBC é uma eficiente e útil ferramenta 15 (71,4%) respondentes, concordando totalmente 4 (19%) e não concordando ou discordando, ou seja, permanecendo neutros apenas 2 (9,5%).

Nessa questão em especial, alguns pontos positivos foram relatados: “A tela foi uma grande experiência para a empresa, nos fez pensar em outras perspectivas”, “Ajudou muito, nos fez pensar além do lucro e do ambiental, agora podemos considerar o social, isso antes não era pensado” (*Startup A*). Outro relato está relacionado às comparações com outras ferramentas de modelagem orientadas apenas para o lucro, como “Achei importante aplicar a sustentabilidade em todos os processos de nossa empresa”; “Encontramos problemas que não havíamos identificado antes na outra modelagem de negócios que fizemos com outras ferramentas” (*Startup B*).

Outros participantes fizeram relatos positivos da ferramenta para uma visão atual e de longo prazo: “Interessante pra considerar a sustentabilidade atual e de um futuro da nossa empresa”; “A tela nos fez perceber ações que não praticamos todo dia e que precisamos adotar

daqui pra frente” (*Startup A*). “Nos deu uma visão mais ampla da empresa considerando a sustentabilidade” (*Startup B*). “Foi muito conveniente conhecer essa tela, nos fez pensar mais profundamente na nossa estratégia.” (*Startup C*). “Sim, a tela é útil, ajuda muito”; “Foi muito produtivo”; “Conseguimos visualizar que tudo está relacionado à sustentabilidade da empresa” (*Startup D*). Essas visões positivas apresentadas pelos usuários foram igualmente observadas nos estudos de (Karlsson et al., 2016; Ostuzzi & Hoveskog, 2020; Upward & Davies, 2019).

A questão cinco teve por objetivo identificar se houve um impacto positivo na empresa após a elaboração do modelo de negócios utilizando o FBC e se com o auxílio da tela foi possível aumentar a consciência para a geração de valor sustentável pelos envolvidos. Nessa questão, concordaram 13 (61,9%) respondentes e concordando totalmente foram 8 (38,1%). Fica evidente que apesar de alguns desafios relatados por alguns participantes, pelo alto percentual de concordância com essa questão, de um modo geral a prática da oficina gerou resultados positivos nos participantes em relação ao aumento de sua percepção de geração de valores sustentáveis. Essa mudança de percepção de valores é esperada à medida que ocorre a aprendizagem individual e compartilhada com a utilização da ferramenta (Upward & Davies, 2019).

Um resumo das respostas das cinco primeiras questões do questionário aplicado é apresentado no Quadro 8, o qual refere-se aos percentuais das respostas das questões fechadas.

Quadro 8 - Resultados dos questionários

Objetivo da pergunta	Resultados
Entendimento da real proposta da ferramenta do <i>Flourishing Business Canvas</i> para a empresa ou organização.	21 (100%) afirmaram ter entendido a proposta da ferramenta.
Facilidade de entendimento da tela do FBC, suas camadas e distribuição das perguntas de cada bloco.	16 (76,2%) concordando com a afirmação e 5 (33,3%) ficando neutros.
Facilidade de entendimento das questões de cada bloco de construção.	Concordando 14 (66,7%), nem concordando ou discordando 6 (28,6 %) e discordando 1 (4,8 %).
Identificar se os participantes consideraram o FBC como uma eficiente e útil ferramenta para a elaboração do seu modelo de negócios.	Concordaram com a afirmação 15 (71,4%) respondentes, concordando totalmente 4 (19%) e neutros 2 (9,5%).
Identificar se houve um impacto positivo na empresa após a elaboração do modelo de negócios utilizando o FBC.	Concordaram 13 (61,9%) respondentes e concordando totalmente foram 8 (38,1%).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O questionário contou ainda com duas questões apenas abertas. A questão seis abordou sobre sugestões dos participantes acerca de possíveis melhorias da ferramenta do FBC, e estas sugestões são apresentadas no item 4.5 deste estudo. Já a questão sete, teve por objetivo captar a percepção dos participantes sobre a oficina de um modo geral, como por exemplo, a condução da oficina pelo facilitador, interação entre os envolvidos e expectativas gerais.

Nesse quesito as respostas obtidas com a questão sete foram positivas, prevalecendo uma boa avaliação sobre a apresentação da tela e a condução da oficina de um modo geral. Cabe destacar apenas uma observação feita por um dos participantes: “achei a oficina muito demorada” (*Startup B*). Essa observação é pertinente, e neste caso, pode ter ocorrido pelo fato da realização das oficinas com as *startups* A e B acontecerem no mesmo dia e horário.

Complementando, o Quadro 9 apresenta um resumo dos principais resultados com a aplicação da ferramenta nas oficinas, um compilado dos resultados apresentados em todo desenvolvimento deste capítulo.

Quadro 9 - Resumo dos principais resultados das oficinas

Principais dificuldades de usabilidade e entendimento do FBC
Percepção inicial de maior complexidade da tela em comparação a outras ferramentas.
Camadas de composição da tela relacionadas à disposição dos blocos de construção nos contextos ambiental, social e econômico.
Entendimento da descrição e utilidade de blocos de construção como: “Parcerias”, “ <i>Stakeholders</i> ”, “Atores do ecossistema”, “Governança” e “Serviços do ecossistema”.
Diferenciação dos conceitos de blocos considerados similares.
Principais pontos positivos observados do FBC
Utilidade da ferramenta para o desenvolvimento de boas e criativas ideias de modelos de negócios.
Dinamicidade da ferramenta com seu <i>design</i> visual colaborativo.
Compreensão da necessidade de uma visão mais ampla e completa do negócio, seus riscos e resultados considerando os contextos da sustentabilidade.
Impacto positivo no aumento da percepção de geração de valores sustentáveis.
Estímulo da proposição de melhorias em uma visão estratégica atual e futura.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base nesses resultados, ficou clara que a interação entre os envolvidos na oficina para cocriar soluções sustentáveis para seu modelo de negócio contribuiu para o melhor entendimento da ferramenta e sua usabilidade. O FBC Forneceu durante as oficinas uma linguagem comum para as partes interessadas, fazendo com que trabalhassem efetivamente juntas e, por consequência, identificando e descrevendo características para um modelo de

negócio sustentável em um mundo real, consistentes como as teorias abordadas nos estudos de Elkington e Upward, (2016); Karlsson et al. (2016) e Upward e Jones, (2016).

As dificuldades relatadas por alguns participantes deste estudo foram pontuais, nada que desabone a ferramenta, sendo que foram identificados alguns pontos que são passíveis de melhorias, e são apresentadas detalhadamente no próximo item. Em estudos aplicados a outros tipos de organizações, também foram observados pontos fáceis e difíceis de entender e utilizar como o estudo de (Broeck, 2017; Hoveskog et al., 2018; Ostuzzi & Hoveskog, 2020).

Mediante a observação direta do pesquisador durante a aplicação das oficinas, aliado aos *feedbacks* orais e dos questionários respondidos pelos participantes, verifica-se que o FBC pode ser considerado como ferramenta de grande utilidade para a modelagem de negócios sustentáveis, e esse achado corrobora estudos como por exemplo Broeck (2017); Dahou, (2018); Elkington e Upward (2016); Hoveskog et al., (2018) e Upward e Jones (2016). Quando aplicados às *startups*, ainda que com a pequena seleção de casos deste estudo, pode-se comprovar a utilidade da ferramenta, e validando, portanto, seu potencial para modelagem de negócios sustentáveis nesses empreendimentos.

4.5 PROPOSTAS DE MELHORIA

As propostas sugeridas neste item são baseadas na observação direta, nos questionários preenchidos pelos participantes e *feedback* oral durante as oficinas. Basicamente estão relacionados a duas vertentes: a da melhoria das especificações dos blocos de perguntas e de suas posições sobre as camadas de contextos ambiental, social e econômico. As melhorias propostas não estão apenas relacionadas a tornar a ferramenta mais adaptada à realidade das *startups*, mas também que proporcione melhorias para todos os tipos de empresas e organizações.

Como observado nos resultados do estudo, alguns blocos de perguntas são complexos de se entender, como por exemplo o bloco de “Serviços do ecossistema”, citado algumas vezes pelos participantes. Essa dificuldade de interpretação do próprio nome do bloco ou mesmo sua descrição, aumenta a possibilidade de gerar interpretações equivocadas, por vezes ignorando processos realmente importantes a serem considerados na modelagem de um negócio com a pretensão de ser realmente sustentável.

A proposta de melhoria é que para cada bloco seja criado uma lista de exemplificação. Assim, dúvidas que surjam durante a aplicação podem ser rapidamente sanadas sem o auxílio

de um facilitador com maior conhecimento e afinidade com a tela. Ainda que esses exemplos possam ser genéricos, e nem sempre tendo utilidade para alguns tipos de organização, ao proporcionar essa relação para cada bloco, facilitaria o preenchimento da tela em futuras oficinas, ou mesmo para o preenchimento da tela em estudos de caso com dados secundários.

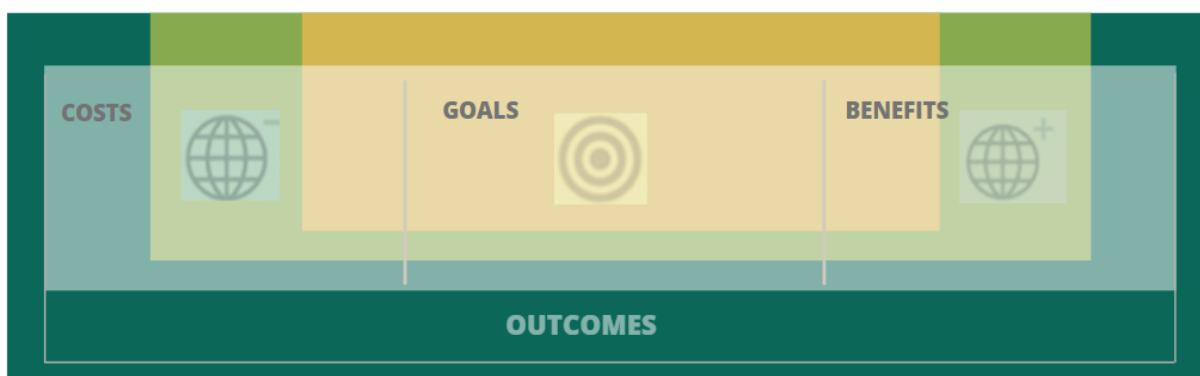
Dúvidas relacionadas a posição dos blocos na tela e sobre qual contexto considerar cada bloco também foram constantes. Blocos com instruções explícitas de qual contexto considerar, como por exemplo o bloco “metas”, onde estão bem definidos os contextos a se considerar (ambiental, social e econômico) não são difíceis de elaborar, ainda que sua posição no contexto, visualmente esteja em cima apenas do contexto econômico. Ao contrário, blocos como “Recursos” e “Atividades” não possuem instruções explícitas de qual contexto considerar, mas, pela posição que estão tela, sobrepondo-se aos três contextos, fica muito claro que os três contextos (ambiental, social e econômico) devem ser considerados no seu preenchimento sempre que possível.

Segundo Antony Upward (comunicação pessoal, 26/05/2021), ao utilizar o FBC, deve-se considerar a disposição dos blocos e seus contextos como camadas aninhadas, ou seja, como realmente acontece no “mundo real”, onde o meio ambiente contém a sociedade. e que por sua vez cria a economia. Deste modo, perguntas que estejam no contexto financeiro, estão de alguma forma relacionadas aos contextos ambiental e social, pois fazem parte de um todo. No entanto, na prática isso não fica muito evidente para os participantes, o que gera confusões. A percepção visual das cores relacionadas aos blocos e seus devidos contextos é o que prevalece num primeiro momento.

A sugestão é uma adequação do *layout* das camadas de cada contexto, para que cada bloco de perguntas necessariamente esteja posicionado ao contexto que se deve considerar, ou mesmo sobreposto aos três contextos, a exemplo dos blocos “Recursos”, “Atividades”, “Custos” e “Benefícios”, ou os que estão claramente definidos apenas no contexto ambiental, como “Estoques biofísicos e “Serviços do Ecossistema”.

Para exemplificar, apresenta-se uma sugestão baseada nestes argumentos aplicados apenas na perspectiva “resultados”. No exemplo apresentado na Figura 13, o bloco “metas” antes visualmente sobreposto apenas ao contexto econômico (Figura 11), agora, se sobrepõe claramente também aos contextos ambiental e social, logo, durante uma aplicação da ferramenta, não restariam dúvidas de que se deve sempre que possível considerar os três contextos.

Figura 13 - Exemplo de adequação do *layout*



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Essas mudanças relacionadas ao *design* da tela, poderiam trazer resultados práticos no momento do preenchimento dos blocos, facilitando a visualização de cada bloco e seu respectivo contexto, logo, facilitando a aplicação da tela e o desenvolvimento das ideias na modelagem de negócios sustentáveis.

Sabe-se que trabalhos estão sendo realizados para a melhoria constante desta ferramenta, como os desenvolvidos pelo grupo de *First Explorers* do FBC (*The Toolkit & Canvas – Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*, 2021), e estudos como o de Norris (2019). As sugestões apresentadas neste tópico, baseadas na prática e percepção dos envolvidos nas oficinas, complementam esses esforços de melhoria contínua da ferramenta.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

O presente estudo teve como objetivo principal investigar o potencial do *Flourishing Business Canvas* (FBC) como uma ferramenta eficiente para a modelagem de negócios sustentáveis por *startups*. Para atingir esse objetivo, foram desenvolvidas oficinas com a aplicação do FBC junto a quatro *startups* e com isso avaliar a aplicabilidade e a utilidade da ferramenta para a modelagem de negócios e a sustentabilidade por essas empresas.

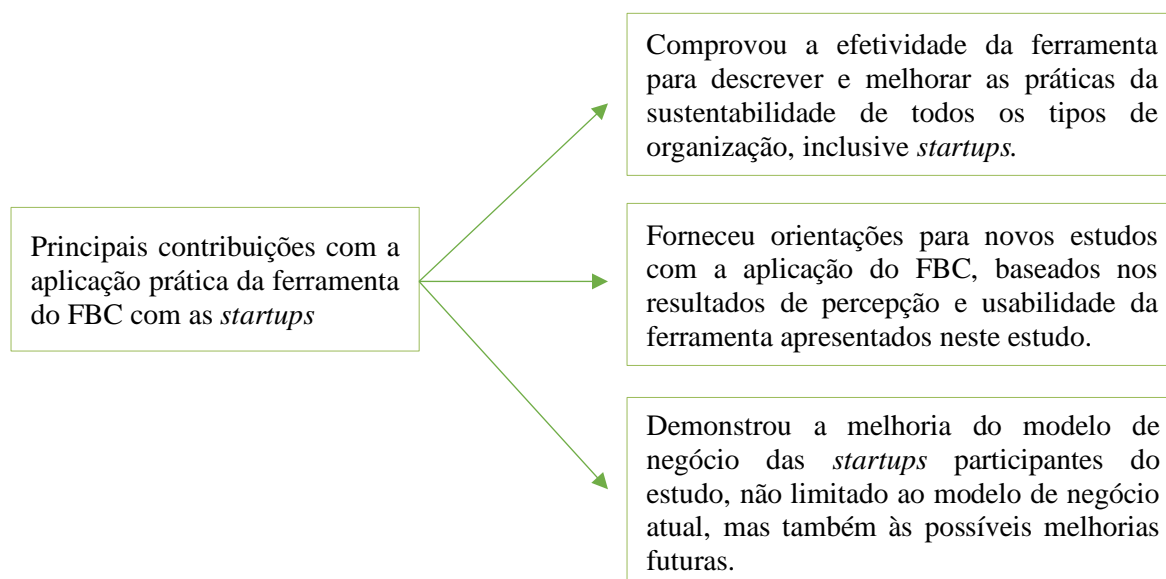
A eficiência da ferramenta do FBC para a modelagem de negócios ou para a elaboração de ações sustentáveis por organizações já foi testada e comprovada em outros estudos (Amaliah et al., 2019; Dahou, 2018; Echeverría, 2017; Hoveskog et al., 2018; Jiménez Herráez, 2019; Karlsson et al., 2016; Sonowal, 2017). No entanto, a avaliação da efetividade do FBC no desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis e responsáveis quando aplicado a empresas como as *startups* necessitava de maiores estudos.

No que diz respeito a pesquisa empírica sobre a ferramenta do FBC, com os resultados obtidos nas oficinas por meio de observação direta, *feedback* dos participantes e por questionário aplicado, fica comprovado que o FBC deve ser considerado como uma potencial ferramenta para o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis por *startups*. Os resultados obtidos apontam que o FBC pode ser utilizado como ferramenta para entender a sustentabilidade das *startups* como um todo, e por consequência, ser utilizado como ferramenta para modelagem de negócios com a pretensão de serem efetivamente sustentáveis.

As oficinas com aplicação do FBC ofereceram *insights* para os participantes, principalmente na preocupação com as ações de melhoria social e ambiental dessas empresas, integrando preocupações nas suas estratégias e atividades, o que antes não era considerado por algumas das empresas. Percebe-se que o FBC foi capaz de estimular os participantes a “pensarem sustentavelmente”, e isso, se deve ao fato da dinâmica de preenchimento da tela e sua estrutura e *design* de visual colaborativo, o que acabou inspirando os participantes a considerar aspectos e informações valiosas sobre seu negócios que outras técnicas de modelagem orientadas exclusivamente para vantagem econômica não levariam em consideração.

Em suma, as contribuições práticas do estudo abrangem três principais perspectivas a serem consideradas conforme apresentado na Figura 14:

Figura 14 - Contribuições práticas do estudo



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A primeira contribuição comprova a efetividade da ferramenta do FBC quando aplicado a *startups*, e isso não apenas atende ao objetivo geral deste estudo, como também comprova sua versatilidade para identificar e descrever a sustentabilidade de todos os tipos de organização e modelo de negócio (Upward & Davies, 2019).

Não obstante, os resultados obtidos com a aplicação da oficina fornecem orientações para novos estudos práticos com a utilização da ferramenta. Isso se deve ao fato de este estudo apresentar considerações importantes sobre as percepções dos participantes em relação às dificuldades enfrentadas no entendimento e usabilidade de alguns itens da ferramenta, e que são importantes de serem revisados e novamente testados em outros casos práticos, e neste sentido este estudo contribui para a prática ao identificar e apresentar tais dificuldades.

Por fim, mas não menos importante, verifica-se que com a prática da oficina foi possível pelos integrantes das *startups* elaborar e melhorar seu modelo de negócio considerando a sustentabilidade como um todo, não se limitando ao que precisa ser melhorado na fase atual da empresa, mas também a possíveis melhorias e ameaças futuras. Esse resultado na prática corrobora estudos como os de Halberstadt e Johnson (2014) e de Ferreira Júnior (2019) sobre a necessidade de as *startups* considerarem práticas e valores sustentáveis em todo processo de desenvolvimento desde sua criação.

Essas melhorias, quando efetivamente implantadas e considerando-se todos os contextos da sustentabilidade em seu modelo de negócio pelas *startups*, pode ser identificado

também como um aspecto necessário para se criar vantagem competitiva. Entende-se que ao não considerarem o engajamento em melhores práticas de sustentabilidade, essas empresas, por consequência, não serão capazes de competir e existir no ambiente de negócios (Broeck, 2017).

Neste sentido, o estudo aplicado com as *startups* auxiliou a entenderem melhor seu negócio, visualizando situações essenciais para a sustentabilidade e sua competitividade atual e futura, e isso pode ser visto como uma contribuição prática, sendo algo vantajoso e essencial de se considerar, visto que essas empresas desenvolvem suas atividades em um ambiente de grande incerteza (Ries, 2018), concorrência e problemas sistêmicos atrelados a economia (Nassif et al., 2020) e, por consequência, uma alta taxa de mortalidade deste tipo de empreendimento (Nogueira & Arruda, 2015).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Flourishing Business Canvas* (FBC) é uma ferramenta desenvolvida para a modelagem de negócios com a pretensão de serem efetivamente sustentáveis. Auxilia empresas e organizações a desenvolver uma visão mais completa de suas ações e consequências de suas atividades ao longo do tempo, minimizando os riscos econômicos, sociais e ambientais.

Este estudo, com a utilização da técnica de pesquisa-ação buscou entender melhor essa ferramenta, introduzindo-a e investigando o seu potencial quando utilizado para a modelagem de negócios por *startups*. Realizado com quatro *startups* e 21 participantes ao todo, o estudo avaliou e descreveu sua usabilidade, apresentando pontos positivos de sua utilização e outros com possibilidade de melhorias. Logo, o estudo contribui para um melhor entendimento em termos de usabilidade e aplicabilidade da ferramenta.

É perceptível que desenvolver ou transformar um modelo de negócio de uma empresa é por vezes uma tarefa difícil de operacionalizar, especialmente em *startups*, que pelo processo natural de sua criação, em geral, utilizaram de outras ferramentas para modelagem de seus negócios. Algumas destas ferramentas são comprovadamente eficientes e de ampla utilização, como por exemplo o *Business Model Canvas* (BMC). Ainda que amplamente conhecidas e eficazes, tais ferramentas de modelagem são basicamente orientadas para aspectos econômicos.

Deste ponto de vista, levanta-se uma indagação, quase que uma provocação para as empresas ao pensarem em seu modelo de negócio atual ou futuro: O porquê de não considerar todos os aspectos sustentáveis em sua atividade? Ou seja, se existe essa possibilidade, o porquê não utilizar uma ferramenta para modelagem que já aborde os conceitos sustentáveis e de geração de valores logo no início de sua modelagem? Certamente os resultados serão benéficos para a empresa, não restando prejuízos quando comparados a outras ferramentas de modelagem orientadas apenas para o lucro, e nesse sentido, a utilização do FBC pode ajudar com essa atividade e responder esse questionamento.

Corroborando essa afirmação, percebe-se que o uso do FBC forneceu uma visão holística da sustentabilidade para os participantes, encorajou a ideação e a visualização de seu modelo de negócios aliados à preocupação com a melhoria social e ambiental. A ferramenta contribuiu também para a integração do aprendizado individual e compartilhado sobre a sustentabilidade dessas empresas. Assim sendo, os resultados apontam que o FBC deve ser considerado como uma potencial e útil ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis por *startups*. E esse resultado, portanto, responde à questão de pesquisa deste estudo.

Os objetivos gerais e específicos deste estudo também foram alcançados. Ao investigar a ferramenta, ficou comprovado seu potencial para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis. A ferramenta foi validada após a realização das oficinas com as *startups*, por meio de questionários aplicados e observação direta do pesquisador. Adicionalmente foram propostas ações de melhorias em pontos observados com maior dificuldade de entendimento pelos usuários.

Contudo, apesar dos resultados positivos e dos objetivos do estudo terem sido alcançados, algumas limitações precisam ser relacionadas. A primeira limitação diz respeito ao número reduzido de *startups* participantes, que pelo fato do estudo ter utilizado uma amostra por conveniência, não é possível generalizar resultados desta pesquisa. Estudos adicionais com um maior número de *startups* são necessários.

Outra limitação a ser mencionada está relacionada ao preenchimento do questionário ao final das oficinas e que foi utilizado como parte do método para validação da ferramenta. Os respondentes podem não ter entendido efetivamente as questões levantadas, e respostas dissonantes ao real entendimento sobre aspectos abordados sobre a ferramenta podem ter ocorrido. Além disso, alguns dos participantes eram conhecidos pessoais do facilitador da oficina, isso pode ter influenciado respostas socialmente positivas. Ainda, as oficinas tiveram uma duração média de 3 horas, portanto, uma possível fadiga dos participantes pode ter influenciado tanto nas respostas dos questionários ao final da oficina, assim como, influenciado o preenchimento dos blocos de construção da tela.

A própria novidade do FBC também pode ser considerada como uma limitação deste estudo. Ao mesmo tempo que essa novidade possibilita uma agenda de estudos futuros, uma maior quantidade de estudos empíricos poderia ter auxiliado na elaboração e aplicação da ferramenta nessas oficinas. Talvez pontos importantes ou observações inerentes à aplicação do FBC podem ter sido negligenciados, e isso pôde de alguma forma ter alterado a percepção dos participantes e, por consequência, os resultados do estudo.

Logo, baseando-se em algumas dessas limitações e nos resultados encontrados, sugerem-se algumas possibilidades de estudos futuros e que contribuirão para um melhor entendimento e desenvolvimento da ferramenta. Uma dessas possibilidades seria a repetição deste estudo com um número maior de *startups*, assim seria possível averiguar se os resultados seriam semelhantes aos deste estudo, ou ainda se os premissas da ferramenta são realmente adequadas para todas as empresas e organizações. Do mesmo modo, estudos com *startups* em níveis mais avançados de desenvolvimento também seriam pertinentes, verificando se níveis

diferentes de maturidade financeira ou de expansão de seus negócios podem influenciar na percepção dos valores de sustentabilidade por essas empresas.

Pesquisas futuras podem também examinar os resultados entre modelos de negócios planejados e modelos de negócios realizados com a utilização do FBC. Trabalhos semelhantes e este podem ser realizados de maneira longitudinal, com o intuito de analisar se as ideias prototipadas na elaboração dos modelos de negócios sustentáveis são confirmadas ao longo do tempo. Essa sugestão de pesquisa se justifica devido à própria dinâmica de desenvolvimento das *startups* e seu rápido crescimento e escalabilidade, e um acompanhamento das fases posteriores de implementação seriam relevantes.

Outra importante possibilidade de pesquisa futura pode aplicar o FBC em nível de rede. O presente estudo avaliou a ferramenta em nível de negócio único, logo, avaliar o FBC considerando todos os stakeholders pode trazer importantes resultados sobre sua funcionalidade, além de trazer uma visão potencialmente diferenciada quando aplicado apenas entre as partes internas da organização. Entende-se que esses atores externos à organização podem trazer novas ideias e perspectivas valiosas para a sustentabilidade da empresa.

Encerra-se este estudo considerando as afirmações apresentadas de seu ponto inicial de partida: De que a prática da sustentabilidade por empresas e organizações é o principal imperativo moral e econômico deste século (Elkington & Upward, 2016). Logo, esta pesquisa buscou colaborar para os estudos sobre a sustentabilidade, em especial para o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis com a ferramenta do *Flourishing Business Canvas* (FBC).

A ideia desta dissertação não era esgotar o assunto sobre o tema, nem seria possível, visto sua complexidade e novidade, mas sim trazer à luz importantes reflexões sobre esta recente ferramenta, sua aplicabilidade às *startups* e sua criação de valores, e por consequência, auxiliar na construção e no despertar de uma sociedade mais sustentável e com a possibilidade do florescimento para todos.

REFERÊNCIAS

- Abstartups. (2021). *Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos!* <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>
- Ahmed, M. D., & Sundaram, D. (2012). Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation. *Decision Support Systems*, 53(3), 611–624. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.02.004>
- Amaliah, S. N., Najib, M., & Jahroh, S. (2019). Sustainability Analysis of KPBS Pangalengan Milk Processing Business Unit Using Flourishing Business Canvas Method. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 16(2), 160–169. <https://doi.org/10.17358/jma.16.2.160>
- Aulet, B. (2015). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*. In *Vancouver, B.C. : Langara College, 2015*.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146–154. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902010000200002>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70. In *São Paulo: Edições 70*.
- Bashir, H., Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T., & Skard, S. (2020). Experimenting with sustainable business models in fast moving consumer goods. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122302. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122302>
- Behar, P. A., Pivoto, D. B., Silveira, F. S. da, & Siblesz, G. (2016). Hipóteses. *Revista Criação & Crítica*, 29(16), 108–127. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-1124.v0i16p108-127>
- Biazús, G. A. (2020). *Homo economicus ou sustinens a caminho da sustentabilidade em startups verdes?* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/217790>
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Blank, S. G. (2007). The Four Steps to the Epiphany - successful strategies for products that win. In *Cafepress.com*, 281.
- Blank, S. G. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5).
- Bocken, N. (2015). Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.079>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance (Bingley)*, 13(5), 482–497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-

- the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *10*(2), 256–286. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.092715>
- Brigidi, G. M. (2009). *Criação de Conhecimento em Empresas Start-up de Alta Tecnologia* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil.]. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15590>
- Broeck, F. Van den. (2017). *The Flourishing Business Canvas; the New Tool for Business Modelling?-a Multiple Case Study in the Fashion Industry* [Master's Thesis, University of Borås, Sweden]. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1143827&dsid=-7102>
- Broman, G. I., & Robèrt, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, *11*(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a startup venture. *Communications of the ACM*, *56*(10), 26–29. <https://doi.org/10.1145/2505337>
- D'Avino, M., De Simone, V., Iannucci, M., & Schiraldi, M. M. (2015). Guidelines for e-startup promotion strategy. *Journal of Technology Management and Innovation*, *10*(1), 1–16. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100001>
- Dahou, F. D. (2018). *How can enterprise modelling help in analysing the sustainability impact of blockchain on business and operating models?* [Master's Thesis, Universiteit Gent, Belgium.]. <https://lib.ugent.be/en/catalog/rug01:002784317>
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, *14*(3). <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.05.005>
- Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2020). Linking Sustainable Business Models to Socio-Ecological Resilience Through Cross-Sector Partnerships: A Complex Adaptive Systems View. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650320935015>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, *11*(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Echeverría, M. G. (2017). *Evaluación del negocio Fazenda da Toca, São Paulo, Brasil, como base para la creación de un modelo de negocio inclusivo* [Tesis de Maestría, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) - Costa Rica]. <https://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/handle/11554/8677?locale-attribute=en>
- Ehrenfeld, J. R., & Hoffman, A. J. (2017). Flourishing: A frank conversation about sustainability. In *Flourishing: A Frank Conversation about Sustainability*.

<https://doi.org/10.4324/9781351277242>

- Elkington, J. (1997). The triple bottom line of 21 st century business Cannibals with forks. *Environmental Quality Management*, 8(April), 424. <http://doi.wiley.com/10.1002/tqem.3310080106>
- Elkington, R., & Upward, A. (2016). Leadership as enabling function for flourishing by design. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 126–144. <https://doi.org/10.1108/jgr-01-2016-0002>
- Evans, S., Padmakshi, R., & Short, S. W. (2014). *Final set of tools & methods that enable analysis of future oriented, nove, sustainable, value adding business-models and value-networks*. University of Cambridge.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Fernandes, J. A. L., Sousa-Filho, J. M. de, & Viana, F. L. E. (2021). Sustainable Business Models in a Challenging Context: The Amana Katu Case. *Revista de Administração Contemporânea*. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200205.en>
- Ferreira Junior, A. B. (2019). *Indicadores de sustentabilidade para as startups: o caso da cidade de Curitiba* [Tese de doutorado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, PR. Brasil]. <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/handle/1/4673>
- Ferreira Pimenta, M. F., & Nardelli, A. M. B. (2016). Desenvolvimento sustentável: os avanços na discussão sobre os temas ambientais lançados pela conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, Rio+20 e os desafios para os próximos 20 anos. *Perspectiva*, 33(3), 1257–1277. <https://doi.org/10.5007/2175-795x.2015v33n3p1257>
- Figueira, K. K., Hörbe, T. D. A. N., Vargas, K. D. F. S., Machado, E. C., & De Moura, G. L. (2017). Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. *Revista de Administração Da UFSM*, 10. <https://doi.org/10.5902/1983465924965>
- Flourishing Enterprise. (2021). *Flourishing Enterprise - YouTube*. <https://www.youtube.com/c/FlourishingEnterprise/videos>
- Flourishing Enterprise Innovation. Tools for the Strongly Sustainable Revolution – Socially Beneficial, Environmentally Regenerative and Financially Viable*. (2021). <http://flourishingbusiness.org/>
- França, C. L., Broman, G., Robèrt, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155–166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124>
- Gibson, R. B. (2009). Beyond the pillars: Sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. *Tools, Techniques and Approaches for Sustainability: Collected Writings in Environmental Assessment Policy and Management*, 8(3), 389–410. https://doi.org/10.1142/9789814289696_0018

- Gregory, B. T., Rutherford, M. W., Oswald, S., & Gardiner, L. (2005). An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing. In *Journal of Small Business Management* (Vol. 43, Issue 4, pp. 382–392). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00143.x>
- Halberstadt, J., & Johnson, M. (2014). Sustainability Management for Startups and Micro-Enterprises: Development of a Sustainability-Quick-Check and Reporting Scheme. *EnviroInfo 2014*, 17–24.
- Heinberg, R. (2010). Heinberg, R. (2010). What Is Sustainability? The Post Carbon Reader: Managing the 21st Century's Sustainability Crises. Retrieved from <http://www.postcarbon.org/publications/what-is-sustainability/>. *The Post Carbon Reader: Managing the 21st Century's Sustainability Crises*.
- Holliday, C. O., Schmidheiny, S., & Routledge, P. W. (2017). Walking the talk: The business case for sustainable development. In *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*. <https://doi.org/10.4324/9781351281966>
- Hope, A. (2018). *Sustainable Business Model Design: A Review of Tools for Developing Responsible Business Models*. 377–394. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_17
- Hoveskog, M., Halila, F., Mattsson, M., Upward, A., & Karlsson, N. (2018). Education for Sustainable Development: Business modelling for flourishing. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4383–4396. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.112>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Jiménez Herráez, S. (2019). *El Campus de Investigación Tecnológica Mobility2Grid: Análisis de los actores involucrados en el proceso de innovación sostenible* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Espanha]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/33145>
- Jolink, A., & Niesten, E. (2015). Sustainable Development and Business Models of Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 386–401. <https://doi.org/10.1002/bse.1826>
- Jones, P., & Upward, A. (2014). Caring for the future: The systemic design of flourishing enterprises. *The Third Symposium of Relating Systems Thinking and Design (RSD3)*.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Karlsson, N. P. E., Hoveskog, M., Halila, F., & Mattsson, M. (2016). Early phases of the business model innovation process for sustainability: Addressing the status quo of a Swedish biogas-producing farm cooperative. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2759–2772. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.136>

- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model Of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591–612. <https://doi.org/10.5465/256407>
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., Lüdeke-Freund, F., Upward, A., & Willard, B. (2017). Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 140, 189–204. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.087>
- Lago, S. M. S. (2013). *Logística reversa , legislação e sustentabilidade : um modelo de coleta de óleo de fritura residual como matéria- prima para produção de biodiesel*. [Tese de Doutorado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Toledo PR, Brasil]. <http://tede.unioeste.br/handle/tede/2147>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.
- Lange, D. E. De. (2017). Start-Up Sustainability: An Insurmountable Cost or a Life-Giving Investment? *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.108>
- Laszlo, C., Brown, J. S., Ehrenfeld, J. R., Gorham, M., Barros Pose, I., Robson, L., Saillant, R., & Sherman, D. (2020). Flourishing Enterprise. In *Flourishing Enterprise*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804793506>
- Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668–1678. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Lüdeke-freund, F., Freudenreich, B., Saviuc, I., Schaltegger, S., & Stock, M. (2017). Analytics, Innovation, and Excellence-Driven Enterprise Sustainability. *Analytics, Innovation, and Excellence-Driven Enterprise Sustainability*, 169–206. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-37879-8>
- Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A. C., & Musango, J. (2016). Business Models for Shared Value - Main Report. In *Network for Business Sustainability South Africa*. https://www.researchgate.net/publication/311099469_Business_Models_for_Shared_Value_-_Main_Report
- Martinuzzi, A., & Krumay, B. (2013). The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. *Journal of Change Management*, 13(4), 424–443. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.851953>
- Mathues, J. (2019). *Tools for Sustainable Business Model development: a comparative case study on a non-profit organisation* [Master’s Thesis, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Belgium]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:18874>
- Maurya, A. (2014). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? In *Running Lean*. California: O’Reilly Media.
- Meadows, D. H. ., Meadows, D. L. ., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). The Limits to

- Growth: A Report to The Club of Rome. *Universe*, 1–9. https://www.researchgate.net/profile/Faris_Alshubiri/post/Are_there_limits_to_growth/attachment/59d6274479197b8077985905/AS%3A325126307500033%401454527560433/download/1000.pdf
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6). [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(98\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(98)00019-5)
- Minatogawa, V. L. F. (2013). Estudo e adaptação de um método de gestão de desempenho de modelos de negócios em uma empresa nascente de base tecnológica [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, SP, Brasil]. In *Faculdade de Engenharia Mecânica*. https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/CAMP_eed55d612f8b859dab93b08bd63d3901
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4). <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000400010>
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 1. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). A Brief History of the Business Model Concept. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2579439>
- Nogueira, V. S., & Arruda, C. A. (2015). Causas da Mortalidade das Startups brasileiras: Como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. *Fundação Dom Cabral*. <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line.” *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
- Norris, N. (2019). *Flourishing Trim tabs - Designing business models that catalyze strongly sustainable enterprises: An exploration of Design variety using tools for collaborative modelling modes* [Master’s Thesis, OCAD University, Toronto, Ontario, Canada]. <http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2865/>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–30. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Oftedal, E. M., Bertella, G., Lanka, S., Grzegorzczuk, M., & Molthan-Hill, P. (2021). Perspectives of Sustainability. *Revista de Administração Contemporânea*. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200413.en>
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838–1856. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361>

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* [Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales, Suíça].
http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). Business model Generation. In *Booksgooglecom*. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Ostuzzi, F., & Hoveskog, M. (2020). Education for flourishing: an illustration of boundary object use, peer feedback and distance learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(4), 757–777. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2019-0271>
- Pellin, A., & Lago, S. M. S. (2021). Modelos De Negócios Sustentáveis: O Estado Da Arte Do Flourishing Business Canvas. *Anais Do XLV Encontro Da ANPAD - EnANPAD 2021*.
- Pereira, F. A. (2020). Fatores Condicionantes Ao Sucesso De Startups [Universidade Federal do Triângulo Mineiro]. In *Administração De Empresas Para Um Mundo Em Transformação*. https://doi.org/10.37572/edart_1253007201
- Petru, N., Pavlák, M., & Polák, J. (2019). Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. *Innovative Marketing*, 15(3), 1–15. [https://doi.org/10.21511/im.15\(3\).2019.01](https://doi.org/10.21511/im.15(3).2019.01)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- Pritchett, G. (2014). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Start-up. *Central European Business Review*, 3(1), 58–59. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.77>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. In *Novo Hamburgo: Feevale*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Reverte, C. (2015). The new Spanish corporate social responsibility strategy 2014-2020: A crucial step forward with new challenges ahead. *Journal of Cleaner Production*, 91, 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.041>
- Ribeiro, W. C. (2010). Geografia política e gestão internacional dos recursos naturais. *Estudos Avancados*, 24(68). <https://doi.org/10.1590/s0103-40142010000100008>
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya Editora, 2012.
- Ries, E. (2018). The Startup Way. In *The Startup Way*. Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800656646>
- Robson, G., & Pinto, C. (2018). Planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta flourishing business canvas. *Engema*.
http://engemausp.submissao.com.br/20/anais/resumo.php?cod_trabalho=195
- Romeiro, A. R. (1999). Desenvolvimento sustentável e mudança institucional: notas preliminares. *Instituto de Economia—Textos Para Discussão, Texto*, 68.

<https://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=1698&tp=a&id=1698&tp=a>

- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Garamont. 4^a ed. 2002.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2013). Corporate Sustainability, in: The International Yearbook of Environmental and Resource Economics. In *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845425593.00012>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. In *Organization and Environment*. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization and Environment*, 29(3), 264–289. <https://doi.org/10.1177/1086026616633272>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schmitt, J., & Renken, U. (2014). How to Earn Money by Doing Good. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012(45), 79–103. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2012.sp.00007>
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação - 4a edição. In *Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC*. https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf
- Sonowal, J. (2017). *Hospital as a Business for Flourishing* [Master's Thesis, OCAD University, Toronto, Ontario, Canada.]. <http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/1727/>
- StartupBase. (2021). *Estatísticas | StartupBase*. <https://startupbase.com.br/home/stats>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The Toolkit & Canvas – Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*. (2021). <http://flourishingbusiness.org/the-toolkit-flourishing-business-canvas/>
- Thiollent, M. (1998). *Metodologia da pesquisa-ação*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>

- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022005000300009>
- Tullberg, J. (2012). Triple bottom line - a vaulting ambition? *Business Ethics: A European Review*, 21(3), 310–324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01656.x>
- Upward, A. (2013). *Towards an Ontology and Canvas for Strongly Sustainable Business Models: A Systemic Design Science Exploration* [Master's Thesis, York University, Toronto, Ontario, Canada]. https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/20777/Upward_Antony_2013_Masters.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Upward, A., & Davies, S. N. (2019). *Strategy Design for Flourishing: A Robust Method*. 149–175. https://doi.org/10.1007/978-3-030-06014-5_8
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization and Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- Van Bellen, H. M. (2004). Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. *Cadernos EBAPE.BR*, 2(1), 01–14. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512004000100002>
- Weissbrod, I., & Bocken, N. M. P. (2017). Developing sustainable business experimentation capability – A case study. *Journal of Cleaner Production*, 142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.009>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. <http://un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Wu, J. J., & Atkinson, R. D. (2018). How Technology-Based Start-Ups Support U.S. Economic Growth. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3079624>
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>
- Zagel, F., & Tarhonskyi, V. (2020). *How do German industrial leaders evolve their business model towards sustainability- A case study of Adidas AG and Siemens AG Economics with a major in Business* [Master's Thesis, Halmstad University, Halmstad, Suécia]. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1450111&dswid=-591>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. In *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Este questionário faz parte de uma pesquisa intitulada “ **O *Flourishing Business Canvas* como ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis em startups**” realizada por Alexandre Pellin, discente do Mestrado Profissional em Administração realizado pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Campus de Cascavel.

Os resultados deste questionário servirão como subsídios para a validação da ferramenta objeto do estudo aplicado anteriormente nesta oficina.

Startup participante _____ Data __/__/__

01 – Ao responder os blocos de perguntas da ferramenta, ficou claro para você qual a proposta da ferramenta do *Flourishing Bussines Canvas* para sua empresa/organização?

- não entendi
- sem condições de opinar
- entendi

02- Foi de fácil entendimento o formato da tela do *Flourishing Bussines Canvas* e a distribuição das perguntas de cada bloco?

- discordo totalmente
- discordo
- não concordo nem discordo
- concordo
- concordo totalmente

Se teve dificuldades de entender o formato da tela, descreva aqui sua percepção:

03 – As questões apresentadas em cada bloco de perguntas foram de fácil entendimento?

- discordo totalmente
- discordo
- não concordo nem discordo
- concordo

concordo totalmente

Caso alguma das perguntas (blocos) não tenha ficado claro, descreva quais teve dificuldades de entendimento:

04 – Você considera a tela do *Flourishing Business Canvas* uma eficiente e útil ferramenta para auxiliar na elaboração do seu modelo de negócio?

discordo totalmente

discordo

não concordo nem discordo

concordo

concordo totalmente

Descreva os pontos positivos ou negativos sobre a ferramenta na sua opinião:

05 – Em relação ao impacto na sua empresa/organização após a elaboração de seu modelo de negócios utilizando a ferramenta, você acredita que com o auxílio da tela pode ser possível aumentar a consciência sobre a geração de valor sustentável para todos os atores envolvidos (funcionários, clientes, fornecedores e parceiros)?

discordo totalmente

discordo

não concordo nem discordo

concordo

concordo totalmente

06 – Qual sua sugestão de melhoria para o *Flourishing Business Canvas*? *Layout*, distribuição dos blocos, perguntas de cada bloco, etc...

07 – Qual sua opinião sobre a oficina? Condução, apresentação da ferramenta, interação entre os envolvidos, expectativas (aplicação da ferramenta na sua *startup*)