

## **O Flourishing Business Canvas como ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis em startups**

### **Autoria**

**ALEXANDRO PELLIN - ALEXANDRO.PELLIN@gmail.com**

Mestr Prof em Admin/Centro de Ciências Sociais Aplicadas / UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Servidor efetivo / UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Sandra Mara Stocker Lago - sandra.lago@unioeste.br**

Mestr Prof em Admin/Centro de Ciências Sociais Aplicadas / UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é investigar o uso do Flourishing Business Canvas como ferramenta para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis em startups. Com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e utilizando o procedimento técnico de pesquisa-ação, o estudo realizou oficinas com quatro startups aplicando e avaliando o Flourishing Business Canvas. Estudos com o Flourishing Business Canvas são aplicados com diferentes abordagens em organizações, no entanto, pesquisas sobre esta ferramenta aplicadas em startups não foram identificadas na literatura. Ademais, estudos desenvolvidos no Brasil também são escassos, sendo este inclusive um dos precursores sobre a ferramenta no país. Os resultados da pesquisa mostraram que o Flourishing Business Canvas é uma potencial ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis quando aplicado às startups. O estudo contribui com um exame detalhado sobre a ferramenta e sua utilidade quando aplicado às startups. Apresenta importantes considerações sobre sua usabilidade com proposição de melhorias, colaborando com uma agenda futura de estudos. Proporcionou com o estudo uma visão holística da sustentabilidade para os participantes, encorajando a ideação e a visualização de seu modelo de negócios aliados à preocupação com a melhoria social e ambiental destas empresas.

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

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é investigar o uso do *Flourishing Business Canvas* como ferramenta para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis em *startups*. Com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e utilizando o procedimento técnico de pesquisa-ação, o estudo realizou oficinas com quatro *startups* aplicando e avaliando o *Flourishing Business Canvas*. Estudos com o *Flourishing Business Canvas* são aplicados com diferentes abordagens em organizações, no entanto, pesquisas sobre esta ferramenta aplicadas em *startups* não foram identificadas na literatura. Ademais, estudos desenvolvidos no Brasil também são escassos, sendo este inclusive um dos precursores sobre a ferramenta no país. Os resultados da pesquisa mostraram que o *Flourishing Business Canvas* é uma potencial ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis quando aplicado às *startups*. O estudo contribui com um exame detalhado sobre a ferramenta e sua utilidade quando aplicado às *startups*. Apresenta importantes considerações sobre sua usabilidade com proposição de melhorias, colaborando com uma agenda futura de estudos. Proporcionou 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*

### **1. INTRODUÇÃO**

As práticas sustentáveis podem ser consideradas como um dos desafios mais importantes do nosso tempo. Questões relacionadas aos impactos ambientais, pobreza e desigualdade, assim como a utilização ineficiente de recursos naturais, são cada vez mais entendidos pela população, governos e organizações (Hope, 2018; Ostuzzi & Hoveskog, 2020). Frente a essa realidade, existe uma pressão sobre as organizações para que incorporem os princípios do desenvolvimento sustentável em todas as suas atividades.

O desafio dessas organizações está, então, em repensar seu modelo tradicional de negócio orientado exclusivamente para o lucro financeiro. Essa necessidade é especialmente relevante no cenário das *startups*, que por sua natureza inovadora e alto potencial de escalabilidade (Lima & Machado, 2019), aliado ao desenvolvimento de suas atividades em um ambiente de extrema incerteza (Ries, 2018), torna-se importante a incorporação de práticas e objetivos sustentáveis no desenvolvimento de seu modelo de negócio.

Para atender a essa necessidade, surgem ferramentas de modelagem de negócios voltados à sustentabilidade (Breuer *et al.*, 2018; Karlsson *et al.*, 2019). Em comum, o foco dessas ferramentas está em analisar, descrever e incorporar princípios e valores numa

perspectiva socioambiental ao modelo de negócios destas empresas, ao mesmo tempo que oferece sustentabilidade econômica (Adams *et al.*, 2016; Stubbs & Cocklin, 2008).

Dentre as ferramentas disponíveis para essa finalidade, este estudo avalia o *Flourishing Business Canvas* (FBC) na elaboração de modelos de negócios sustentáveis quando aplicado em *startups*. Desenvolvida por Upward e Jones (2016), o FBC é uma ferramenta em formato de tela de *design* visual colaborativa, que fornece uma linguagem comum para os *stakeholders* da empresa, permitindo que trabalhem juntos e de forma eficaz para descrever um modelo de negócio efetivamente sustentável.

Estudos precedentes sobre o FBC abordaram diferentes aspectos, como por exemplo, a liderança e seu papel no desenvolvimento sustentável nas organizações (Elkington & Upward, 2016; Upward & Davies, 2019). Outros trabalhos utilizaram a ferramenta com o objetivo de testar sua aplicabilidade efetiva na elaboração de ações sustentáveis e modelagem de negócios por organizações (Broeck, 2017; Dahou, 2018; Sonowal, 2017), ou ainda, como uma ferramenta de análise de negócios (Amaliah *et al.*, 2019; Echeverría, 2017; Jiménez Herráez, 2019). Por outro lado, estudos aplicados às *startups* com a utilização do FBC não foram identificados na literatura. Ademais, estudos desenvolvidos no Brasil sobre a ferramenta são escassos, sendo este inclusive um dos precursores no país.

Diante da lacuna observada, 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*?** Com o objetivo de atender à questão de pesquisa, por meio do procedimento técnico de pesquisa-ação foram realizadas oficinas com quatro *startups* utilizando o FBC, avaliando a aplicabilidade e utilidade da ferramenta.

Com os resultados deste estudo, importantes contribuições teóricas e práticas são apresentadas. Para a teoria, comprova a efetividade da ferramenta quando aplicada em *startups*. Apresenta ainda 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 uma visão holística da sustentabilidade para os participantes ao aplicarem a ferramenta, encorajando a ideação e a visualização de seu modelo de negócios aliados à preocupação com a melhoria social e ambiental dessas *startups*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

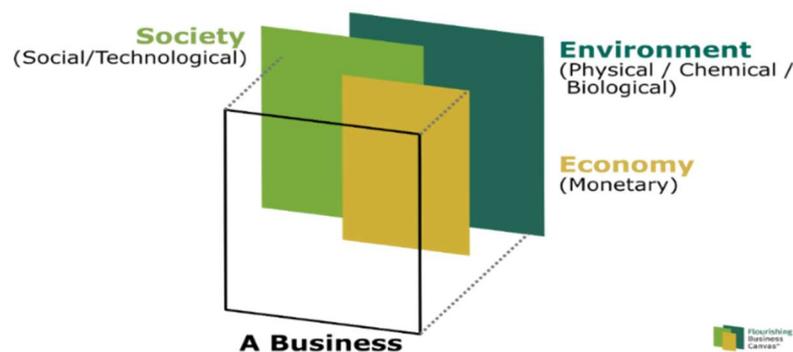
### 2.1 *Flourishing Business Canvas*

O 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 modelo de negócio sustentável para a empresa. Faz parte de um conjunto de ferramentas, pertencentes ao *Strongly Sustainable Business Model Group* (SSBMG), uma comunidade de práticas de inovação do Laboratório de Inovação Estratégica da Universidade OCAD (*A Ontario College of Art & Design University*) de Toronto no Canadá.

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).

O estudo seminal de Elkington e Upward, (2016) conceitua e apresenta o FBC em maiores detalhes. Neste trabalho os autores apresentam um dos conceitos primordiais da tela, na qual existe uma divisão em três camadas (Figura 1) nas quais as organizações e empresas fazem parte: meio ambiente (toda vida do planeta), sociedade (as pessoas, 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 1 - 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 quatro perspectivas lógicas desejáveis para um negócio (processo, valor, pessoas e resultados) conforme o direcionamento do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992). A tela completa (Figura 2) é composta pelos seus dezesseis blocos distribuídos entre as três camadas (ambiental, social e econômica) e as quatro perspectivas. As

camadas e suas relações são incorporadas em uma única tela, aplicando a estratégia de sustentabilidade econômica, social e ambiental da empresa de forma clara e esquemática.

Figura 2 - 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 (Quadro 1) 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).

Quadro 1 – Perguntas de cada bloco de construção.

Bloco de construção	Perguntas
Metas	Quais os objetivos que a empresa deseja alcançar? Considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos?
Benefícios	Como a empresa escolhe medir os benefícios resultantes de seu modelo de negócio? Cada um em unidades relevantes? (ambiental, social e economicamente)
Custos	Como a empresa opta por mensurar os custos do modelo de negócio? Cada um em unidades levantes? (ambiental, social e economicamente).
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?
Necessidades	Quais necessidades fundamentais dos atores do ecossistema este modelo de negócio tem a intenção de satisfazer ou pode dificultar?
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.
Relacionamentos	Quais relações com os <i>stakeholders</i> , 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?
Canais	Quais canais serão usados por esse negócio para se comunicar e desenvolver relações com os <i>stakeholders</i> (e vice-versa)?

Continuação Quadro 1.

Cocriações de valor	Quais são as propostas de valor (positivas) deste negócio? Qual valor é cocriado para cada <i>stakeholder</i> satisfazendo as necessidades dos atores do ecossistema associados, nas suas perspectivas (visão do mundo) atuais e para o futuro?
Codestruição de valor	Quais são as propostas de valor (negativas) deste negócio? Qual valor é codestruído para cada <i>stakeholder</i> , dificultando a satisfação da necessidade do ator do ecossistema associado nas suas perspectivas (visão do mundo) atuais e para o futuro?
Governança	Quem são os <i>stakeholders</i> que podem tomar decisões legítimas sobre os objetivos deste negócio, suas proposições de valor e seus processos?
Parcerias	Quais <i>stakeholders</i> 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?
Recursos	Quais recursos tangíveis e intangíveis são exigidos pelas atividades da empresa para atingir seus objetivos?
Estoque biofísico	Quais os estoques e recursos naturais que a empresa utiliza, transforma ou necessita para cumprir com seus objetivos?
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.
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?

Fonte: Elkington e Upward, (2016).

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). Por meio destas perguntas, a tela do FBC convida os stakeholders a realizarem uma reflexão sobre seu modelo de negócios atual ou futuro (Broeck, 2017; Sonowal, 2017).

Após revisão da literatura sobre o estado da arte do FBC (Pellin & Lago, 2021), foram encontrados estudos com abordagens práticas da ferramenta, entre os principais, destacam-se os de Elkington e Upward (2016) e Upward e Davies (2019). Nesses estudos, os autores conceituam detalhadamente a ferramenta, apresentando suas perspectivas e definições. Abordam com o auxílio do FBC o desenvolvimento da liderança na elaboração de estratégias empresariais eficazes nos desempenhos financeiros, ambientais e sociais.

Outros estudos utilizaram o FBC com o objetivo de testar sua efetividade na elaboração de ações sustentáveis por organizações, como o de Dahou (2018) e Sonowal (2017) aplicando a ferramenta para a modelagem sustentável na área de saúde. Broeck (2017) estuda o potencial do FBC quando aplicado às indústrias da moda na Suécia. Zagel e Tarhonskyi (2020) aplicam o FBC em multinacionais alemãs. Os resultados apontam que o FBC se mostrou eficiente para o desenvolvimento da sustentabilidade desses negócios.

Resultados positivos foram apresentados quanto à utilização do FBC como ferramenta auxiliar para a análise de negócios. Entre esses estudos, Amaliah *et al.* (2019) analisaram os

aspectos de sustentabilidade em uma cooperativa de produtos derivados do leite em Pangalengan na Indonésia. Jiménez Herráez (2019) realizou um estudo do modelo de negócios com a aplicação do FBC em um campo de pesquisa chamado (M2G - Mobility2Grid) em Berlin, na Alemanha. Echeverría (2017) por sua vez, aplicou o FBC para demonstrar o modelo de negócios de uma fazenda no estado de São Paulo no Brasil.

Estudos descreveram uma abordagem pedagógica sobre a conscientização e reflexão sobre a modelagem de negócios sustentáveis com a utilização do FBC (Hoveskog *et al.*, 2018), outros aplicaram o FBC com objetivo de aumentar a compreensão da inovação do modelo de negócios para a sustentabilidade por estudantes (Ostuzzi & Hoveskog, 2020).

Os trabalhos de Hope (2018) e Mathues (2019), tiveram como objetivo comparar ferramentas para o desenvolvimento de modelos de negócios voltados para a sustentabilidade, e os resultados apontam o FBC com uma eficiente ferramenta para essa finalidade. Outro estudo realizado por Norris (2019), buscou testar diferentes protótipos alterados da ferramenta do FBC, promovendo sugestões de melhorias de *design* gráfico de interface de usuário.

É perceptível a reduzida quantidade de trabalhos desenvolvidos nos últimos anos. No entanto, a escassez de estudos 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 global de profissionais e acadêmicos por meio da rede *Flourishing Enterprise Toolkit* (2021).

### 3. METODOLOGIA

Em relação à abordagem do problema, este estudo classifica-se como qualitativo (Prodanov & Freitas, 2013). Do ponto de vista de seu objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória (Silva & Menezes, 2005). Quanto ao método científico é classificado como de natureza aplicada, e em relação aos procedimentos técnicos este estudo adotou a técnica de pesquisa-ação (Thiollent, 1998; Tripp, 2005).

#### 3.1 Coleta dos dados

Para os 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, coleta de dados empíricos realizada com observação direta e levantamento via questionário com perguntas abertas e fechadas.

Deste modo, inicialmente foram utilizados os procedimentos de coleta de dados por revisão bibliográfica. Através de uma revisão sistemática de artigos, livros, teses e dissertações, que se obteve embasamento teórico necessário dos conceitos encontrados na literatura sobre o FBC para posterior aplicação na pesquisa-ação com as *startups*.

A coleta de dados empíricos ocorreu via observação direta durante a aplicação do FBC nas oficinas junto às *startups* que se dispuseram a participar deste estudo, portanto, utilizando uma amostra por conveniência. As oficinas ocorreram no oeste do estado do Paraná, localização comercial das *startups*, sendo desenvolvidas nas dependências da Incubadora de Inovações da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – *Campus* de Toledo.

Das quatro *startups* escolhidas para o estudo, duas estão em estágio inicial das atividades, residentes da incubadora da UTFPR e com o modelo de negócio recém elaborado (*Startup A* e *Startup B*). 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 horas.

As outras duas *startups* encontram-se em níveis mais avançados (*Startup C* e *Startup D*), com modelos de negócios bem definidos e não participavam à época do estudo por nenhum processo de incubação de empresas. As oficinas para a coleta dos dados com estas duas *startups* ocorreram em dezembro de 2021 e janeiro de 2022, respectivamente, e ambas as oficinas tiveram uma duração média de 3 horas. A caracterização das *startups* participantes do estudo é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização das *startups* participantes.

Identificação	Area de atuação	Negócio voltado para sustentabilidade?	Fundação	Participantes das oficinas	Incubada?
<i>Startup A</i>	Desenvolvimento de cosméticos veganos.	Sim	2021	3	Sim
<i>Startup B</i>	Tecnologias para construção civil.	Não	2020	6	Sim
<i>Startup C</i>	Agricultura de precisão.	Não	2017	6	Não
<i>Startup D</i>	Tecnologias de transformação de produtos recicláveis.	Sim	2016	6	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As oficinas ocorreram de maneira padronizada em todos os encontros. Com o apoio de apresentação de *slides*, foi introduzida a tela do FBC 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* (Flourishing Enterprise, 2021).

Durante a aplicação da ferramenta foi adotado o procedimento da observação direta sistemática (Lakatos & Marconi, 2003), com o propósito previamente determinado de observar o entendimento e usabilidade da ferramenta na prática. Para essa 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.

Na conclusão da aplicação da tela, 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. 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, facilidades e dificuldades 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 à aplicação das oficinas. Deste modo, pelo procedimento técnico de pesquisa-ação adotado, essas coletas também fizeram parte da ação. No próximo item são detalhadas as fases da pesquisa-ação aplicadas neste estudo.

### **3.2 Pesquisa-ação**

O processo da pesquisa-ação desenvolvida neste estudo seguiu o proposto por Thiollent (1998) e foi dividido em quatro fases: etapa exploratória, etapa de planejamento, etapa de ação e etapa de avaliação.

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 e diferentes áreas de atuação no mercado. 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*, selecionando duas 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 prática 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 principal pesquisador deste estudo 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 compilados e analisados os principais resultados coletados nas oficinas, via anotações do pesquisador e questionário aplicado.

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

Na presente seção são apresentadas e analisadas as informações observadas e coletadas mediante a aplicação da ferramenta e após as oficinas. Primeiramente, são apresentados os resultados obtidos na parte de introdução e aplicação do FBC, seguida por uma divisão apresentando as principais dificuldades e facilidades na utilização da tela. Posteriormente, são retomados alguns resultados da 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 Introdução e Aplicação da Ferramenta do FBC**

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. Nesta fase de introdução, a principal situação observada foi a de comparação da ferramenta

com outras existentes. Essas comparações são inevitáveis, como são *startups*, é natural que já 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).

Após a introdução da ferramenta, iniciou-se a aplicação e preenchimento da tela. Os participantes de cada *startups* foram convidados a descrever seu modelo de negócio considerando 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. A Figura 3 apresenta a aplicação da tela do FBC em uma das oficinas.

Figura 3 - Aplicação da tela do FBC



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

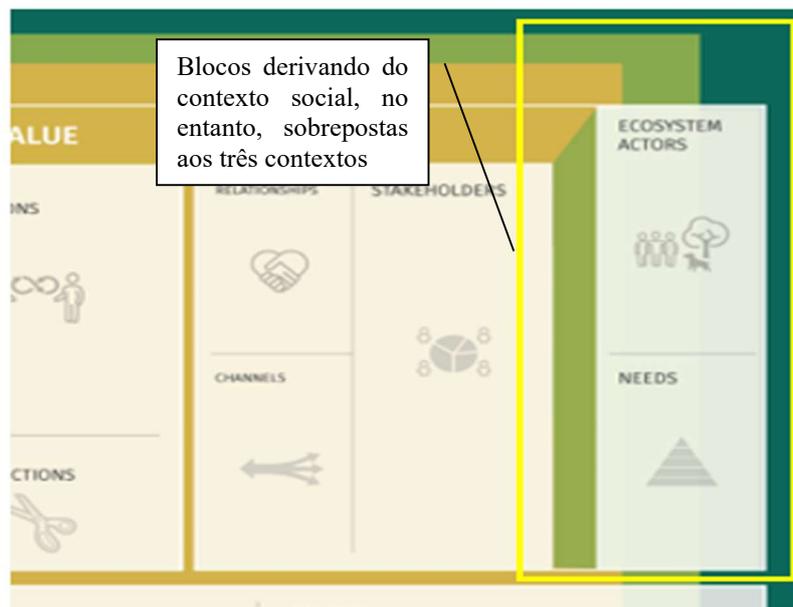
Logo ao iniciar as atividades de preenchimento da tela, a primeira observação foi a da percepção que na prática o FBC pareceu mais complexo para os participantes do que o apresentado na parte introdutória. Isso se deve ao fato da maior quantidade de blocos de perguntas, a disposição destes blocos nos contextos econômicos, sociais e ambientais, em conjunto com as quatro perspectivas derivadas do *Balanced Scorecard*. 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 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 uma ferramenta mais

complicada como, por exemplo em comparação ao BMC, justamente pela quantidade de elementos apresentados na tela.

Essa percepção de complexidade da ferramenta de fato é legítima. Ferramentas para a representação de modelos de negócios em geral estão limitadas a contextos econômicos (Broeck, 2017; Hoveskog *et al.*, 2018). Logo, ferramentas que expressam 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 a da posição dos blocos na tela e suas sobreposições aos contextos econômico, ambiental e social. Pode-se citar, por exemplo, blocos como “Atores do Ecossistema” e “Necessidades”. Esses blocos estão sobrepostos aos três contextos, ainda que, claramente, a figura derive do contexto social apenas (Figura 4).

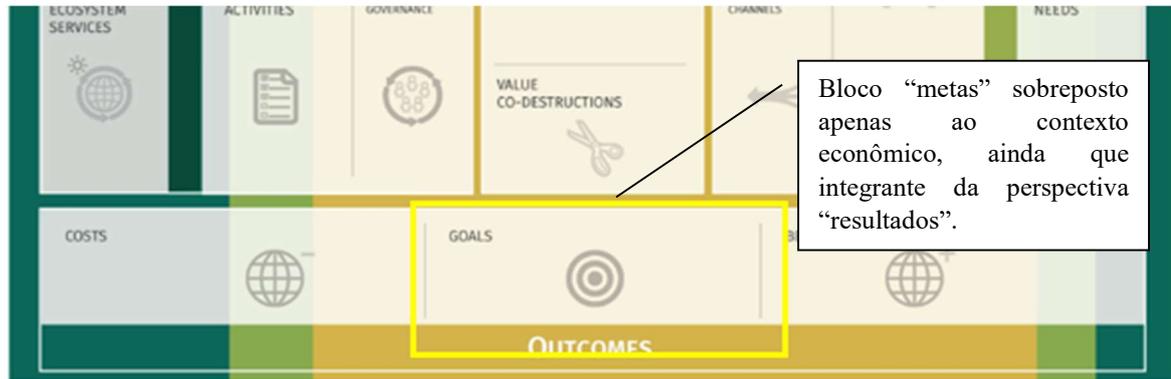
Figura 4 - Recorte ilustrativo das camadas dos blocos Atores do Ecossistema e Necessidades.



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 5).

Figura 5 - 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 identificado no estudo aplicado de Ostuzzi e Hoveskog (2020).

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

#### 4.1.1 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 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*”. Mesma situação 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. Dificuldades semelhantes de diferenciar tais blocos de construção também foram observados no estudo de Zagel e Tarhonskyi, (2020).

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 na *startup* e seu poder de tomada de decisão estava muito bem definido. Foi considerado pelos participantes sem muita utilidade no contexto geral, ou mesmo sem relevância para a *startup* no atual estágio de desenvolvimento para que alcancem a sustentabilidade social, ambiental e econômica.

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 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 no 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*. Essa situação corrobora os achados nos estudos de Ostuzzi e Hoveskog (2020), onde a mesma dificuldade foi identificada na aplicação prática da ferramenta, ou mesmo com a utilização de dados secundários onde Broeck (2017), também considerou esse bloco como de difícil preenchimento.

#### **4.1.2 Blocos de fácil entendimento e usabilidade**

Com exceção dos blocos citados no item anterior, os demais blocos da tela foram preenchidos sem maiores contratempos. Alguns dos blocos de 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.

Foi nesse bloco que os participantes puderam criar uma proposta de valor positiva para a *startup*, mas agora, satisfazendo também 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 a ocultando, 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*. Não houve diferenças significativas na aplicação da tela por empresas mais consolidadas no mercado e com seu modelo de negócio definido, como as *startups* C e D.

## 4.2 Resultados do questionário aplicado

Ao final da realização das oficinas foi solicitado aos participantes que respondessem um questionário para avaliação da ferramenta, sendo que os resultados, em conjunto com os dados da observação direta do pesquisador, são analisados com a finalidade de compará-los a estudos anteriores do FBC, e portanto, auxiliar na validação da utilidade e potencial do FBC

quando aplicado às *startups*. Além disso, os *feedbacks* dos participantes durante as oficinas também foram considerados como essencial para a validação da ferramenta.

Os resultados obtidos com a aplicação da tela do FBC foram de modo geral positivos. O retorno dos questionários comprova o entendimento dos participantes sobre a proposta da ferramenta, sua usabilidade e aplicabilidade na organização. Os resultados dos questionários são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Resultados do questionário aplicado.

Objetivo da pergunta	Resultados
Entendimento da real proposta da ferramenta do FBC 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 (2022).

Ficou claro 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 & Upward, 2016; Karlsson *et al.*, 2016; Upward & Jones, 2016).

As dificuldades relatadas por alguns participantes deste estudo foram pontuais, nada que desabone a ferramenta. 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).

Complementando, apresenta-se um resumo (Quadro 4) dos principais resultados com a aplicação da ferramenta nas oficinas, um compilado dos resultados apresentados em todo desenvolvimento deste capítulo.

Quadro 4 – Resumo dos principais resultados das oficinas.

Principais dificuldades de usabilidade e entendimento do FBC	Principais pontos positivos observados do FBC
Percepção inicial de maior complexidade da tela em comparação a outras ferramentas.	Utilidade da ferramenta para o desenvolvimento de boas e criativas ideias de modelos de negócios.
Camadas de composição da tela relacionadas à disposição dos blocos de construção nos contextos ambiental, social e econômico.	Dinamicidade da ferramenta com seu <i>design</i> visual colaborativo.
Dificuldade de entendimento da descrição e utilidade de blocos de construção como: “Parcerias”, “ <i>Stakeholders</i> ”, “Atores do ecossistema”, “Governança” e “Serviços do ecossistema”.	Compreensão da necessidade de uma visão mais ampla e completa do negócio, seus riscos e resultados considerando os contextos da sustentabilidade.
Diferenciação dos conceitos de blocos considerados similares.	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 (2022).

Com base nos resultados apresentados 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 uma ferramenta de grande utilidade para a modelagem de negócios sustentáveis, e esse achado corrobora estudos como por exemplo (Broeck, 2017; Dahou, 2018; Elkington & Upward, 2016; Hoveskog *et al.*, 2018; Upward & Jones, 2016).

Por sua vez, quando aplicados às *startups*, ainda que com a pequena seleção de casos deste estudo, pode-se comprovar que o FBC também é útil para esse tipo de empresas, validando, portanto, seu potencial para modelagem de negócios sustentáveis nesses empreendimentos.

### 4.3 Proposta de melhoria na ferramenta do FBC

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.

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.

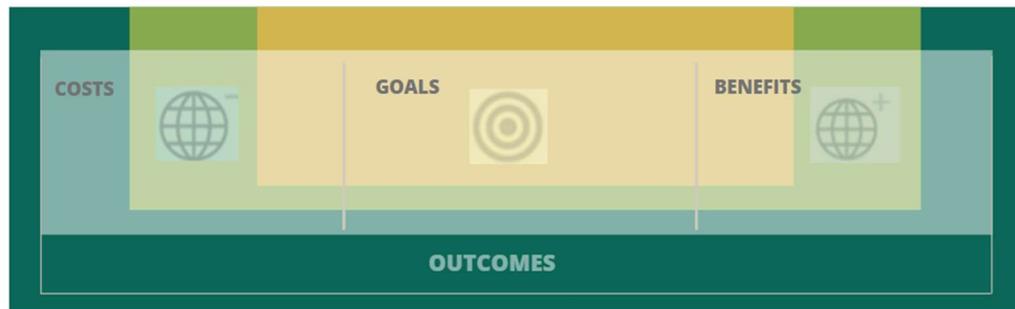
A proposta de melhoria é que para cada bloco seja criado uma lista de exemplificação. Assim, dúvidas que surjam durante a aplicação podem ser rapidamente sanadas sem o auxílio de um facilitador com maior conhecimento e afinidade com a tela. Ainda que esses exemplos possam ser genéricos, e nem sempre tendo utilidade para todos os tipos de organização, essa lista de exemplificação 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 descritos os contextos a se considerar (ambiental, social e econômico) não são difíceis de elaborar, ainda que sua posição na tela, 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 na 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.

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, aplicado apenas à perspectiva “resultados”. No exemplo apresentado na Figura 6, o bloco “metas” antes visualmente sobreposto apenas ao contexto econômico (ver Figura 2), agora, se sobrepõe claramente aos contextos ambiental e social, logo, durante a aplicação da ferramenta, não restariam dúvidas de que se deve sempre que possível considerar os três contextos.

Figura 61 - Exemplo de adequação do *layout*.



Fonte: Elaborado pelos autores (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. Sabe-se que trabalhos estão sendo realizados para a melhoria constante desta ferramenta, como os desenvolvidos pelo grupo de *First Explorers* do FBC (*Flourishing Enterprise Innovation*, 2021) e estudos como o de Norris (2019). As sugestões apresentadas neste tópico, complementam esses esforços de melhoria contínua da ferramenta.

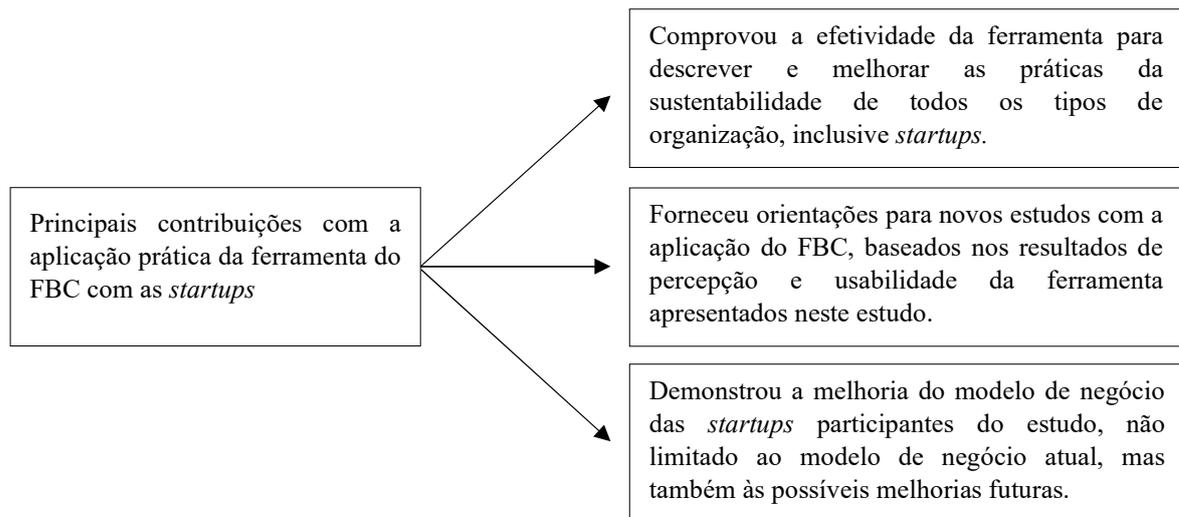
## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar o uso do *Flourishing Business Canvas* como ferramenta para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis por *startups*. Para atingir o objetivo proposto, o estudo é realizado através de uma abordagem qualitativa com procedimento técnico de pesquisa-ação, com a realização de oficinas com quatro *startups* utilizando o *Flourishing Business Canvas*.

Os resultados apontam 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. 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, sua estrutura e *design* de visual colaborativo, o que acabou inspirando os participantes a considerar aspectos e informações valiosas sobre seu negócio que outras técnicas de modelagem orientadas exclusivamente para vantagem econômica não levariam em consideração. Assim sendo, o FBC deve ser considerado como uma potencial ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis por *startups*. E esse resultado, portanto, atende ao objetivo do estudo e responde à questão de pesquisa.

Este estudo traz contribuições importantes para teoria e para a prática, auxiliando para uma agenda de novos estudos sobre a ferramenta do FBC. Comprova sua efetividade e apresenta aspectos importantes sobre a usabilidade da ferramenta, ao passo que auxiliou as *startups* participantes a melhorarem seu modelo de negócio atual e futuro. O resumo das principais contribuições é apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Principais contribuições do estudo



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Contudo, apesar de os resultados positivos e dos objetivos do estudo terem sido alcançados, algumas limitações precisam ser relacionadas. Uma das limitações 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 prática 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, 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.

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.

Outra importante possibilidade de pesquisa futura pode aplicar o FBC ao nível de rede. O presente estudo avaliou a ferramenta ao 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 perspectivas valiosas para a sustentabilidade da empresa.

## REFERÊNCIAS

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- 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>
- 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>
- 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&dswid=-7102>
- 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>

- 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>
- 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>
- Flourishing Enterprise. (2021). *YouTube*. <https://www.youtube.com/c/FlourishingEnterprise>
- Flourishing Enterprise Innovation. Tools for the Strongly Sustainable Revolution – Socially Beneficial, Environmentally Regenerative and Financially Viable.* (2021). <http://flourishingbusiness.org/>
- 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](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>
- 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>
- 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>
- Karlsson, N. P. E., Hoveskog, M., Halila, F., & Mattsson, M. (2019). Business modelling in farm-based biogas production: towards network-level business models and stakeholder business cases for sustainability. *Sustainability Science*, 14(4), 1071–1090. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0584-z>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.
- Lima, F. M. F., & Machado, A. G. C. (2019). Estratégias De Inovação Em Empresas Startup. *Revista de Administração Unimep*, 22. <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1376/794>
- 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](https://www.researchgate.net/publication/311099469_Business_Models_for_Shared_Value_-_Main_Report)
- 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.

- 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/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). Business model Generation. In *Books.google.com*. <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*.
- 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>
- Ries, E. (2018). The Startup Way. In *The Startup Way*. Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800656646>
- 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](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/>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Thiollent, M. (1998). *Metodologia da pesquisa-ação*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022005000300009>
- 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](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>
- 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&dsid=-591>