
Modelos de negócios sustentáveis: o Estado da Arte do Flourishing Business Canvas

Sustainable Business Models: The State of The Art of Flourishing Business Canvas

ALEXANDRO PELLIN 

SANDRA MARA STOCKER LAGO 

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar uma revisão sistemática da literatura nacional e internacional para entender o estado da arte da pesquisa sobre o *Flourishing Business Canvas*, uma ferramenta de modelagem de negócios voltados para a sustentabilidade. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória com abordagem qualitativa, na qual foram realizadas buscas nas principais bases indexadoras, portais de revistas científicas e em bancos de teses e dissertações dos últimos cinco anos, desde a criação da ferramenta em 2016. Os resultados encontrados revelaram que por meio de aplicações práticas e abordagens teóricas da ferramenta, existe uma grande potencialidade do *Flourishing Business Canvas* na elaboração de modelos de negócios sustentáveis por empresas e organizações. Este artigo traz contribuições práticas e teóricas ao ser um dos estudos precursores sobre esta ferramenta, apresentando uma análise do atual panorama das publicações acadêmicas sobre o desenvolvimento da ferramenta e por consequência sua aplicabilidade para o desenvolvimento e aprimoramento de modelos de negócios sustentáveis.

Palavras-chave: Modelagem de negócios; Negócios sustentáveis; Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article aims to present a systematic review of the national and international literature to understand the state of the art of research on Flourishing Business Canvas, a business modeling tool focused on sustainability. This is an exploratory literature

research with a qualitative approach, in which searches were conducted in the main indexing bases, portals of scientific journals and in banks of theses and dissertations in the last five years, since the creation of the tool in 2016. The results found revealed that through practical applications and theoretical approaches of the tool, there is a great potentiality of the Flourishing Business Canvas in the elaboration of sustainable business models by companies and organizations. This article brings practical and theoretical contributions by being one of the precursor studies on this tool, presenting an analysis of the current panorama of academic publications on the development of the tool and consequently its applicability for the development and improvement of sustainable business models.

Keywords: Business modeling; Sustainable Business; Sustainability.

INTRODUÇÃO

À medida que reconhecem a demanda da sociedade por uma maior responsabilidade sustentável no desenvolvimento de seus produtos e serviços, elaborar um negócio responsável e sustentável se tornou um objetivo comum para empresas e organizações. Esse novo conceito, voltado a um modelo de negócio sustentável, está repleto de desafios para as organizações, fazendo com que busquem se adaptar continuamente às mudanças de comportamento, de valores e hábitos dos consumidores.

Modelos de negócios tidos como convencionais, de uma maneira geral demonstram como a empresa ou organização gera e entrega valor para seus clientes, isso ocorre geralmente numa perspectiva puramente comercial, preocupando-se principalmente em como as empresas se organizam para a criação e a apropriação de valores econômicos para as suas atividades essenciais (Oftedal, Bertella, Lanka, Grzegorzczuk & Molthan-Hill, 2021; Petrini, Scherer & Back, 2016). No entanto, para o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis, são necessárias não apenas mudanças substanciais na compreensão usual de modelos negócios, mas também são necessárias adaptações no requisito de modelagem e design de negócio (Upward & Jones, 2016), necessitando, portanto, da adoção de uma visão multidimensional de valores e de condutas orientadas à sustentabilidade.

Além dessa abordagem de múltiplos valores, para se alcançar um modelo de negócio sustentável são necessárias ferramentas de modelagem que levem em consideração não apenas o aspecto de negócios orientados para o lucro, mas que abordem os aspectos ambientais e sociais, ou seja, que se proponham a incorporar sustentabilidade no design de modelos de negócios desde o seu início (Dahou, 2018). Estas ferramentas de modelagem de negócios sustentáveis, devem identificar soluções que permitam às empresas capturar valor econômico ao mesmo tempo em que geram valor ambiental e social (Schaltegger & Wagner, 2011).

Na direção destas perspectivas, diversas ferramentas de modelagem de negócios voltados à sustentabilidade surgem com o objetivo de incorporar esses princípios e valores de sustentabilidade e responsabilidade ao planejamento estratégico das empresas e organizações, com por exemplo as apresentadas no estudo de Hope (2018). Dentre algumas destas ferramentas disponíveis, abordamos e apresentamos uma ainda pouco explorada, o *Flourishing Business Canvas* (FBC) desenvolvida por Upward e Jones (2016). O FBC é uma ferramenta para implementação e criação de modelos de negócios sustentáveis, e busca 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).

Neste contexto, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: Qual o estado da arte da publicação nacional e internacional sobre o *Flourishing Business Canvas*? Em resposta ao problema de pesquisa, este artigo tem por objetivo geral realizar uma revisão sistemática de estudos publicados relacionados ao FBC com buscas realizadas em portais de periódicos, bases indexadoras nacionais e internacionais e bancos de teses e dissertações nacionais, desde o ano de sua criação até o presente momento (2016-2021).

Os resultados encontrados, apontam o FBC como uma importante ferramenta para auxiliar empresas e organizações na criação de modelos de negócios sustentáveis, motivo este que embasa a uma das justificativas desta pesquisa. Uma outra justificativa é a lacuna de pesquisa encontrada devido à escassa quantidade de es-

tudos publicados na literatura nacional e internacional sobre esta ferramenta de modelagem, sendo este estudo inclusive, um dos precursores sobre o tema do FBC no Brasil. Como contribuição, ao apresentar uma análise do atual panorama de estudos sobre o FBC, tem-se a pretensão de auxiliar futuras pesquisas acadêmicas sobre o desenvolvimento da ferramenta e por consequência sua aplicabilidade para o desenvolvimento e aprimoramento de modelos de negócios sustentáveis.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Modelos de negócios sustentáveis (*Sustainable Business Models* - SBMs).

Para que 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 negócio (Zott, Amit & Massa, 2011). Este modelo de negócio 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). Deve estipular ainda, como e com quem a organização se relaciona, o que a organização faz agora e no futuro, como ela opera e como mede seu sucesso (Upward & Jones, 2016).

Portanto, ao se projetar um modelo de negócios com a premissa de ser sustentável, é necessária a incorporação de princípios do desenvolvimento sustentável nos negócios, conceituados por Savitz e Weber (2006) como “*triple bottom line*”. Este termo pode ser entendido como uma sustentabilidade tripla, e envolve a integração do desempenho social, ambiental e econômico nas organizações, atuando em um contexto de avaliação dos recursos e seus potenciais, aliados a um compromisso com o desenvolvimento sustentável (Hubbard, 2009).

Na literatura, são encontrados diversos conceitos sobre SBMs, 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. Nesse sentido, o mecanismo de criação de valores tem um grande potencial intrínseco de gerar valor social e

ambiental para a sociedade (Fernandes, Sousa-Filho & Viana, 2021), assim como integralizar 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, Rako-tonirainy & Chau, 2019; Oftedal et al., 2021).

Desta forma, 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 (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Martins, Mota & Marini, 2019). 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 sócio ambiental, e não apenas em nível organizacional (Dentoni, Pinkse & Lubberink, 2020). Devem aplicar os conceitos da sustentabilidade como um princípio-chave da organização (Oliveira & Beuren, 2021) . Tais modelos sustentáveis, devem, portanto, 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 et al., 2017; Kneipp et al., 2017) .

Stubbs e Cocklin (2008) em importante estudo sobre o conceito de 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. Os autores apontam ainda, que uma organização deve expressar seus propósitos, visão e missão aos resultados sociais e econômicos.

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 (Evans et al., 2017), assim como, realizar a co-criação de valores trazendo benefícios para os clientes. 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 ao envolvimento das partes interessadas (França, Broman, Robèrt, Basile & Trygg, 2017).

No entanto, ainda se faz necessária uma compreensão unificada e compartilhada dos requisitos para se construir e aplicar SBMs. 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). Existe uma crescente discussão sobre a relação entre modelos de negócios, inovação e sustentabilidade, no entanto há necessidade de que esses SMBs cresçam e se difundam para serem mais eficazes (Breuer et al., 2018). Bocken, Short, Rana, e Evans (2013) por sua vez, afirmam que essas ferramentas voltadas à negócios sustentáveis ainda são pouco conhecidos, mesmo o conceito de modelo de negócios alinhado aos princípios da sustentabilidade estarem sendo 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 usadas 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, exploramos neste estudo a do *Flourishing Business Canvas* (Upward & Jones, 2016).

2.2 Flourishing Business Canvas

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.

Inspirada na ferramenta *Business Model Canvas* de Osterwalter e Pigneur (2010), foi originalmente desenvolvida e apresentada 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 disponível no site *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit* (2020) projetado por professores, pesquisadores e empresários para ajudar empresas a melhorar seu desempenho social, ambiental e econômico. Este kit de ferramentas, auxilia as organizações por meio da identificação de riscos e oportunidades relevantes, de modo a alcançar um série de de objetivos, partindo desde a viabilização financeira até em como “fazer o bem fazendo bem” (*Flourishing Enterprise Innovation*, 2021).

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).

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 sobre como a organização define seu sucesso econômico, ambiental e social pela perspectiva de todas as partes envolvidas. (Broeck, 2017).

2.2.1 Composição da tela do FBC

Explorando os recursos e funcionalidades do FBC, Elkington e Upward (2016) apresentam um dos conceitos primordiais da tela, uma divisão em três camadas (figura 1) 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.

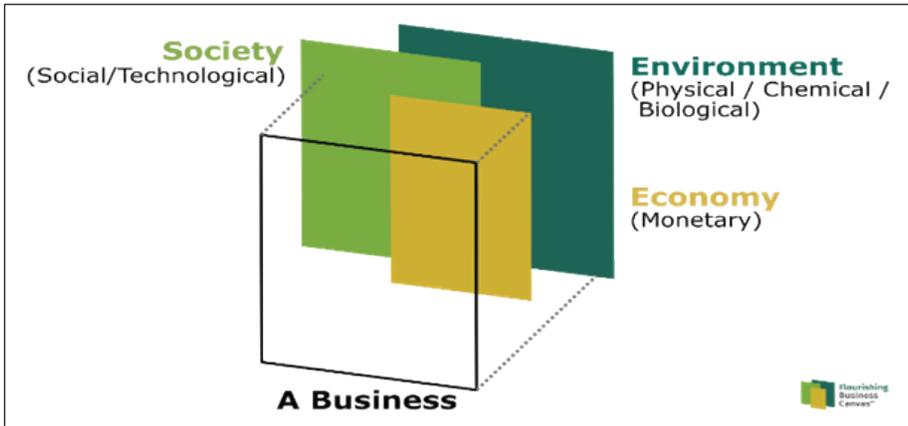


Figura 1 – Sistemas contextuais para qualquer negócio

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

Em seguida, são adicionadas à tela (Figura 2), 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 com perguntas sobre o 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? - Resultados: Por quê? - Como uma empresa define e mede o sucesso? (Broeck, 2017; Elkington & Upward, 2016).

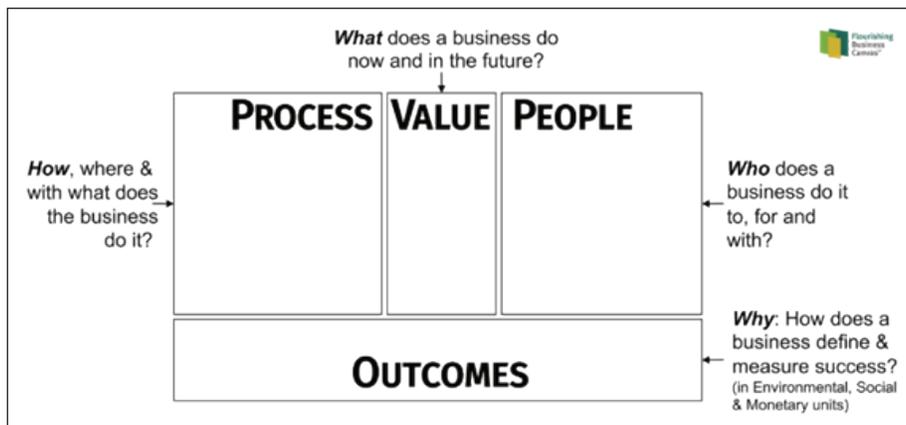


Figura 2 – Quatro perspectivas de um modelo de negócio

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

Similar à 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 3) : à esquerda da tela, estão os blocos que são compartilhados via ambiente natural, ao meio o que é exclusivos e específicos para 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.

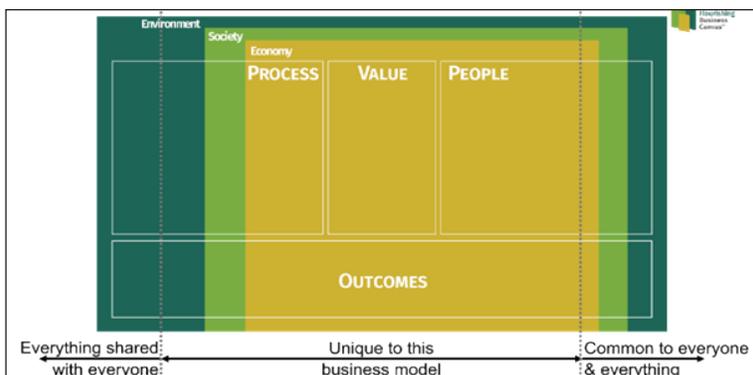


Figura 3 – Relação sistêmica entre os blocos do FBC

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

A tela completa do FBC 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 (2010).



Figura 4 – 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 pers-

pectivas (Elkington & Upward, 2016). Estas dezesseis perguntas são apresentadas da seguinte forma na tela do FBC:

1. Metas: Quais os objetivos que a empresa deseja alcançar? Considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos?
2. Benefícios: Como a empresa escolhe medir os benefícios resultantes de seu modelo de negócio? Cada um em unidades relevantes? (ambiental, social e economicamente)
3. Custos: Como a empresa opta por mensurar os custos do modelo de negócio? Cada um em unidades relevantes? (ambiental, social e economicamente)
4. 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?
5. Necessidades: Quais necessidades fundamentais dos atores do ecossistema este modelo de negócio tem a intenção de satisfazer ou pode dificultar?
6. 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.
7. 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 co-destruição de valor relevante para cada parte interessada?
8. Canais: Quais canais serão usados por esse negócio para se comunicar e desenvolver relações com os *stakeholders* (e vice-versa)?
9. Co-criações de valor: Quais são as propostas de valor (positivas) deste negócio? Qual valor é co-criado para cada *stakeholder* satisfazendo as necessidades dos atores do ecossistema associados, nas suas perspectivas (visão do mundo) atuais e para o futuro?
10. Co-destruição de valor: Quais são as propostas de valor (negativas) deste negócio? Qual valor é co-destruído 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 de agregado de trabalho, organizado em processos de negócios, é necessário para projetar, entregar e manter as co-criações e co-destruição 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). Elkington e Upward 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 um reflexão sobre seu modelo de negócios, reconhecendo possibilidades e oportunidades de melhorias nos três contextos da sustentabilidade (BROECK, 2017)

3. METODOLOGIA

O presente trabalho compreende em uma pesquisa bibliográfica, que tem como objetivo empreender uma análise dos estudos publicados em âmbito nacional e internacional sobre a ferramenta de modelagem de negócios sustentáveis *Flourishing Business Canvas*, desde o ano de sua criação até o presente momento (2016-2021). Deste modo essa pesquisa é caracterizada como exploratória quanto ao seu objetivo, bibliográfica quanto ao procedimento e qualitativa quanto à sua abordagem (Prodanov & Freitas, 2013).

Por se tratar de um tema relativamente recente, e de acordo com uma análise preliminar da literatura, com poucos estudos publicados, optou-se por ampla busca na literatura e que se baseou em em três etapas: primeiramente, buscas por teses e dissertações nacionais, em seguida por buscas em periódicos nacionais e internacionais e por fim em bases de dados indexadoras nacionais e internacionais. Para todas as buscas foram desconsiderados filtros por data, com intenção de obter o maior número de estudos publicados.

Em todas as buscas foi utilizado o termo "*flourishing business canvas*" completo e sem variações, pois a intenção foi a obtenção de estudos apenas que tratassem do assunto de alguma forma, conceituando ou aplicando a ferramenta. Termos como por exemplo "*flourishing*" ou "*business canvas*" isoladamente, distorceriam a pesquisa, retornando resultados não específicos ao objetivo deste estudo.

As buscas por teses e dissertações nacionais foram realizadas 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). As buscas ocorreram sem utilização de critérios de exclusão, utilizando a busca normal e geral em ambas as plataformas. Em nenhuma das plataformas obteve-se retorno de qualquer resultado.

Para as buscas dos artigos nacionais e internacionais, foram primeiramente definidos quais periódicos seriam utilizados. O primeiro passo foi a elaboração de um relatório obtido via plataforma Sucu-

pira/CAPES referente à área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” tendo como referência periódicos do quadriênio 2013-2016. Após exportado o relatório para planilha eletrônica, foram realizados filtros com o objetivo de admitir apenas periódicos enquadrados no sistema de classificação *qualis* A1, A2, B1, B2 ou B3, resultando um total de 1981 revistas.

Numa segunda etapa, foram mantidas nessa lista apenas revistas que em seu título abordassem os seguintes assuntos: administração, negócios, sustentável, sustentabilidade, *administration*, *business*, *management*, *sustainabiliy*, *sustainable*. Após excluídas aquelas com títulos ou ISSN repetidos, restaram 112 revistas válidas. Em seguida, foram realizadas buscas em cada uma destas revistas, e assim como nas buscas por teses e dissertações, também não foram encontrados resultados de publicações sobre o assunto.

Para as buscas de trabalhos em base de dados indexadoras, foram escolhidas as seguintes bases: *Elsevier*, *Ebsco*, *Science Direct*, *Oxford Academic*, *Sage Journals*, *Scielo*, *Scopus*, *Web of Science*, *World-Cat*, *Emerald*, *Google Scholar* e portal de Periódicos da Capes. Com o resultado desta busca, 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 da mesma foram desconsiderados, restando deste modo 16 trabalhos válidos, sendo 6 artigos, 2 capítulos de livros e 8 dissertações. A figura 5 mostra as etapas de seleção dos trabalhos.

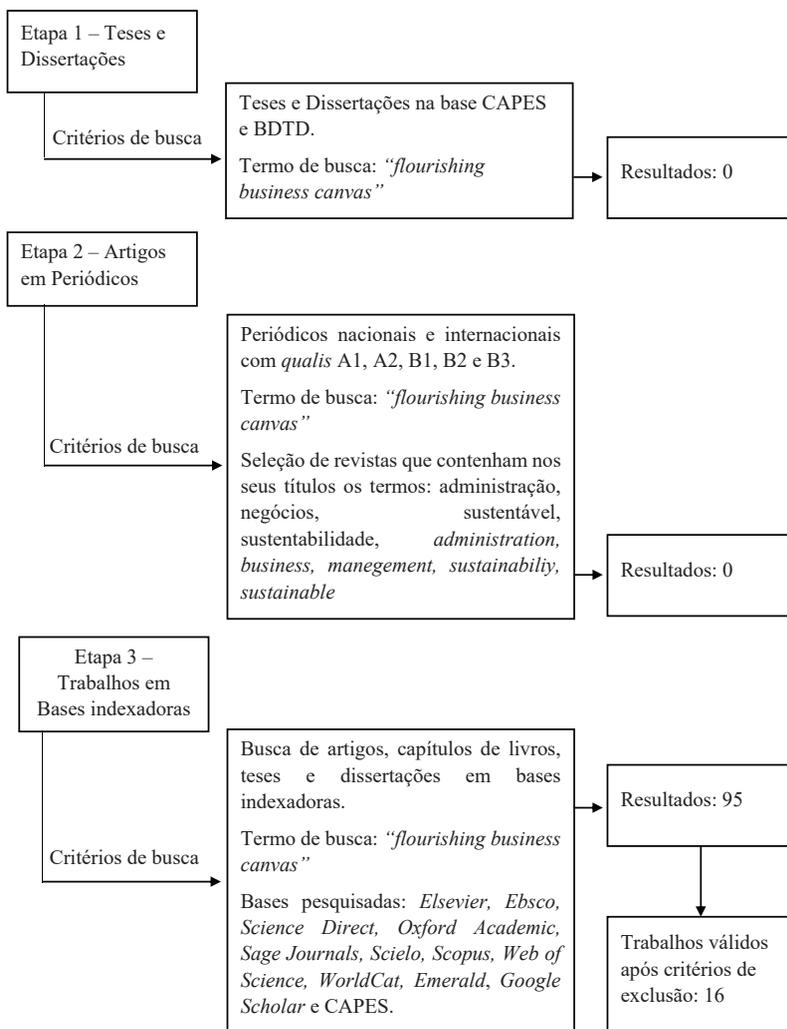


Figura 5– Etapas de busca e seleção dos trabalhos

Dados da pesquisa

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentamos a análise descritiva dos estudos que compuseram a amostra final da pesquisa, compreendendo a quantidade de estudos por período, autores, títulos, tipo e periódicos de publicação. Por fim apresentamos um resumo dos principais resultados encontrados sobre as publicação envolvendo o FBC na prática.

4.1. Análise descritiva dos estudos

A amostra válida de trabalhos resultantes das buscas, destacam algumas informações interessantes. Como verificado na distribuição dos estudos no período analisado (Figura 6) o número de publicações investigando a ferramenta do FBC ainda é escassa, no entanto vem aumentando nos últimos cinco anos, tendo sua primeira publicação em 2016. Observa-se um declínio em 2020, porém isso deve-se ao fato deste trabalho estar sendo realizado em meados de 2021, podendo, portanto, haver publicações sobre o FBC em andamento e ainda não publicados até a finalização do presente artigo.

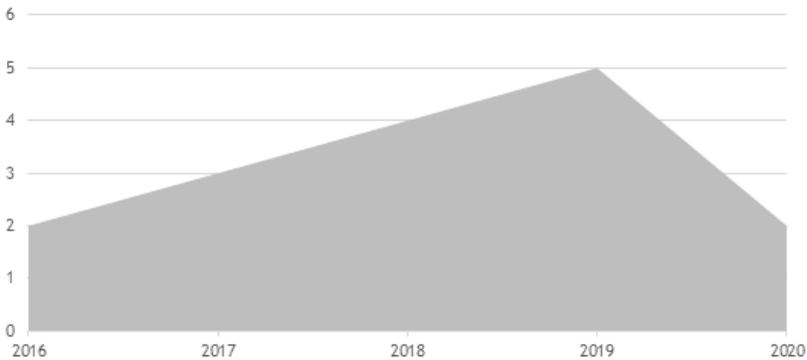


Figura 6 – Evolução das publicações sobre o FBC
Fonte: Dados da pesquisa

Como o objetivo deste trabalho é realizar uma análise sistemática geral dos estudos sobre a ferramenta do FBC, sua conceituação, práticas e abordagens relacionadas ao seu uso, foram considerados diversos tipos de trabalhos científicos: artigos, capítulos publicados em livros e dissertações. A relação completa dos trabalhos utilizados para esta pesquisa, são resumidamente apresentados (Tabela 1) com informações sobre os autores, títulos, tipo de trabalho e periódico ou origem da publicação.

Tabela 1 – Listagem dos trabalhos encontrados

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

| Autores | Título | Tipo | Origem da publicação |
|----------------------------|---|-------------------|--|
| (Amaliah et al., 2019) | Sustainability Analysis of KPBS Pangalengan Milk Processing Business Unit Using Flourishing Business Canvas Method. | Artigo | Jurnal Manajemen Dan Agribisnis, (JMA) - Indonésia |
| (Jiménez Heráez, 2019) | El Campus de Investigación Tecnológica Mobility2Grid: Análisis de los actores involucrados en el proceso de innovación sostenible | Dissertação | Universidad Pontificia Comillas |
| (Norris, 2019) | Flourishing Trim tabs - Designing business models that catalyze strongly sustainable enterprises: An exploration of Design variety using tools for collaborative modelling modes. | Dissertação | <i>OCAD University - Toronto - Canadá</i> |
| (Mathues, 2019) | Tools for Sustainable Business Model development: a comparative case study on a non-profit organisation | Dissertação | <i>Louvain School of Management</i> |
| (Upward & Davies, 2019) | Strategy Design for Flourishing: A Robust Method | Capítulo de livro | Springer- Rethinking Strategic Management |
| (Ostuzzi & Hoveskog, 2020) | Education for flourishing: an illustration of boundary object use, peer feedback and distance learning. | Artigo | International Journal of Sustainability in Higher Education, |
| (Zagel & Tarhonskyi, 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 | Dissertação | Halmstad University |

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se a prevelência de trabalhos de dissertação relacionados à abordagem da ferramenta do FBC, totalizando 8 trabalhos, seguidos por artigos (6) e capítulos de livros (2). Em relação às

origens de publicação dos estudos, não existe uma predominância. Os periódicos que mais apresentaram publicações sobre o FBC foram o *Journal of Cleaner Production* e a *OCAD University* com duas publicações cada. Os demais periódicos analisados apresentaram apenas uma publicação cada.

Ao identificar os autores que publicaram sobre a temática do FBC, destaca-se o autor Antony Upward, que juntamente com Elkington em 2016, Hoveskog, Halila e Mattsson em 2018, e Davies em 2019, publicaram em coautoria 3 dos 16 trabalhos encontrados. Cabe ressaltar que Upward é um dos desenvolvedores da ferramenta.

4.2. Resumo dos principais resultados

Embora o conceito inicial sobre a ferramenta do FBC tenha sido abordado nos trabalhos de Jones e Upward (2014) e Upward e Jones (2016), foi no trabalho de Elkington e Upward (2016) que a ferramenta foi apresentada com maiores detalhes. 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. Como uma ferramenta útil 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.

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 coleta 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 e Jones (2016). Sugerem como possibilidades de pesquisas futuras, a aplicação deste modelo em níveis de rede, outros contextos industriais e como 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 realizada 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 co-criativa 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 sustentavelmente 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 o 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 onde 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 co-criar estratégias para a nova geração de empresas eficazes aptas para o futuro em mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA). Mais uma vez o FBC é apresentado em maiores detalhes e validado como uma ferramenta eficaz para auxiliar a liderança para o florescimento.

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. Estudo de Echeverría (2017) teve como finalidade sistematizar a experiência de uma empresa na cadeia de produtos orgânicos, descreve o modelo de negócios de uma fazenda no estado de São Paulo no Brasil com a utilização do FBC. Com base na aplicação da tela do FBC, percebeu-se que o FBC ajudou na identificação de metas e avaliação de desempenho, sendo uma importante ferramenta de modelagem de negócios, trazendo os objetivos encontrados e medidos na tela e vinculando-os a planos de ação.

Ainda utilizando o FBC como ferramenta para auxiliar a modelagem de negócios, o trabalho de dissertação de Jiménez Herráez (2019) apresenta os desafios atuais da sustentabilidade na sociedade. Com a utilização do FBC, representa e analisa de maneira prática e

satisfatória 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 produtos lácteos 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 co-criação de valores nas organizações estudadas. Com o FBC foi possível identificar a co-criação de valores e o bem estar econômico e social gerado pela cooperativa aos seus stakeholders.

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.

Outro estudo 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 de 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, promoveram *workshops* com 43 alunos de mestrado de Engenharia de Design Industrial da *UGhent* e de um total de 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* e *Halmstad*, 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, 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.

A Tabela 2 apresenta um resumo dos estudos encontrados, incluindo a abordagem adotada em cada trabalho.

Tabela 2 – Resumo das publicações

| 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. | 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. |

| Autores | Objetivo principal | Método / abordagem | Principais resultados com a aplicação do FBC |
|-------------------------|---|-----------------------------------|---|
| (Sonowal, 2017) | Testar ferramentas para projetar um processo para prosperar em ambientes de saúde, realizado no <i>North York General Hospital</i> (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 apresentam 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. |

| Autores | Objetivo principal | Método / abordagem | Principais resultados com a aplicação do FBC |
|-------------------------|--|--|--|
| (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 (<i>M2G - Mobility2Grid</i>) 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 design e o desenvolvimento de uma ferramenta de design dialógico com base no FBC. | Estudo de caso | Foram testados diferentes protótipos alterados da ferramenta do FBC, promovendo sugestões de melhorias de design 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, Flourishing Business Canvas e Value Mapping Tool</i>) o FBC foi o mais efetivo. |

| Autores | Objetivo principal | Método / abordagem | Principais resultados com a aplicação do FBC |
|----------------------------|---|---------------------|--|
| (Upward & Davies, 2019) | Apresentar um método de design 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: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos trabalhos abordou o FBC por meio de estudo de caso (8 estudos) e pesquisa-ação (4 estudos) seguidos por revisão sistemática de literatura e pesquisa conceitual com 2 estudos cada.

Essa abordagem predominante do estudo de caso é justificada, pois, similar a outras ferramentas para modelagem de negócios, o

FBC necessita de aplicação prática, ou seja, o preenchimento dos blocos dispostos na tela, seja com a participação dos stakeholders, por meio de oficinas ou mesmo com coleta de dados secundários.

Ademais, percebe-se em alguns trabalhos, esforços de pesquisadores em adequar e propor melhorias para ferramenta, comparando-a com outras ferramentas para modelagem de negócios sustentáveis similares ou mesmo aplicando a ferramenta em contextos diversos à prototipagem ou modelagem de negócios por meio de estudos de caso, pesquisa conceitual e revisão de literatura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas organizações estão buscando incorporar princípios e ações responsáveis e sustentáveis no desenvolvimento de seus negócios. Ao fazer isso, é natural que busquem ferramentas e metodologias que os ajudem a identificar e traçar os melhores caminhos na busca por um modelo de negócio verdadeiramente sustentável. Este artigo teve como objetivo realizar uma análise sistemática das publicações sobre uma destas ferramentas desenvolvidas para a modelagem de negócios sustentáveis, o *Flourishing Business Canvas*.

Com base nos trabalhos publicados, fica evidente que o FBC é uma ferramenta de fácil aplicação e compreensão e que permite uma boa representação das três dimensões da sustentabilidade na criação de modelos de negócios para a sustentabilidade. Seja por meio de uma abordagem pedagógica com a realização de oficinas e *workshops* ou por ações práticas e diretas da aplicação da ferramenta nas organizações, os estudos apresentados contribuíram para um melhor entendimento da usabilidade da ferramenta e suas implicações para tomada de decisões dos líderes das organizações, de modo a experimentarem e desenvolverem novos modelos de negócios responsáveis e sustentáveis.

Em resumo, o entendimento é que o FBC fornece uma visão geral dos negócios ao considerar todos os *stakeholders* em seu ecossistema. Demonstra os impactos e as interconexões da organização com sua comunidade no desenvolvimento de seus produtos e serviços, impactos estes econômicos, sociais e ambientais. Permite durante sua elaboração, conversas mais amplas, mais profundas sobre todos os aspectos da co-criação de valor das organizações, possibilitando

que as equipes se envolvam em decisões estratégicas fundamentais (Broeck, 2017; Upward & Jones, 2016).

Este artigo tem implicações importantes para a teoria e prática ao ser um dos estudos precursores desta ferramenta para modelagem de modelos de negócios sustentáveis. Foram demonstrados por meio achados, que a ferramenta do FBC pode ser uma importante aliada para empresas buscarem benefícios além dos financeiros, mas uma compreensão mais profunda dos campos ambientais e sociais. Como contribuição acadêmica, este trabalho tem a pretensão de auxiliar futuras pesquisas sobre a ferramenta e suas aplicações e diferentes abordagens, ao apresentar um panorama geral dos estudos sobre o FBC.

Dentre as limitações do estudo, podemos citar a reduzida quantidade de trabalhos publicados sobre o FBC recentemente, e a dispersão destes trabalhos em diversos periódicos e difentes bases indexadoras. Uma quantidade maior de estudos nos possibilitaria realizar uma análise bibliométrica em complemento à apresentação dos resultados deste trabalho.

No entanto, a escassez de estudos sobre a ferramenta está condicionada à sua recente criação, e ainda, ao fato de a ferramenta estar em constante fase de pesquisa e evolução com a ajuda de uma comunidade de profissionais e acadêmicos integrantes da rede *Flourishing Enterprise Toolkit* (Flourishing Enterprise Innovation, 2021), onde todo um kit de ferramentas está sendo desenvolvido para ajudar as empresas a criarem modelos de negócios sustentáveis, tendo como base o FBC. Não obstante, essa relativa escassez de publicações nos instiga a realizar novas pesquisas e aprofundamento sobre compreensão e aplicabilidade da ferramenta, principalmente em âmbito nacional.

Deste modo, como recomendação, novos estudos podem ser desenvolvidos com a realização de experimentos práticos com a aplicação da ferramenta do FBC em empresas e organizações nacionais, tendo em vista que ainda não foram realizadas tais abordagens no Brasil. Pesquisas futuras também podem examinar as fases posteriores a aplicação da ferramenta, avaliando e validando os resultados da aplicação da metodologia de modelagem com a utilização do FBC, contribuindo com a pesquisa e desenvolvimento contínuo da

própria ferramenta e para o conceito geral de modelagem de negócios voltados à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- 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>
- 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>
- 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>
- 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.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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, 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., 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> Flourishing Enterprise Innovation. (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>

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.

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)*.

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>

Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., Müller, L. D. O., & Motke, F. D. (2017). Gestão Estratégica da Inovação Sustentável: Um Estudo de Caso em Empresas Industriais Brasileiras. *Revista Organizações Em Contexto*, 14(27). <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p131-185>

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*.

Martins, H. F., Mota, J. P., & Marini, C. (2019). Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. *Cadernos EBAPE.BR*.

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>

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.

- 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., Grzegorzczak, M., & Molthan-Hill, P. (2021). Perspectives of Sustainability. *Revista de Administração Contemporânea*. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200413.en>
- Oliveira, R. M. de, & Beuren, I. M. (2021). Sustentabilidade no Ambiente de Startups: Revisão Sistemática de Publicações Internacionais. *Revista Organizações Em Contexto*, 17(33). <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v17n33p225-249>
- 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>
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160207>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (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>
- Robson, G., & Pinto, C. (2018). Planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta flourishing business canvas. *Engema*.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). The Triple Bottom Line - How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success - and How You Can Too. In *Jossey-Bass*.
- 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., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Sonowal, J. (2017). *Hospital as a Business for Flourishing (Master's Thesis)*. OCAD University, Toronto, Ontario, Canada.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- 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>

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 (Master's Thesis)*. Halmstad University, Sweden.

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>.

Recebido em: 19-11-2021

Aprovado em: 30-5-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>