

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA  
FLOURISHING BUSINESS CANVAS**

**GLAILTON ROBSON COSTA PINTO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**INÁCIO FERREIRA FAÇANHA NETO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS*

## 1 INTRODUÇÃO

Existe uma busca cada vez maior de *insights*, estudos e instrumentos que possam facilitar uma mudança de comportamento a hábitos mais sustentáveis. A era da sustentabilidade empresarial caracteriza-se pelas variáveis econômicas, sociais e ambientais apresentadas no que diz respeito ao atual modelo de desenvolvimento. No entanto, segundo Trigueiro (2013), as mudanças estão ocorrendo de maneira muito rápida e de forma decisiva, mas a mudança de comportamento, hábitos e valores, bem como da maneira de ver o mundo e o ser humano, parece não mudar na mesma velocidade. Uma revolução na consciência humana pode acontecer mais rápido do que estão ocorrendo todas as outras mudanças, mas depende de um processo educativo sério e inovador que promova uma educação ambiental nas pessoas.

Desta forma, as questões ambientais vêm preocupando profissionais de todo o mundo, que buscam soluções por meio de pesquisas e trabalhos relacionados à estratégia empresarial sustentável (SILVEIRA et al., 2017). Da mesma forma Mintzberg (1983) acredita que a gestão socioambiental se torna indispensável porque as decisões estratégicas de grandes empresas envolvem tanto consequências econômicas, quanto sociais, já que estão inexoravelmente interligadas.

Diante disso, é importante relacionar lucratividade com consciência sustentável, porque a base de uma sociedade mais justa e mais sustentável é a economia, além de estar contribuindo na geração de várias outras possibilidades dentro dos setores sociais.

No mundo sustentável, uma atividade que pode ser citada como exemplo, nesse caso a econômica, não pode ser pensada separado, porque tudo está inter-relacionado e em diálogo. Assim, a base conceitual é tão fácil de explicar quanto difícil de implementar, pois trata-se da gestão do desenvolvimento nos governos e nas empresas, que deve considerar as dimensões ambiental, econômica e social, tendo como objetivo garantir a perenidade da base natural, da infraestrutura econômica e da sociedade.

Como um dos principais agentes responsáveis pelo desenvolvimento socioeconômico sustentável, as empresas despertam à importância de exercer sua cidadania na construção de um mundo melhor, por meio de ações orientadas à proteção do meio-ambiente, pela valorização dos direitos humanos, contra a exclusão social, e pela melhoria na saúde e na educação.

Para Sachs (1986), o desenvolvimento sustentável é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente. Assim, o desenvolvimento sustentável é caracterizado como evolução da ideia de agrupar as necessidades de uma igualdade entre gerações, envolvendo também bem-estar e não simplesmente a comparação de renda ou bens.

Nesse sentido, o crescimento da consciência sustentável vem cada vez mais se destacando acompanhado de termos e expressões que têm como principal propósito fazer uma descrição do meio ambiente, situações e atividades. Como consequência, surge a necessidade de estabelecer mecanismos e ferramentas de controle e sistematização de assuntos empresariais facilitando o processo de decisão.

Visto que as organizações têm o papel de contribuir com a sociedade dentro dos princípios da sustentabilidade, mas para isso, precisam antes garantir a sua própria sustentabilidade, adotando métodos para proteger seus ativos, gerando melhores resultados econômicos, garantido diferencial competitivo. O planejamento estratégico deve apresentar-se como um modelo que auxilia as organizações, permitindo prevenir, detectar e corrigir fatores que possam comprometer seu desenvolvimento.

É fundamental que empresas se adequem a esta nova condição e adotem postura de fomento de novas possibilidades, desenvolvendo uma base de sustentabilidade no ambiente organizacional com os seus setores, atuando de forma conjunta, objetivando a satisfação dos clientes, ou seja, o comércio não é apenas um modo da empresa continuar existindo, mas uma forma sadia de desenvolvimento, sustentação e aumento em sua lucratividade e competitividade no segmento em que atua.

O planejamento estratégico é importante à sustentabilidade empresarial, incitando a seguinte questão de pesquisa: Como utilizar a ferramenta *Flourishing Business Canvas* no planejamento estratégico sustentável empresarial? A fim de alcançar resposta a esta problemática, o objetivo do trabalho é criar um modelo de planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta *flourishing business canvas*.

A pesquisa se justifica por não possuir na literatura à implantação da ferramenta de *Flourishing Business Canvas* em um modelo de planejamento estratégico com foco na sustentabilidade empresarial conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, ANPAD, periódicos CAPES.

Para um melhor entendimento, este artigo está estruturado em quatro seções, sendo a primeira esta introdução, a segunda, o referencial teórico abordando modelos de planejamento estratégico, em seguida uma abordagem do planejamento estratégico à sustentabilidade empresarial e *Flourishing Business Canvas*, a terceira, os procedimentos metodológicos, a quarta, os resultados com o modelo de planejamento estratégico sustentável, e a quinta apresentando as conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Modelos de planejamento estratégico

Diante dos diversos modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura, conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, ANPAD, periódicos CAPES, destacam-se os autores Fischmann (1987), Certo e Peter (1993), Oliveira (1998), Bethlem (1998), Thompson Jr e Strickland (2000), Terence (2002), que abordaram o tema planejamento estratégico apresentando modelos para aplicação nas organizações. Para Fischmann (1987), o modelo de planejamento estratégico deve ser apresentado por etapas. Segundo o autor após a realização de cada etapa, o engajamento e comprometimento dos agentes envolvidos no processo será maior. O quadro 1 mostra cada etapa dos modelos apresentados pelos autores:

Quadro 1: principais autores para o desenvolvimento de modelos de planejamento estratégico

Fischmann (1987)	Oliveira (1998)	Certo e Peter (1993)	Bethlem (1998)	Thompson Jr & Strickland (2000)
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial:	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos	Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos

	identificação de objetivo			
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento da estratégia	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Adaptado de Terence (2002)

Para Oliveira (1998), o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para definir a melhor direção a ser seguida pela organização, objetivando a otimização, o grau de interação perante os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora. O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite a elaboração de planos por etapas, com bases técnicas e objetivos definidos e sabendo o caminho que a organização deverá seguir.

Assim, o quadro 1 mostra etapas metodológicas que os agentes do processo devem apresentar como solução para os problemas organizacionais. Apesar do quadro acima mostrar diferenças nos modelos propostos pelos autores, é possível estabelecer principais etapas do planejamento estratégico conforme apresenta o quadro 2:

Quadro 2: Principais etapas de um modelo de planejamento estratégico

Etapas	Conceito
Visão geral da empresa	Identificar missão, visão e valores da empresa. Nesta primeira etapa consiste em identificar o tipo de empresa que será realizado o planejamento estratégico, bem como cultura organizacional, onde os agentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes.
Análise ambiental	Visa analisar o ambiente interno e externo da organização, isto é, os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades.
Definição de objetivos e metas	Etapa em que realizada os objetivos e metas que a empresa pretende alcançar e a responsabilidade de cada agente no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.
Estratégia adotada	Identificação da estratégia atual adotada pela organização e a seleção da estratégia futura que será adotada no planejamento estratégico, a partir da análise realizada nas etapas anteriores.
Implementação da estratégia	Identificação da melhor abordagem para implementação das atividades práticas e concretas e a implementação do plano de ação.
Controle e avaliação da estratégia adotada	Consiste na medição, controle, acompanhamento e avaliação do desempenho do planejamento estratégico para assegurar a obtenção dos objetivos e metas das etapas anteriores. Esta etapa abrange também comparações do resultado atual com

	o esperado, tomadas de decisão corretivas, mudanças na estratégia, entre outras ações.
--	--

Elaborado pelo autor (2018)

Essas etapas contribuem para a elaboração de um planejamento estratégico com o intuito de alcançar os objetivos da organização. Assim, o modelo de planejamento estratégico de negócio resulta de etapas estabelecidas para apoiar os objetivos e metas do negócio. Por outro lado, Terence (2002) constata que o desafio para os pesquisadores e administradores será construir um modelo que indique um futuro e seja flexível, para ser alterado de acordo com as condições ambientais.

Observa-se no quadro 1 e 2 que dentre todas as etapas do planejamento estratégico, a sustentabilidade não é proposta pelos autores. Constatou-se, após uma revisão na literatura nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, periódicos CAPES e google acadêmico que o número da temática planejamento estratégico ligado à sustentabilidade ainda é incipiente, bem como ferramentas que auxiliam na construção de um modelo de negócio fortemente sustentável

## 2.2 Planejamento estratégico à sustentabilidade empresarial

Diante dos desafios inerentes à atuação em ambientes que mudam rápido e continuamente, o momento atual impõe outros desafios às empresas, resultantes da complexidade e dos altos níveis de competitividade exigidos por mercados cada vez mais globalizados.

Tanto o planejamento quanto a estratégia precisam ser bem formulados e adequadamente implantados visando ganhar espaço em meio à competitividade do mercado. Para Falsarella e Januzzi (2017), o planejamento é uma etapa do processo de gestão que leva ao estabelecimento de um conjunto de ações, tendo em vista a consecução dos objetivos. É importante que o planejamento seja realizado por etapas, com bases técnicas e objetivas e metas definidas.

A estratégia é originária do grego, *strategós*, significa a arte de liderar. Segundo Silveira et al. (2017), o tema estratégia foi sendo incorporado gradualmente ao universo das organizações, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Andrews (1967) conceitua estratégia como um padrão de decisões de uma corporação que acaba por determinar negócios, objetivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir metas. Por sua vez, Barney (1991) diz que a geração de vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que o concorrente simultaneamente a faça.

No cenário organizacional, o planejamento estratégico se torna cada vez mais frequentes e necessário para obter vantagem competitiva, assim as empresas precisam estar preparadas para lidar com as mudanças que acontecem no ambiente empresarial, antecipando-as ou reagindo rapidamente a essas mudanças. Para Carvalho (2009), o mundo está mudando rapidamente, imerso em um mar de competição global, em que as inovações surgem em um ritmo veloz e se tornam obsoletas na mesma velocidade. De acordo com Cassol, Zapalai e Cintra (2017), as empresas que se tornam mais competitivas são as que mostram uma capacidade de resposta rápida às necessidades do mercado/cliente, que são capazes de inovar e conseguem coordenar recursos internos e externos em busca de vantagem competitiva.

Disciplina de planejamento estratégico, cujos modelos foram desenvolvidos e aprimorados desde a década de 60, as bases teóricas sobre Estratégia Ambiental e Social são relativamente recentes, tendo surgido no final da década de 80 e, principalmente, na década de 90 com o advento do

Desenvolvimento Sustentável e com o aumento da necessidade de incorporar os seus princípios nos modelos de gestão corporativa (SILVEIRA et al., 2017).

Para obter vantagem competitiva as organizações tinham como principal responsabilidade criar estratégias para gerar lucro aos acionistas, porém atualmente as organizações criam valor compartilhado com a sociedade através da sustentabilidade.

Coral (2002) afirma que uma empresa é considerada sustentável se atender aos critérios economicamente viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde atua.

No entanto, para compreender a definição de sustentabilidade e identificar como ela pode ser inserida no âmbito empresarial, é importante compreender o *Tripple Botom Line* (tripé da sustentabilidade). O *Tripple Bottom Line* (TBL) é um conceito desenvolvido por John Elkington, em 1994, que segundo o autor apresentam três dimensões básicas na literatura – social, econômica e ambiental. E que serve de referência para as empresas que buscam o desenvolvimento da sustentabilidade empresarial (ELKINGTON, 1994).

Desta forma, as empresas devem atuar atendendo aos requisitos econômicos, sociais e ambientais, bem como de forma ética, política e cultural, isto é, ampliando essas dimensões como defende outros autores como Sachs (1993) e Guimarães (2001) - assim, considerando os anseios da sociedade.

Para Silveira et al. (2017), os desafios impostos pelo mercado, vem adquirindo importância crescente a necessidade das empresas se adequarem aos requisitos ambientais, sociais e econômicos, de modo que possam ser cada vez mais sustentáveis. Assim, é importante que as empresas adotem posturas, com novas possibilidades, desenvolvendo uma base forte de sustentabilidade no ambiente organizacional e essa proposta de valor seja percebida pelos colaboradores, fornecedores, concorrentes e clientes.

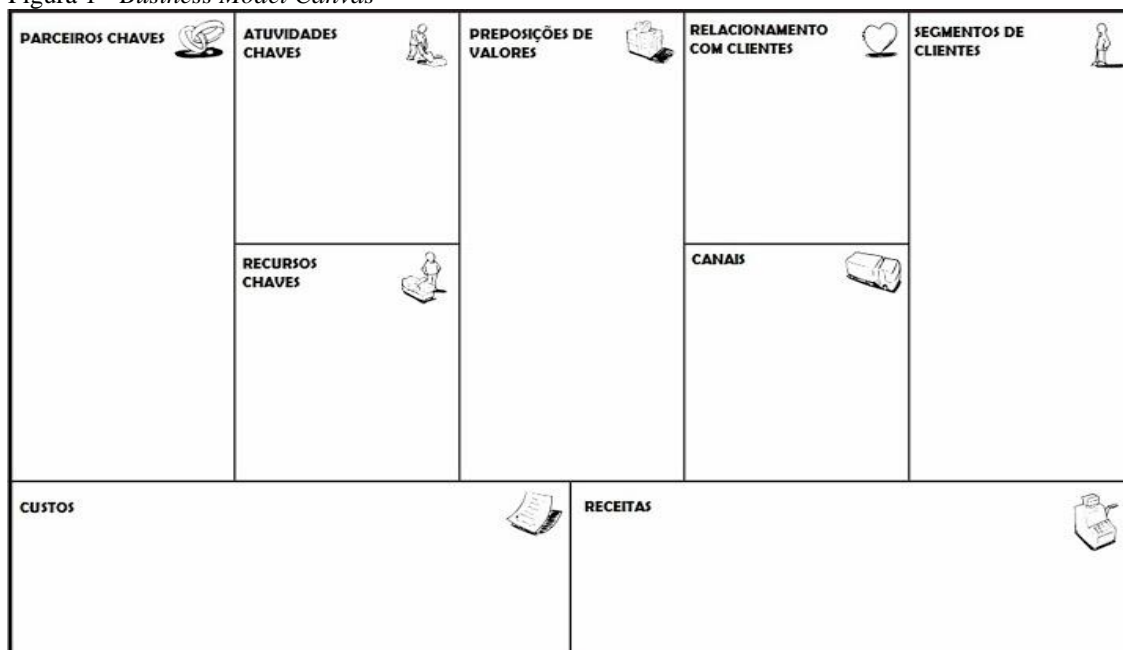
Diante desse contexto, o planejamento e implementação de estratégias relacionadas à sustentabilidade devem envolver todos os setores da organização e as empresas tem demonstrado a relação positiva entre planejamento, estratégia e sustentabilidade. O desafio das organizações é implementar a sustentabilidade de forma estratégica, visando o lucro, onde as decisões estratégicas de grandes empresas envolvem tanto consequências econômicas, quanto sociais, já que estão inexoravelmente interligadas (MINTZBERG, 1983). Porter (1986) diz que estratégia competitiva é o conjunto de planos políticas, programas e ações desenvolvidas por uma organização para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

### **2.3 Flourishing Business Canvas**

O *Flourishing Business Canvas* surgiu inspirada na ferramenta *Business Model Canvas* (BMC), criada por Osterwalder (2004) e apresentada com mais detalhes em seu livro “*Business Model Generation*”, escrito por ele e Yves Pigneur. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017), “Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes”, ou seja, é uma metodologia desenvolvida para facilitar a criação e análise de um modelo de negócio.

O BMC é uma ferramenta que pode ser considerada um mapa visual, facilitando a compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-se em nove blocos (Figura 1):

Figura 1 - Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder & Pigneur. (2009). *Business model generation*.

Assim, a criação de um modelo de negócios fácil e visual, como o Canvas, permite que todos os envolvidos no processo compreendam o empreendimento que se deseja criar ou desenvolver garantindo a participação de todos os envolvidos, além de criar um ambiente de interdependência entre as principais áreas da empresa (quadro 3).

Quadro 3- Blocos do modelo de negócio e suas características

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são	Que recursos principais nossa proposta de valor requer?

	necessários para criar valor para os clientes.	Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Macedo et al., (2013)

Apesar do *Business Model Canvas* ser considerada uma ferramenta relevante para inclusão em um planejamento estratégico, ela não possui variáveis com práticas de desenvolvimento sustentável, ou seja, o BMC é necessário, mas não suficiente.

Segundo o site *flourishing enterprise innovation* (2017), as organizações em todo o mundo estão percebendo rapidamente que, ao inovar seus modelos de negócios, eles podem criar impactos sociais e ambientais positivos significativos, ao mesmo tempo que aumentam sua sustentabilidade financeira. Assim, a ferramenta *Flourishing Business Canvas* é uma extensão melhorada do *Business Model Canvas*, adequando para que a empresa obtenha um modelo de negócio potencialmente sustentável.

Diante desse contexto, a ferramenta *Flourishing Business Canvas*, foi desenvolvida por Upward (2013), atualmente é aplicada por um grupo de empresários e professores pesquisadores que trabalhando juntos criaram o *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*, isto é, um modelo de negócios fortemente sustentável (SSBMG) com práticas de inovação e uma iniciativa de mobilização de conhecimento de pesquisa-ação do Laboratório de Inovação Estratégica de *Ontario College of Art and Design University* - OCAD de Toronto, a maior escola de design do Canadá (FLOURISHING ENTERPRISE INNOVATION, 2017).

Para Upward (2016), coordenador do grupo *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit* e autor da ferramenta *Flourishing Business Canvas* uma empresa fortemente sustentável é aquela que cria resultados ambientais, sociais e valor econômico ao longo de sua rede de valores, sustentando assim a possibilidade de que a humanidade possa florescer neste planeta para sempre.

No entanto, o número de pesquisas no mundo que envolve a aplicação da ferramenta *Flourishing Business Canvas*, ainda, é incipiente frente à relevância do tema. No Brasil, conforme pesquisa utilizada para a busca nas bases de dados SPELL, SCIELO, periódicos CAPES, sites de buscas e de encontros da EnaANPAD e EMA, ainda não houve pesquisas sobre a ferramenta, sendo esta a primeira. No Quadro abaixo destaca-se duas pesquisas desenvolvidas no mundo para a aplicação do *FBC*.



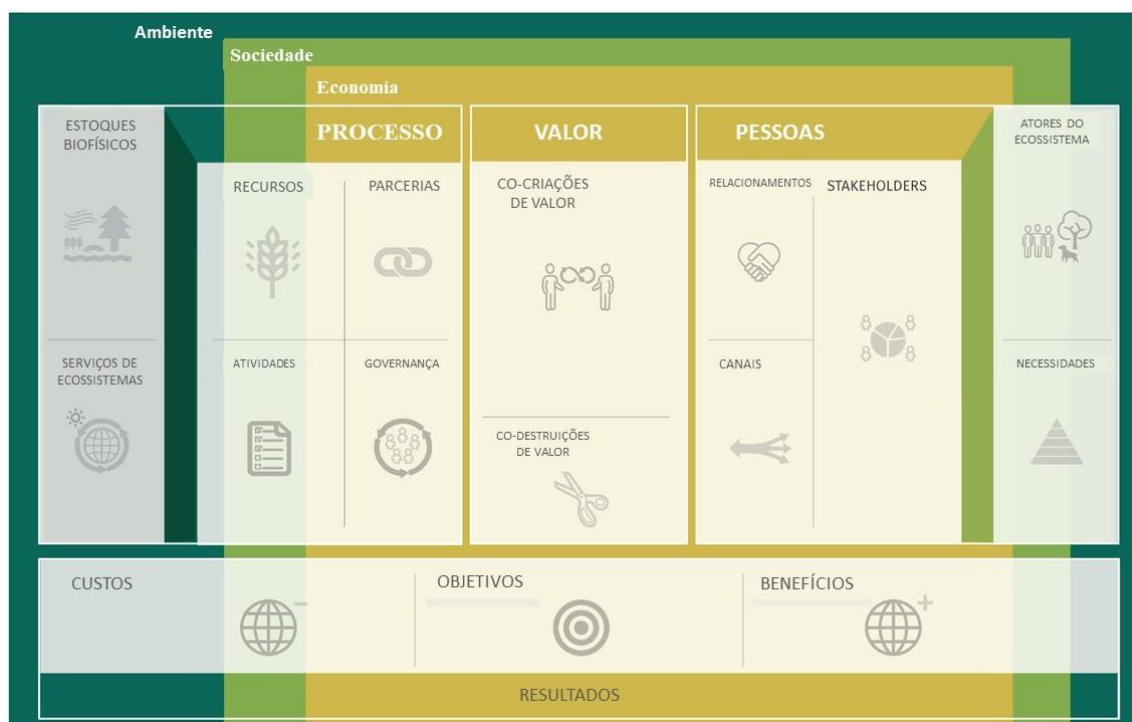
Quadro 4: Principais achados sobre a ferramenta *Flourishing Business Canvas*

Tema	Autoria	Objetivo	Grupo de análise	Resultados
O <i>Flourishing Business Canvas</i> : A nova ferramenta para o modelo de negócios? Um estudo de caso múltiplo na indústria da moda.	Broeck (2017)	Investigar o potencial do FBC recentemente desenvolvido através de estudos de caso de pesquisa de dados secundários (relatórios de sustentabilidade) na indústria da moda	A tela é completada para três empresas de moda de segmentos de mercado diferentes, com base em relatórios de sustentabilidade publicados.	As três empresas seguem quatro principais argumentos para um Modelo de Negócio para a Sustentabilidade, mas o que eles expressam em seus relatórios não é completamente o que eles fazem na prática. Conclui-se que FBC é uma ferramenta eficiente para as empresas mostrarem sustentabilidade e agir de forma estratégica.
Uma Ontologia para Modelos de Negócios Fortemente Sustentáveis: Definindo uma Estrutura de Empresa Compatível com Ciências Naturais e Sociais	Upward e Jones (2015)	Apresentar uma estrutura de proposições e princípios de modelos de negócios fortemente sustentáveis como resultados de uma revisão transdisciplinar da literatura.	Os artefatos e a ciência do design foram baseados no trabalho anterior de Osterwalder (2004) que desenvolveu o BMO na pesquisa de dissertação e o BMC como pesquisa de praxis.	Identificou-se uma ontologia de modelos de negócios para que ele possa descrever modelos de negócios em qualquer ponto em um contínuo de lucro-normativo para fortemente sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Upward e Jones (2015), com a missão de estabelecer uma base para modelos de negócios fortemente sustentáveis que foi dado o primeiro passo para a criação do grupo *flourishing enterprise innovation*, com o intuito de aperfeiçoar o desenvolvimento da ferramenta *FBC* (Figura 2), e que continua em análise, recebendo *feedback* por quem a utiliza, com o intuito de consolidá-la em 2018.

Figura 2 - *Flourishing Business Canvas*



Fonte: Adaptado de Upward (2014)

Esta ferramenta ajuda as empresas a criar um modelo de negócios em nível econômico, social e ambiental (Upward, 2016). No total, 16 blocos compõem a ferramenta *Flourishing Business Canvas*, com o intuito de responder as seguintes questões (BROECK, 2017):

- 1. Objetivos:** Quais são os objetivos para este negócio ambiental, social e economicamente?
- 2. Benefícios:** Como a empresa escolhe medir os benefícios do Modelo de Negócio; (Ambiental, social e econômico)? Quais são os indicadores dos benefícios criados por este negócio? Quando mensuráveis, quais são as etapas usadas para realizar uma medição, os valores reais ou desejados e quais são as unidades de medida desses Benefícios?
- 3. Custos:** Como a empresa escolhe medir os custos do modelo de negócio (ambiental, social e econômico)? Quais são os indicadores dos custos criados por este negócio? Quando mensuráveis, quais são as etapas usadas para medir, os valores reais ou desejados e quais são as unidades de medida desses custos?
- 4. Atores do ecossistema:** Quem e o que pode ter interesse no fato de que a empresa existe? Quais atores do ecossistema representam as necessidades de indivíduos, grupos, organizações? A partir do momento em que o ator do ecossistema se envolve com a empresa, torna-se um stakeholder.
- 5. Necessidades:** Quais as necessidades fundamentais do ator do ecossistema que a empresa pretende satisfazer através de suas Co-Criações de Valor, ou que pode impedir que um ator do ecossistema satisfaça através de suas Co-Destruições de Valor?
- 6. Stakeholders:** Quem são os *stakeholders* reconhecidos da empresa? Quando um ator do ecossistema se torna um *stakeholder*, isso tem uma grande influência em todos os elementos do modelo de negócio.
- 7. Relacionamentos:** Quais relacionamentos com as *stakeholders* devem ser estabelecidos, cultivados e mantidos pela empresa através de seus canais? Qual é a função de cada relação em cada Co-criação de valor ou co-destruição de valor relevante para cada *stakeholder*?
- 8. Canais:** Quais canais serão usados por essa empresa para se comunicar com cada parte interessada (e vice-versa)? Como cada canal possibilita o desenvolvimento da equidade necessária em cada um dos relacionamentos para que seus negócios atinjam seus Objetivos?
- 9. Co-criações de valor:** Qual valor é co-criado com cada parte Interessada, satisfazendo as necessidades do ator ecossistêmico associado, a partir de sua perspectiva (visão de mundo), agora e /ou no futuro?
- 10. Co-destruições de valor:** o que é co-destruído para cada Interessado, dificultando a satisfação das necessidades do ator do ecossistema associado, desde a sua perspectiva, presente e futuro? A Co-Destruição de Valor é a Proposição de Valor negativa de uma empresa.
- 11. Governança:** Quais envolvidos podem tomar decisões? Quem são os responsáveis para o alcance dos objetivos da empresa e suas proposições de valor?
- 12. Parcerias:** Quais partes interessadas são parceiros formais para a empresa? A que recursos esses parceiros permitem que a empresa obtenha acesso preferencial? Quais atividades esses parceiros se comprometem com a empresa?
- 13. Recursos:** Quais recursos são necessários para criar os recursos necessários para alcançar seus objetivos? O que é tangível (materiais físicos de um ou mais estoques biofísicos, incluindo ativos fixos, matérias primas e seres humanos) e

recursos intangíveis (energia, proporção, marca, conhecimento explícito e tácito, propriedade intelectual, capital de trabalho, dinheiro, empréstimos, etc.) pelas atividades deste negócio para alcançar seus objetivos?

- 14. Estoque Biofísicos:** Quais materiais biofísicos - vivos e não vivos - são movidos, fluídos e / ou transformados durante as atividades que atingem as metas desse negócio?
- 15. Atividades:** Que valor agregado, organizado pelos processos de negócios, é necessário para atingir os objetivos do negócio? Quais Atividades são necessárias para habilitar cada Co-Criação de Valor, Co-Destruição de Valor e realizar o equilíbrio de relacionamento necessário a cada Canal para cada *Stakeholder*?
- 16. Serviços de ecossistemas:** Os serviços ecossistêmicos são processos alimentados pelo sol que utilizam estoques biofísicos para criar fluxos de benefícios que os seres humanos precisam: água limpa, ar fresco, solo vibrante, plano e crescimento animal, etc. Os fluxos desses benefícios necessários, prejudicados ou melhorou pelas atividades da empresa?

Apesar do número incipiente sobre a ferramenta FBC, a literatura revela que o conceito sobre modelos de negócios sustentáveis vem surgindo e ganhando destaque entre os autores, conforme pode-se observar (Quadro 5):

Quadro 5 - Conceito de modelo de negócio sustentável

<b>Autores</b>	<b>Conceito</b>
Stubbs & Cocklin (2008)	Nível firme e perspectiva do sistema que integra o propósito da empresa ambiental, social e financeira em uma abordagem de linha tripla, medindo o desempenho ao longo de todos os interesses das partes interessadas.
Lüdeke-Freund (2009)	O modelo de negócio para a sustentabilidade é um modelo da lógica comercial de uma organização, que internaliza os negócios para a sustentabilidade.
Yunus et al. (2010)	Um modelo de negócios social (e ambiental) é uma empresa auto-sustentável que vende bens ou serviços e paga os investimentos de seus proprietários, mas cujo principal objetivo é servir a sociedade e melhorar o lote dos pobres. É importante enfatizar que o social modelo de negócios também pode ser aplicado a questões ambientais.
Bocken et al. (2013)	Serve de ferramenta para coordenar a inovação técnica e social com a sustentabilidade do sistema.
Freund-Lüdeke (2013)	O modelo de negócio sustentável cria vantagem competitiva através do valor superior do cliente e contribui para um desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade. No entanto, modelo de negócio ou conceito inovação sustentável existe ainda.
Joyce (2013)	O conceito de modelo de negócio sustentável ainda é conceitual e removido do campo, exigindo que a pesquisa seja estabelecida. Existe uma lacuna de literatura e prática. Abordagem de projeto no campo da inovação de modelo de negócios sustentável.
Upward et al. (2014)	O modelo de negócio fortemente sustentável descreve a lógica de uma existência organizacional, como ela cria, entrega e captura o valor (para atores humanos e não humanos), enquanto o comportamento de todos os atores possibilita a possibilidade de um planeta florescente
Upward and Jones (2015)	O modelo de negócio sustentável precisa garantir a descrição das decisões apropriadas e práticas (escolhendo as coisas "corretas") e as ações (fazendo as coisas "corretas"). Assim, uma deve respeitar seus múltiplos limites, determinados pelos aspectos sociais e legais, os sistemas dentro de uma empresa que aplicam um modelo de negócio forte e as relações / objetivos compartilhados com as partes interessadas.

Fonte: Obst (2015)

A figura acima, mostra a relevância de um modelo negócio sustentável aplicado em um planejamento estratégico.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Demo (2000), pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento. Assim, a pesquisa metodológica é dedicada a inquirir métodos e procedimentos a serviço da cientificidade.

O presente estudo tem tipologia bibliográfica, a partir de material já publicado na literatura, ou seja, é um estudo realizado por meio da releitura de outros autores com materiais previamente publicados sobre o tema planejamento estratégico e sustentabilidade (LAKATOS; MARCONI, 2011).

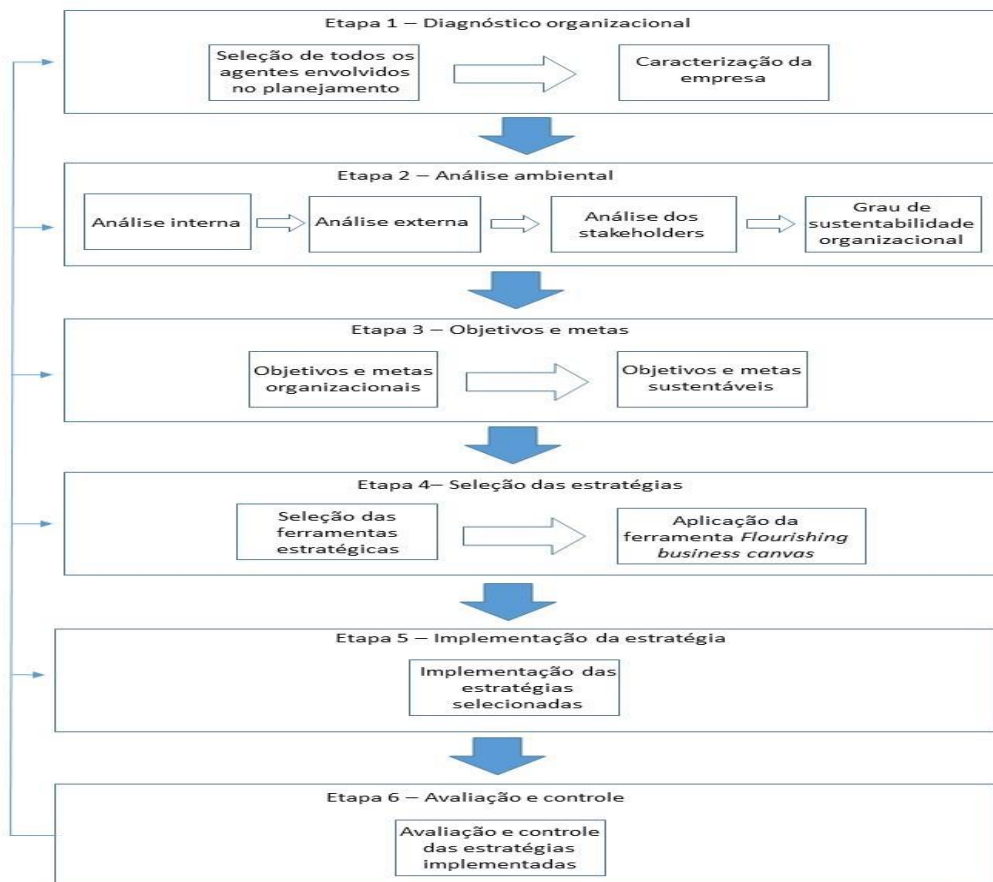
No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa. Por partir do princípio da existência de uma relação entre os construtos planejamento estratégico e sustentabilidade, criando uma forte relação entre eles. Segundo Creswell (2010), a abordagem qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Isso introduz uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa. Para Gray (2012), a pesquisa qualitativa, geralmente, trabalha com amostras não probabilísticas intencionais, pois busca entender determinadas práticas que existem em local, contexto e tempo específico. Gibbs (2009) diz que a análise de dados qualitativos deve ser clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original.

Desta forma, foi realizada uma pesquisa na literatura sobre os principais modelos de planejamento estratégico e sobre a temática sustentabilidade para embasar o estudo. Os resultados dessa pesquisa suscitaram na apresentação de um modelo de planejamento estratégico sustentável, utilizando a aplicação da ferramenta *Flourishing Business Canvas* visando uma visão sistêmica da organização e incorpora elementos necessários e suficientes para descrever um modelo de negócio sustentável. Assim, a implementação dessa ferramenta dará subsídios para a empresa, analisar em seu planejamento estratégico, os objetivos sustentáveis em que a empresa busca alcançar.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O Modelo de planejamento estratégico sustentável é relevante para a literatura, com o intuito de obter vantagem competitiva sustentável, e assim, agregar valor para a organização (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2005). Desta forma, o objetivo é oferecer às empresas ferramentas de planejamento estratégico que possibilite analisar a sua posição em relação às variáveis de sustentabilidade. Assim, o *Flourishing Business Canvas* é uma ferramenta que cumpre esse papel de análise holística do negócio, bem como dar subsídios para o alcance da visão de futuro da organização (Figura 3).

Figura 3: Modelo de planejamento estratégico sustentável



Elaborado pelo autor (2018)

Conforme observa-se na figura 3, existem seis macros etapas e dentro de cada etapa, existem atividades a serem executadas. A seguir faz-se uma análise das etapas e atividade proposta pelo modelo de planejamento estratégico sustentável:

### **Etapa 1: Diagnóstico empresarial:**

**Seleção de todos os envolvidos no planejamento:** No início do planejamento é importante realizar uma reunião com todos os agentes envolvidos com o objetivo de explicar o planejamento estratégico adotado e o engajamento de toda a equipe. Para Sousa e Camargo Dias (2017), a participação dos atores na formulação, na implantação e na avaliação da estratégia devem alcançar todos os níveis organizacionais.

**Caracterização da empresa:** Levantamento de informações sobre a empresa, tais como missão, visão e valor. Segundo Cavalcante e Rocha Junior (2014), com o levantamento dessas importantes informações, a empresa pode maximizar suas chances de conseguir atingir seus objetivos e estratégias.

### **Etapa 2: Análise ambiental**

**Análise interna: Deve-se obter:** Informações sobre a infraestrutura da empresa, modelos de gestão, estratégias atuais da empresa, pontos fracos e fortes. Assim, a empresa deve identificar todos os fatores internos e externos que influenciam de forma significativa nas operações diárias e na sua posição de mercado (SANTOS et. al., 2017).

**Análise externa:** Assim como o ambiente interno exige uma análise, o ambiente externo busca identificar as ameaças e oportunidades que atuam sobre a empresa.

**Análise dos stakeholders:** A importância dos stakeholders é irrefutável, pois esses atores tem uma relação direta com os objetivos da empresa. Segundo Jensen (2001), os

*stakeholders* são quaisquer indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos de uma organização, como empregados, gestores, proprietários, fornecedores, comunidade, governo, credores, investidores, clientes etc.

**Grau de sustentabilidade organizacional:** É a primeira tarefa que torna o modelo de planejamento estratégico sustentável, pois proporciona uma medida quantitativa em relação à performance sustentável da organização, ou seja, O grau de sustentabilidade organizacional servirá para que a empresa possa verificar as áreas que necessitam de melhorias, além de sugerir diversos indicadores sustentáveis para acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

### **Etapa 3: Objetivos e metas**

**Objetivos e metas organizacionais:** O Objetivo representa uma situação futura desejada, ou seja, aonde a empresa quer chegar, e a meta é a quantificação deste objetivo.

**Objetivos e metas sustentáveis:** Para o planejamento estratégico sustentável é importante traçar objetivos e metas voltados para as variáveis econômica, social e ambiental.

### **Etapa 4: Seleção das estratégias**

**Seleção das ferramentas estratégicas:** Dentre os vários tipos de ferramentas estratégicas existentes, é importante selecionar as melhores estratégias para o desenvolvimento do planejamento estratégico. O conjunto de ferramentas que a empresa usa contribuirá para atingir os objetivos propostos pela empresa na etapa anterior.

***Flourishing Business Canvas:*** É uma ferramenta de negócio fortemente sustentável, que possibilita a empresa ter uma visão sistêmica do negócio, com foco nas variáveis ambientais, sociais e econômicas.

### **Etapa 5: Implementação da estratégia**

**Implementação das estratégias selecionada:** Tão importante como planejar estrategicamente é saber implementar. Recinella (2012) destaca que foi publicado na Revista Fortune “menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas”, ou seja, na maioria das falhas o problema real não é a estratégia ruim, mas a execução que é ineficiente. O desafio das organizações, além de elaborar um planejamento estratégico, é traduzir a estratégia em ação.

### **Etapa 6 – Avaliação e controle**

**Avaliação e controle das etapas anteriores:** Consiste no acompanhamento e monitoramento de todas as etapas anteriores. Busca assegurar a obtenção de objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparações do resultado atual com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras ações.

Desta forma, a ferramenta FBC demonstra um importante instrumento na elaboração de um planejamento estratégico sustentável. De acordo com Flemming (2014), o modelo de planejamento estratégico contribui para o desenvolvimento do conhecimento do negócio. Apesar de algumas críticas apontadas por Mintzberg (2004) sobre o planejamento estratégico, ela ainda é uma técnica que mais utilizada entre as empresas para definição de ações de estratégias, conforme afirmam Sousa e Camargo Dias (2017). Uma das críticas apontadas por Mintzberg (2004) é que o pensamento estratégico formal implementado pelas empresas pode naturalmente substituir o planejamento estratégico, no entanto segundo Burgelman (1983), a continuidade e estabilidade na estratégia corporativa exigem a institucionalização do comportamento estratégico através de sistemas de planejamento estratégico.

Ribeiro e Carmo (2015) complementam que a organização deve garantir a representatividade das questões ambientais por meio da conscientização de todos os níveis da empresa; desenvolver métodos para identificar, mensurar, evidenciar e gerenciar os impactos ambientais e isso pode ser aplicado através de um planejamento estratégico.

Assim, objetivo deste trabalho, foi criar um modelo de planejamento estratégico sustentável utilizando a ferramenta *flourishing business canvas* com o intuito que as organizações possam adotar práticas sustentáveis em todos os níveis da empresa e obter indicadores para mensurar o seu grau de sustentabilidade e contribuir economicamente, socialmente e ambientalmente de maneira estratégica para a sociedade e seus stakeholders.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, pode-se afirmar que este estudo atingiu o objetivo ao implantar e analisar a importância da ferramenta *Flourishing Business Canvas* em um planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.

Diante das informações apresentadas nos resultados, nota-se que a aplicação de planejamento estratégico e de ferramentas de modelos de negócio ligado à sustentabilidade são importantes instrumentos para a construção de empresas que buscam desempenho econômico, social e ambiental. Constatou-se também a ferramenta *Flourishing Business Canvas* apoia a integração das estratégias de sustentabilidade.

Como limitação da pesquisa, vale destacar que na literatura tem poucos estudos que evidenciam a eficácia da aplicação de planejamento estratégico e ferramentas de modelos de negócios ligado à sustentabilidade. Diante dessa limitação, apresenta-se como sugestão de estudos futuros, a aplicação da ferramenta *Flourishing Business Canvas*, através de estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BETHLEM, A. Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo, Atlas. 1998.
- BROECK, F. V. D. The Flourishing Business Canvas; The new tool for business modelling? A multiple case study the fashion industry. Thesis for máster. The Swedish School of textiles. University of Boras. 2017.
- BRUNDTLAND, G. H. Nosso futuro comum: comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- BURGELMAN, R. A modelo of the interaction of strategic behavior, corporate contexto, and the concepto f strategy. **Academy of Management Review** 1983, Vol. 8, No. 1, 61-70
- CARVALHO, M. M.; Inovação. Estratégias e Comunidades de Conhecimento. São Paulo: Atlas 2009.
- CASSOL, A.; ZAPALAI, J.; CINTRA, R. F.; Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 9-41, jan./abr. 2017.
- CAVALCANTE, H. M. B. R.; ROCHA JUNIOR, C. J. G.; Planejamento estratégico para empresas produtoras de sementes de cebola (*Allium cepa* L.) no Estado de Pernambuco. **INTERFACE** – Natal/RN – v.11 – n.2 jul/dez 2014.
- CERTO, S. S.; PETER, J. P.; Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo, Makron Books. 1993.
- CORAL, E.; Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.2002.
- ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution**: reporting for the third millennium. Australian CPA, v. 69, p. 75, 1994.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C.; Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **GESTÃO & PRODUÇÃO (UFSCAR. IMPRESSO)**, v. 25, p. 18, 2017.

FISCHMANN, A. A.; Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP. 1987.

FLEURY, M. T.L; OLIVEIRA Jr, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas. 2011.

FLEMMING, P. L. A review of strategic planning models developed over the past 50 years, and their effectiveness in public sector organizations. International Conference on Leadership, Management and Strategic Development – Vol. 1, 2014

FLOURISHING ENTERPRISE INNOVATION, 2017. Disponível em: <<http://www.flourishingbusiness.org/>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21, 2001.

GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F.; A última disciplina da administração: Um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. Belo Horizonte, v.6, n.1, p. 11-32, jul. 2005

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 4. ed. SP: Atlas, 2011.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências**: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2012.

LÜDEKE-FREUND, F. (2009): Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for 'Business Models for Sustainability'. Edited by *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg*. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1544847](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1544847), checked on 3/05/2015.

MACEDO, M. A.; CASAROTTO FILHO; LEZANA, A. G. R. ; CAMILLO, M. G. D.; Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: X SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende, RJ. **Anais...** do X SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Tradução: Maria Adelaide Carpijane. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360p.

MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983.

OLIVEIRA, D. P. R. (1998). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas.

OSTERWALDER, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. 169 f. Tese (Doutorado) – University of Lausanne, Lausanne.

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Business model generation. Recuperado de [www.businessmodelgeneration.com/book](http://www.businessmodelgeneration.com/book). 2009

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7., ed. Rio de Janeiro, editora Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RECINELLA, R. **Estratégia, o que é isso?** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/estrategia-o-que-e-isso/65255/>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

RIBEIRO, A. M.; CARMO, C. H. S. Planejamento estratégico e sustentabilidade: Uma análise da relação entre o conteúdo das missões institucionais das companhias brasileiras



de capital aberto e sua presença no índice de sustentabilidade da Bovespa. **Revista de Gestão Social e Ambiental** - RGSA, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 19-35, jan./abr., 2015.

SACHS, I.; *Ecodesenvolvimento: Crescer Sem Destruir*. São Paulo: Vértice, 1986.

SACHS, I.; **Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente**, São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

SANTOS, M. L.; ROMANIO, D.; BORGES, C. L. P.; GRAZZIERO, L.; BOEIRA, A. P.; Planejamento estratégico e adoção de práticas sustentáveis na arquitetura. In: Congresso internacional de administração. Ponta Grossa – Paraná. 2017.

STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris (2008): Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. In *Organization Environment* 21 (2), pp. 103–127. Available online at <http://oae.sagepub.com/content/21/2/103.short>, checked on 3/19/2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Canvas como estruturar seu modelo de negócios. **Site Portal SEBRAE**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-negócio>. Acesso: 23 nov. 2017.

SILVEIRA, M. A.; GARRIDO, G.; PROCHNIK, V.; SORDI, J. O.; Avaliação multidimensional de estratégias: dimensões organizacionais e ambiental. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte** v. 16 n. 2 p. 117-138 abr./jun. 2017.

SOUSA, J. C.; CAMARGO DIAS, P. H. R.; Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de ciência da administração**. V. 19, n. 47, p. 29-44, abril 2017.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um Roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira. 2000.

TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

UPWARD, A (2014): STRONGLY SUSTAINABLE BUSINESS MODELS: A PERSONAL PERSPECTIVE ON A NEW FIELD OF PRACTICE AND RESEARCH. Edited by Sustainablebusiness model.org. Available online at [http://blog.ssbmg.com/2014/01/26/ssbms\\_defining\\_the\\_field](http://blog.ssbmg.com/2014/01/26/ssbms_defining_the_field), checked on 5/20/2015.

UPWARD, A. (2015): The Strongly Sustainable Business Model Ontology and Canvas - A Briefing v2.3. Prezi. SSBMG. Available online at <http://prezi.com/8hdu0vfbdfhd/the-strongly-sustainable-business-model-ontology-and-canvas-a-briefing-v23/>, checked on 3/13/2015.

UPWARD, A.; JONES, P. (2015): An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. In *Organization & Environment*. Available online at <http://oae.sagepub.com/content/early/2015/07/14/1086026615592933>, checked on 7/30/2015.

VELOSO, L. H. M. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, Patrícia. **A ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2012.