



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Yohran Speck Chaussard

**CANVAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS  
Aplicação do modelo em um empreendimento imobiliário**

Florianópolis

2023

Yohran Speck Chaussard

**CANVAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS**  
**Aplicação do modelo em um empreendimento imobiliário**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico – Artigo  
Área de concentração: modelo de negócio  
Orientador(a): Prof. Dr. Marcos Abilio Bosquetti

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Speck Chaussard, Yohran

CANVAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS: Aplicação do modelo em um  
empreendimento imobiliário / Yohran Speck Chaussard ;  
orientador, Marcos Abilio Bosquetti, 2023.

26 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Modelo de Negócio Sustentável. 3.  
Canvas. 4. ESG. 5. Sustentabilidade. I. Bosquetti, Marcos  
Abilio. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Graduação em Administração. III. Título.

Yohran Speck Chaussard

**CANVAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS:  
Aplicação do modelo em um empreendimento imobiliário**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de Julho de 2023.

**Avaliadores:**

---

Prof. Dr. Marcos Abilio Bosquetti  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr. Marco Antonio de Moraes Ocke  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Larissa Kvitko  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Para aqueles que fazem para além de si e acreditam na força da capacidade do Brasil em criar soluções e ações para um caminho de referência em modelos de sustentabilidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Esse trabalho simboliza a junção de tantos "tantos", são vivências, sentimentos, pessoas, artes, livros, viagens, fé, reflexões, criatividade, e tantos elementos que pertenceram a essa jornada. Destaco aqui meus pais e família, pela base firme e incondicional. Meus professores de curso, pela dedicação e a sabedoria de transmitir uma educação rica. Também aos meus amigos e as pessoas que estão junto comigo de uma forma tão especial, estes que sabem quem são e posso chamar de família também. Quero agradecer a organização estudada neste trabalho por ter sido receptiva e uma das fontes de estudo durante minha graduação. Também a cidade de Florianópolis, o lugar em que vivo e nasci, por servir como inspiração para o tema deste trabalho, visando um futuro melhor para a cidade. Por fim, muito obrigado ao meu orientador de trabalho de conclusão de curso pelo acolhimento, incentivo e suporte.

## RESUMO

Este artigo ilustra a aplicação de um *canvas* de negócios sustentáveis e destaca a importância desta ferramenta para a visualização da proposta de valor e das externalidades positivas e negativas de empreendimentos imobiliários sob a perspectiva da sustentabilidade. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva em forma de estudo de caso em que foi aplicado um dos modelos de *canvas* para negócios sustentáveis, propostos pela literatura, em uma empresa de pequeno porte com empreendimento imobiliário localizado no litoral norte da ilha de Florianópolis, Santa Catarina. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, anotações de campo e pesquisa documental. O caso aqui estudado identificou iniciativas voltadas para reduzir as externalidades negativas e potencializar as externalidades positivas do empreendimento, presentes desde a concepção, construção e administração do negócio. No entanto, foi observado a inexistência de indicadores de impacto socioambiental dessas iniciativas, bem como de um plano de ação orientado pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Tais ferramentas de gestão aliadas ao *canvas* de negócios sustentáveis podem contribuir para a implantação sistemática de mais iniciativas sustentáveis visualizadas pelo empreendedor.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócio Sustentável, Canvas, ESG, Sustentabilidade, ODS.

## ABSTRACT

This paper illustrates the application of a sustainable business canvas and highlights the importance of this tool for visualizing the value proposition and the positive and negative externalities of real estate ventures from the perspective of sustainability. To this end, qualitative descriptive research was carried out as a case study in which one of the canvas models for sustainable business, proposed by the literature, was applied in a small-sized company with a real estate enterprise located on the northern coast of the island of Florianópolis, Santa Catarina. Primary data were collected by means of in-depth interviews, field notes, and documentary analysis. The case studied here identified initiatives aimed at reducing the negative externalities and enhancing the positive ones, present since the conception, construction, and administration of the business. However, it was observed that there were no socio-environmental impact indicators for these initiatives, nor an action plan guided by the Sustainable Development Goals (SDGs). Such management tools allied to the sustainable business canvas can contribute to the systematic implementation of more sustainable initiatives visualized by the entrepreneur.

**Keywords:** Sustainable Business Model, Canvas, ESG, Sustainability, SGD.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Linha do tempo do Desenvolvimento Sustentável .....	13
Figura 2 - Sustainable Business Canvas – SBC .....	14
Figura 3 - Aplicação do SBC na Empresa Costão das Gaivotas.....	18

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	12
2.2 CANVAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS .....	13
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>16</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>17</b>
4.1 O CASO ESTUDADO.....	17
4.2 APLICAÇÃO DO SUSTAINABLE BUSINESS CANVAS.....	17
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>23</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma empresa não basta construir times e processos de modo a conquistar o máximo de lucro possível, ou ao menos isso não deveria bastar. É sabido que no mercado há uma série de exemplos e formas de operações das organizações, mas cada vez mais nos dias de hoje é necessário que a empresa construa uma imagem e operação que esteja condizente com às demandas dos consumidores contemporâneos, bem como as exigências do mercado, os quais estão cada vez mais olhando as organizações sob uma ótica de avaliação de sua competência em operar de forma sustentável (MADSEN, 2020). Para que essa consciência tenha tomado forma há uma série de acontecimentos históricos, locais ou globais, que funcionaram como um grande despertar da sociedade sobre os impactos gerados pelas operações empresariais, essas que não tinham preocupações com suas externalidades até então (BOCKEN; RANA; SHORT, 2015). A partir da junção de instituições científicas, empresariais, organizações governamentais e não-governamentais, foi possível produzir uma série de estudos feitos e divulgados em encontros internacionais, patrocinados por países do mundo inteiro, com a proposta de conscientizar os impactos ambientais e sociais negativos que as organizações geram para o mundo (SARTORI; LATRÔNIO; CAMPOS, 2014).

Há alguns caminhos para compreender se uma organização é sustentável ou não, mas para isso a empresa precisa se organizar de tal modo que suas ações e por consequência os dados estejam em sinergia com os critérios que o mercado analisa e a sociedade demanda cada vez mais (COMIN; AGUIAR; SEHNEN; YUSLIZA; CAZELLA; JULKOVSKI, 2020). Dito isto, hoje a grande maioria das empresas se tornam sustentáveis a partir da adequação de suas operações e processos através de métodos, como por exemplo, a agenda *ESG* (*Environmental, Social, Governance*), ou Ambiental, Social e Governança (ASG) no idioma português, que compõem os pilares do capitalismo consciente. Portanto, o sucesso ou insucesso da organização frente a avaliação do mercado vai depender do modelo que o fundamenta, ou seja, suas conexões com as metas da empresa, dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos responsáveis por implementá-la, entre outros (PEREIRA; MARCILIO; GUERCIO, 2021).

Até muito pouco tempo atrás aquelas organizações que adequaram suas operações de forma sustentável visavam ter um diferencial no mercado, mas atualmente isso tem cada vez mais se tornado um pré-requisito, uma espécie de selo que desperta o olhar dos principais stakeholders, como consumidores, investidores, trabalhadores e sociedade em geral (BOFFO; PATALANO, 2020). As organizações empresariais estão precisando mais do que nunca identificar o valor e as necessidades de seus stakeholders, e da sociedade como um todo.

Organizações não governamentais e países têm se unido e definido metas mundiais de desenvolvimento sustentável, implementando fiscalizações e sanções, que podem refletir não somente na imagem da empresa, mas também em retornos financeiros maiores a longo prazo (BOCKEN; RANA; SHORT, 2014). Enquanto as grandes corporações apostam nesta estratégia para aumentar a produtividade e se adequar às exigências do mundo contemporâneo, muitas pequenas e microempresas ainda não adotaram ou se adequaram para a realidade sustentável, isto por falta de informação, metodologia, capacitação adequada ou capacidade financeira e operacional (MIGNON; BANKEL, 2022).

Este trabalho pretende selecionar uma das ferramentas de visualização e análise de modelos de negócios sustentáveis, disponíveis na bibliografia, e apresentar sua aplicação em forma de estudo de caso visando ilustrar a aplicação da ferramenta em uma empresa de pequeno porte no setor de empreendimentos imobiliários, bem como destacar a importância da adoção de ações que tornem os negócios do mesmo setor, e também de outros, sustentáveis nas perspectivas econômica, social e ambiental. O estudo de caso aqui apresentado pode contribuir para a reflexão dos empresários e gestores de empreendimentos já em operação e para os empreendedores interessados em adotar a sustentabilidade como base do seu modelo de negócios.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Ilustrar a aplicação de uma ferramenta de visualização e análise de modelos de negócios sustentáveis em uma empresa de pequeno porte no setor de empreendimentos imobiliários, destacando a importância da adoção de ações que tornem os negócios deste setor mais sustentáveis nas perspectivas econômica, social e ambiental.

### 1.1.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos a serem discutidos no decorrer do trabalho:

- Apresentar os conceitos básicos de sustentabilidade e a linha do tempo da evolução do pensamento voltado para o desenvolvimento sustentável;
- Selecionar e apresentar uma das ferramentas de visualização e análise de modelos de negócios sustentáveis, disponíveis na bibliografia;

- Apresentar a aplicação da ferramenta em forma de estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no setor de empreendimentos imobiliários;
- Discutir a importância da adoção de ações que tornem os negócios do setor de empreendimentos imobiliários mais sustentáveis nas perspectivas econômica, social e ambiental.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para alcançar os princípios, ideias e modelos sustentáveis que guiam as organizações, houve um trajeto percorrido pela sociedade o qual praticou de forma agressiva suas atividades de industrialização e todos seus desdobramentos durante o século 21, gerando consequência negativas a sociedade e natureza, ao ponto de teóricos e pessoas da sociedade civil perceberem e começarem a agir (BELLEN; PETRASSI, 2016). Como exemplo de ideias e modelos que se tornaram relevantes nessa trajetória é possível citar primeiramente o *Triple Bottom Line*, uma definição surgida em 1994 a partir do sociólogo britânico John Elkington que visava acrescentar a noção de que a empresa está inserida na sociedade e integrante do meio ambiente, impactando com seu modo de ser, além de ter como premissa pensar que as externalidades podem ser contabilizadas também, por isso o modelo apresenta a visão de 3 tripés os quais as empresas devem operar: social, ambiental e econômico. (ROGERS; HUDSON, 2011).

Logo em seguida, alguns anos depois, surgiu o relevante princípio do *ESG (Environmental, Social, Governance)*, apresentado pela primeira vez em um relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), o *Global Compact Who Care Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World* (2004), onde o ex-secretário geral da ONU, Kofi Annan, propôs uma iniciativa conjunta de instituições financeiras para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como integrar melhor as questões ambientais (*environmental*), sociais (*social*) e de governança corporativa (*governance*) (BERGMAN; DECKLBAUM; KARP, 2020).

Chegando mais perto dos dias atuais, se faz relevante destacar os *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS*, onde em setembro 2015 uniu-se 193 países membros das Nações Unidas para adotar uma nova política global, a chamada Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que tem como objetivo elevar o desenvolvimento do mundo e melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas. Para tanto, foram estabelecidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), são eles: erradicação da pobreza; fome zero e

agricultura sustentável; saúde e bem-estar; educação de qualidade; igualdade de gênero; água potável e saneamento; energia limpa e acessível; trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; redução das desigualdades; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; ação contra a mudança global do clima; vida na água; vida terrestre; paz, justiça e instituições eficazes; parcerias e meios de implementação (UNITED NATIONS, 2023).

A Figura 1 a seguir propõe uma linha do tempo composta pelos principais marcos e eventos de relevância global que culminaram no *Triple Bottom Line*, ESG e ODS:

Figura 1 - Linha do tempo do Desenvolvimento Sustentável

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1948 - Declaração Universal dos Direitos Humanos;</li> <li>• 1972: Os limites do Crescimento; Conferência de Estocolmo; Programa PNUMA; Dia da biodiversidade;</li> <li>• 1974: Declaração de Cocoyoc;</li> <li>• 1979: Conferência Mundial do Clima (WCC-1);</li> <li>• 1987: Relatório Brundtland;</li> <li>• 1988: Criação IPCC;</li> <li>• 1989: Agenda 21;</li> <li>• 1992: ECO-92 e Convenção da Biodiversidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1993: Conversão diversidade biológica;</li> <li>• 1994: Triple Bottom Line;</li> <li>• 1995: COP1 - Alterações climáticas;</li> <li>• 1997: Protocolo de Quioto;</li> <li>• 2000: Declaração do Milênio e Carta da Terra;</li> <li>• 2002: Rio +10;</li> <li>• 2004: ESG;</li> <li>• 2012: Rio + 20;</li> <li>• 2015: Agenda 2030; Objetivos do desenvolvimento sustentável; COP 21.</li> </ul>
--	--

Fonte: adaptado de Junior (2012) e FEC (2018).

## 2.2 CANVAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

Uma das ferramentas utilizadas para conceber e visualizar uma empresa é o seu modelo de negócio, que também é utilizado em análises de empresas em operação (BOCKEN et al., 2015). A literatura apresenta várias perspectivas sobre o modelo de negócios, é possível definir, por exemplo, como uma percepção e comunicação holística de como uma organização opera e faz negócios (BEATTIE; SMITH, 2013). Já Zott e Amit (2010) adotam uma perspectiva baseada em atividades, incluindo a seleção de atividades (o quê), a estrutura do sistema de atividades (como) e para quem realiza as atividades (quem). Neste sentido, a confecção de um modelo de negócio pode ser algo complexo muitas vezes, e nos últimos anos tem se buscado a

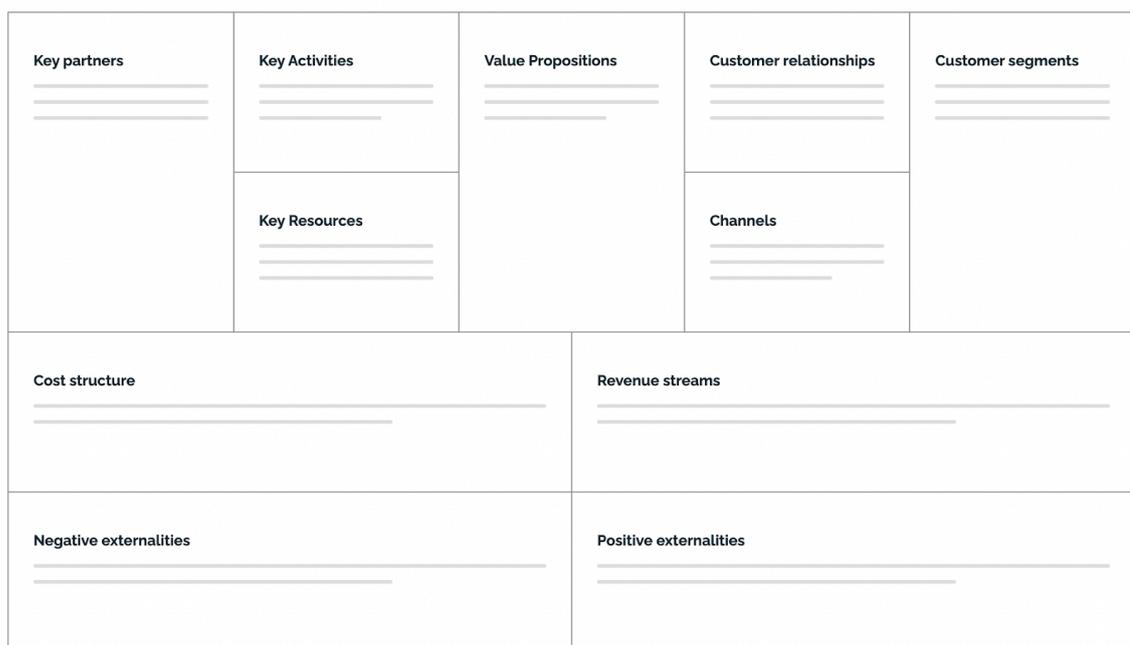
simplificação através de ferramentas e metodologias de visualização e construção, como o modelo de negócio Ecocanvas e The Sustainable Business Canvas (SBC).

Desenvolvido a partir do Business Model Canvas - BMC (OSTERWALDER, 2023), o Ecocanvas é uma ferramenta criada para as organizações caracterizarem as necessidades de seus stakeholders, para assim capturar, criar e entregar valor para seus clientes (DAOU; MALLAT; CHAMMAS; CERANTOLA; KAYED; SALIBA, 2020). A grande diferença entre o BMC e o Ecocanvas é que o primeiro descreve o modelo de negócio em 9 blocos caracterizados em proposta de valor, canais, relacionamento com cliente, fluxos de receita, recursos-chave, principais atividades, parceiros-chaves e estrutura de custos; no entanto, não incluem os aspectos de impactos sociais, ambientais e econômicos, o qual o Ecocanvas vem acrescentar, apresentando na metodologia três blocos a mais que trabalham estes aspectos. Com o Ecocanvas a organização consegue explorar a criação de valor circular dentro da organização (BARREIRA; OLIVEIRA; ALVES; DUBIELA; OLIVEIRA, 2020).

Já o SBC é um framework idealizado por Loïc Bar (2023), assim como o Ecocanvas, permite que os gestores de empresas possam utilizá-lo em suas realidades de forma a analisar, visualizar e criar seus negócios em um modelo sustentável, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Sustainable Business Canvas - SBC

Sustainable Business Canvas



Fonte: Bar (2023)

O SBC é composto por 11 blocos, começando por *key partners* (parceiros-chave), que propõe a definição das parcerias fundamentais para o negócio chegar em seu objetivo, podendo ser fornecedores, mão de obra terceirizada, alianças ou divulgadores; buscam otimização, economia, menor risco e aquisição de recursos chaves. Já o bloco *key activities* (atividades-chave) refere-se a todas as atividades que a empresa executa para gerar valor, podendo ser produção ou serviço. O *key resources* (recursos-chave), é destinado a definir a lista de todos os recursos necessários para executar a atividade da organização, incluindo recursos físicos, financeiros, intelectuais e humanos. O *value proposition* (proposta de valor) pode ser destacado como um bloco importante, pois deve ser identificado quais são os diferenciais do produto/serviço que geram valor aos stakeholders, aqui é fundamental agregar o tema e as ações de sustentabilidade.

O bloco *customer relationship* (relacionamento com os clientes) é usado para definir os tipos de relacionamento com cliente, seja ele mais próximo ou automatizado. Já o *customer segment* (segmento-alvo) é a definição dos clientes sob a ótica da cadeia de mercado (mercado de massa, nicho, segmentado, diversifica ou plataforma multilateral). O bloco *channels* (canais de relacionamento e distribuição) é utilizado para identificar qual as formas de contato com seus clientes, ou seja, como é gerado conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-vendas dos produtos ou serviços. Indo para a parte financeira do bloco, o *cost structure* (estrutura de custos) caracteriza os diferentes custos que incidem na operação que mantém as atividades da empresa (fixos, variáveis, economia de escala e escopo), e o *revenue streams* (fontes de receitas) as formas utilizadas para gerar as receitas através das propostas de valores definidas (venda, taxa de uso ou assinatura, empréstimo, aluguéis, leasing, licenciamento, corretagem, anúncios, co-criação).

O que diferencia o SBC para o tradicional BMC, são dois novos blocos; *Negative externalities* (externalidade negativa), trata-se de um bloco para mapear as consequências nocivas geradas a terceiros pela atividade da organização, e as *positives externalities* (externalidades positivas), destinada para os aspectos positivos gerados a terceiro através do negócio, exemplo a redução da emissão de CO<sub>2</sub>.

Os canvas de negócios sustentáveis, como o Ecocanvas, e o SBC são estruturas valiosas para fazer “mudanças de sistema” em organizações na direção da sustentabilidade (BOCKEN et al. 2015). O SBM possui três características exclusivas que os diferenciam dos modelos de negócios convencionais enfatizando o objetivo de gerar valor para múltiplos stakeholders, sociedade, investidores e meio ambiente (ABDELKAFI; TAUSCHER, 2016). Para Bocken et al., (2014) os modelos de negócios sustentáveis contemplam formas não financeiras de valor,

como valores sociais e ambientais (BOCKEN et al, 2014). De Pádua et al. (2018) destacam que tais modelos contemplam a compreensão do valor destruído, o qual realiza o efeito negativo na sociedade e no meio ambiente, como esgotamento de recursos ou deslocamento social, bem como do valor não capturado, como por exemplo, componentes reutilizáveis de ferramentas danificadas.

O presente estudo de caso utiliza o Sustainable Business Canvas – SBC, proposto por Loïc Bar (2023), por ser um modelo mais versátil, podendo ser aplicado em diversos os tipos de negócios.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção são brevemente apresentadas a classificação da pesquisa, a forma utilizada para a coleta de dados e por último a técnica de análises dos resultados.

Como descreve Gil (2002), há três diferentes formas de classificar uma pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. A caracterização desta pesquisa quanto aos fins é dada como descritiva pelo fato que expõe características do objeto estudado: uma empresa de pequeno porte do setor imobiliário. Quanto aos meios, o trabalho se baseia em técnicas de pesquisa qualitativa em forma de estudo de caso único (YIN, 2016), uma vez que os dados são interpretados e junto a eles são atribuídos significados, sem a utilização de métodos e técnicas estatísticas.

O presente estudo utilizou dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de duas entrevistas semiestruturadas em profundidade e presenciais com o gerente de administração da empresa aqui estudada, com duração média de 2 horas em cada entrevista.

A coleta de dados secundários foi realizada por meio de pesquisa documental em sites de notícias e informações divulgadas pela empresa em seu website, da construtora e do escritório de arquitetura, além de mídias sociais e canais de divulgação do empreendimento.

Os dados primários e secundários foram analisados de forma interpretativa relacionando-os com os objetivos deste estudo de caso (TEIXEIRA, 2003).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 O CASO ESTUDADO

O estudo de caso foi aplicado na operação do complexo residencial multifamiliar Costão das Gaivotas, um empreendimento com proposta sustentável desenvolvido pelo Costão Ville Empreendimentos Imobiliários.

O Costão das Gaivotas, caso aqui estudado, está localizado às margens da praia do Santinho, no norte da ilha, em Florianópolis, Santa Catarina. O empreendimento é voltado para um segmento de clientes de alto padrão. Sua construção iniciou em 2007 e foi concluída em 2012. O empreendimento é composto por cinco vilas com quatro andares, compostas por 124 apartamentos entre 60m<sup>2</sup> e 400m<sup>2</sup> de área útil, projetadas pelo escritório de arquitetura Desenho Criativo sob liderança do arquiteto André Schmitt, um destaque na área de arquitetura sustentável. O empreendimento foi construído em uma área de vegetação com uma operação pautada na preocupação ambiental e preservação da fauna e flora nativa.

O complexo leva a conceituada grife Costão do Santinho e oferece um projeto arquitetônico contemporâneo e com infraestrutura completa de lazer. O complexo possui 3 piscinas, quadra poliesportiva, tecnologia sustentável de construção e operação, academia premium, sauna, salão de festas completo, acesso privado à praia por meio de passarela, serviços de vigilância e monitoramento 24 horas.

Atualmente a empresa administradora Costão das Gaivotas tem 18 colaboradores envolvidos na segurança, limpeza, jardinagem, administração e manutenção, atuando de forma independente por meio de contratos de terceirização e sem vínculo empregatício com a empresa aqui estudada.

O empreendimento foi constituído para fins residenciais, onde teve 100% dos 124 apartamentos vendidos a terceiros, famílias que adquiriram as unidades para moradia e investidores visando a oportunidade de valorização do seu capital e de renda através da locação, geralmente períodos entre 10 a 15 dias na alta temporada para um público de alto padrão e na maioria turistas de várias regiões do país e alguns do exterior.

### 4.2 APLICAÇÃO DO SUSTAINABLE BUSINESS CANVAS

Esta seção apresenta a aplicação do modelo Sustainable Business Canvas - SBC (Bar, 2023) no caso aqui estudado (Figura 3) e discute os resultados da pesquisa.

Figura 3 - Aplicação do SBC na empresa Costão das Gaiivotas

<b>Parceiros chave</b>	<b>Atividades chave</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>Relacionamento com cliente</b>	<b>Segmento de cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- escritórios de arquitetura;</li> <li>- empreiteiras;</li> <li>- fornecedores de materiais de construção;</li> <li>- imobiliária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construção;</li> <li>- comercialização;</li> <li>- administração do condomínio;</li> <li>- gestão de relacionamento com os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- padrão arquitetônico contemporâneo e sustentável;</li> <li>- área de lazer completa em ambiente tranquilo, seguro e junto à natureza;</li> <li>- gestão de recursos naturais, humanos e patrimoniais orientada para a sustentabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- serviços automatizados;</li> <li>- atendimento direto pela administração do condomínio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investidores no segmento imobiliário de alto padrão;</li> <li>- famílias com alto poder aquisitivo.</li> </ul>
	<p><b>Recursos chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- terreno;</li> <li>- matéria prima para a construção civil;</li> <li>- infraestrutura de urbanização;</li> <li>- energia elétrica;</li> <li>- água e saneamento,</li> <li>- mão-de-obra para construção e manutenção do condomínio.</li> </ul>		<p><b>Canais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- website institucional;</li> <li>- atendimento pessoal e remoto oferecido pela administradora do condomínio.</li> </ul>	

<p><b>estrutura de custo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Construção</i>: aquisição do terreno, projeto arquitetônico, material de construção e mão-de-obra;</li> <li>- <i>Administração</i>: custos fixos de mão-de-obra e materiais de manutenção e melhorias do condomínio.</li> </ul>	<p><b>fontes de receita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comercialização das unidades habitacionais;</li> <li>- revendas com valor agregado;</li> <li>- taxas de condomínio;</li> <li>- locação na alta temporada;</li> <li>- taxa day use.</li> </ul>
<p><b>Externalidades negativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- desmatamento de áreas com vegetação nativa;</li> <li>- consumo de recursos naturais para a construção civil;</li> <li>- geração de resíduos da construção civil;</li> <li>- pressão adicional sobre a infraestrutura precária na região;</li> <li>- geração de fluxo de veículos e pessoas próximo à área de preservação natural;</li> <li>- consumo significativo de água potável;</li> <li>- consumo significativo de energia elétrica;</li> <li>- geração de resíduos sólidos e líquidos;</li> <li>- descaracterização de culturas locais;</li> <li>- aumento da densidade demográfica na região;</li> <li>- riscos de exploração da mão-de-obra pelas empresas terceirizadas.</li> </ul>	<p><b>Externalidades positivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento da demanda por mão-de-obra para construção e manutenção do condomínio;</li> <li>- aplicação de tecnologias sustentáveis de construção e operação do condomínio;</li> <li>- priorização da contratação de mão-de-obra local;</li> <li>- aumento da demanda por produtos do varejo local;</li> <li>- geração de receita para a Prefeitura Municipal;</li> <li>- oferta de um ambiente voltado para o lazer e bem-estar;</li> <li>- atração de turistas com alto poder aquisitivo para a região.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo proposto por Bar (2023).

Partindo para a análise da Figura 3, considerando os resultados da aplicação do SBC na empresa estudada, é possível perceber pontos importantes em relação à sustentabilidade.

As informações apresentadas em cada bloco do SBC sintetizam os dados coletados através das entrevistas, observações de campo e análise documental relacionada ao empreendimento.

Em termos de proposta de valor, a marca Costão da Gaivota é reconhecida no mercado pela sua excelências em design contemporâneo presente também em outros complexos realizados pelo Costão Ville Empreendimentos Imobiliários. O padrão arquitetônico se dá pelo design do projeto em si, composto por uma estética contemporânea, construção com aspectos sustentáveis (apresentados nos próximos parágrafos) e funcionalidades de lazer completa, como ampla área verde, garagens cobertas, piscinas, sauna, academia, quadras de esportes e salão de festas. O valor da localização é percebido através do lugar onde o empreendimento está inserido, às margens da praia do Santinho e rodeado pela flora e fauna nativa a poucos quilômetros de diversos comércios locais. A segurança é proporcionada pela presença de vigilância e monitoramento 24 horas. A composição e qualidade da construção se dá através da utilização de materiais resistentes e de fácil manutenção, além da preocupação estética.

Além disso, vale destacar que o gestor demonstra ter visão de longo prazo e prima pela transparência na utilização dos recursos, executando rotinas e padrão de divulgação de custos e receitas, cálculos de investimentos e melhorias, criação de normas de convivência e utilização das áreas comuns, além da preocupação com dados privados. As principais decisões administrativas contam com a participação em conjunto dos proprietários nas assembleias.

Com relação ao *meio ambiente*, os valores de manejo de resíduos sólidos e líquidos é suprido com tratamento de esgoto próprio, e um sistema de separação e coleta de resíduos orgânicos, recicláveis e tóxicos. Já a conservação de áreas e meio ambiente acontece com o respeito da área de preservação através da distribuição correta no terreno, criação de passarela ecológica que leva até a praia, além do plantio e cuidado constante da flora nativa.

Os elementos da eficiência energética se dão pela posição da construção visando o aproveitamento de luz e ventilação natural, utilização de lâmpadas de led, medidores de consumo de energia próprios para cada proprietário e sensores de movimento para acender e apagar a luz nas áreas comuns, e por fim um estudo de viabilidade em andamento para implantação de painéis fotovoltaicos de geração de eletricidade.

Na gestão da água o empreendimento conta com a coleta e uso de águas pluviais, medição individual e a aplicação de pavimentação ecológica, que permite a permeabilidade da água no solo. Para redução da concentração populacional e da emissão de CO<sub>2</sub> a empresa estimula o uso da bicicleta para deslocamentos de curta distância.

No aspecto *social*, a geração de emprego é feita pela oferta de diversas funções, fixas e terceirizadas, priorizando a contratação de mão-de-obra da comunidade local. Identificou-se o apoio médico completo oferecido pela empresa para seus trabalhadores. O ambiente de trabalho é agradável, com climatização e cozinha própria para os empregados. Há um grau de autonomia relevante através de metodologia de trabalho por resultado. Devido a natureza da atividade da empresa é comum que haja uma descaracterização da cultura local pelo novo fluxo de pessoas, para isso foi identificado um trabalho de imagem e criação de materiais que preservam a cultura local, como divulgação da fauna e flora e cultura rupestre. Já para o bairro e entorno a empresa executa a limpeza e manutenção dos acessos à praia e fornece apoio financeiro para manutenção das estruturas de guarda-vidas e pesca.

As informações obtidas com as entrevistas e as observações de campo sugerem que para a maioria dos itens identificados no bloco *externalidades negativas* há uma ação da empresa voltada para transformar tais externalidades em oportunidade de gerar valor. Vale ressaltar que o mapeamento das externalidades foi feito de forma qualitativa de acordo com a análise da atividade da empresa através dos dados coletados de fontes primárias e secundárias, podendo haver mais elementos não identificados nesta pesquisa.

Para viabilizar o empreendimento foi firmado *parcerias chaves*, como o escritório Desenho Criativo para o desenvolvimento do projeto arquitetônico. Também toda a operação de mão de obra e materiais de construção, os quais foram terceirizados através de fornecedores locais. Para sua manutenção, a empresa trabalha com uma série de prestadores de serviços locais das mais variadas finalidades, como segurança, limpeza, síndico, entre outros. A operação de vendas se deu através de uma parceria com uma imobiliária local, atuante a mais de 20 anos em conjunto com a empresa, o qual cuida de todo o setor de venda de imóveis.

Quanto aos *recursos chaves*, os materiais foram fornecidos por empresas locais, bem como a priorização da mão de obra existente na comunidade local. Na estrutura de energia, água, saneamento e urbanização, foi utilizado dos serviços públicos, respeitando suas capacidades, e aplicado otimizações sustentáveis. Por último, os recursos financeiros foram no primeiro momento de origem própria da construtora, com o investimento inicial e terreno, e posteriormente houve a sustentabilidade financeira com a operação do negócio através da estrutura de custos e fontes de receita oriunda das vendas antecipadas das unidades do empreendimento e taxas de administração do empreendimento.

A *estrutura de custos* está relacionada a aquisição de todos os elementos construtivos e a execução da obra, e atualmente na gestão profissional da manutenção e melhorias do empreendimento. Já a *estrutura de receita* advém da venda dos imóveis, com algumas propostas

estratégicas de crescimento que não foram implementadas formalmente ainda, apesar de já acontecer isoladamente, no caso das hospedagens temporárias. Além disso, há uma taxa de uso mensal captadas dos proprietários utilizada na sustentação dos custos mensais de manutenção do empreendimento.

Os *canais* de comunicação da empresa se dão por site institucional, redes sociais e telefone, mas também presencialmente com colaboradores *in loco* para atenção de zeladoria, portaria e vendas. Percebe-se que há uma busca por automatizar certas interações iniciais e rotineiras, como comunicações e informações gerais disponíveis online, e fechadura eletrônica, o que reduz deslocamentos e externalidades negativas. Mas também há uma estrutura formal para atendimento pessoal, como é o caso de equipes de vendas e zeladoria.

Com relação aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) pode-se considerar que a empresa aqui estudada tem realizado iniciativas voltadas para contribuir principalmente com o alcance de dois objetivos: 8 – Emprego Digno e Crescimento Econômico, e do objetivo 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis.

Apesar de a empresa já desenvolver ações alinhadas com a teoria do ESG, essa não é uma estrutura formal utilizada pela empresa. O estudo aponta que as ações sustentáveis aqui mapeadas são feitas de forma isolada, conforme o surgimento e adoção de novas soluções oferecidas pelo mercado. Uma possível melhoria para empresa seria utilizar o mapeamento do SBC para criar métricas de desempenho e metas para cada atividade sustentável, e estas podem estar alinhadas conforme a proposta do ESG e as ODS, criando assim uma consciência maior de quais valores e ações a organização precisa desenvolver para ampliar a sua contribuição para o alcance dos ODS e potencializar sua proposta de valor.

Além disso, os resultados deste trabalho sugerem como futuros estudos o desenvolvimento de modelos simplificados de desdobramentos das estratégias para o nível tático e operacional voltado para a implementação das iniciativas sustentáveis, permitindo uma análise mais ampla dos recursos utilizados e as externalidades geradas pela empresa. A partir disso, por exemplo, com o detalhamento do mapeamento dos fornecedores e soluções desenvolvidas, pode haver a criação de uma cooperação com o mercado onde outras empresas possam participar de forma a potencializar as iniciativas voltadas para a sustentabilidade do setor.

A limitação do estudo se dá devido a coleta de dados através de entrevistas em profundidade apenas com o gestor e de informações gerados por terceiros, assim não apresenta outras perspectivas que iriam enriquecer o trabalho. O mapeamento das externalidades negativas teve a limitação de uma análise qualitativa, tanto dos dados primários quanto dos

dados secundários, carecendo de um estudo mais profundo. Também se percebeu que o mapeamento dos custos e receitas poderiam ter sido mais bem explorados, podendo auxiliar em uma melhor visualização dos esforços financeiros e retornos nas aplicações das atividades sustentáveis, um tema de extrema importância para a aplicabilidade da sustentabilidade nas empresas. Vale ressaltar que apesar de a empresa estar inserida no ramo da construção civil, um setor pujante em Florianópolis, este é um estudo de caso único e não deve ser generalizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como forma de visualizar e analisar a relevância de uma empresa sustentável atualmente, foi apresentado brevemente o conceito de desenvolvimento sustentável, bem como sua evolução, principais ferramentas de visualização de modelos de negócios sustentáveis, e a partir disso, foi selecionado o sustainable business canvas - SBC como método de análise na empresa estudada neste artigo. Se tornou mais relevante por se tratar de uma empresa da construção civil, setor fortemente explorado na cidade de Florianópolis, onde o empreendimento está inserido, um local que gera valor por suas potencialidades naturais e estilo de vida.

Apesar de ser um projeto iniciado em 2007, houve a busca da empresa estudada em assimilar as características e capacidade do ambiente em que está inserida, e assim conceber um empreendimento que pudesse ter maior sinergia com os aspectos ambientais e sociais. No estudo se constatou que não havia uma formalidade em relação com a teoria ESG e as ODS, mas que as ações apontam um certo alinhamento com o conceito de sustentabilidade.

Na aplicação do SBC na empresa foi possível visualizar de forma simples e ágil as informações alinhadas, principalmente entre proposta de valor e externalidades positiva e negativa. Os itens expostos foram descritos por categorias sugeridas pela teoria do ESG, apesar de a empresa não ter essa organização formal implementada. Vale destacar que para cada item do bloco de externalidade negativa, há uma externalidade positiva, em forma de atividades executadas pela empresa, que contribui para atender a necessidade dos stakeholders de uma forma total ou parcial, mostrando o resultado do estudo relevante em relação à sustentabilidade.

Por perceber que não há uma estrutura formal praticada pela empresa para acompanhar e desenvolver as soluções sustentáveis, principalmente que estejam de acordo com as ODS, este é um ponto de sugestão e aprimoramento, para a empresa e para o setor, visando construir um futuro mais sustentável para a cidade de Florianópolis. Isso pode passar desde o estabelecimento

de uma característica estética e soluções construtivas sustentáveis, até a captação dos valores e potencialidades intrínsecas da cidade, onde a partir disso se crie consciência, normas, limites e incentive as atividades econômicas e modo de vida que atuem com as externalidades negativas controladas e minimizadas, de forma a contribuir para a promoção da sustentabilidade.

Além disso, vislumbrando a eficiência e desdobramento deste estudo, se faz necessário aprofundar o assunto de métricas de desempenho e viabilidade para o monitoramento das soluções sustentáveis, com alinhamento entre o tripé da sustentabilidade de forma que as empresas do setor possam absorver estas soluções e metodologias para examinar sua melhoria em performance de custos e margens de lucro, um caminho de geração de valor para motivar a adoção de um modelo sustentável de forma íntegra, ampla e realista pelas organizações do setor de empreendimentos imobiliários, com geração de externalidade positivas para o meio ambiente e a comunidade local.

## REFERÊNCIAS

ABDELKAFI, N.; TÄUSCHER, K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective. **Organization & Environment**, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 74–96, 2016. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1086026615592930>>. Acesso em: 10 mai. 2023.

BAR, L. **The Sustainable Business Canvas**. [S.l.:s.n.], 2023. Disponível em: <<https://www.sustainablebusinesscanvas.org/>>. Acesso: 21 abril. 2023.

BARREIRA, V. Ecocanvas: Um modelo de negócio para uma economia circular. **Engema**. 2020. Disponível em: <[https://engemausp.submissao.com.br/22/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=281](https://engemausp.submissao.com.br/22/anais/resumo.php?cod_trabalho=281)>. Acesso em: 20 de jun. 2023.

BEATTIE, V.; SMITH, J. S. Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. **The British Accounting Review**, [S.l.], v. 45, n. 4, p. 243-254, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>>. Acesso em: 05 mai. 2023.

BELLEN, H.; PETRASSI, A. Dos limites do crescimento à gestão da sustentabilidade no processo de desenvolvimento. **Revista NECAT**, Florianópolis, v. 5, n. 10, 2016. Disponível em: <<https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/revistanecat/article/view/4430>>. Acesso em: 24 abril. 2013.

BERGMAN, S. M.; DECKLBAUM, A.; KARP, S. K. Introduction to ESG. **Harvard Law School Forum on Corporate Governance**, 2020. Disponível em: <<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/>>. Acesso em: 14 mai. 2023.

BOCKEN, P. M. N.; RANA, P.; SHORT, W. S. Value mapping for sustainable business thinking. **Journal of Industrial and Production Engineering**, Cambridge, v. 32, n. 1, p. 67-

81, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>>. Acesso em: 05 mai. 2023.

BOCKEN, P. M. N.; RANA, P.; SHORT, W. S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, Cambridge, v. 65, p. 42-56, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>>. Acesso em: 25 abril. 2023.

BOFFO, R.; PALATANO, R. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. **OECD Paris**, 2020. Disponível em: <[www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf](http://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf)>. Acesso em: 23 abril. 2023.

COMIN, L. C.; AGUIAR, C. C.; SEHNEN, S.; YUSLIZA, M. Y.; CAZELLA, C. F.; JULKOVSKI, D. J. Sustainable business models: a literature review. **Benchmarking: An International Journal**, [S.l.], v. 27, n. 7, pp. 2028-2047, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0384>>. Acesso: 08 mai. 2023.

DAOU, A.; MALLAT, C.; CHAMMAS, G.; CERANTOLA, N.; KAYED, S.; SALIBA, A. N. The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 258, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

DE PÁDUA, M.; PIGOSSO, D.; MCALOONE, T. Sustainable qualifying criteria for designing circular business models. **Procedia CIRP**, [S.l.], v. 69, p. 799-804, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.11.014>>. Acesso em: 17 mai. 2023.

FEC. **Alterações Climáticas e Desenvolvimento [recurso eletrônico]**. Portugal: Fundação Fé e Cooperação, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUNIOR, M. H. **Milestones in the History of Empirical Sciences**, [S.l.: s.n.], 2012. Disponível em: <[https://www.academia.edu/45468133/Milestones\\_in\\_the\\_History\\_of\\_Empirical\\_Sciences](https://www.academia.edu/45468133/Milestones_in_the_History_of_Empirical_Sciences)>. Acesso em: 15 abril. 2023.

MADSEN, H., L. Business model innovation and the global ecosystem for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, Denmark, v. 247, ISSN 0959-6526, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119102>>. Acesso em: 02 mai. 2023.

MIGNON, I.; BANKEL, A. Sustainable business models and innovation strategies to realize them: A review of 87 empirical cases. **Business Strategy and the Environment**, Gothenburg, v. 32, n. 4, p. 1357-1372, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/bse.3192>>. Acesso: 15 mai. 2023.

OSTERWALDER, A. **Business Model Canvas**. [S.l.: s.n.], 2023. Disponível em: <<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>>. Acesso: 21 abril. 2023.

PEREIRA, R.; MARCILIO, B.; GUERCIO, M. ESG: **Uma revisão integrativa**. **Encontro Internacional sobre Gestão e Meio Ambiente - Engema**, ed. XXII, 2020. Disponível em:

<[https://engemausp.submissao.com.br/22/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=281](https://engemausp.submissao.com.br/22/anais/resumo.php?cod_trabalho=281)>. Acesso: 10 mai, 2023.

ROGERS, K; HUDSON, B. **The Triple Bottom Line: The Synergies of Transformative Perceptions and Practices for Sustainability**, 2011. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/283710434\\_The\\_Triple\\_Bottom\\_Line\\_The\\_Synergies\\_of\\_Transformative\\_Perceptions\\_and\\_Practices\\_for\\_Sustainability\\_with\\_Barclay\\_Hudson\\_OD\\_Practitioner\\_Fall\\_2011](https://www.researchgate.net/publication/283710434_The_Triple_Bottom_Line_The_Synergies_of_Transformative_Perceptions_and_Practices_for_Sustainability_with_Barclay_Hudson_OD_Practitioner_Fall_2011)>. Acesso: 29 abril. 2023.

SARTORI, S.; LATRÔNIO, F.; CAMPOS, L. Sustainability and Sustainable Development: a taxonomy in the field of literature. **Ambiente & sociedade**, [S.l.], v. 17, p. 01-22, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/asoc/a/yJ9gFdvewTxMR5hyWtRR6SL/>>. Acesso em: 02 mai.2023.

TEIXEIRA, E. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2003.2.177-201>>. Acesso: 13 mai. 2023.

UNITED NATIONS. **Sustainable Development Goal**, [S.l.: s.n.], 2023. Disponível em: <<https://sdgs.un.org/goals>>. Acesso em: 21 mai. 2023.

Yin, R. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>>. Acesso em: 05 mai. 2023.

## ANEXOS

### Anexo 1: Roteiro de Entrevista

1. Quais são as características gerais do empreendimento (tempo de construção e operação, número e tamanho das unidades, estrutura de lazer e serviços, proposta arquitetônica, diferencial competitivo, proposta de valor do negócio)?
2. Quem são/foram os parceiros-chaves na etapa de construção e na operação do empreendimento? Quem realizou o projeto arquitetônico e construção do empreendimento? Quais são os principais recursos envolvidos na operação do empreendimento?
3. Quais foram os principais critérios adotados para a escolha do local, as questões socioambientais, a proposta arquitetônica e o modelo de negócio?
4. Qual é o perfil do público-alvo, a estratégia de marketing e os principais canais de relacionamento com os clientes e a comunidade local?
5. Qual é a estratégia de relacionamento da empresa com seus empregados, fornecedores, empresas terceirizadas, comunidade e governo local? Existem ações específicas para estreitar o relacionamento com essas partes.?
6. Como é composto o quadro de funcionários da empresa? São empregados da empresa ou terceirizados? Como se dá a gestão de pessoas?
7. Quais são os principais custos de operação e manutenção do empreendimento?
8. Quais são as principais fontes de receita do empreendimento?
9. Na cultura organizacional existe conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável (conceitos, modelos e ferramentas de gestão socioambiental, como ODS, Canvas de Negócios Sustentáveis, sistema ISO, ESG etc.)? A gestão leva em consideração os conceitos básicos da sustentabilidade, aplica algum desses modelos/ferramentas?
10. Na sua visão, quais são os impactos negativos gerados a terceiros pela atividade da empresa? Há um mapeamento e monitoramento destes impactos? Você poderia comentar sobre este tema?
11. Existem soluções sustentáveis implementada no empreendimento que não constava do projeto arquitetônico? Existe um plano de implantação de mais soluções sustentáveis para o empreendimento? Como é feito o acompanhamento dos resultados dessas iniciativas? Poderia informar as soluções já implementadas e em desenvolvimento?
12. Na sua visão, quais são os impactos positivos gerados a terceiros pela atividade da empresa? Há um mapeamento e monitoramento desses impactos? Existe um plano de potencialização dos impactos positivos? Você poderia comentar sobre este tema?
13. Gostaria de fornecer mais informações sobre a gestão da empresa e os aspectos da sustentabilidade, como demais iniciativas, desafios, oportunidades voltadas para o tema?