



**25ª Conferência ANPROTEC**  
de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação

19 a 23 de outubro de 2015 | Cuiabá - Mato Grosso - Brasil

## O CANVAS APLICADO NA SELEÇÃO E NO ACOMPANHAMENTO DE EMPRESAS STARTUPS ESPANHOLAS

**Autor: Rafael Pereira Ocampo Moré<sup>1</sup>**

**Co-autor: Clarissa Stefani Teixeira<sup>2</sup>**

**Co-autor: Cláudio Reis Gonçalo<sup>3</sup>**

### RESUMO

O objetivo do artigo é analisar o uso da modelo *Canvas* na seleção e no acompanhamento de empresas *startups* no caso do INSTITUTO IDEAS da Cidade Politécnica de Inovação – CPI da Universidade Politécnica de Valência - UPV, Espanha. A capacidade de inovar das *startups* está na busca de novos mercados e no aproveitamento das oportunidades, em que o caso do Instituto Ideas é demonstrada no nexos construído para aproximar empreendedores e universidade no desenvolvimento do espírito empreendedor dos talentos presentes na UPV. A universidade possui a função de deixar a disposição de empreendedores, *startups*, alunos, investidores e mentores uma rede de espaços de trabalho compartilhados e de co-criação, proporcionando um espaço acolhedor para iniciativas e projetos empresariais que necessitem deste esforço. Como resultados alcançados estão o uso do *Canvas* como suporte estratégico para o desenvolvimento empresarial, em que alunos e ex-alunos têm a oportunidade de desenvolver suas ideias num espaço estruturado e com profissionais qualificados para melhor orientá-los em seu posicionamento e atuação no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** *Canvas*, Startups, Inovação, Capacidade Absortiva.

### ABSTRACT

This paper aims to analyze the use of *Canvas* model in the selection and monitoring of startups, in the case of INSTITUTO IDEAS, from the Polytechnic City of Innovation – PCI, Polytechnic University of Valencia – UPV, Spain. The ability of startups to innovate is focused on the search for new markets and on the use of opportunities, in which the case of *Instituto Ideas* is demonstrated by the connection built to approximate entrepreneurs and university in the development of present UPV talents' entrepreneurial spirit. The university has the responsibility of offering to entrepreneurs, startups, students, investors and mentors, a network of shared and co-creational workspaces, providing them a welcoming space for

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorando do Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
2. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
3. Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua João Coan, 400, Biguaçu, SC, CEP 88161-064.



## 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação

19 a 23 de outubro de 2015 | Cuiabá - Mato Grosso - Brasil

initiatives and business projects which require this effort. As an achieved result, is the use of *Canvas* as a strategic support for business development, in which students and former students have the opportunity to develop their ideas in a structured space, with qualified professionals to better guide them in their positioning and performance in the labor market.

**Key-Words:** Canvas, Startups, Innovation, Absorptive Capacity

### INTRODUÇÃO

*Startups* representam modelos de negócios que buscam oferecer algo novo, diferenciado no mercado, a um baixo custo e com uma estrutura enxuta e que resultem num produto ou serviço escalonável, ou seja, uma ideia que possa se estender a um grande número de pessoas a partir de uma estrutura organizacional limitada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; CLARK; MULLER, 2012; BLANK; DORF, 2014).

De modo aplicado, a capacidade de inovar das *startups* está na busca de oportunidades em novos mercados, em que muitas dessas empresas já nascem globais e outras, rapidamente, estarão exportando seus serviços ou produtos (KAWASAKY, 2005; BROWN, 2010).

Neste sentido, é apresentada como questão norteadora de pesquisa: como avaliar modelos de negócios no ambiente de relacionamento entre instituições de ensino e *startups* contribuindo para o desenvolvimento e a competitividade empresarial?

O objetivo do artigo é analisar a aplicação do *Canvas* para o desenvolvimento inovador de empresas *Startups* do INSTITUTO IDEAS.

### STARTUPS

Uma *startup* representa a união de pessoas que buscam criar algo novo sob condições de extrema incerteza, em que o desafio está em descobrir o elemento certo a ser criado, ou seja, algo em que os clientes desejam e pelo qual pagarão (RIES, 2012).

Uma das principais diferenças entre *startups* e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa. Enquanto nas empresas tradicionais é aconselhado fazer um plano de negócios minucioso, o plano nas *startups* é basicamente a criação por meio da tentativa e erro, ou seja, define-se a hipótese e ir a campo para identificar oportunidades de mercado (ALBERONE; CARVALHO; KICORVE, 2012).

### CANVAS

Uma alternativa ao tradicional plano de negócios, o *Business Model Canvas*, foi desenvolvido por Osterwalder (2004) para ampliar a forma de representar um negócio,

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorando do Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
2. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
3. Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua João Coan, 400, Biguaçu, SC, CEP 88161-064.

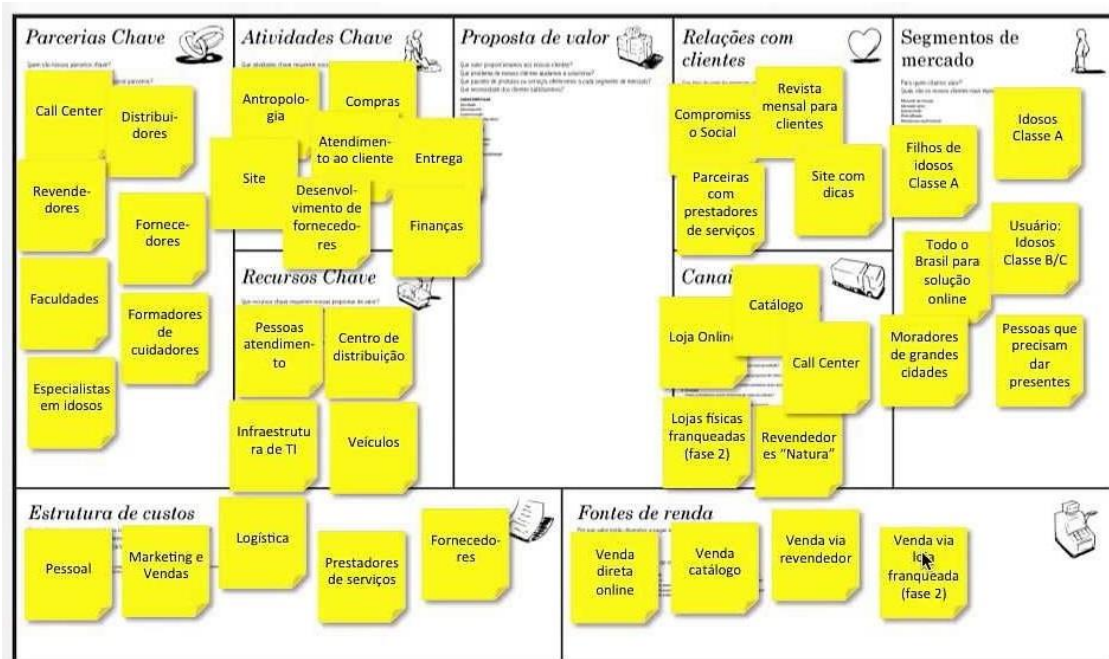


## 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação

19 a 23 de outubro de 2015 | Cuiabá - Mato Grosso - Brasil

desenvolvendo uma ferramenta com linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócio.

O mapa (Figura 1) representa a ferramenta Canvas que pode ser utilizada com frequência no dia-a-dia.



**Figura 1:** Ferramenta *Canvas*

**Fonte:** Osterwalder e Pigneur (2011)

Os nove quadrantes que compõem o modelo de negócio do autor também estão presentes no quadro 1 a seguir.

Quadrante	Descrição
Proposição de valor	Produtos e serviços que criam valor
Segmentos de cliente	Grupos de pessoas para oferecer algo de valor
Canais	Meio de contato com os clientes
Relacionamento com os clientes	Relacionamento entre organização e clientes
Recursos principais	Organização das atividades e recursos
Atividades chave	Habilidades para criar valor para os clientes.

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorando do Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
2. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
3. Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua João Coan, 400, Biguaçu, SC, CEP 88161-064.



## 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação

19 a 23 de outubro de 2015 | Cuiabá - Mato Grosso - Brasil

Parcerias principais	Redes de fornecedores e parceiros
Estrutura de custo	Custos envolvidos na operação
Fontes de receita	Retornos financeiros para cada segmento

**Quadro 1:** Os quadrantes do *Business Model Canvas*.

**Fonte:** adaptado de Osterwalder (2004)

## INOVAÇÃO

A abertura de novos mercados para competição internacional implica no crescimento da produtividade existente na indústria de serviço, em que a inovação parte de um conjunto de estratégias de mercado e ações que podem ser implementadas por empresas inovadoras (HAUKNES, 1998; PAVITT, 2004; SERRA et al., 2011).

Inovação oferece oportunidades para que as empresas atuem com maior efetividade em contextos específicos, proporcionando geração de produtos e serviços diferenciados (PAVITT, 2004; SERRA et al., 2011).

De modo aplicado, o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores pode representar uma capacidade utilizada pelas empresas para melhorar sua atuação em contextos empresariais ou ambientes de intensa mutação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; MORÉ, et al., 2014).

## METODOLOGIA

Estudo de caso único aplicado no INSTITUTO IDEAS. Este instituto se refere a uma estrutura organizacional de apoio, formação e gestão de iniciativas empresariais presentes na Universidade Politécnica de Valência – UPV, Espanha. A visita ao Instituto foi realizada em setembro de 2014, sendo realizada uma entrevista não estruturada com o gestor Pablo Penades Ortola, responsável pelo recrutamento e seleção das empresas *Startups*.

## O CASO DO INSTITUTO IDEAS

No caso estudado, identifica-se a atuação ativa da universidade em oferecer assistência a mais de 400 alunos, sendo uma dessas iniciativas o Jornada Day, que representa uma importante ação de formação para novos empreendimentos no ambiente universitário (INSTITUTO IDEAS, 2015a; 2015b).

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorando do Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
2. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
3. Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua João Coan, 400, Biguaçu, SC, CEP 88161-064.



## 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação

19 a 23 de outubro de 2015 | Cuiabá - Mato Grosso - Brasil

No caso específico da aplicação do Canvas, ele auxilia o empreendedor e/ou empresário que buscam pela primeira vez o IDEAS com a proposta de um negócio inovador.

Na prática, os empreendedores podem receber apoio e assessoramento nos seguintes aspectos: avaliação inicial dos aspectos-chaves que determinam a viabilidade do negócio com o uso de ferramentas de apoio; análise da viabilidade técnica, comercial e econômico-financeiro do projeto; busca de informação do mercado (competência, análise estatística dos potenciais clientes), vigilância tecnológica e prospecção e pesquisa empírica; informações básicas sobre propriedade intelectual, patentes e marcas; atenção a dúvidas gerais de informações que sejam de interesse do empreendedor; apoio ao start inicial das empresas; e apoio ao desenvolvimento e consolidação de empresas já constituídas.

Após as diversas fases de assessoramento, há um diagnóstico completo da viabilidade do seu negócio e parecer oficial sobre a entrada da empresa.

### Considerações Finais

A pesquisa demonstra que a partir da aplicação do Canvas, pode-se assessorar e avaliar o negócio por meio da indicação dos propulsores necessários ao desenvolvimento das *startups*. Respondendo a pergunta de pesquisa, a utilização do *Canvas* representa no caso estudado uma ferramenta estratégica no relacionamento universidade-empresa, contribuindo na orientação empreendedora e na estruturação de um modelo de negócio qualificado e capacitado às *startups*.

### 7. REFERÊNCIAS

ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada**: o guia prático para começar a validar seu negócio. Rio de Janeiro, 2012.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: Uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CLARK, Tony; MULLER, Pierre-Alain. Exploiting model driven technology: a tale of two startups. **Software & Systems Modeling**, Vol. 11, N. 4, pp.481-493, oct. 2012.

HAUKNES, Johan. **Services in innovation**: innovation in services. Oslo: STEP group, STEP, Storgaten, 1998.

INSTITUTO IDEAS. **Portal**. Disponível em:<<http://www.ideas.upv.es/>>. Acesso em: abr. 2015a.

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorando do Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
2. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
3. Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua João Coan, 400, Biguaçu, SC, CEP 88161-064.



## 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação

19 a 23 de outubro de 2015 | Cuiabá - Mato Grosso - Brasil

INSTITUTO IDEAS. **Memoria bianual de atividades 2012/2013**. Disponível em: <<http://www.ideas.upv.es/conocenos/memorias-de-actividades/>>. Acesso em: abr. 2015b.

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; GONÇALO, Cláudio Reis; CÁNOS-DARÓS, Lourdes; SANTANDREU-MASCARELL; Cristina. A capacidade absorptiva e inovatividade em ambientes tecnológicos: uma análise a luz da teoria. **X Congreso Internacional sobre Tecnología, Conocimiento y Sociedad**, Madrid, 6-7 febrero, 2014.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecoledes Hautes Etudes Commerciales HEC, University of Lausanne, Ecoledes Hautes Etudes Commerciales HEC, 2004.

PAVITT, K. Innovation Processes. In: Fagerberg, J.; Mowery, D.C.; Nelson, R.R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford University Press, 2004.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SERRA, B.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; FIATES, G. G. S. Redes de Relacionamento na Criação de Conhecimento e Inovação em Incubadoras. **Revista de Administração e Inovação**, Vol. 8, pp. 221-247, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorando do Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
2. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, s/n, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-900.
3. Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço: Rua João Coan, 400, Biguaçu, SC, CEP 88161-064.