

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: A ADEQUAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO E DA ESTRUTURA EMPRESARIAL DA GETIN PARA ATENDER A NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E DE BASE TECNOLÓGICA

MARINA LEITE VIEIRA LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

CAROLINA MENEZES DE ALMEIDA SANTOS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA (IFBA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço ao CNPQ pelo apoio financeiro no formato da bolsa de extensão para o desenvolvimento das atividades como agente local de inovação do Programa ALI entre 2021 e 2022. Agradeço ao SEBRAE pelo apoio no formato de metodologia da Jornada do ALI para o desenvolvimento das atividades como agente local de inovação do Programa ALI entre 2021 e 2022.

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: A ADEQUAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO E DA ESTRUTURA EMPRESARIAL DA GETIN PARA ATENDER A NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E DE BASE TECNOLÓGICA

1. INTRODUÇÃO

As aceleradoras de startups têm um papel imprescindível no ecossistema do empreendedorismo, tendo como objetivo apoiar e investir no desenvolvimento e crescimento rápido de startups escaláveis. As aceleradoras, por meio de programas de aceleração com duração limitada, se propõem a auxiliar os empreendedores na definição e construção dos seus produtos iniciais, na identificação dos segmentos de clientes, e a obter recursos de diversas naturezas, sejam eles capital financeiro ou humano, por exemplo. Em suma, elas ajudam as startups otimizando as interações com o mercado, com o objetivo de auxiliá-las a aprenderem e a se adaptarem mais rapidamente.

Esse tipo de organização pode fornecer em seu portfólio uma série de serviços inovadores e oportunidades às startups que apoiam: espaço de trabalho, oportunidades de networking e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo, capital de risco, capacitação, serviços de apoio etc. (Cohen, 2013). De acordo com a Associação Brasileira de Startups, de 2015 até 2019, a quantidade de startups criadas variou de 4.100 para 12.700, o que representou um aumento de 207% (Carrilo, 2020). No Brasil, existem startups em diversos setores, como Educação, Construção Civil, Saúde, entre outros. Geralmente, essas empresas são comumente associadas ao desenvolvimento de inovações que elevam os níveis de produtividade e qualidade de bens e serviços para o primeiro e segundo setores da economia. A relevância do estudo aqui desenvolvido é a de registrar a experiência de uma aceleradora baiana de startups, a GetIn, em atender às necessidades de um tipo de negócio cujo objetivo principal é, além do lucro, o de impactar positivamente a sociedade, tanto do ponto de vista social quanto ambiental: os negócios de impacto social.

A GetIn é uma organização que foi originalmente estruturada apenas para atender a empresas de base tecnológica e que se viu com a possibilidade de perder atuação no mercado. Diante desse quadro, a empresa pensou em promover inovações em seus serviços, remodelando o seu plano de negócio e sua estrutura organizacional para ampliar sua área de atuação e passar a atender negócios de impacto social.

As startups de negócios de impacto social, embora sejam recentes no Brasil, já alcançaram um ritmo acelerado de crescimento. Elas têm papel relevante na transformação social, visto que se propõem a gerar benefícios sociais e/ou ambientais conciliados à obtenção de retorno financeiro de maneira sustentável.

Tendo em vista o mercado altamente competitivo e ávido por inovações disruptivas somado à necessidade de transformação do país frente aos diversos desafios sociais e ambientais que enfrenta, surge a seguinte questão: como redesenhar o modelo de negócios de uma aceleradora de empresas para atender a negócios de impacto social através da aplicação da metodologia do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE?

O objetivo geral do estudo foi analisar a experiência de aplicação da metodologia do Programa ALI do SEBRAE no redesenho do modelo de negócios de uma aceleradora de empresas para atender a negócios de impacto social.

. Para atingir o objetivo geral, foram escolhidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar as ferramentas necessárias para remodelar a estrutura e o modelo de negócio da empresa e suas funções;
- b. Identificar os impactos do protótipo Modelo de Negócio na atuação de uma aceleradora frente às demandas do novo segmento atendido (negócios de impacto social).

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, tendo como fontes primárias entrevista semiestruturada com colaborador da aceleradora e o material escrito (formulários preenchidos) desenvolvido durante o projeto Agentes Locais de Inovação (ALI): o diagnóstico da situação da empresa através do Radar de Inovação, as visitas realizadas pelo Agente para ajudar o empreendedor na construção de um plano de ações inovador para a solução dos problemas identificados pelo Radar e a mensuração e acompanhamento do indicador de produtividade do Programa Brasil Mais, que fez parte da metodologia do projeto. Como fonte secundária foram utilizados documentos internos disponibilizados pela aceleradora.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

A GetIn Aceleradora é uma aceleradora de empresas de base tecnológica e inovação de impacto localizada na Bahia. Ela auxilia startups e negócios no desenvolvimento de produtos inovadores e mentorias empresariais. Fundada em 2019, está situada no Parque Tecnológico da Bahia. A empresa GetIn é uma organização nascida do setor administrativo da TOPOS INFORMÁTICA, empresa que atuava apenas com serviços burocráticos de organização de processos. Todavia, foi percebido que esta poderia se transformar em uma aceleradora empresarial para apoiar o desenvolvimento dos novos negócios.

A GetIn é uma aceleradora que realiza essencialmente, de forma individualizada, metodológica e efetiva, diversos processos de desenvolvimento dos negócios acelerados, sendo a única aceleradora do estado da Bahia com a certificação ISO 9000. Ela também já captou diversos recursos por subvenção econômica e recebeu algumas premiações por gestão da inovação.

É importante destacar, inclusive, a diferença entre incubadoras e aceleradoras: as primeiras trabalham com startups em estágio inicial de ideação, já as segundas trabalham com startups que estão em processo de crescimento e validação. Por ser uma aceleradora, a GetIn tem como missão auxiliar as startups e os negócios acelerados em um processo de mentorias empresariais e desenvolvimento de produtos inovadores.

Inicialmente, a GetIn tinha como foco de atuação o desenvolvimento de empresas de base tecnológica, mas alguns desafios a fizeram investir na atuação com negócios de impacto social, que têm a proposta de gerar benefícios sociais e/ou ambientais, conciliados à obtenção de retorno financeiro de maneira sustentável. No Brasil, inclusive, a importância dos negócios de impacto social é uma alternativa sustentável e inclusiva para antigos problemas do país ligados à saúde, à educação, à habitação, ao saneamento etc.

2.1 STARTUPS E ACELERADORAS

As aceleradoras de startups têm um papel imprescindível no ecossistema do empreendedorismo, tendo como objetivo apoiar e investir no desenvolvimento e crescimento rápido de startups. Para Taborda (2006), uma startup se trata de uma empresa que pode ainda não ter iniciado a sua operação no que diz respeito a oferecer os seus produtos e serviços, mas já se encontra no processo de implementação e organização das suas operações. A startup,

então, é uma empresa que está numa fase introdutória, mas já está funcionando ou está em processo final de instalação. Gitahy (2011) define que startup é um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que trabalha em condições de extrema incerteza. O foco da startup é a construção de um modelo de negócios repetível e escalável e, para isso, vincula-se fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.

A atividade de aceleração é recente no mundo, sendo a primeira aceleradora, a “Y Combinator”, criada em 2005, em Cambridge, Massachusetts, nos Estados Unidos. Até o presente momento, essa aceleradora é uma inspiração para as outras que têm surgido ao redor do mundo (Pauwels, 2014; Abreu, Campos Neto, 2016).

As aceleradoras se propõem a auxiliar os empreendedores na definição e construção dos seus produtos iniciais, na identificação dos segmentos de clientes, e a obter recursos de diversas naturezas, sejam eles capital financeiro ou humano, por exemplo. As aceleradoras podem fornecer uma série de serviços inovadores e oportunidades às startups que apoiam: espaço de trabalho, oportunidades de networking e mentoria com empresários, advogados, pessoal técnico, investidores anjo, capital de risco, capacitação, serviços de apoio etc. (Cohen, 2013). Também oferecem aporte de capital financeiro inicial, que pode ser próprio ou de sua rede de investidores, em troca de uma possível participação futura na sociedade das startups aceleradas.

Em suma, elas desenvolvem programas de aceleração com duração limitada, de três a seis meses, e ajudam as startups otimizando as interações no mercado, com o objetivo de auxiliá-las a se adaptarem rapidamente e aprender. Após o término de um período de aceleração, as startups se apresentam para um grupo de investidores em um evento chamado “Demo Day”. Comumente, as etapas de aceleração terminam com esse evento, porém, segundo Abreu & Campos Neto (2016), as aceleradoras têm oferecido às startups aceleradas a oportunidade de eleger uma segunda rodada de financiamento e aceleração, que se daria por meio do seu próprio capital de risco.

2..2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Segundo Vasconcellos e Marx (2011), a Inovação em serviços é a introdução de uma característica ou um conjunto de características (tecnológicas ou não tecnológicas) com o objetivo de prestar o serviço para o usuário final de uma forma diferente da anterior, ou de uma maneira melhorada. Para os autores, o usuário final deve identificar que a característica ou o conjunto dessas características introduzidas oferece um benefício e têm impacto na sua avaliação do serviço prestado.

Vasconcellos e Marx (2011) reconhecem que o estudo de inovações em serviços é relativamente novo, pois a maioria das abordagens se dá em relação ao processo inovativo de uma empresa produtora de bens.

2.3 NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Os negócios de impacto social têm papel relevante na transformação social, visto que estes se propõem a gerar benefícios sociais e/ou ambientais conciliando com a obtenção de retorno financeiro e de maneira sustentável. São empreendimentos que podem funcionar por meio de associações, empresas, cooperativas ou fundações, desde que sigam quatro critérios, segundo o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e a Pipe Social (Ice; Pipe Social, 2019)

O primeiro critério é a intenção de resolução de um problema social e/ou ambiental por parte do empreendedor/organização, de forma que a intenção de impacto esteja explícita de maneira clara em sua comunicação institucional interna e externa. O segundo critério é que a

solução de impacto deve ser a atividade principal do negócio e que justifica a sua existência, não sendo uma ação pontual de responsabilidade social e/ou ambiental. Assim sendo, a solução de impacto deve se dedicar a sanar um problema socioambiental real e o negócio opera voltado diariamente para resolvê-lo. O terceiro é a busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado, ou seja, o negócio precisa gerar receita própria por meio da venda de produtos e/ou serviços, independentemente do seu formato jurídico e não depender de subsídios, salvo se for uma ajuda pontual. E o quarto e último critério é o compromisso com monitoramento do impacto gerado na sociedade, o que implica em designar profissionais para conceber indicadores, medir o desempenho e reportá-lo para as partes interessadas (Ice; Pipe Social, 2019).

O Brasil, que historicamente tem diversos problemas nas esferas da saúde, da educação, da habitação, do saneamento etc., pode ter nos negócios de impacto social um caminho alternativo para a reconstrução da economia de forma sustentável e inclusiva (Ice; Pipe Social, 2019).

Diante disso, há uma urgência de se conceber mais negócios de impacto social como forma de promover a transformação da sociedade. Os negócios de impacto social são recentes no Brasil e já alcançaram um ritmo acelerado de crescimento. Com o intuito de consolidar esses negócios torna-se essencial apoio ao desenvolvimento de modelos de negócio mais robustos e fortalecidos (Sebrae; Pnud, 2017).

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Devido à pandemia da COVID-19 em 2020, a GetIn enfrentou diversos impactos e problemas concretos, especialmente no início, quando foi necessário tentar manter a equipe diante das mudanças impostas pelo novo modelo de trabalho remoto. Tanto a aceleradora quanto muitas outras empresas não estavam preparadas para essa transição, o que prejudicou significativamente o desempenho desta, pois muitas atividades exigiam interação presencial.

Outro impacto significativo foi na remuneração e na rentabilidade das atividades realizadas, tendo em vista que diversos contratantes acabaram fechando as portas, encerrando suas atividades e os contratos com a aceleradora. Isso resultou em um impacto financeiro significativo, que culminou na necessidade de decisões imediatas sobre retenção e demissão dos funcionários. Apesar de existir um programa de apoio do governo, o cancelamento dos contratos tornou a situação insustentável para a empresa e a decisão de reduzir quase toda a folha de pagamento foi necessária.

Além disso, a GetIn foi originalmente estruturada apenas para atender a empresas de base tecnológica e, com isso, se viu com a possibilidade de perder atuação no mercado. Essa perda, inclusive, foi confirmada com a reprovação da empresa no eixo de impacto do Programa IDEIAZ, por conta de não ter resultados práticos no segmento de negócios de impacto. Esse programa é uma iniciativa do Ministério da Economia e se propôs a apoiar 450 projetos de negócios em fase inicial, na etapa de “ideação”.

O resultado da GetIn no Programa IDEIAZ, aliado à grande instabilidade que a pandemia trouxe para as micro e pequenas empresas como a aceleradora, fez com que a aceleradora pensasse em promover inovações em seus serviços e remodelar o seu modelo de negócio e estrutura para atingir ao objetivo de também atender a negócios de impacto social.

Para atingir esse objetivo, a GetIn optou por contar com a ajuda do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), que visou promover a inovação para reduzir os custos e/ou aumentar

o faturamento, elevando a produtividade de micro e pequenos negócios a partir de um acompanhamento personalizado e gratuito. A GetIn já conhecia o projeto ALI porque a TOPOS INFORMÁTICA, onde a GetIn nasceu enquanto modelo de negócio, também passou pelo projeto e, graças a ele, foi reconhecida e premiada pelo Prêmio Nacional de Inovação da CNI (2018/2019).

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

A GetIn, empresa que está sendo abordada neste estudo, foi atendida pela Agente Local de Inovação de março/2021 a junho/2021, um período de extrema incerteza perante o contexto de pandemia do Coronavírus e o futuro. O presente artigo considera o trabalho em conjunto da GetIn e da Agente Local de Inovação no período de março de 2021 a junho desse mesmo ano, na cidade de Salvador - BA.

4.1 O PROGRAMA BRASIL MAIS E O PROJETO AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO DO SEBRAE

O Programa Brasil Mais é uma iniciativa do Governo Federal que tem o intuito de aumentar a produtividade e competitividade das empresas do Brasil, promovendo melhorias rápidas, de baixo custo e de alto impacto (Brasil Mais, 2022). O Programa Brasil Mais oferece soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios nas micro, pequenas e médias empresas. Ele atualmente tem dois eixos de atuação: um voltado para melhores práticas produtivas e outro para melhores práticas gerenciais (Brasil Mais, 2022).

Ressalta-se o papel relevante do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) dentro do Brasil Mais, que foi o de disponibilizar a metodologia que a instituição aplica, em todo o Brasil, nas empresas de micro e pequeno porte por meio do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) (Brasil Mais, 2021). O projeto ALI visa promover a inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento, elevando a produtividade de micro e pequenos negócios a partir de um acompanhamento personalizado e gratuito. O acompanhamento se dá durante quatro meses, período no qual os Agentes Locais de Inovação acompanham a realidade do negócio.

O primeiro passo da metodologia é fazer um diagnóstico da situação da empresa através do Radar de Inovação. Nos encontros seguintes, os Agentes ajudam o empreendedor na construção de um projeto inovador para solução dos problemas identificados pelo Radar, com o objetivo de melhorar a produtividade da empresa (Brasil Mais, 2021).

O Radar de Inovação é uma ferramenta de diagnóstico que consiste em um questionário de 18 perguntas referentes às seguintes dimensões: Gestão por indicadores, Gestão das operações, Marketing, Práticas sustentáveis, Inovação e Transformação digital. Cada uma das dimensões do Radar de Inovação foi estruturada a partir de uma pergunta base, que é apresentada ao final de cada tema e que serve de guia para realizar a análise das práticas adotadas pela empresa. Para facilitar a compreensão do status da empresa em relação a cada dimensão, foram classificados cinco cenários possíveis, que definem o nível de maturidade em que a empresa se encontra (Sebrae, 2020).

O intuito do Radar de Inovação é demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos. Assim, a partir do diagnóstico do grau de maturidade de um pequeno negócio, o gestor pode refletir sobre o estágio atual da empresa e atuar para elevar seus índices de produtividade. Um plano de ações é então elaborado e executado pela empresa atendida, com o suporte do ALI. Após a execução das ações

planejadas, um segundo diagnóstico é realizado e as medições iniciais e finais do radar de inovação são comparadas e avaliadas.

No Projeto ALI, a GetIn escolheu priorizar o seguinte problema: “Como adequar a estrutura da empresa para conectar negócios de impacto e negócios de base tecnológica?”. A solução escolhida foi a remodelagem de elementos como modelo de negócio, estratégia empresarial e valores da organização e o protótipo foi o Modelo de negócio da GetIn, utilizando as ferramentas *Business Model Canvas*, Matriz SWOT/FOFA, 5 Forças de Porter e *Pitch Deck*.

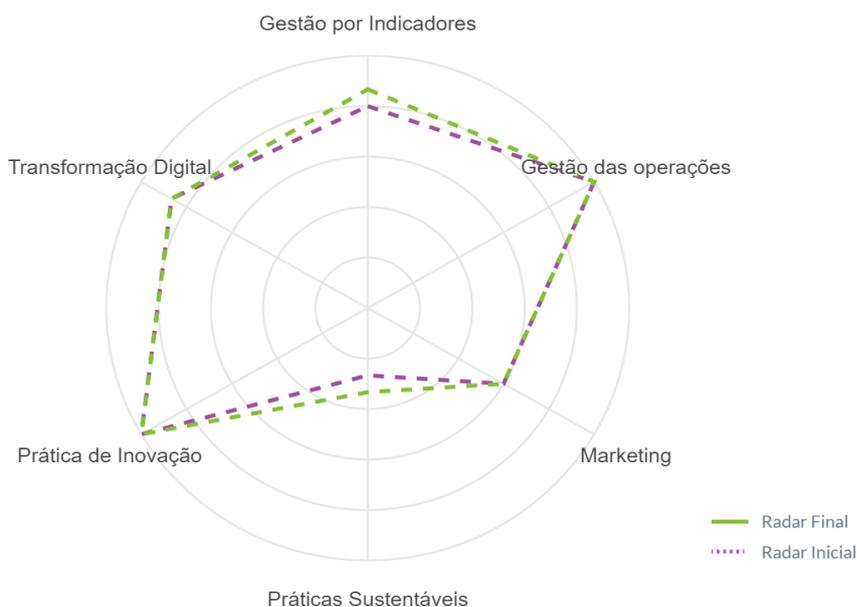
4.2 O PROJETO ALI NA GETIN

Ao ser atendido pela Agente Local de Inovação, o representante da GetIn respondeu ao questionário do Radar de Inovação, ferramenta que se propõe a diagnosticar a situação atual da empresa em relação a sua maturidade. O Radar de Inovação foi aplicado em dois momentos do Projeto ALI, no início e no fim do projeto.

A partir da análise da dimensão “Prática de Inovação” do Radar de Inovação, percebe-se que a GetIn obteve a pontuação máxima nos dois diagnósticos realizados através da ferramenta (inicial e final). Por conta disso, não foi possível ver uma diferença no crescimento da maturidade da aceleradora nessa dimensão após o Projeto ALI.

Por outro lado, é possível afirmar que a GetIn se manteve no nível 5 mesmo em um período mais instável e desafiador como o da Pandemia da COVID-19, reafirmando a sua alta maturidade em relação às Práticas de Inovação. Um dos fatores que contribuíram para este resultado nesta dimensão foi o indicador “Inovação em produtos e serviços” no qual a GetIn também se manteve com a nota máxima, que corresponde ao nível 5, sendo esse um ponto positivo em relação à maturidade da aceleradora. Nesse nível, a empresa apresenta mais de dois novos produtos, serviços ou modelo de negócio inovador por ano, reconhecidos e valorizados pelos clientes.

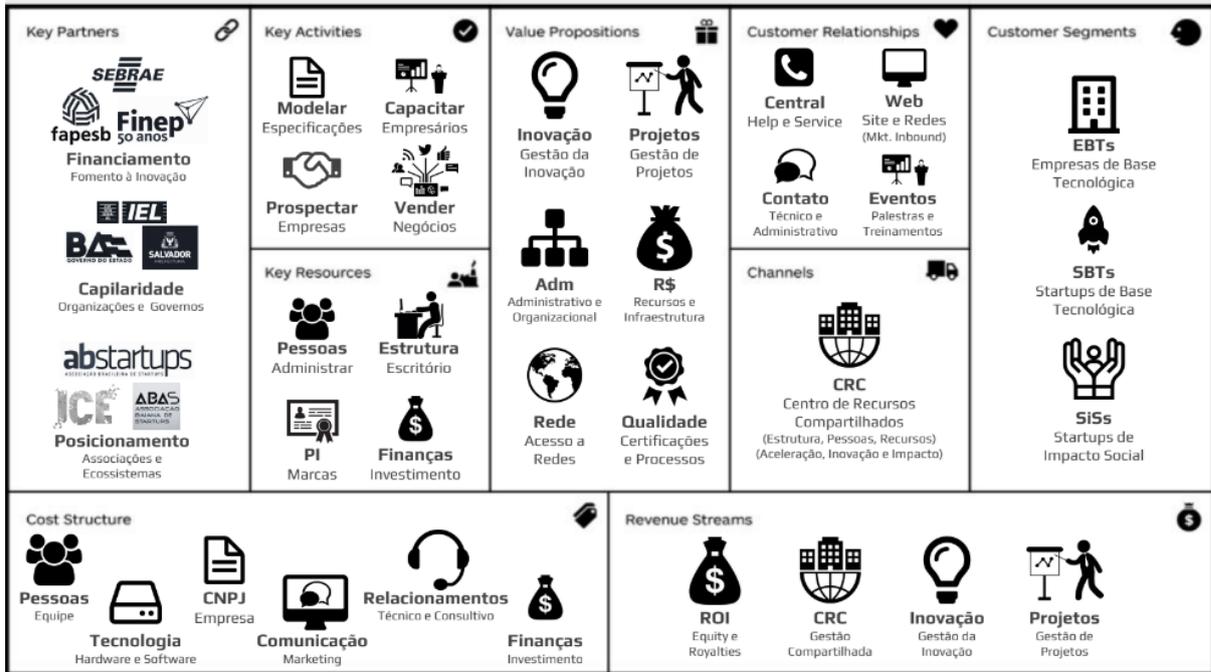
Figura 1 - Comparação entre as medições inicial e final do Radar de Inovação



Fonte: Radar de Inovação da GetIn, retirado do Sistema ALI

A adição do elemento “Startups de Impacto Social (SiSs)” foi uma mudança no *Business Model Canvas* da GetIn que refletiu o acréscimo do serviço de atendimento a Negócios de Impacto no portfólio da aceleradora (Figura 2).

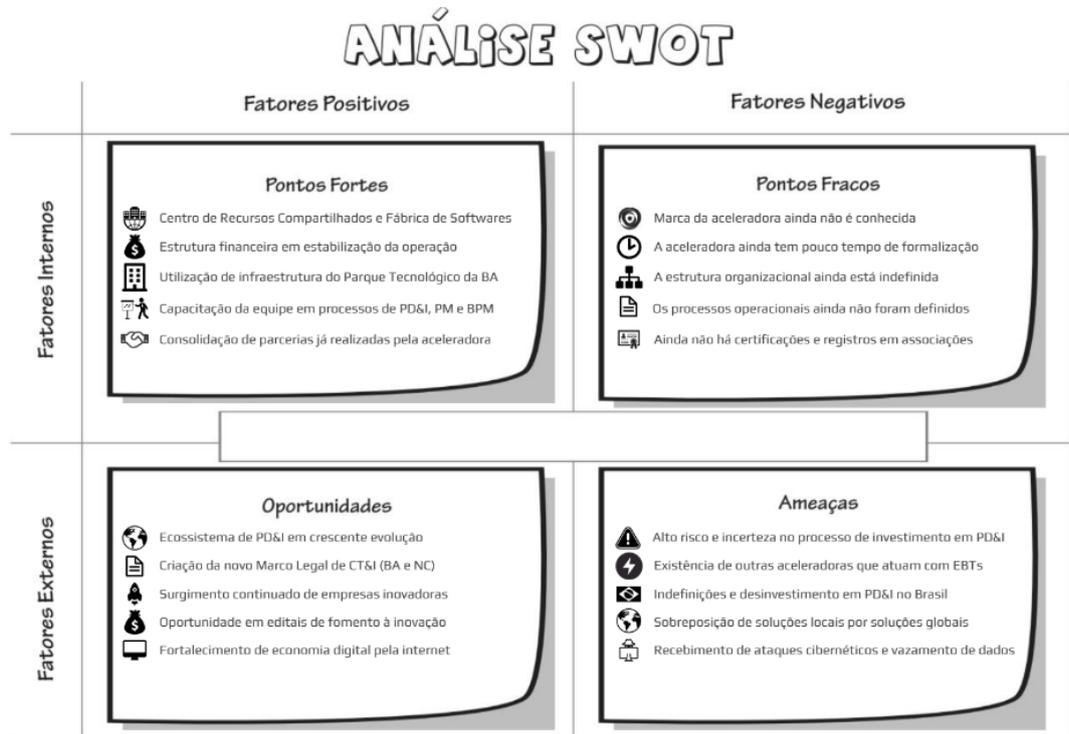
Figura 2 - *Business Model Canvas* reestruturado



Fonte: Acervo de documentos institucionais da GetIn

A matriz SWOT/FOFA, da aceleradora, apresentada nas Figuras 3 e 4, também sofreu algumas mudanças para se adequar ao novo contexto de atendimento a startups de Impacto Social.

Figura 3 - Análise SWOT/FOFA da GetIn em 2019

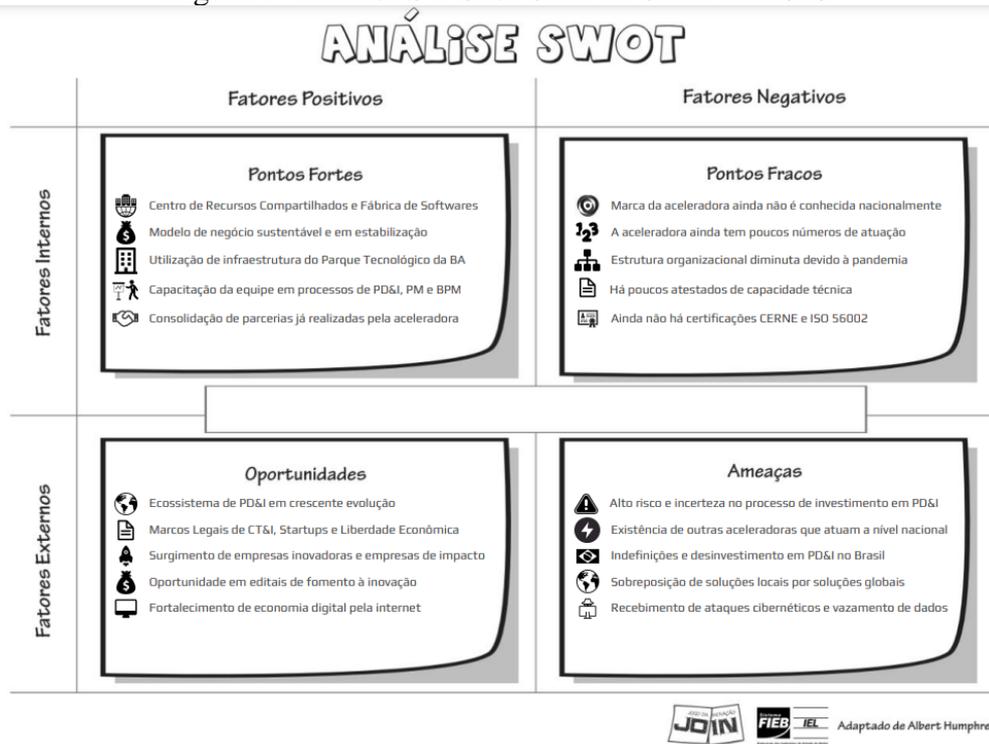


Adaptado de Albert Humphrey.

Fonte: Acervo de documentos institucionais da GetIn

Com a pandemia da COVID-19, a GetIn se viu com o desafio de diminuir a estrutura organizacional para se manter, o que foi registrado nos pontos fracos da Matriz SWOT de 2020 (Figura 4). No entanto, foi visto como ponto forte na Matriz SWOT de 2020 o fato de a GetIn ter um modelo de negócio sustentável e em estabilização devido aos esforços feitos para se adequar ao novo contexto ligado ao Impacto Social.

Figura 4 - Análise SWOT/FOFA da GetIn em 2020



Fonte: Acervo de documentos institucionais da GetIn

A ascensão de empresas de impacto social no cenário nacional foi adicionada como oportunidade na Matriz SWOT de 2020 (Figura 4), enquanto na versão do ano anterior (Figura 3) constava apenas o surgimento continuado de empresas inovadoras. Essa adição sinaliza o motivo pelo qual a GetIn adicionou uma linha de atuação específica para a temática de impacto social em seu planejamento estratégico.

Para a análise das forças competitivas foi utilizada a Matriz de Porter, como parte da reestruturação do modelo de negócio da GetIn, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - A matriz das 5 forças de Porter da GetIn



Fonte: Acervo de documentos institucionais da GetIn

A Matriz de Porter não era utilizada pela empresa antes e começou a ser desenvolvida em torno das atividades relacionadas ao Projeto ALI, em parceria com o SEBRAE, em torno das tratativas também relacionadas com a pandemia. A GetIn, visando utilizar outros recursos e ferramentas de gestão, passou a adotar esses quadrantes para análises. O mapeamento inicial permitiu que a empresa tivesse uma visão geral do seu cenário de atuação. Muito do que foi identificado na matriz se manteve, pois refletia a situação real da empresa em um momento de fragilidade que precisava ser superado. De forma geral, as forças apresentadas na matriz se reduziram no contexto do mercado de atuação da aceleradora, como um todo. O principal diferencial da GetIn foi se manter ativa no mercado e buscar novos contratos que pudessem sustentar a operação futura.

O *Pitch Deck* da aceleradora também sofreu algumas mudanças para se adequar ao novo contexto de atendimento a startups de impacto social. A principal mudança nas apresentações da empresa foi a adição explícita dessa dualidade de atuação, tanto como uma empresa de base tecnológica, como a aceleradora foi concebida originalmente, quanto como uma empresa focada em inovação de impacto social. Esse tema passou a ser bastante relevante, e a GetIn começou a se relacionar com o ecossistema nacional de inovação com o objetivo de se tornar uma agente de relevância. A empresa passou a participar de iniciativas como o IDEIAZ da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), trabalhando tanto com empresas tradicionais de tecnologia quanto com empresas de impacto social.

Indicadores e KPIs específicos foram adicionados ao plano estratégico da aceleradora para refletir essa métrica. Assim, a forma de apresentar-se ao mercado mudou significativamente, embora a base de atuação organizacional tenha sido mantida.

A GetIn também diversificou as modalidades de trabalho da sua equipe, permitindo que tanto o modelo remoto quanto o híbrido fossem utilizados com mais assertividade na empresa.

Em relação à estratégia, foram mantidos muitos dos elementos tradicionais, mas a adoção de uma atuação voltada para o impacto social foi um dos grandes diferenciais. A aceleradora era praticamente baseada em programas de base tecnológica com fornecedores, clientes e parceiros. A partir dessa mudança, o time foi capacitado por empresas nacionais de renome na área de inovação de impacto social, o que foi extremamente interessante para todos. Além disso, a aceleradora buscou grandes contratos, incluindo parcerias com a Prefeitura de Salvador, na Bahia, e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Essa mudança de estratégia, que fortaleceu o foco em impacto social sem abandonar a base tecnológica, foi crucial para que a empresa superasse esse momento crítico e avançasse rumo à sustentação e continuação do negócio.

A empresa tem atuado no sentido de obter notoriedade nos âmbitos local, estadual, regional e, por fim, nacional, nessa ordem. A atuação em impacto social apoia a estratégia organizacional da GetIn no sentido de ser reconhecida como uma organização que correlaciona o desenvolvimento econômico com a responsabilidade social. Nesse sentido, a empresa passou a fomentar que novas startups, explicitamente de impacto social, fossem adicionadas ao seu portfólio.

Além disso, a aceleradora estudou a vocação da cidade de Salvador para promover uma linha de atuação adequada às características da sua cidade sede. Por exemplo, o fato de Salvador ser a cidade mais negra fora da África deixa clara a vocação local para apoio e fomento ao afroempreendedorismo. Partindo desse estudo, foi construída uma estratégia de apoio às

competências intrínsecas da capital para então posicionar a aceleradora como um agente de transformação no ecossistema local de inovação e de empreendedorismo social.

Apesar de possuir um documento onde definiram as linhas gerais de sua atuação, o “Book GetIn”, a aceleradora não possuía necessariamente um documento completo e complexo, mais semelhante a estrutura de um Plano de Negócio.

Por ter a certificação ISO 9001, a gestão da qualidade foi mantida como uma fortaleza, aplicando um plano de negócios mais conceitual e um plano de ação bianual, em vez de um plano de negócios tradicional de longo prazo. De forma geral, a principal adaptação da GetIn foi adicionar a atuação com impacto social e vários elementos correlatos, garantindo que, mesmo com pequenas adequações, respeitasse a gestão certificada dos processos e se adaptasse com qualidade ao novo cenário imposto pela pandemia da COVID-19.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Devido ao desejo de adicionar ao seu portfólio de serviços o atendimento a negócios de impacto social, ao iniciar no Projeto ALI, a GetIn escolheu priorizar o seguinte problema: “Como redesenhar o modelo de negócios de uma aceleradora de empresas para atender a negócios de impacto social?”. A solução desenvolvida com o auxílio da metodologia do Projeto ALI do SEBRAE, foi a remodelagem do Modelo de negócio da GetIn, utilizando as ferramentas *Business Model Canvas*, *Matriz SWOT/FOFA*, *5 Forças de Porter* e *Pitch Deck*.

A GetIn no momento da aplicação do segundo Radar de Inovação (o segundo diagnóstico) apresentou os seguintes produtos: Centro de Recursos Compartilhados (Prêmio Assespro/BA), Aceleradora empresarial (Programa IDEIAZ) e GetIn social (Programa PRODETUR). O GetIn Social, inclusive, é um projeto de marketing sobre responsabilidade social da empresa, que promove atividades internas de comunicação em temáticas como TI Verde, *Paperless* e Diversidade, o que reforça a proposta da aceleradora de atender a negócios de impacto social.

Ao ser atendido pela Agente Local de Inovação, o representante da GetIn concedeu os dados de faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas em dois momentos do Projeto ALI, em abril de 2021 e em junho de 2021, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - COMPARATIVO ENTRE INDICADORES DE PRODUTIVIDADE DO PROJETO ALI

Indicadores	Mensuração inicial	Mensuração final
Faturamento bruto (f)	R\$26.450,00	R\$48.900,00
Custos variáveis (c)	R\$2.200,00	R\$49.500,00
Pessoas ocupadas (p)	2	7
Resultado [(f-c) /2]	R\$ 12.125,00	-R\$85,71

Fonte: Indicador de produtividade do Programa Brasil Mais retirado do Sistema ALI

Na Tabela 1, percebe-se que houve uma variação significativa nos resultados do indicador “Resultado” ao longo dos meses apurados, variando de R\$ 12.125,00 a -R\$85,71, os quais seriam os valores produzidos por pessoas ocupadas no momento da medição. Por essa

medida quantitativa, o resultado da aceleradora aparece como negativo na medição final, porém há de se atentar para algumas considerações. O faturamento bruto, que mostra o quanto a empresa ganhou de dinheiro (em reais) diretamente com as vendas de produtos ou serviços, aumentou em 54,08% de abril a junho de 2021, sinalizando que a aceleradora teve um aumento de demanda considerável, principalmente se for levado em conta o contexto desafiador da pandemia da COVID-19, no qual muitas empresas foram afetadas negativamente e até encerraram os seus negócios por conta da instabilidade do período.

O número de pessoas ocupadas se refere à quantidade de pessoas envolvidas em tarefas que trazem resultado para a empresa. Este quase quadruplicou no período analisado, o que pode ser considerado um fator bastante positivo socialmente, pois significa a geração de mais empregos e de renda para os profissionais contratados. Os custos variáveis, por sua vez, aumentaram significativamente, pois como o próprio nome já explica, são custos que variam de acordo com o nível de atividade da empresa, que aumentou durante o período de abril a junho de 2021.

Por fim, entende-se que horizonte de tempo analisado durante o período da Pandemia da COVID-19 pode não ter sido suficiente para avaliar a progressão da GetIn em relação a sua produtividade, o que abre espaço para novos estudos acerca do caso.

A partir da adequação da estrutura da empresa para conectar negócios de impacto e negócios de base tecnológica e, principalmente, com o advento da pandemia, a GetIn passou a ter uma dualidade de atuação muito clara entre tecnologia e impacto. Se a empresa já havia se relacionado com 40 startups ou mais, após o Projeto ALI pelo menos 20 delas eram ou passaram a ser observadas pela sua capacidade também de gerar impacto social.

Quando a GetIn entendeu os aspectos de inovação de impacto social e os conceitos correlatos, ela percebeu que muitas das empresas que já atendia tinham um potencial atrelado ao tema que não estava sendo trabalhado adequadamente devido ao foco apenas tecnológico das soluções desenvolvidas. Dessa forma, outro resultado foi a adição de indicadores correlatos de impacto social nas atividades da GetIn para otimizar essa atuação. Mesmo assim, a empresa não perdeu sua essência tecnológica e sempre trouxe tecnologia para negócios de impacto social como um diferencial.

O grande destaque da GetIn foi sua história com tecnologia, aliada à nova capacidade de receber processos e projetos de impacto social. A testagem e validação do protótipo construído pela GetIn no Projeto ALI, que teve como foco a inclusão do serviço de atendimento a negócios de impacto social (componente do novo modelo de negócio) foi feita no programa IDEIAZ do ME/ANPROTEC/SEBRAE no ano de 2021. Após realizar mais de 150h de atendimento a startups, a GetIn foi avaliada pelo programa com nota 9.6, tendo o seu modelo de negócios validado. Esse resultado indica que o protótipo construído pela GetIn no Projeto ALI sob a orientação da Agente Local de Inovação, foi aprovado com sucesso por clientes externos de grande relevância no contexto do qual a aceleradora faz parte. Esse resultado, então, foi considerado um impacto positivo para dar início às tramitações para a implantação do protótipo no plano estratégico da empresa.

Outro impacto positivo foi o fato de que a GetIn foi ganhadora do Prêmio Nacional de Inovação 2021/2022 na categoria Gestão da Inovação, juntamente com a Agente Local de Inovação que a atendeu, submetendo o seu *case* de redesenho de modelo de negócio para avaliação por parte da banca avaliadora. A conquista contribuiu para que a GetIn se afirmasse no contexto nacional como uma aceleradora de base tecnológica e de inovação de impacto. O Prêmio Nacional de Inovação é uma iniciativa da Mobilização Empresarial por Inovação (MEI), realizada pelo SEBRAE e pela Confederação Nacional da Indústria (CNI).

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este artigo tem a sua relevância porque mostra como se deu a “virada de chave” que oportunizou à aceleradora GetIn a chance de se reinventar e perpetuar mesmo diante do desafio da pandemia do coronavírus e das incertezas inerentes a ele.

Atualmente a GetIn é responsável por acelerar as startups e negócios que participam de um ecossistema integrado, fomentando o desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras, de forma a ter contribuído para impactar positivamente a vida de mais de 300 pessoas até 2024, segundo dados divulgados pela aceleradora em seu site institucional. Além disso, a GetIn até o ano de 2024 acelerou mais de 44 negócios; teve mais de R\$300 milhões de oportunidades prospectadas; obteve mais de R\$10 milhões em investimentos e mais de R\$15 milhões de recursos captados. Isso tudo demonstra a sua capacidade de movimentar a economia e impactar o ecossistema de inovação do país. A aceleradora, inclusive, já realizou 4 *exits*, que é o momento em que a startup é vendida e o investidor recebe o retorno sobre o que investiu, atestando o papel importante que a GetIn, enquanto aceleradora, tem para as startups que acompanha.

7. AGRADECIMENTO A ÓRGÃO DE FOMENTO

Agradeço ao CNPQ pelo apoio financeiro no formato da bolsa de extensão para o desenvolvimento das atividades como agente local de inovação do Programa ALI entre 2021 e 2022.

Agradeço ao SEBRAE pelo apoio no formato de metodologia da Jornada do ALI para o desenvolvimento das atividades como agente local de inovação do Programa ALI entre 2021 e 2022.

REFERÊNCIAS

ABREU, P.R.M; CAMPOS NETO, N.M. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe), 2016.

BOGDAN, R. C; BIKLEN, S.K. (2003). **Qualitative research for education: An introduction to theories and methods**, v. 4, 2003.

BRASIL MAIS. Sobre o programa. 2022. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/sobre>. Acesso em: 03 fev. 2022

BRASIL MAIS. SEBRAE fala sobre o Programa Brasil Mais. 2021. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/noticia/sebrae-fala-sobre-o-programa-brasil-mais>. Acesso em: 03 fev. 2022

CARRILO, Ana Flávia. Crescimento Das Startups: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos!. *In: Crescimento Das Startups: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos!*. [S. l.], 11 fev. 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em: 5 fev. 2022.

COHEN, S. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels, 2013.

DA SILVA, C.G.D. et al. Pitch Deck. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 5, n. 2, p. 62-75, 2020.

GITAHY, Y. O que é uma startup?. 2011. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20uma%20startup%20para%20a%20ABStartups%3F&text=Por%20%C3%A9m%20para%20Yuri%20Gitahy%20investidor,em%20condi%C3%A7%C3%B5es%20de%20extrema%20incerteza%E2%80%9D>. Acesso em: 03 jan. 2022.

ICE – Instituto de Cidadania Empresarial; PIPE SOCIAL. O que são negócios de impacto. 2019. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2021.

LEWIS, M. Pitch Deck Coach: Modelo de deck de pitch. 2015. Disponível em: <<https://pitchdeckcoach.com/>>. Acesso em: 17 dez. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2020.

PAUWELS, C; CLARYSSE, Bart; WRIGHT, Mike; HOVE, Jonas Van, Understanding a new generation incubation model: The accelerator, 2014.

PORTER, M. E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 55-69, 2008.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia da Metodologia e Ferramentas Encontro 1 – Individual. 2020.**

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Incubadora e aceleradora: qual a diferença entre elas?, Set. 2022. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSEBRAE/artigos/entenda-a-diferenca-entre-incubadora-e-aceleradora,761913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 11 Jun. 2024.

SILVA FILHO, A. M. (2015). Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos. Revista Espaço Acadêmico, 14(169), 53-57. Disponível em <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/28083>. Acesso em 03 fev 2022.

SIGNORI, G. G. et al. Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias. In: **XXII Workshop Anprotec, Belém/Pará**. sn, 2014.

SPINA, C. A. O Pitch (Quase) perfeito: (Mais) Um Guia Prático de Como Investidores e Clientes para seu Negócio. São Paulo: Versão 0.1 (Beta) 2012.

TABORDA, A, “O que é uma start-up?”, Dez. 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf>. Acesso em: 03 Fev. 2022.

VASCONCELLOS, L. H. R; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção* [online]. 2011, v. 18, n. 3 [Acessado 3 Fevereiro 2022], pp. 443-460. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300001>>. Epub 07 Out 2011. ISSN 1806-9649. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300001>.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.