



Um foguete ou uma pista?

Analizando o Crescimento do
Empreendimento Durante e
Após a Aceleração

Maio de 2021

Agradecimentos

Autores

Abigayle Davidson,
Gerente de Pesquisa
Aspen Network of Development Entrepreneurs

Peter W. Roberts,
Professor de Organização e Gestão
Emory University Goizueta Business School

Matthew Guttentag,
Diretor de Pesquisa e Impacto
Aspen Network of Development Entrepreneurs

Victoria Hume,
Analista de Pesquisa
Aspen Network of Development Entrepreneurs

A **Global Accelerator Learning Initiative (GALI)** é possível graças ao apoio generoso da Argidius Foundation, Omidyar Network, Ewing Marion Kauffman Foundation, Stichting DOEN, do governo Australiano, e do Projeto do Setor Econômico Sustentável da GIZ, em nome do Ministério Federal Alemão da Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Continuamos gratos a nossos colegas em cada uma dessas organizações por seu incentivo e apoio contínuos.

Este relatório não teria sido possível sem a participação de centenas de programas de aceleração que fizeram parceria com o Entrepreneurship Database Program da Emory University para coletar informações de inscrição e acompanhamento de empreendedores. Também somos gratos aos gerentes dos programas e empreendedores que participaram das nossas entrevistas. Agradecemos a cada um deles por seu tempo e contribuições valiosas.

Imagens, cortesia de Uncharted (p. 1, p. 2)



As opiniões expressas nesta publicação refletem a opinião dos autores e são inteiramente de sua propriedade. Elas não refletem necessariamente as opiniões das organizações financiadoras do estudo mencionadas anteriormente.

Índice

Sobre o Programa por trás deste Estudo	4
Sumário Executivo	5
Introdução	7
Sobre os Dados	9
Metodologia	11
Total de Fundos Conquistado por Empreendimentos Participantes e Rejeitados	13
Identificando Caminhos para o Sucesso Isolando Empresas de Alta Performance	16
Diferenças Dos Programas	21
Impulsionadores de Valor da Aceleração	24
Conclusão	28
APÊNDICE A: Programas da Amostra	29
APÊNDICE B: Participantes Entrevistados	30

Sobre os Programas por trás deste Estudo



GLOBAL ACCELERATOR LEARNING INITIATIVE

A Global Accelerator Learning Initiative (GALI) é uma colaboração entre a Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) e a Emory University desenvolvida para explorar questões importantes sobre a aceleração de empreendimentos. A GALI é baseada no Entrepreneurship Database Program (EDP) da Emory University, que trabalhou com programas de aceleração no mundo todo entre 2013 e 2020, para coletar dados descrevendo empreendedores apoiados pelos mesmos. Os dados e pesquisas da GALI podem ser acessados em www.galidata.org.



ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS

A Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) é uma rede global de organizações que impulsionam o empreendedorismo nas economias em desenvolvimento. Os membros da ANDE fornecem importantes serviços de apoio financeiro, educacional e gerencial às pequenas empresas em crescimento (SGBs), com base na convicção de que elas podem gerar empregos, estimular o crescimento econômico no longo prazo e produzir benefícios ambientais e sociais.

Como líder global do setor de SGB, a ANDE acredita que as SGBs são uma ferramenta poderosa, embora subutilizada, para enfrentar os desafios sociais e ambientais. Desde 2009, crescemos e nos tornamos uma rede confiável de quase 300 membros colaborativos que operam em quase todas as economias em desenvolvimento. A ANDE desenvolve conhecimento, mobiliza recursos e conecta instituições que apoiam pequenos empreendedores que constroem um futuro inclusivo no mundo em desenvolvimento. A ANDE faz parte do Aspen Institute, uma organização global sem fins lucrativos comprometida com a construção de uma sociedade livre, justa e igualitária. Saiba mais em www.andeglobal.org.



INSTITUTO ROBERTO C. GOIZUETA DE NEGÓCIOS E SOCIEDADE

Um centro de pesquisa voltado para a ação dentro da Goizueta Business School da Emory University, o Instituto Roberto C. Goizueta de Negócios e Sociedade reimagina o papel dos negócios na construção de comunidades vibrantes e um planeta saudável, fazendo perguntas importantes, porém incômodas. O Instituto gera contribuições de pesquisas que são utilizadas no ensino programático, e que incluem mudança climática e sistemas de energia, desigualdades em organizações, mercados e comunidades, e empreendedores e organizações com objetivos específicos. Saiba mais em <http://emory.biz/society>

Sumário Executivo

Este relatório analisa o desempenho de empreendimentos em estágio inicial que se candidataram a programas de aceleração utilizando diversas métricas de crescimento antes, durante e depois da aceleração.

Com base em uma amostra única de 2.599 empreendimentos que se candidataram a 212 programas de aceleração, comparamos as trajetórias daqueles que participaram e não participaram desses programas para aprendermos mais sobre as mudanças na receita e no financiamento ao longo do tempo. Também comparamos resultados entre programas e sintetizamos as contribuições das entrevistas com empreendedores de alto desempenho e gerentes de programas de aceleração para entender como a aceleração pode impulsionar o desenvolvimento de empreendimentos a longo prazo.

ESTA ANÁLISE REVELA QUE:

- ▶ **OS EMPREENDIMENTOS ACELERADOS CONTINUAM A CRESCER DE MANEIRAS MENSURÁVEIS APÓS SEU PERÍODO DE ACELERAÇÃO.** Em média, os empreendimentos acelerados superam os empreendimentos não acelerados em aumento de receita e financiamento, e essas diferenças aumentam com o tempo.
- ▶ **OS EMPREENDIMENTOS ACELERADOS APRESENTAM CRESCIMENTO MAIS ESTÁVEL DO QUE OS EMPREENDIMENTOS NÃO ACELERADOS.** Embora o desempenho durante o ano de aceleração se correlacione positivamente com o desempenho do ano subsequente para todos os empreendimentos, a associação é mais forte entre os empreendimentos acelerados.
- ▶ **A MAIORIA DOS EMPREENDIMENTOS ACELERADOS VIVENCIA UM CRESCIMENTO MODESTO, SENDO A MAIOR PARTE DESSE CRESCIMENTO OBSERVADA EM EMPREENDIMENTOS NO TOP 25%.** Empreendimentos médios participantes de programas de aceleração não vivenciam crescimento rápido; ao invés disso, uma pequena minoria de empreendimentos “captura” a maioria dos benefícios da aceleração.
- ▶ **MESMO DENTRO DO GRUPO DE MELHORES DESEMPENHOS, OS EMPREENDIMENTOS ACELERADOS SUPERAM AQUELES NÃO ACELERADOS.** Entre os 25% dos empreendimentos com maior crescimento, os empreendimentos acelerados estão super-representados e apresentam desempenho mais rápido do que aqueles não acelerados.
- ▶ **OS EMPREENDIMENTOS DE ALTO DESEMPENHO TÊM MAIS RECURSOS FINANCEIROS NO MOMENTO DA INSCRIÇÃO DO QUE OUTROS EMPREENDIMENTOS.** Os benefícios da aceleração não se distribuem de maneira uniforme entre os empreendimentos; empreendimentos com mais recursos financeiros no início apresentam maior crescimento.

- ▶ **EMPREENDEDORES DE ALTO DESEMPENHO APONTAM CERTOS ASPECTOS DA EXPERIÊNCIA DE ACELERAÇÃO COMO SENDO PARTICULARMENTE IMPORTANTES PARA IMPULSIONAR O CRESCIMENTO.** Em particular, networking de pares, conexões estratégicas, apoio no desenvolvimento e articulação de modelos de negócios e efeitos de sinalização são percebidos como tendo um papel importante em impulsionar empreendimentos.
- ▶ **OS EMPREENDEDORES TAMBÉM MENCIONARAM ASPECTOS DA ACELERAÇÃO QUE DEIXARAM A DESEJAR.** Outros empreendedores de alto desempenho não atribuíram seus sucessos à experiência de aceleração, citando a má combinação das ofertas do programa com suas necessidades, a ênfase exagerada em investimentos em detrimento de fundamentos de administração, a falta de conexões significativas com investidores e a falta de coesão de grupos.
- ▶ **OS GERENTES DOS PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO ENFATIZAM QUE OS CAMINHOS DE CRESCIMENTO DO EMPREENDIMENTO DIFEREM SIGNIFICATIVAMENTE.** Quando questionados sobre quando e como os empreendimentos acelerados deveriam estar crescendo financeiramente, os gerentes dos programas de aceleração enfatizaram como o timing e o tipo de crescimento diferem significativamente com base no estágio e no setor do empreendimento.

Introdução

Em todo o mundo, governos têm se voltado para o empreendedorismo como um dos principais contribuintes para o desenvolvimento econômico local e a criação de empregos. Mas empreendimentos em estágio inicial precisam de apoio considerável para crescer além da ideia ou das fases iniciais.

As incubadoras existem há mais de 50 anos, ajudando a atender às necessidades básicas de empreendimentos em estágio inicial através de serviços e espaços de trabalho compartilhados. No entanto, nos últimos 15 anos, um novo modelo de apoio a startups surgiu para ajudar empreendimentos não apenas a sobreviver, mas também a crescer rapidamente em termos de viabilidade comercial e impacto socioambiental positivo. Esses programas - chamados de aceleradores - são definidos por seu apoio com prazo fixo, baseado em grupos, fornecido por meio de treinamento e mentoria e que enfatiza e facilita conexões com investidores.¹

Dada a orientação de crescimento das aceleradoras, os resultados do programa são frequentemente medidos pelo nível de recursos financeiros disponibilizados para os empreendimentos, incluindo receitas obtidas e capital de investimento. A pesquisa inicial da Global Accelerator Learning Initiative (GALI) sugere que a aceleração realmente “funciona” - as startups aceleradas aumentam suas receitas e financiamentos mais do que aquelas que foram rejeitadas pelos programas.² Pesquisas acadêmicas forneceram evidências de que esses efeitos não se devem simplesmente ao fato de as aceleradoras selecionarem os empreendimentos mais promissores. Há um impacto adicional observável do processo de aceleração sobre o financiamento garantido por empreendimentos participantes.³ Além disso, a participação em diferentes aceleradoras leva a diferenças no desempenho do empreendimento, fornecendo mais evidências de que, quando implementados de forma eficaz, os serviços de aceleração podem ter um efeito significativo no crescimento do empreendimento.⁴

Até agora, esses estudos analisaram apenas os efeitos imediatos da aceleração (ou seja, mudanças que ocorrem no ano em que o programa de aceleração é executado). Essas análises nos mostram os efeitos imediatos que os programas têm à medida que são oferecidos. No entanto, ainda não sabemos se (ou como) as aceleradoras influenciam os participantes nos anos após o término do programa. Ainda não se sabe se os impactos observados no ano do programa se mantêm nos anos seguintes ou se alguns participantes só mostram os efeitos da aceleração mais tarde. Benefícios comerciais persistentes podem vir de efeitos colaterais do que aconteceu durante o programa: insights de negócios imediatos podem se transformar em pivôs lucrativos em um modelo de negócios, mentores podem continuar a oferecer conselhos e semear novas conexões de mercado, ou conexões de investidores cultivadas durante as pitch nights podem se transformar em capital de crescimento no futuro. Os impactos pós-programa também podem vir da programação estruturada de ex-participantes.

- 1 Cohen, S. & Hochberg, Y.V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. Disponível em SSRN 2418000.
- 2 Veja as contribuições dos dados da GALI em www.galidata.org/insights.
- 3 [Are we accelerating equity investment into impact-oriented ventures?](#) Peter Roberts, Saurabh Lall, Li-Wei Chen. World Development. 2019.
- 4 [Do differences among accelerators explain differences in the performance of member ventures? Evidence from 117 accelerators in 22 countries.](#) C.S. Chan, Pankaj Patel, Phillip Phan. Strategic Entrepreneurship Journal. 2020.

Este relatório descreve a primeira análise da Global Accelerator Learning Initiative (GALI) sobre os impactos da aceleração além do ano em que os programas são executados. Usando uma grande amostra de empreendimentos para os quais temos dados de desempenho no ano da aceleração e no ano seguinte, nossas análises fornecem uma primeira visão de como os empreendimentos acelerados e não acelerados estão se saindo ao longo desse período de tempo maior.

Sobre os Dados

Entre 2013 e 2020, o Programa de Banco de Dados de Empreendedorismo da Emory University fez parceria com mais de 360 programas de aceleração para coletar dados detalhados de mais de 23.000 empreendedores que concluíram suas respectivas pesquisas de inscrição.⁵

Todos os empreendedores receberam, então, pesquisas anuais de acompanhamento para capturar mudanças ano a ano no desempenho do empreendimento. Juntas, essas pesquisas fornecem um retrato do desempenho de cada empreendimento em três pontos no tempo: na inscrição, durante o ano de aceleração e durante o primeiro ano pós-aceleração (Tabela 1). Em todos os casos, pesquisas de acompanhamento foram enviadas a todos os empreendedores que se inscreveram em um dos programas de aceleração participantes, inclusive aqueles que não foram aceitos no programa para o qual se inscreveram.

CRONOGRAMA DA PESQUISA E PERÍODOS COBERTOS

◀ Tabela 1 ▶

Nome da Pesquisa	Período Coberto pela Pesquisa
Inscrição	Ano antes da inscrição para uma aceleradora
Ano 1	Ano durante a aceleração
Ano 2	Ano após a conclusão da aceleração

A amostra analisada neste relatório isola 2.599 empreendimentos para os quais temos dados de Inscrição, Ano 1 e Ano 2. Nessa amostra, 829 empreendimentos participaram da aceleração à qual se candidataram e 1.770 foram rejeitados ou não participaram por outro motivo.⁶ A Tabela 2 mostra a distribuição regional dos empreendimentos da amostra. A maioria tem suas principais operações na África Subsaariana, Estados Unidos e Canadá ou América Latina e Caribe. Mais comumente, esses empreendimentos trabalham nos setores de agricultura, educação e saúde, com um número menor trabalhando nos setores de serviços financeiros, meio ambiente, energia e tecnologia da informação e comunicação (TIC).

5 Esses mais de 300 programas foram realizados por aproximadamente 130 organizações únicas. Para ver a lista completa das organizações participantes, visite www.galidata.org/entrepreneurs/partners.

6 É importante notar que o número de respostas ao questionário de acompanhamento diminuiu com o passar do tempo (Dados das Inscrições: N = 11.038; Dados de acompanhamento do Ano 1: N = 4.553; Dados de acompanhamento do Ano 2: N = 2.613). Para entender se os empreendimentos que optaram por responder às pesquisas de acompanhamento são sistematicamente diferentes de alguma forma daqueles que não responderam, comparamos o desempenho na inscrição de empreendimentos que enviaram e não enviaram dados do Ano 1 e o desempenho no Ano 1 para empreendimentos que enviaram e não enviaram dados do Ano 2. Embora, no geral, os entrevistados tenham relatado resultados financeiros mais elevados no ano anterior do que os não entrevistados, essas diferenças foram mínimas e não estatisticamente significativas.

Região de Operações	Número de Empreendimentos
África Subsaariana	921
Estados Unidos e Canadá	704
América Latina e Caribe	615
Sul da Ásia	253
Europa e Ásia Central	48
Leste Asiático e Pacífico	46
Oriente Médio e Norte da África	12
Total	2.599

Metodologia

Embora as aceleradoras adotem uma variedade de abordagens para apoiar empreendimentos em estágio inicial, uma métrica de crescimento consistente é a quantidade de recursos financeiros disponíveis para empreendimentos.

Alguns empreendimentos buscam aumentar seus recursos financeiros com aumentos de receita, enquanto outros buscam um impulso de capital externo de investidores em busca de retorno e de investidores filantrópicos. Para capturar todos os tipos de recursos financeiros, nos concentramos em uma variável chamada “Total de Fundos”, que é a soma de todos os recursos financeiros direcionados a um empreendimento em um determinado ano. Isso inclui receitas obtidas, bem como qualquer novo financiamento por equity (dinheiro de uma entidade externa em troca de propriedade parcial da empresa), dívida (fundos recém-emprestados) e capital filantrópico (doações).

Usamos a variável Total de Fundos para comparar os recursos financeiros disponíveis de um empreendimento na Inscrição (pré-aceleração), Ano 1 (durante a aceleração) e Ano 2 (pós-aceleração). Também calculamos duas variáveis adicionais: Total de Fundos (Total) soma os recursos financeiros obtidos durante o Ano 1 e Ano 2 combinados, e Total de Fundos (Líquido) captura o total de fundos obtidos acima e além do que seria esperado se um empreendimento simplesmente repetisse os números de sua inscrição nos próximos dois anos. Por exemplo, se um empreendimento relatou US\$100.000 de receita combinada e novos financiamentos no ano anterior à aceleração e repetiu esse desempenho nos próximos dois anos, o número de Total de Fundos (Líquido) seria igual a zero. Um número positivo de Total de Fundos (Líquido) seria um indicador de um novo crescimento do empreendimento. Essas variáveis estão definidas em detalhes na Tabela 3.

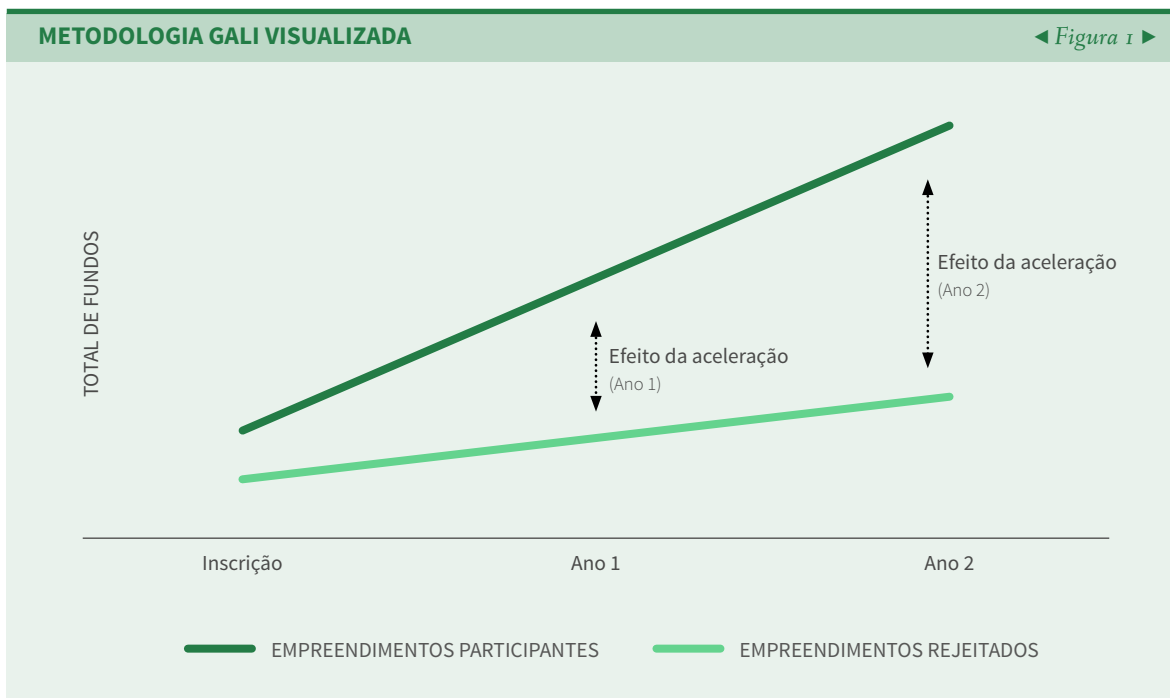
EXPLICANDO A VARIÁVEL “FUNDOS TOTAIS”

◀ Tabela 3 ▶

Variável	Cálculo	Período Coberto
Total de Fundos (Inscrição)	Receitas + Equity + Dívida + Filantropia	Ano antes da aceleração
Total de Fundos (Ano 1)	Receitas + Equity + Dívida + Filantropia	Ano em que o programa de aceleração foi executado
Total de Fundos (Ano 2)	Receitas + Equity + Dívida + Filantropia	Ano após a execução do programa de aceleração
Total de Fundos (Total)	Total de Fundos (Ano 1) + Total de Fundos (Ano 2)	N/A
Total de Fundos (Líquido)	Total de Fundos (Total) - 2 * Total de Fundos (Inscrição)	N/A

O Entrepreneurship Database Program enviou pesquisas de acompanhamento a todos os empreendedores dos quais receberam dados de inscrição. Isso nos permite comparar as trajetórias de crescimento dos empreendimentos acelerados com aqueles que buscaram esse apoio, mas não o receberam. Os diferenciais podem servir como um indicador aproximado do impacto da aceleração.

Os empreendimentos rejeitados não são um “grupo controle” no sentido tradicional, pois as aceleradoras não fazem suas seleções aleatoriamente, mas visam selecionar os empreendedores mais promissores. No entanto, como todos os empreendimentos - independentemente de percepções prévias de potencial - continuam a evoluir, ter esse grupo de comparação nos permite estimar com mais precisão (e de modo conservador) o papel que a aceleração desempenha no crescimento de empreendimentos em estágio inicial. A Figura 1 mostra essa metodologia usando uma comparação hipotética do crescimento de empreendimentos acelerados versus não acelerados.



Total de Fundos Conquistado por Empreendimentos Participantes e Rejeitados

Começamos calculando a variável Total de Fundos em três pontos distintos no tempo - na inscrição, no Ano 1 (o ano de aceleração), no Ano 2 (o ano pós-aceleração) e, em seguida, o total ao longo dos dois anos.

Ao dividir a amostra em empreendimentos que foram aceitos (e participaram) da aceleração à qual se inscreveram versus aqueles que foram rejeitados, vemos que os empreendimentos participantes tinham mais Total de Fundos no momento da inscrição e vivenciaram maiores aumentos no Ano 1 e Ano 2. Depois de dois anos, empreendimentos acelerados vivenciaram entradas de mais de US\$470.000 em fundos totais, quase o dobro do aumento de cerca de US\$ 250.000 apresentados por empreendimentos rejeitados.⁷ Todas essas diferenças são estatisticamente significativas.⁸

TOTAL DE FUNDOS POR ANO PARA EMPREENDIMENTOS PARTICIPANTES VERSUS REJEITADOS (MÉDIAS)

◀ Tabela 4 ▶

	N	Total de Fundos (Inscrição)	Total de Fundos (Ano 1)	Total de Fundos (Ano 2)	Total de Fundos (Total)
Participantes	829	US\$138.099	US\$188.879	US\$290.451	US\$479.330
Rejeitados	1.770	US\$86.670	US\$111.025	US\$139.475	US\$250.501
Participantes - Rejeitados		US\$51.428	US\$77.853	US\$150.976	US\$228.829
Significativo em $p < .05$		✓	✓	✓	✓

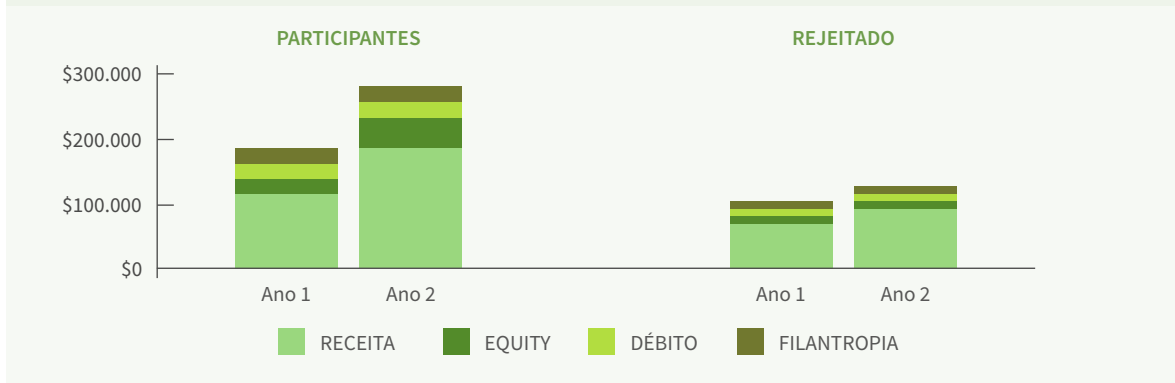
Mas de onde vêm esses novos fundos? Em seguida, consideramos os componentes individuais que compõem a variável Total de Fundos, incluindo receitas obtidas, novo equity externo, nova dívida e novo capital filantrópico. Quando dividido dessa forma, a Figura 2 mostra que os empreendimentos participantes superaram os empreendimentos rejeitados em todas as categorias de financiamento e, na maioria dos casos, essa vantagem foi maior no Ano 2 do que no Ano 1. A Figura 2 também mostra que, embora os pesquisadores de aceleração tendam a se concentrar em investimentos de equity, as receitas obtidas são claramente o maior contribuinte para os novos recursos financeiros disponíveis para empreendimentos acelerados.

7 Isso pode ser em parte porque os empreendimentos acelerados eram, em média, mais velhos quando se inscreveram (4,1 anos vs. 3,1 anos, respectivamente).

8 Todas as estatísticas financeiras são apresentadas em dólares americanos.

OS COMPONENTES DO TOTAL DE FUNDOS NO ANO 1 E ANO 2 (MÉDIAS)

◀ Figura 2 ▶



Com base nesses números, os empreendimentos acelerados superam os empreendimentos rejeitados tanto no ano de aceleração quanto no primeiro ano pós-aceleração. Esta é a primeira evidência disponível de um efeito de transferência da participação na aceleração. Em seguida, examinamos até que ponto os fluxos de financiamento em um ano estão correlacionados aos observados no ano seguinte e se a extensão da transferência difere de acordo com a participação no programa. A Tabela 5 apresenta as correlações entre o Total de Fundos em cada ano, mostrando que a situação financeira na inscrição está positivamente correlacionada com a do Ano 1 e Ano 2. Da mesma forma, o Total de Fundos no Ano 1 está correlacionado com os ganhos no Ano 2. Em outras palavras, o desempenho de financiamento de um empreendimento em um ano é um bom indicador de seu desempenho no ano seguinte. Essas correlações ano a ano são evidentes entre empreendimentos acelerados e rejeitados, mas são claramente mais fortes entre os participantes. Esta é uma indicação de que a aceleração ajuda os empreendimentos a desenvolver um prévio sucesso, tornando seu desenvolvimento mais previsível e “ordenado”.

CORRELAÇÕES ENTRE TOTAL DE FUNDOS NA INSCRIÇÃO, ANO 1 E ANO 2

(1 = perfeitamente correlacionado, 0 = absolutamente não correlacionado)

◀ Tabela 5 ▶

EMPREENDIMENTOS PARTICIPANTES			
	Total de Fundos (Inscrição)	Total de Fundos (Ano 1)	Total de Fundos (Ano 2)
Total de Fundos (Inscrição)	1,00		
Total de Fundos (Ano 1)	0,69	1,00	
Total de Fundos (Ano 2)	0,43	0,62	1,00
EMPREENDIMENTOS REJEITADOS			
	Total de Fundos (Inscrição)	Total de Fundos (Ano 1)	Total de Fundos (Ano 2)
Total de Fundos (Inscrição)	1,00		
Total de Fundos (Ano 1)	0,36	1,00	
Total de Fundos (Ano 2)	0,30	0,42	1,00



Identificando Caminhos para o Sucesso Isolando Empresas de Alta Performance

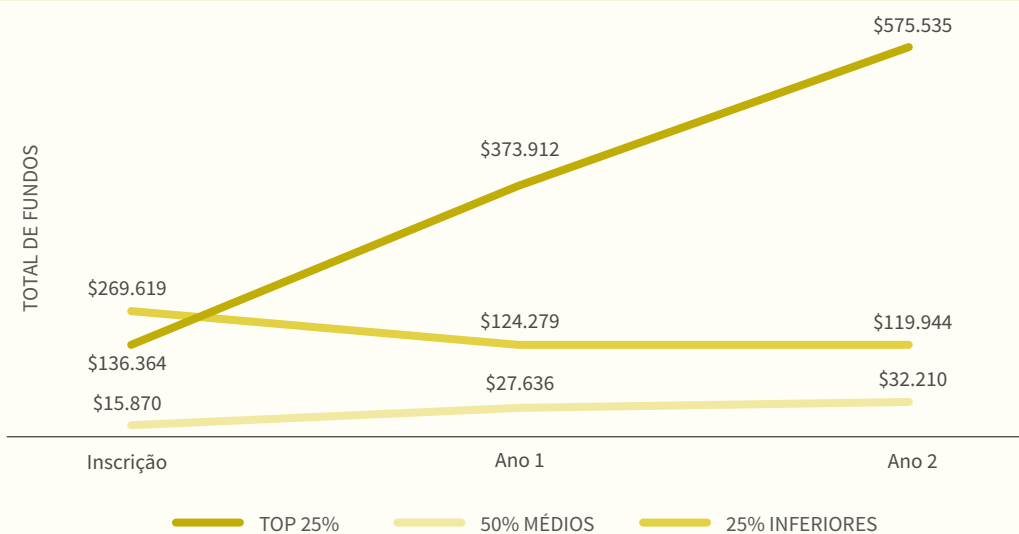
Embora a análise das variáveis de média de desempenho nos ajude a entender tendências gerais, essa abordagem não se refere à distribuição dos resultados de desempenho entre os empreendimentos.

Isso é importante porque a maioria das distribuições de resultados empreendedores são altamente enviesadas, e a maior parte da “ação” ocorre no topo dessas distribuições. Frequentemente, em programas de aceleração, os empreendedores mais promissores têm a chance de se desenvolver mais rapidamente, enquanto aqueles cujo potencial inicial não é apoiado pela lógica ou observação são encorajados a pausar, mudar ou sair. Considerando isso, é importante ver como os efeitos da participação se manifestam entre os empreendimentos que acabam indo muito bem em relação aos que não decolam. Para visualizar esses diferentes efeitos, calculamos os top 25%, os 50% intermediários e os 25% inferiores em termos da variável Total de Fundos (Líquido), utilizando toda a amostra de empreendimentos (incluindo aqueles que foram aceitos em aceleradoras e aqueles que foram rejeitados). A Figura 3 apresenta o Total de Fundos (Líquido) com base nesses agrupamentos.

Vale lembrar que o Total de Fundos (Líquido) captura os recursos financeiros (receita mais investimento) garantidos por um empreendimento acima e além do que teria acontecido se eles simplesmente repetissem seus resultados de pré-inscrição nos próximos dois anos. Em outras palavras, o Total de Fundos (Líquido) captura o crescimento ou queda inesperada em fundos no ano de aceleração (Ano 1) e no primeiro ano após aceleração (Ano 2). Dada a forma como os agrupamentos são determinados, as trajetórias visualizadas na Figura 3 não são completamente surpreendentes. No entanto, os empreendimentos com o maior crescimento médio não eram aqueles com menos recursos financeiros. Além disso, eles expandiram seus fundos disponíveis em cerca de quatro vezes mais do que os dos outros grupos ao longo dos dois anos.

**TOTAL DE FUNDOS AO LONGO DO TEMPO POR
TOTAL DE FUNDOS (LÍQUIDO) DO QUARTIL (MÉDIAS)**

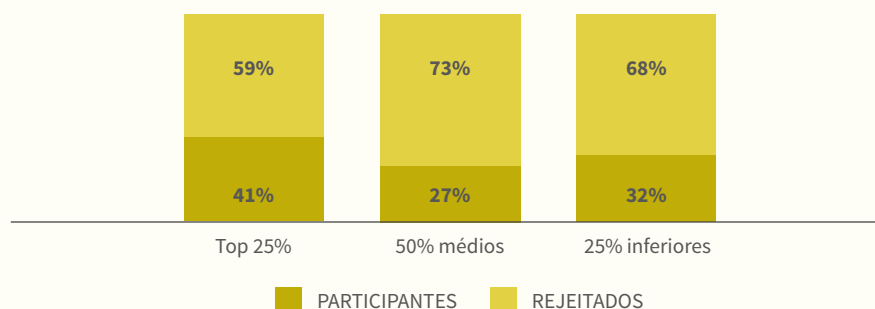
◀ Figura 3 ▶



Uma questão importante é até que ponto os empreendimentos no top 25% têm probabilidade de estar no grupo acelerado. Observando a proporção de cada grupo que foi aceito em um programa, é evidente que os top 25% tiveram maior probabilidade de ter sido acelerados em comparação com o restante da amostra (Figura 4). Embora não seja possível fazer inferências causais com base nessas informações, é um sinal positivo para as aceleradoras que os empreendimentos que recebem apoio estejam super-representados entre os empreendimentos de melhor desempenho.

**PORCENTAGEM DE EMPREENDIMENTOS QUE FORAM
ACELERADOS POR TOTAL DE FUNDOS (LÍQUIDOS) DO QUARTIL**

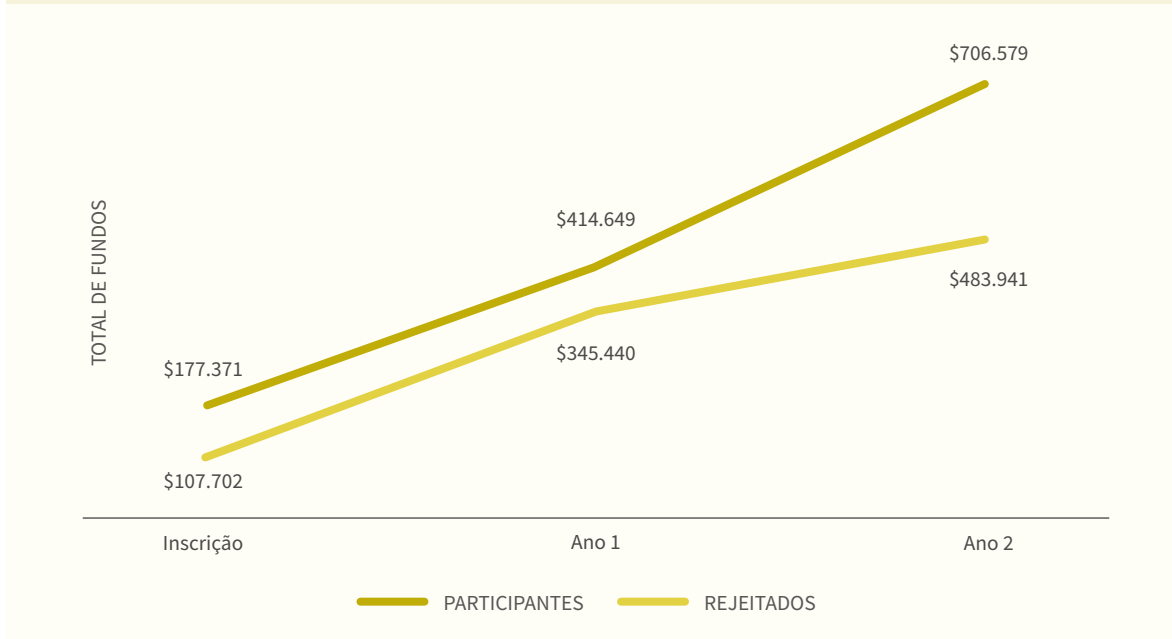
◀ Figura 4 ▶



Além disso, consideramos o papel desempenhado pela aceleração no crescimento de empreendimentos de alto desempenho, dividindo os números reais para os top 25% daqueles que foram acelerados versus não acelerados (Figura 5). Curiosamente, os empreendimentos acelerados tinham Total de Fundos médios mais altos a cada ano. Notavelmente, os empreendimentos não acelerados perderam certo ímpeto no Ano 2 em comparação com os empreendimentos acelerados que, em média, mantiveram seu ímpeto. O fato de que os empreendimentos acelerados superaram os empreendimentos não acelerados, mesmo entre aqueles com perfis de forte crescimento financeiro, é mais uma evidência do valor da aceleração a longo prazo.

TOTAL DE FUNDOS ENTRE EMPREENDIMENTOS ACCELERADOS VS. NÃO ACCELERADOS NO TOP 25% (MÉDIAS)

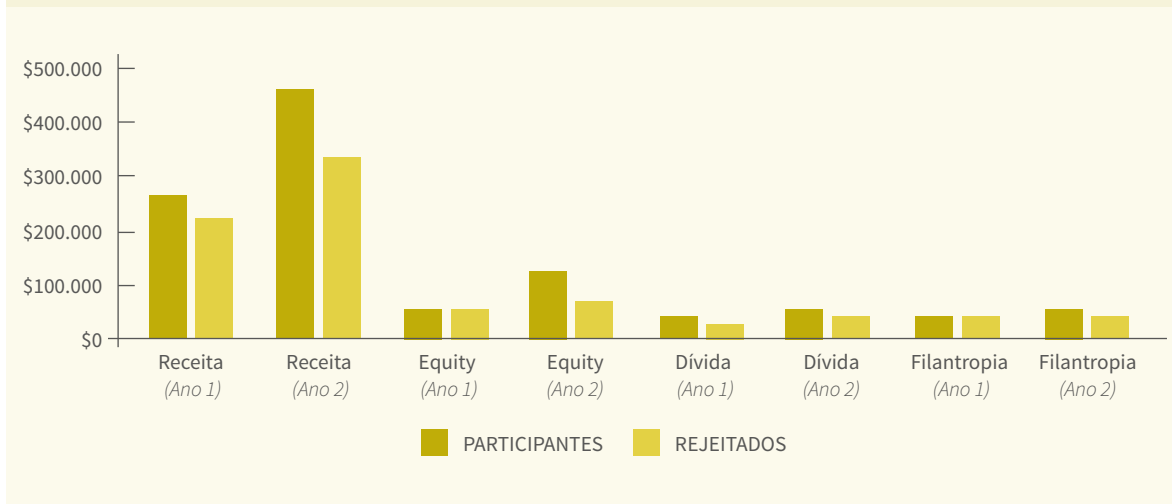
◀ Figura 5 ▶



Também é importante entender quais componentes financeiros desempenham os papéis mais importantes nesta vantagem de grupo dos top 25%. A Figura 6 mostra que entre os top 25%, os empreendimentos participantes excederam suas contrapartes rejeitadas em todos os componentes, mas principalmente em receita e equity, que foram os principais fatores contribuintes para o melhor desempenho geral.

COMPONENTES DO TOTAL DE FUNDOS PARA OS TOP 25% (MÉDIAS)

◀ Figura 6 ▶



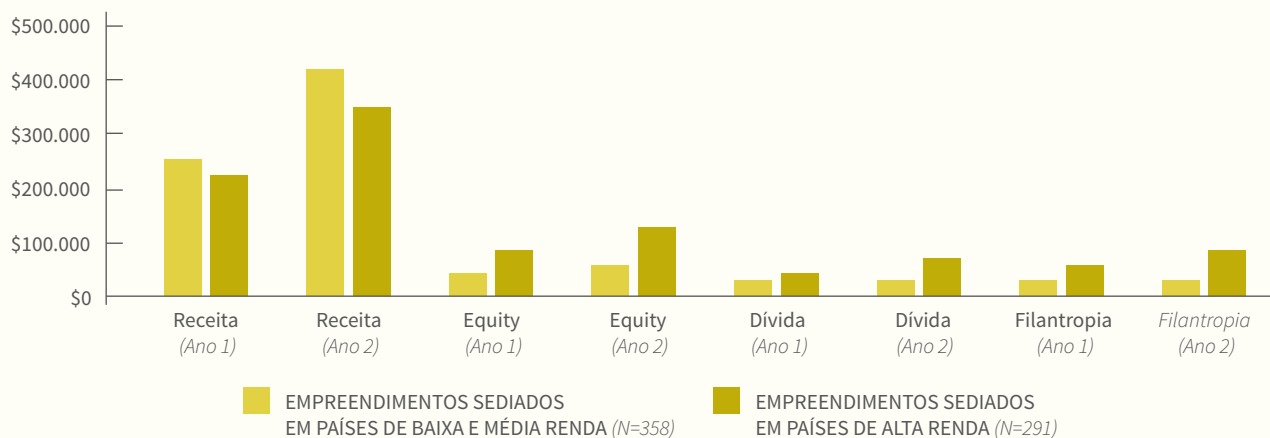
Aceleração nas Economias em Desenvolvimento

Como os empreendimentos em nossa amostra são de todo o mundo, é importante entender como os resultados de alto desempenho diferem nas economias em desenvolvimento (categorizadas como países de baixa e média renda com base em agrupamentos do Banco Mundial).

Na amostra atual, empreendimentos de economias em desenvolvimento são principalmente da África Subsaariana, América Latina e Sul da Ásia. Esses empreendimentos estão sub-representados entre os top 25% - representam 70% de toda a amostra, mas apenas 55% do quartil superior. Os componentes que compõem seus números de Total de Fundos também diferem levemente. Embora excedam as receitas obtidas de empreendimentos em países de alta renda em ambos os anos, não mostram a mesma tração em qualquer tipo de investimento (Figura 7).

COMPONENTES DO TOTAL DE FUNDOS PARA OS TOP 25% (MÉDIAS)

◀ Figura 7 ▶



Essa discrepância de investimento não é surpreendente. Com base em uma pesquisa com 164 aceleradoras em 2017, a GALI descobriu que os programas sediados em economias em desenvolvimento duram mais, mas oferecem menos investimento direto.⁹ Além disso, conforme as descobertas em vários recortes do ecossistema empreendedor conduzidos pela ANDE em todo o mundo, o acesso aos investimentos em estágio inicial é consistentemente listado como um dos principais desafios para empreendedores nas economias em desenvolvimento.¹⁰ De acordo com entrevistas com empreendedores sediados em mercados emergentes, ter investidores envolvidos em um programa de aceleração com foco em investimento é um fator determinante em termos de valor percebido. Programas que não interagem ou envolvem investidores sérios são frequentemente considerados uma perda de tempo.

Essas fortes opiniões sobre o valor do incentivo ao investimento foram mais evidentes entre os entrevistados nas economias em desenvolvimento em comparação com os dos Estados Unidos.

⁹ Global Accelerator Survey 2016, Global Accelerator Learning Initiative.
¹⁰ ANDE Entrepreneurial Ecosystem Snapshots, Aspen Network of Development Entrepreneurs.

No entanto, esses sentimentos (e a literatura de forma mais ampla) não parecem reconhecer o valor que os programas nas economias em desenvolvimento oferecem quando se trata de estimular a receita obtida. Em ambientes onde o capital de investimento é muito disputado, esse tipo de valor agregado - embora subvalorizado - é claramente importante.



Diferenças Dos Programas

Até aqui, este relatório examinou padrões dos empreendimentos. Nesta seção, exploramos as diferenças entre os programas, tornando cada grupo de empreendimentos uma unidade de análise.

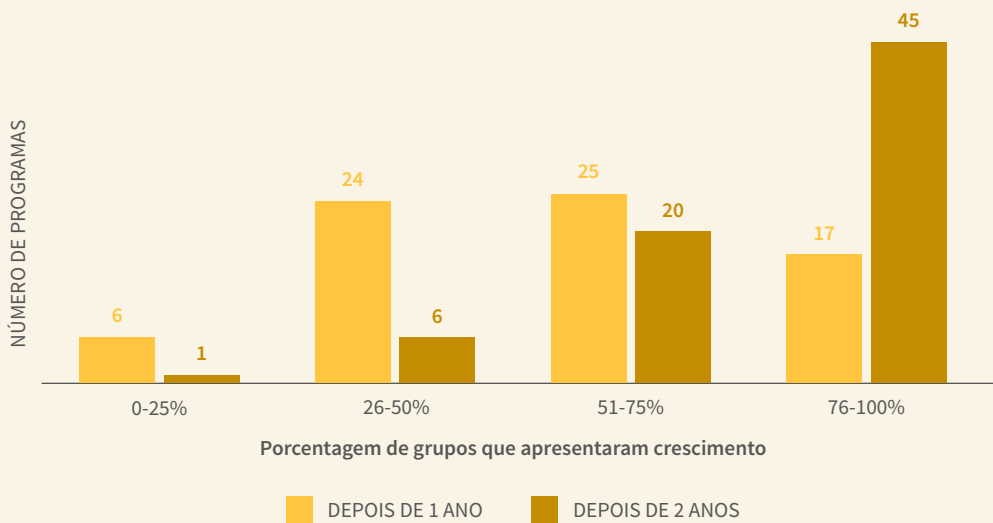
Analizamos os dados da GALI, incluindo pesquisas sobre os programas da amostra para entender a distribuição dos resultados entre os programas. Também conduzimos entrevistas com gerentes de programas de aceleração para entender quando e como eles esperam que seus esforços de apoio se traduzam em impactos observáveis e como eles calibram seu próprio sucesso.

As Figuras 8 e 9 separam os programas de acordo com a proporção de grupos que vivenciaram aumento de receita ou investimento ao longo do primeiro ano (ano de aceleração) e no segundo ano (ano pós-aceleração). Embora os programas tenham observado grande parte de seus grupos de empreendimentos com aumento de receita e investimento no Ano 1, essa proporção aumenta consideravelmente no Ano 2.

Em entrevistas com gerentes de programas, houve um reconhecimento generalizado de que não é realista esperar que todos os empreendimentos participantes atraiam níveis crescentes de financiamento, dada a natureza arriscada e imprevisível do empreendedorismo em estágio inicial. Alguns gerentes esperam ver apenas 10% a 20% de seus empreendimentos com crescimento rápido ou atingindo suas próprias metas de financiamento. Outros reconheceram a importância de não tentar empurrar todos os participantes para um crescimento imediato. Como disse um gerente: “Preferimos ver os empreendimentos fracassarem ou mudarem do que forçar uma ideia que não é boa.” No entanto, a maioria dos gerentes de programa geralmente espera ver crescimento em grande parte de seus empreendimentos. Isso é coerente com os dados da GALI, que mostram que, no segundo ano, a grande maioria dos programas vê mais da metade de seus grupos vivenciar pelo menos algum crescimento.

PROGRAMAS POR PORCENTAGEM DO GRUPO COM AUMENTO DE RECEITA APÓS OS ANOS 1 E 2

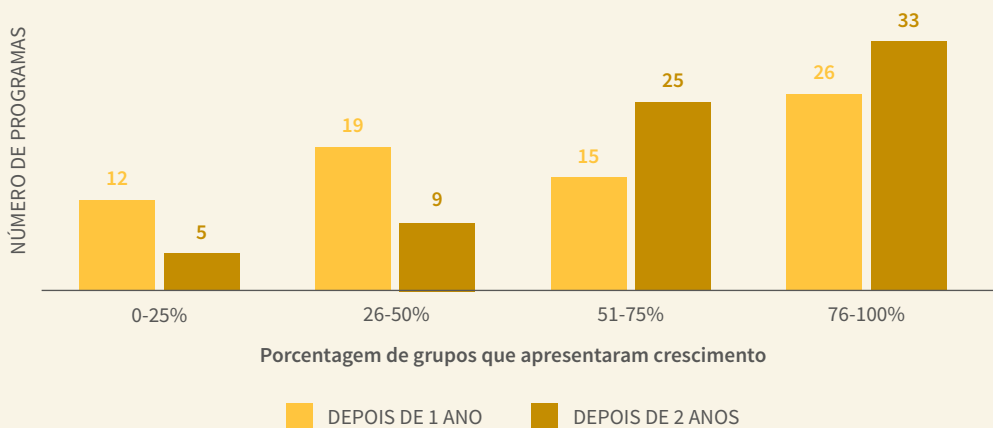
◀ Figura 8 ▶



(N=72 programas)

PROGRAMAS POR PORCENTAGEM DO GRUPO COM AUMENTO DO INVESTIMENTO APÓS OS ANOS 1 E 2

◀ Figura 9 ▶



(N=72 programas)

No segundo ano, os programas veem uma parcela maior de seus empreendimentos vivenciarem crescimento financeiro. Essa melhoria se reflete nas expectativas expressas pelos gerentes dos programas durante as entrevistas. Eles geralmente não esperam que os participantes cresçam ou tenham acesso a financiamento imediatamente após participarem de seus programas. Em muitos casos, os empreendedores precisam restringir seus planos de negócios ou melhorar as operações antes de buscar financiamento. Isso pressupõe que o investimento externo seja realmente uma opção atraente. Diversos gerentes de programas observaram que, muitas vezes, seu papel é ajudar os empreendedores a aprender quando não precisam de investimento. Outras vezes, especialmente no caso de empresas de hardware, os empreendedores precisam de mais capital inicial adiantado para concluir a construção de um produto que possam vender.

Dada a importância dos resultados de longo prazo para os empreendimentos participantes, é útil examinar o apoio contínuo fornecido após o término dos programas de aceleração. A programação eficaz de ex-participantes pode ser um dos fatores que impulsionam o crescimento a partir do segundo ano. Na amostra de programas neste relatório, 80% oferecem alguma forma de apoio aos concluintes do programa, mais comumente com eventos de networking, conexões com investidores potenciais, exposição na mídia e / ou mentoria contínua (Figura 10).



Entrevistas com gerentes de programas revelaram uma série de maneiras pelas quais esse apoio é estruturado. Frequentemente, esse apoio é aberto e informal, enquanto em outros casos, os programas estão construindo estruturas mais formalizadas de apoio a ex-participantes que oferecem apoio específico para o crescimento contínuo. Um gerente destacou o modelo competitivo de seu programa, no qual apenas três empreendimentos acelerados são selecionados para receber apoio contínuo pós-programa: “[Selecionamos] 3 de 10, e somos muito seletivos sobre quem permitimos que se junte a isso. Aprendemos que não podemos manter mais de 12 empresas ao mesmo tempo.” Este programa também inclui uma taxa contínua de participação na rede de apoio pós-programa, que o gerente enfatizou ser útil para garantir que os participantes realmente valorizem o serviço e “peçam o que precisam, não o que acham que seria bom”.

Impulsionadores de Valor da Aceleração

Embora os resultados variem entre empreendimentos e programas, nossa análise revela que empreendimentos acelerados estão sistematicamente superando os não acelerados.

Para adicionar contexto a essas observações quantitativas, entrevistamos quatorze empreendedores que participaram de programas e cujos empreendimentos estavam entre os top 25% da amostra para obter suas percepções de se e como, olhando para trás, a participação em um programa de aceleração influenciou seu desenvolvimento positivo no decorrer desses dois anos.

No geral, as impressões dos empreendedores foram mistas. Alguns empreendedores acreditam que a participação em uma aceleradora foi fundamental para o crescimento antecipado de seus negócios, enquanto outros não ficaram impressionados com suas experiências. Esses últimos empreendedores acreditam que a aceleração melhorou seu desempenho muito pouco ou nada. Esta seção resume os temas comuns encontrados nessas perspectivas positivas e negativas sobre a eficácia da aceleração.

FATORES POSITIVOS:

Quando entrevistados, empreendedores de alto desempenho refletiram sobre os benefícios da aceleração e mencionaram os seguintes fatores específicos:



CONEXÕES COM EMPREENDEDORES PARES:

O modelo acelerador é construído em torno de um grupo de empreendedores pares, que muitos empreendedores consideram um importante impulsionador de valor. Para aqueles que eram novos no empreendedorismo ou em um setor específico, a aceleradora proporcionou tempo para interações intencionais e regulares com outros empreendedores, que foram selecionados devido ao seu alto potencial. Um fundador iniciante descreveu as garantias que essa nova comunidade oferece: “Nós estávamos muito isolados em Detroit e não tínhamos muita exposição no setor. O programa nos ajudou a nos conectar com outros empreendedores, aprender seus processos e compartilhar os nossos. Aprendi o que era um *runway*” (tradução de pista de decolagem, termo em inglês para designar o tempo de vida que seu negócio tem em dinheiro). Os programas que são intencionalmente desenvolvidos para promover a aprendizagem entre pares costumavam ser elogiados por esse benefício.



AJUSTANDO MODELOS DE NEGÓCIOS E PLANOS DE CRESCIMENTO:

Os empreendedores que buscam o apoio de uma aceleradora geralmente estão em pontos de inflexão críticos no desenvolvimento de seus negócios. Alguns estão tentando entrar em um novo mercado, garantir capital de crescimento adicional ou obter parcerias estratégicas. A programação da aceleradora (mais as interações com os pares) costumava ser considerada responsável por ajudar os empreendedores a saber se estavam no caminho certo. Um

empreendedor afirmou que “o programa realmente nos ajudou a focar em quem somos e, mais importante, quem não somos... isso ajudou a nos acelerar mais do que qualquer outra coisa... conseguimos fazer essa pausa e interagir com outros negócios e outros profissionais.” Esse empreendedor continuou dizendo que “quanto mais conversamos com pessoas e coletamos dados, mais percebemos quem somos e o que estamos procurando”. Outro empreendedor observou que “queríamos nos concentrar em mudar para o varejo e, após a experiência de pesquisar as finanças e depois que a aceleradora fez conexões físicas para nós, percebemos que o varejo tradicional não era uma boa opção para o nosso negócio. Havia mais potencial no e-commerce.” Esse benefício foi particularmente útil para determinar se e quando buscar capital de crescimento. Muitos desses empreendedores de sucesso perceberam, por meio da aceleração, que o capital de risco não era uma boa opção para seus negócios e que eram mais adequados para outros tipos de financiamento que poderiam permitir que crescessem em um ritmo mais condizente. Como disse um empreendedor, “está tudo bem em ser apenas um negócio lucrativo”.



REFINANDO OS PITCHES DE VENDA:

Esses empreendedores de alto desempenho também destacaram a importância de aprender como comunicar o valor e o potencial de seus negócios para stakeholders externos. Isso costumava ser visto como uma lição valiosa para empreendedores que eram mais novos no mundo dos negócios ou que buscavam expandir conquistando novos parceiros estratégicos e investidores. Ser forçado a praticar o pitch de venda oferece lições por si só - enfatizando ainda mais o valor das interações entre pares. Um empreendedor que fez a transição de um modelo sem fins lucrativos para um modelo com fins lucrativos observou que “o maior benefício foi conseguir fazer um pitch para patrocinadores de uma forma que fizesse sentido para os negócios, ao invés de apresentar nossa versão anterior ‘aqui está uma boa causa’”.



APRESENTAÇÕES ESTRATÉGICAS:

Em muitos casos, as aceleradoras desempenharam um papel fundamental em ajudar os empreendedores a obter acesso a parcerias estratégicas, clientes e investidores. Um empreendedor que já tinha um aumento constante da receita observou como eles retomaram o relacionamento adormecido com um parceiro estratégico durante uma competição de pitch: “Nós conhecíamos [esse investidor] em um nível geral, mas nosso relacionamento havia ficado adormecido. Então nos reconectamos em um evento de networking próximo ao final do programa. Essa reunião resultou em uma rodada de financiamento logo após o término do programa. Eles participaram de uma sessão que estávamos liderando e ficaram impressionados com nosso negócio e nosso pitch”.



CHANCELA PARA POTENCIAIS PARCEIROS E INVESTIDORES:

Embora não seja um elemento específico da programação, o simples fato de um empreendimento participar de uma aceleradora bem conhecida pode servir como um importante sinal de qualidade. Como observou um empreendedor, “estar associado a um programa com um grande parceiro corporativo trouxe credibilidade ao nosso negócio”. Esta chancela pode ser mais poderosa quando combinada com as apresentações estratégicas observadas acima. Como colocou um empresário, “quando nossa aceleradora nos indicou, conseguimos uma reunião com os tomadores de decisão. Quando o programa entra em contato em nosso nome, eles atendem e conseguimos uma reunião.”

FATORES NEGATIVOS:

Ao mesmo tempo, esses empreendedores de alto desempenho (ou seja, os top 25%) apontaram alguns problemas com suas experiências anteriores com aceleradoras:

— MÁ COMBINAÇÃO ENTRE AS NECESSIDADES DO EMPREENDEDOR E A PROGRAMAÇÃO DA ACELERADORA:

Os empreendedores entrevistados geralmente se enquadraram em duas categorias: aqueles que eram especialistas em sua área técnica, mas precisavam de orientação sobre como expandir seus negócios, e aqueles que já estavam em um caminho de crescimento sólido, e precisavam de apoio de consultoria específico e apresentações a parceiros estratégicos específicos. Aqueles com menos experiência em negócios extraíram o maior valor de programas estruturados baseados em currículos, onde poderiam desenvolver sua visão de negócios e aprender habilidades empresariais básicas. No entanto, os fundadores mais experientes pensaram que os programas baseados em currículos eram muito genéricos e se distraíam de suas operações diárias (e de seu ímpeto pré-programa). Como um empreendedor nesta última categoria disse, “na nossa experiência, eles são imprevisíveis... o programa é incrivelmente estruturado e, para uma startup que quer se mover rapidamente, o programa pode ser oneroso.”

— EXCESSO DE ÊNFASE NO INVESTIMENTO:

Embora o investimento externo seja frequentemente necessário e um sinal positivo de que um negócio está tendo sucesso, alguns empreendedores notaram que os programas enfatizaram excessivamente o investimento em detrimento de outras vias de financiamento do crescimento. Em alguns casos, os empreendedores sentiram que as aceleradoras estavam procurando um “negócio de bilhões de dólares” do qual seus investidores poderiam sair prontamente. Como tal, eles colocaram menos ênfase na criação de negócios sustentáveis, duradouros e lucrativos. Essa preocupação foi reforçada na análise acima, que mostrou como o aumento de receita foi importante para os empreendimentos de alto desempenho. Um empresário compartilhou que “há um foco excessivo na conexão com os investidores, o que prejudica o núcleo do nosso negócio, que é o acúmulo de receita. Gastamos muito tempo adaptando nossos pitches de vendas e não o tempo suficiente nos concentrando em nossos clientes. A realidade é que as vendas resolvem tudo. Depois de termos um crescimento sólido, conseguimos financiamento em apenas três meses.”

— FOCO NA PRONTIDÃO PARA INVESTIMENTO SEM CONEXÕES SIGNIFICATIVAS COM INVESTIDORES:

Um empreendedor que participou de vários programas de aceleração observou por que um era superior aos outros: “Ele tinha muito dinheiro disponível e você poderia apresentar uma proposta no final do programa. Mas as outras aceleradoras só tiveram uma pitch night no final. Nós fomos esperando que houvesse investidores ‘Shark Tank’, mas 90% das pessoas estavam lá apenas por interesse. Não conheço ninguém que tenha conseguido investimento nesses eventos.”



FALTA DE COESÃO DE GRUPOS:

Vários empreendedores afirmaram que seu programa teria sido mais benéfico se os empreendedores estivessem em um estágio e indústria semelhantes. Como observou um empreendedor: “Não há como pegar um grupo de pessoas e movê-las de A a Z quando todas elas têm níveis diferentes de compreensão, a menos que você os leve a um campo de jogo comum. Outro compartilhou que o programa “tinha muitos estágios diferentes de negócio dentro do grupo (e deveria) se concentrar em afunilar os membros, para então criar um conteúdo que funcionasse para todo o grupo.”

Conclusão

Este relatório fornece novas evidências de que as aceleradoras agregam, sim, valor e que esse valor persiste para além do ano de aceleração.

Tal como análises GALI anteriores que observaram ganhos de curto prazo da aceleração, este relatório reforça a descoberta de que a maior parte desse valor tende a ser capturado por uma proporção relativamente pequena de empreendimentos participantes, que são bem-sucedidos em relação não apenas a outros empreendimentos acelerados, mas também ao subconjunto de empreendimentos não acelerados de alto desempenho. As entrevistas com esses empreendedores de alto desempenho lançaram uma luz sobre alguns dos elementos de design do programa que eles percebem como sendo impulsores ou distratores do valor da aceleração, fornecendo uma base para pesquisas futuras para examinar mais detalhadamente como os programas de aceleração podem implementar esses elementos de design de maneira mais eficaz.

Incentivamos os pesquisadores a utilizar os dados da GALI para uma análise mais aprofundada sobre questões relacionadas ao empreendedorismo em estágio inicial e à aceleração. Os dados podem ser acessados em www.galidata.org/data-request.

APÊNDICE A

Programas da Amostra

Organização	Programas	Empreendimentos
Village Capital	40	572
USADF	5	263
Points of Light	11	200
TechnoServe	8	130
GrowthAfrica	4	102
Unreasonable East Africa	2	87
Yunus Social Business	5	83
New Ventures Group	4	81
Uncharted	2	81
Villgro	3	73
Echoing Green	1	53
Wenovation Hub	2	53
MassChallenge	3	51
Spark* International	9	48
Propeller	2	40
Impact Hub Geneva	1	39
Pomona Impact	7	39
GriffinWorx	9	32
Startup Chile	1	31
REDF	2	29
Green Momentum	2	27
Accelerating Appalachia	1	23
Unreasonable Institute Mexico	2	23
StartupLab.MX	5	22
LEAP Africa	1	21
Outras	80	396
Total	212	2.599

*Outras incluem 18 organizações com amostras de 20 empreendimentos ou menos.

APÊNDICE B

Participantes Entrevistados

EMPREENDEDORES

Nome	Venture
Beth Baker	<i>Centric Learning Systems</i>
Bill Spruill	<i>Global Data Consortium</i>
Gavin Armstrong	<i>Lucky Iron Fish</i>
James Bernstein	<i>Eniware, LLC</i>
Jeff Zhou	<i>Fig Loans</i>
Kerry Rockquemore	<i>Faculty Development & Diversity</i>
Lastiana Utami	<i>ALIET GREEN</i>
Max Farrell	<i>WorkHound</i>
Michael Pelzer	<i>Adelante Shoe Co.</i>
Michael Simpson	<i>PAIRIN</i>
Michelle Glauser	<i>Techtonica</i>
Neil du Preez	<i>Mellowcabs</i>
Osmar Bambini	<i>Sintecsys</i>
Stacey Epperson	<i>Next Step Network</i>

REPRESENTANTES DAS ACELERADORAS

Nome	Organization
Camila Lecaros	<i>MassChallenge Mexico</i>
Deb Tillett	<i>ETC Baltimore</i>
Graciela Suárez	<i>New Ventures Group</i>
Hedda Ngan	<i>YGAP</i>
Heera Jayachandran	<i>Villgro</i>
Jeannie Valkevich	<i>Acumen</i>
Johnni Kjelsgaard	<i>Growth Africa</i>
Julio Martínez	<i>Pomona Impact</i>
Michele Rivard	<i>USADF</i>
Osarume Akenzua	<i>LEAP Africa</i>
Petr Skvaril	<i>Impact Hub</i>
Saaleha Bey	<i>REDF</i>
Sabina Malecón	<i>Unreasonable Mexico</i>
Sarah Stamatiou Nichols	<i>Impact Hub</i>
Silvia García Téllez	<i>Technoserve</i>



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**