

# Aceleração Funciona?

Cinco anos de evidências da  
Global Accelerator Learning Initiative

Maio de 2021

# Sobre os Programas por trás deste Relatório



## 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](http://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 assistência 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 o corpo de 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](http://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>.

# Autores

**Matthew Guttentag**, Diretor de Pesquisa e Impacto, ANDE

**Abigayle Davidson**, Gerente de Pesquisa, ANDE

**Victoria Hume**, Analista de Pesquisa, ANDE

# Agradecimentos

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.

A pesquisa GALI citada nesse relatório não teria sido possível sem a participação de centenas de programas de aceleração que colaboraram com a Global Accelerator Learning Initiative no fornecimento de dados sobre empreendedores em estágio inicial ao redor do mundo. Também somos gratos aos milhares de empreendedores que responderam nossos questionários e possibilitaram essa pesquisa.



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

# Índice

---

Sobre este relatório	<b>TBC</b>
Sobre os dados GALI	<b>TBC</b>
Modelo e panorama de aceleração	<b>TBC</b>
Aceleração Funciona?	<b>8</b>
Efeitos da Seleção versus Programa	<b>11</b>
Variação de Desempenho do Programa	<b>12</b>
Onde, como e para quem a aceleração funciona?	<b>14</b>
Onde a aceleração funciona?	<b>14</b>
Como a aceleração funciona?	<b>16</b>
Para quem a aceleração funciona?	<b>17</b>
Implicações e Recomendações	<b>19</b>
O futuro da pesquisa de aceleração	<b>21</b>

# Sobre este relatório

---

Nos últimos cinco anos, a GALI tem coletado dados sobre aceleradoras ao redor do mundo e empreendedores que buscam seus apoios, com foco especial em aceleradoras operando em economias em desenvolvimento. Ao analisar esses dados e entrevistar dezenas de indivíduos sobre suas experiências com aceleradoras, o projeto conseguiu divulgar mais de 30 publicações sobre assuntos incluindo a eficácia das aceleradoras, o papel do gênero no desempenho dos fundadores de startups, a aceleração em diferentes regiões, fontes de financiamento de aceleradoras, entre outros. Esse relatório serve como uma síntese das descobertas mais importantes dessa pesquisa, com contribuições práticas para gestores dos programas de aceleração, empreendedores, fundadores, investidores e outros stakeholders que apoiam e estão engajados com aceleradoras ao redor do mundo.

## Sobre os dados GALI

---

### Dados dos Empreendedores

Entre 2013 e 2020, a Emory University formou uma parceria com mais de 360 programas de aceleração para coletar dados detalhados de mais de 23.000 empreendedores que se candidataram ao programa. Independente de terem sido aceitos e participado no programa para o qual se candidataram, esses empreendedores foram entrevistados novamente a cada ano para a coleta de dados de acompanhamento. Esse conjunto de dados, contendo informação detalhada sobre empreendimentos em estágio inicial de mais de 150 países está anônimo e compilado, e está disponível para download em [www.galidata.org/data-request](http://www.galidata.org/data-request).

### Dados de Aceleradoras

Entre junho de 2020 e março de 2021, a ANDE conduziu uma busca online para identificar e caracterizar programas de aceleração ao redor do mundo. Aceleradoras potenciais foram identificadas através de buscas online, assim como de fontes secundárias, incluindo Crunchbase, F6S, Global Accelerator Network, Nesta e Seed-DB. Nós então nos certificamos de que cada organização cumprisse a definição da GALI de aceleração e revisamos seus websites para obter informações descritivas sobre seus programas. Os dados e as visualizações correspondentes podem ser acessados através do diretório online em [www.galidata.org/accelerators](http://www.galidata.org/accelerators).

# Modelo e panorama de aceleração

## Conclusões:

- ⦿ O modelo de aceleração surgiu em 2005 nos Estados Unidos e tem se espalhado pelo mundo desde então.
- ⦿ Aceleradoras são únicas e diferentes de outros programas de apoio a empreendedores por seu apoio baseado em grupos, de curta duração e focado em investimento.
- ⦿ O termo “aceleradora” tornou-se um termo guarda-chuva para uma variedade de programas que servem objetivos e stakeholders diferentes.

O conceito de aceleradoras surgiu nos Estados Unidos no início dos anos 2000 com as, agora renomadas, aceleradoras de tecnologia YCombinator e Techstars, provando que o modelo para identificar startups de tecnologia inovadora de alto potencial, oferecendo a elas mentoria e treinamento intensivo por 3 a 6 meses, e equity em troca de financiamento semente, pode ser um modelo de apoio lucrativo e eficiente. Empreendimentos altamente bem-sucedidos, como o Airbnb e o Dropbox, surgiram desses programas, empolgando investidores de capital de risco tradicionais e gerando interesse de governos e financiadores em novas abordagens de estímulo à inovação e ao desenvolvimento do setor privado.

Logo após o aparecimento das aceleradoras, pesquisadores começaram a definir e caracterizar esse modelo de apoio empreendedor, se baseando principalmente em observações iniciais de programas que aconteceram nos Estados Unidos e na Europa. Esses estudos apontam diversas definições características – aceleradoras são programas intensivos e altamente seletivos que oferecem mentoria e treinamento com o objetivo específico de conectar empresas em estágio inicial com investimentos.<sup>1</sup> Ao contrário de incubadoras, que fornecem um espaço de proteção para startups ao providenciar serviços subsidiados e espaços de escritórios, o modelo de aceleração é de curta duração (3 a 6 meses), e apoia um grupo ou “lotes” de empreendedores, fornecendo treinamentos eficientes, enfatizando o aprendizado entre pares e criando um ambiente competitivo de alta pressão.<sup>2</sup> Ao invés de prolongar a sobrevivência do negócio, a aceleração visa aumentar a rapidez do processo de descoberta de quais empreendimentos são passíveis de escala e quais devem ser encerrados.

Figura 1: Características de Aceleradoras versus Incubadoras



Fonte: Dempwolf, C. and Auer, J. [Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations](#). 2014.

1 Cohen, S. and Hochberg, Y. [Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon](#). 2014.

2 Miller, P. and Bound, K. [The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures](#). 2011.

A comunidade internacional de desenvolvimento notou rapidamente essas histórias de sucesso e passou a considerar as maneiras que os modelos de aceleração poderiam ser utilizados como base para estimular a inovação e pequenas empresas em crescimento em economias em desenvolvimento. Governos, agências de fomento e fundações começaram a cultivar aceleradoras em polos empreendedores iniciais como o Quênia, Cidade do México e Mumbai.<sup>3</sup> Em apenas dez anos, aceleração tornou-se um modelo popular para apoio de startups em todo o mundo (Figura 2).

Figura 2: Aceleradoras Ativas por Região<sup>4</sup>



Fonte: Dados de Aceleradoras da GALI (N=280)

Com uma ampla variedade de stakeholders mostrando interesse em aceleração, o modelo foi rapidamente adotado para cumprir diferentes necessidades. Um estudo feito pela Nesta, separou as aceleradoras em três arquétipos, baseados na fonte de financiamento – aquelas “Lideradas por Investidor” (orientadas por investidores de risco que buscam retorno e investidores anjos), as “Matchmakers” (compostas por empresas buscando financiar soluções inovadoras para sua base de consumidores) e as “Focadas em Ecossistema” (apoiadas em grande parte pelo governo e doadores buscando fortalecer e expandir as atividades e recursos de empreendedores locais).<sup>5</sup>

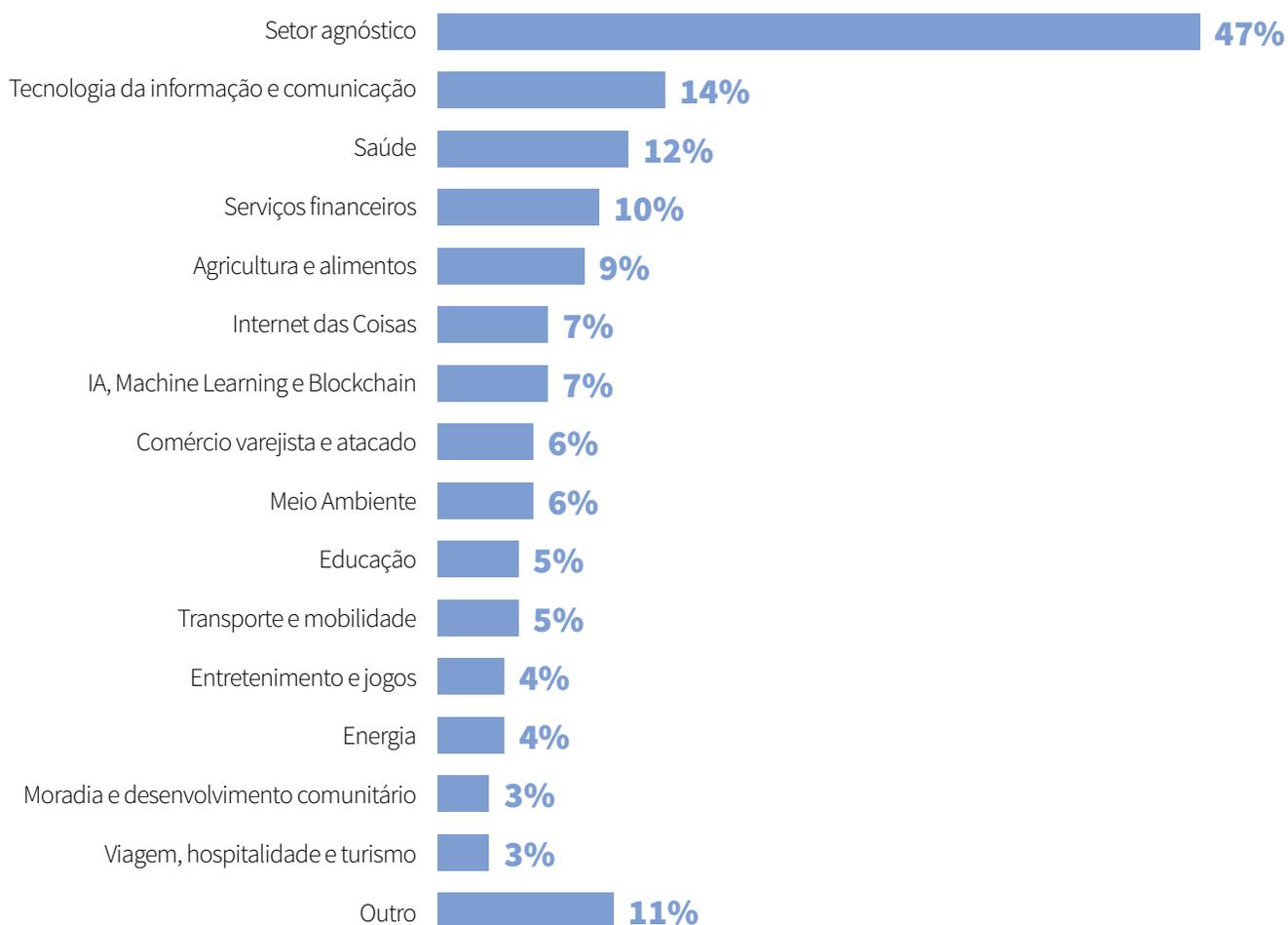
Além disso, apareceram aceleradoras para além da indústria de tecnologia, buscando identificar e apoiar empreendedores solucionando desafios sociais e ambientais através de produtos inovadores e melhores formas de entregar serviços. Cerca de metade das aceleradoras identificadas pela GALI apoiam empreendimentos sociais focados no impacto em um setor específico, principalmente tecnologia da informação e comunicação (TIC), saúde e serviços financeiros (Figura 3).

3 Exemplos de programas de doações que financiam aceleradoras incluem o [Partnering to Accelerate Entrepreneurship Initiative](#) da USAID (iniciado em 2013); o [GIST initiative](#) do Departamento de Estado dos Estados Unidos (iniciado em 2011); o [InfoDev program](#) do Banco Mundial; e o [G-20 SME Finance Challenge](#) (realizado em 2010).

4 Nós reconhecemos que esse conjunto de dados provavelmente não inclui muitas aceleradoras, em grande parte devido às inconsistências nas informações disponíveis ao público e barreiras de linguagem. A imagem tem por objetivo apenas ilustrar a natureza global do fenômeno das aceleradoras.

5 Clarysse, B. et al. [A Look Inside Accelerators: Building Businesses](#). 2015.

Figura 3: Setor Foco das Aceleradoras



Fonte: Dados de Aceleradoras da GALI (N=280)

No decorrer dos últimos quinze anos, a definição de “aceleração” foi flexibilizada e se tornou um termo guarda-chuva para apoio de curta duração, baseado em grupos de startups, em uma variedade de setores com diferentes objetivos. Conforme a presença e o foco desses programas se expandiram, a demanda por evidências de sua efetividade e clareza acerca de melhores práticas também aumentou. A Global Accelerator Learning Initiative (GALI) foi criada para responder essas questões. O restante deste relatório resume as evidências que surgiram da pesquisa GALI nos últimos cinco anos e oferece contribuições práticas para grupos específicos de stakeholders.

# Aceleração Funciona?

## Conclusões:

- ⦿ Em média, empreendimentos que participam de aceleradoras aumentam a receita, a contratação de funcionários e investimentos externos com margens maiores do que aqueles que se candidataram, mas foram recusados.
- ⦿ Esses benefícios vêm de uma combinação da habilidade das aceleradoras em selecionar empreendimentos de alto potencial, sinalizar ao mercado a qualidade desses empreendimentos e oferecer programas que auxiliam o crescimento das empresas.
- ⦿ O impacto das aceleradoras varia consideravelmente entre os programas.

Histórias de sucesso de empresas aceleradas não são difíceis de encontrar, mas uma questão importante permanece para governos e fundadores: as aceleradoras realmente desempenham um papel importante no sucesso do empreendimento, ou empreendedores de alto potencial conseguiriam escala sem esse apoio? A GALI aborda a questão através de um conjunto de dados único com empreendimentos que participaram de aceleradoras e aqueles que se candidataram, mas não foram aceitos pelos programas. Esses empreendimentos não-acelerados, embora não sejam um “grupo controle” de fato, permitem uma comparação de resultados entre empreendimentos que foram acelerados e empreendimentos que possuem lucratividade relativamente semelhante, mas que não receberam serviços de aceleração, agregando à simples comparação do antes e depois dos empreendimentos acelerados ou comparações das médias entre todos os pequenos empreendimentos.

Entre 2013 e 2020, a Emory University trabalhou com mais de 300 programas de aceleração (realizados por mais de 100 organizações) para coletar dados padronizados de desempenho de cerca de 23.000 empreendimentos ao redor do mundo, com foco especial em países de baixa e média renda.<sup>6</sup> Os dados foram coletados no momento que os empreendedores se candidataram a um programa de aceleração e depois anualmente, através de pesquisas de acompanhamento enviadas a todos os empreendedores, independente de terem sido aceitos pelos programas aos quais se candidataram ou não.

Para avaliar o impacto das aceleradoras, focamos em três indicadores de desempenho comumente medidos por aceleradoras, incluindo receita anual, número de funcionários e novos investimentos. As figuras 4 a 6 mostram o desempenho dos empreendimentos ano a ano, tendo participado ou não da aceleração, utilizando dados fornecidos por empreendedores no momento da candidatura e um ano depois. Empreendimentos acelerados entraram no programa com maior receita, número de funcionários e investimento médio e continuaram crescendo em um ritmo maior do que aqueles que foram recusados.

<sup>6</sup> O conjunto de dados de empreendedores GALI é composto principalmente por empreendimentos operando na América Latina e Caribe (32%), África Subsaariana (25%), Estados Unidos e Canadá (23%), e sul da Ásia (11%).

Figura 4: Média Anual de Receita de Empreendimentos Aceitos versus Recusados



Figura 5: Média de Funcionários Contratados por Empreendimentos Aceitos versus Recusados

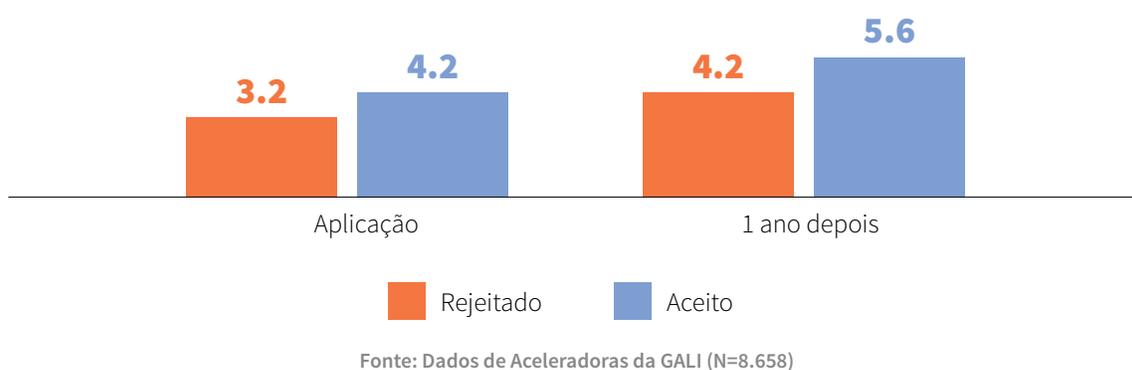


Figura 6: Média de Novos Investimentos em Empreendimentos Aceitos versus Recusados



Essas imagens indicam que os empreendimentos acelerados superam os não-acelerados em aumento de receita e investimento – um resultado que permanece (e se fortalece) nos anos subsequentes após a aceleração.<sup>7</sup> A próxima pergunta lógica é qual papel a participação em aceleradoras desempenha nessa vantagem de crescimento, dado que aceleradoras visam selecionar os empreendedores mais promissores para seus programas e, portanto, aqueles que foram acelerados provavelmente possuem algumas características sistematicamente diferentes dos não-acelerados. Para responder isso, examinamos duas questões: quão eficientes as aceleradoras são ao selecionar os empreendimentos de maior potencial e quão eficiente o programa é em acelerar o processo de crescimento?

## Efeitos da Seleção versus Programa

Aceleradoras empregam quantidade significativa de tempo e recursos na seleção dos empreendedores mais promissores para maximizar os benefícios de seus serviços de apoio a empreendimentos. De fato, a natureza altamente competitiva das aceleradoras é um de seus fatores determinantes – em média, os programas no conjunto de dados GALI selecionaram menos de 13% dos candidatos por grupo. O comitê de seleção cuidadosamente avalia e pondera a importância das características da equipe fundadora, o potencial da ideia de negócios e a tração que a empresa teve até o momento.<sup>8</sup> E nós sabemos que aceleradoras nem sempre são bem sucedidas em prever qual empreendimento terá sucesso: em muitos programas de aceleração individual, os empreendimentos aceitos acabam não superando os recusados.<sup>9</sup>

A seleção não só é difícil, como é uma parte crucial do sucesso do programa de uma aceleradora. O estudo de uma aceleradora na Colômbia mostrou que o programa teve um impacto positivo no crescimento de empreendimentos com os maiores potenciais ao entrar na aceleradora, mas não conseguiu transformar empreendimentos de menor potencial em negócios de alto crescimento através da participação no programa.<sup>10</sup> Nesse caso, está claro que apenas quando empreendedores de alto potencial são corretamente selecionados, a aceleração consegue atingir todo o impacto pretendido; em outras palavras, os serviços de aceleração só são eficazes quando combinados com o tipo certo de empreendedor.

Além disso, o processo de identificar talento e prever quais modelos de negócios tem potencial de escala é um serviço para o ecossistema empreendedor. Investidores e doadores usam esses sinais para identificar empreendedores que farão bom uso de seus fundos. Por exemplo, um estudo sobre venture capital regional nos Estados Unidos descobriu que a presença de aceleradoras aumenta os investimentos em estágio inicial, não apenas para empreendimentos acelerados, mas se estende a outros empreendimentos na região.<sup>11</sup>

Com base nessa informação, fica claro que a seleção é um elemento-chave para o sucesso das práticas de aceleração e é por si só, um serviço para o ecossistema empreendedor. Entretanto, se identificar potencial não é o único papel desempenhado pelas aceleradoras, então o tempo e o dinheiro gastos em eventos de treinamento e networking são desnecessários. Sendo assim, como podemos diferenciar entre o papel de seleção e os benefícios adicionais oferecidos pelo programa de aceleração?

Alguns estudos conseguiram diferenciar os efeitos da seleção e do programa. Um estudo acadêmico explorou o fato de os dados GALI serem coletados sempre na mesma época do ano, enquanto programas de participação acontecem durante o ano inteiro, para diferenciar os impactos de curto prazo da seleção e da participação nos programas. Essa análise descobriu que o efeito da seleção sozinha não corresponde ao benefício total dos empreendimentos participantes no que se refere ao investimento de equity.<sup>12</sup> De maneira semelhante, um estudo triangular de análise qualitativa e quantitativa de aceleradoras encontrou evidências consistentes de que empreendimentos vivenciam efeitos positivos que não podem ser atribuídos à seleção.<sup>13</sup>

8 Roberts, P. and Lall, S. [Observing Acceleration: Uncovering the Effects of Accelerators on Impact-Oriented Entrepreneurs](#). Palgrave Macmillan. 2019.

9 Roberts, P. et al. [What's Working in Startup Acceleration: Insights from Fifteen Village Capital Programs](#). 2016.

10 Gonzalez-Uribe, J. and Reyes, S. [Identifying and boosting "Gazelles": Evidence from business accelerators](#). *Journal of Financial Economics*. 2021.

11 Fehder, D. and Hochberg, Y. [Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment](#). 2014.

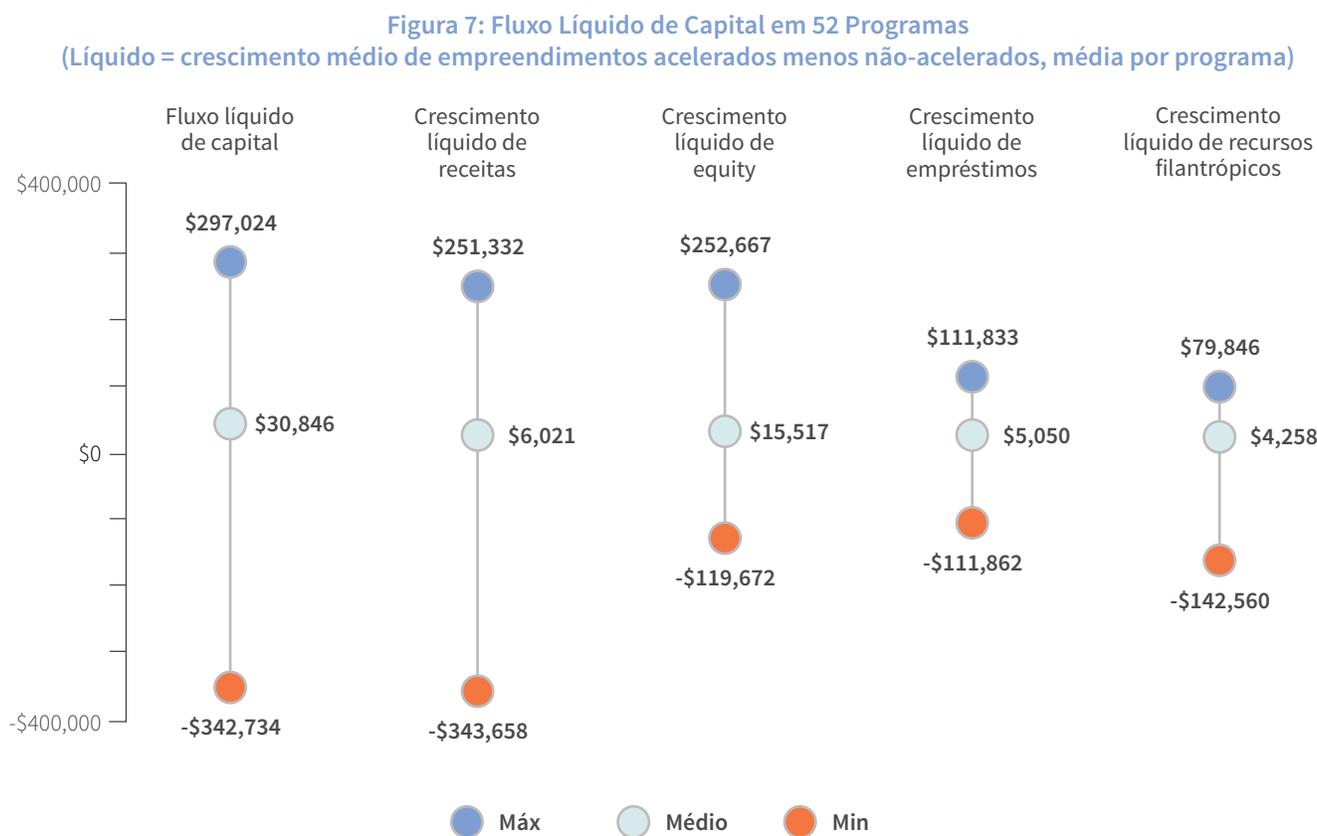
12 Lall, S., Chen, L. and Roberts, P. [Are we accelerating equity investment into impact-oriented ventures?](#) *World Development*. 2020.

13 Hallen, B. et al. [Do Accelerators Accelerate? The Role of Indirect Learning in New Venture Development](#). 2016.

## Variação de Desempenho do Programa

Como anteriormente discutido, o modelo de aceleração é um termo guarda-chuva para programas com durações diferentes, trabalhando em setores diferentes e utilizando estratégias de programas diferentes para impactar empreendimentos participantes. E por causa disso – mesmo quando observamos que a aceleração funciona “em média”, é importante notar que existem diferenças significativas entre os programas.

A GALI calculou o “fluxo líquido de capital” (aumento da receita e investimento em empreendimentos acelerados menos empreendimentos não-acelerados) como uma medida do desempenho do programa. A figura 7 mostra a variação dos resultados de 52 programas no conjunto de dados GALI. Embora o desempenho médio tenha sido maior que zero, também houve programas com desempenho muito ruim na amostra, com empreendimentos recusados superando aqueles que foram acelerados. Um artigo de 2019, que utilizou os dados GALI, encontrou diferenças semelhantes entre os resultados dos programas e concluiu que variações nas características do programa, incluindo especialização e localização, podem explicar de forma consistente as diferenças em desempenho dos empreendimentos acelerados.<sup>14</sup>



Fonte: Roberts, P. et al. [Acelerando o Fluxo de Capital para Empreendimentos em Estágio Inicial](#). 2018.

Em resumo, a aceleração parece desempenhar um papel na identificação de empreendedores promissores e no auxílio para aumentar seus rendimentos e assegurar investimentos, mas esses efeitos médios ocultam muitas diferenças entre empreendimentos e programas. Em outras palavras, a aceleração geralmente funciona, mas com variação significativa dependendo das características tanto do programa quanto do empreendimento. Esses tópicos são explorados na próxima seção.

<sup>14</sup> Chan, C.S.R., et al. [Do differences among accelerators explain differences in the performance of member ventures? Evidence from 117 accelerators in 22 countries](#). *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020.

# Onde, como e para quem a aceleração funciona?

## Conclusões:

- Os benefícios do investimento das aceleradoras estão concentrados em empreendimentos de países de alta renda, enquanto empreendimentos em países de baixa e média renda observam mais benefícios em termos de aumento de receita.
- Não há “receita” específica para serviços de aceleração que fazem um programa ser bem-sucedido, mas as evidências apontam para a importância do apoio customizado, aprendizado entre pares e modelos de serviço locais.
- Nem todos os empreendedores se beneficiam da aceleração da mesma maneira. Equipes fundadoras compostas apenas por homens atraem mais investimentos do que equipes compostas apenas por mulheres e empreendedores expatriados em economias em desenvolvimento tem maiores chances de acesso a financiamento de doação do que fundadores locais.

Embora existam evidências substanciais de que, no geral, aceleradoras ofereçam benefícios à empreendimentos participantes, essa “vantagem aceleradora” não é vivenciada por todos, ou pela maior parte, dos empreendedores. Uma vez que aceleradoras visam empresas em estágio inicial orientadas ao crescimento, não deveria ser surpresa que alguns empreendimentos decolam e outros caem no esquecimento. Muito do crescimento observado nos empreendimentos do conjunto de dados GALI está concentrado em um pequeno grupo de empreendimentos de alto desempenho: de fato, apenas 10% dos empreendimentos do conjunto de dados GALI representam mais de 95% do total de investimento em equity relatado. Essa seção explora quais empreendimentos e programas tendem a ser bem-sucedidos e quais tipos de empreendedores estão sendo deixados para trás.

## Onde a aceleração funciona?

Embora muitas pesquisas de aceleração foquem em programas de polos tradicionais de startups nos Estados Unidos, o conjunto de dados GALI é particularmente robusto em sua representação de programas de aceleração operando em países de baixa e média renda.<sup>15</sup> Isso permite uma perspectiva comparativa sobre até que ponto o modelo de aceleradora traduziu histórias de sucesso do Vale do Silício para ecossistemas empreendedores iniciais por toda a América Latina, África e sul e sudeste da Ásia.

O investimento em estágio inicial costuma ser significativamente restrito nas regiões em desenvolvimento, e os dados GALI mostram que a participação em aceleradoras locais não alivia significativamente essa restrição para empreendedores.<sup>16</sup> De fato, essencialmente todo o benefício líquido dos investimentos em empreendimentos participantes de programas no conjunto de dados GALI foram de equipes em países de alta renda.<sup>17</sup> Esse achado destaca o fato das aceleradoras serem apenas uma parte do ecossistema empreendedor, e para alcançar seu potencial total em termos de conectar empreendedores com capital, um grupo de capital de estágio inicial deve estar pronto e disposto a fazer investimentos em concluintes dos programas. É notável que para a África Subsaariana, por exemplo, muitas das histórias de sucesso de investimento em startups de destaque aconteceram devido à aceleradoras do Vale do Silício como a Y Combinator<sup>18</sup>, e têm uma presença corporativa assim como

15 Sessenta e oito por cento dos empreendimentos no conjunto de dados GALI operam em economias em desenvolvimento. Com base no [World Bank Country and Lending Groups](#), 27% estão localizados em países de renda média-alta, 24% em países de renda média-baixa e 17% em países de baixa renda.

16 Roberts, P. et al. [Accelerating Startups in Emerging Markets: Insights from 57 Programs](#). 2017.

17 Lall, S., Chen, L. and Roberts, P. [Are we accelerating equity investment into impact-oriented ventures?](#) *World Development*. 2020

18 Veja, por exemplo, o processador de pagamentos nigeriano [Flutterwave](#), recentemente avaliado em mais de US\$1 bilhão, e fruto da Y Combinator.

investidores localizados nos EUA e na Europa.<sup>19</sup> Uma comparação aprofundada do desenvolvimento de ecossistemas empreendedores em Bangalore e Nairóbi feita pela Endeavor, destaca ainda mais as limitações de aceleradoras na criação de condições para um forte setor de startup – especialmente aquelas que não estão intimamente conectadas com a comunidade local de negócios existente: apesar de muitas empresas apoiarem programas disponíveis para empreendimentos em Nairóbi, a capacidade de empreendimentos acessarem capital e terem rápido crescimento é muito maior em Bangalore, onde o ecossistema empreendedor é caracterizado pelo desenvolvimento de empresas por si mesmas (e não graças à intervenção de grandes doadores) e intensa rede de relacionamento entre empreendedores de sucesso.<sup>20</sup>

Apesar das dificuldades em conectar empreendimentos e financiamento, os dados GALI mostram outros benefícios da aceleração, até mesmo em países de baixa e média renda onde outras partes do ecossistema continuam ausentes. Os participantes desses programas de aceleração mostraram crescimento significativo de receita em relação aos não-participantes.<sup>21</sup> Isso sugere que mesmo em locais onde aceleradoras podem não conseguir estimular um crescimento semelhante ao do Vale do Silício, que se apoia em capital de risco suficiente disponível, elas conseguem desempenhar um papel importante ao ajudar empreendimentos crescerem organicamente.

Embora os dados globais GALI mostrem essas tendências amplas, um olhar mais aproximado em diversas regiões ilustra maneiras criativas através das quais as aceleradoras estão obtendo sucesso ao lidar com as restrições de financiamento em ecossistemas locais. Na Indonésia, por exemplo, a Kinara garante investimentos semente em um subconjunto de empreendimentos participantes dentro de cada grupo, fornecendo não apenas o muito necessário capital, mas também um histórico de investimentos e *due diligence* que podem ser vantajosos na busca por outros investimentos no futuro.<sup>22</sup> A Invest2Innovate, uma aceleradora focada em empreendedores no Paquistão, está criando um fundo próprio que utiliza estruturas de negócios alternativos, como o financiamento baseado em receita, que atende melhor as necessidades de empreendimentos locais.<sup>23</sup> Esses exemplos reforçam a variedade de abordagens que as aceleradoras devem ter para direcionar suas propostas ao ajudar empreendedores a superar desafios e navegar as barreiras econômicas para escala.

## Como a aceleração funciona?

Embora aceleradoras compartilhem traços semelhantes, cada programa desenvolve seu próprio conjunto de serviços. Gerentes de programas de aceleração enfrentam diversas escolhas de design, como equilibrar treinamentos individualmente personalizados ou padronizados, colocar mais ou menos ênfase e estrutura na mentoria, facilitar ou não a transparência e networking entre os participantes, decidir como conectar empreendimentos e investidores e muitos outros.

Entretanto, a conclusão abrangente da análise das diferenças de modelos de programas entre acelerados no conjunto de dados é de que não existe uma “receita” clara para escolhas de design que promova, ou impeça, o sucesso. Não há fortes correlações nos dados GALI entre a presença e ausência de nenhum elemento em particular do modelo de programa e o sucesso dos empreendimentos participantes. Embora fosse útil poder dizer com confiança que a oferta de determinado conjunto de serviços garantiria uma aceleração efetiva, a realidade é muito mais complexa.

Outras pesquisas de apoio a empresas mostram que para além de um serviço *ser oferecido ou não*, há uma diferença significativa em termos de *como* o serviço é oferecido, o que pode levar a resultados diferentes. Por exemplo, o estudo de um programa de mentoria no Quênia concluiu que mentores locais geraram um aumento de 20% na lucratividade das empresas durante o período de mentoria,<sup>24</sup> enquanto um estudo em Uganda mostrou

19 O exemplo mais proeminente é [Jumia](#), que está amplamente presente fora da África.

20 R. Morris, L. Torok. [Fostering Productive Entrepreneurship Communities](#). 2015.

21 Roberts, P. et al. [Accelerating Startups in Emerging Markets: Insights from 57 Programs](#). 2017.

22 Davidson, A and Guttentag, M. [Acceleration in Asia-Pacific: Early Impacts on Participating Ventures](#). 2020.

23 Ibid.

24 Brooks, W. et al. [Mentors or Teachers? Microenterprise Training in Kenya](#). *Applied Economics*. 2018.

que mentores internacionais não tiveram impacto de curto prazo nos lucros, mas aumentaram a probabilidade de as empresas mudarem suas estratégias.<sup>25</sup>

Um mergulho mais profundo nas aceleradoras que participam da GALI, assim como em outros estudos sobre treinamento de negócios, pode proporcionar um norte sobre como os programas podem desenhar modelos para aumentar a probabilidade de sucesso. Uma análise da GALI de 15 programas diferentes de aceleração, todos conduzidos pela mesma organização (portanto minimizando o efeito de diferentes níveis de capacidade gerencial), descobriu que o networking entre pares, mentores de alta qualidade e menos tempo gasto em contextos de sala de aula estavam associados ao sucesso.<sup>26</sup> A importância do networking entre pares se alinha a outra pesquisa de aceleradoras que concluiu que programas que promovem a colaboração transparente entre os participantes tendem a ser mais eficazes do que aquelas que reduzem a ênfase em transparência e colaboração.<sup>27</sup> A importância de minimizar o tempo em sala de aula e focar em solução de problemas mais personalizados reflete-se em uma pesquisa de apoio a negócios em geral, que concluiu que programas de treinamento padronizados são altamente ineficazes, enquanto apoios de consultoria customizados são mais eficazes.<sup>28</sup> Entretanto, outras pesquisas apontam que treinamentos gerais e padronizados em aceleradoras podem ajudar os participantes do programa a alcançar um mesmo nível de desenvolvimento de várias habilidades.<sup>29</sup>

Uma razão provável para a dificuldade de encontrar fortes associações gerais entre os elementos do modelo de programa e eficácia é que as aceleradoras visam diferentes tipos de empreendedores. O mesmo programa pode ter resultados completamente diferentes para empreendedores em diferentes estágios ou de diferentes setores. Isso destaca a importância da seleção de empreendedores cujas necessidades sejam condizentes com as ofertas do programa. Uma análise da GALI de empreendimentos participando de diversos programas de aceleração no México encontrou que esses empreendimentos, como um todo, se beneficiaram de ambas experiências, sugerindo que em muitos casos, as aceleradoras estão sendo bem-sucedidas ao oferecer diferentes serviços que são apropriados para diferentes estágios de crescimento.<sup>30</sup> Uma análise da GALI de aceleradoras na Ásia destaca as maneiras através das quais a seleção de empreendimentos mais propensos a se beneficiarem de serviços de aceleração é crucial, porém difícil de ser medida. Dados da GALI na região mostram que empreendimentos com histórico financeiro não foram mais propensos a serem aceitos no programa. Entrevistas com gerentes desses programas indicaram que eles focaram em características menos quantificáveis, como até que ponto o empreendimento se encaixa em determinado nicho de mercado para o qual o serviço da aceleradora é adequado.<sup>31</sup>

## Para quem a aceleração funciona?

Dada a distribuição altamente enviesada de resultados para empreendimentos que participam de aceleradoras, com benefícios desproporcionais acumulados em um pequeno número de equipes, também é fundamental examinar as características dos empreendedores que tendem a se beneficiar.

Uma análise das diferenças de gênero<sup>32</sup> entre as equipes no conjunto de dados GALI mostra um padrão claro de equipes compostas apenas por mulheres se beneficiando significativamente menos de serviços de aceleração do que equipes compostas apenas por homens.<sup>33</sup> Embora algumas dessas diferenças possam ser explicadas por históricos sistematicamente diferentes dos fundadores, estágios do negócio e setores, dentre as equipes compostas apenas por homens e apenas por mulheres, a lacuna de acesso a financiamento por equity ainda existe após a consideração dessas diferenças. Isso sugere que os vieses de investidores desempenham um papel na criação

25 Anderson, S. et al. [Pathways to Profits: The Impact of Marketing vs. Finance Skills on Business Performance](#). *Management Science*. 2018.

26 Roberts, P. et al. [What's Working in Startup Acceleration: Insights from Fifteen Village Capital Programs](#). 2016.

27 Cohen, S. et al. [The Role of Accelerator Designs in Mitigating Bounded Rationality in New Ventures](#). *Administrative Science Quarterly*. 2018.

28 McKenzie, D. and Woodruff, C. [Training Entrepreneurs](#). 2020.

29 Cohen, S. et al. [The Role of Accelerator Designs in Mitigating Bounded Rationality in New Ventures](#). *Administrative Science Quarterly*. 2018.

30 Global Accelerator Learning Initiative. [Acceleration in Mexico: Examining Why Entrepreneurs Attend Multiple Programs](#). 2020.

31 Davidson, A. and Guttentag, M. [Acceleration in Asia-Pacific: Early Impacts on Participating Ventures](#). 2020.

32 Nós reconhecemos que nem todos os empreendedores se conformam à identidade binária de gênero. Na pesquisa do GALI sobre gêneros, termos binários são utilizados de acordo com dados da pesquisa, que pede aos empreendedores para que se identifiquem como "masculino" ou "feminino". Empreendedores também podem optar por não fornecer essa informação.

33 Davidson, A. and Hume, V. [Accelerating Women-led Startups](#). 2020.

dessa lacuna. Um estudo do Village Capital leva esse cenário um passo adiante e identifica as aceleradoras como agravantes dessa lacuna, uma vez que seus serviços estão permitindo que equipes compostas apenas por homens mais do que dobrem a quantidade de equity arrecadada após a aceleração em relação a equipes compostas apenas por mulheres.<sup>34</sup> Em essência, mulheres não estão recebendo o benefício de levantamento de capital que os homens conseguem através da aceleração.

Embora o conjunto de dados GALI não inclua informações sobre investidores e, portanto, não tem mensuração direta dos seus vieses, outra pesquisa utilizando dados experimentais e observacionais sobre investidores encontrou fortes evidências de que os vieses resultaram no sub-financiamento sistemático de mulheres empreendedoras.<sup>35,36</sup> Infelizmente, não existem elementos de design de programas de aceleração que pareçam mitigar de maneira consistente a lacuna de gêneros em empreendimentos no conjunto de dados GALI. A ANDE está atualmente em uma parceria com pesquisadores para examinar potenciais causadores dessa lacuna, como as diferenças em níveis de confiança e definição de metas, assim como está testando processos de tomada de decisão de investimentos que podem reduzir vieses. Também existem programas de doadores e organismos multilaterais (*DFIs*) que estão explicitamente testando modelos para incentivar e facilitar maiores fluxos de investimentos em mulheres empreendedoras, incluindo o fundo próprio da ANDE, Advancing Women's Empowerment Fund, e a iniciativa ScaleX da IFC.

Essa lacuna em resultados é uma adição à lacuna ainda mais básica de representação, com apenas 13% das equipes participando em aceleradoras sendo compostas apenas por mulheres, enquanto um pouco mais da metade é composta apenas por homens.<sup>37</sup> A GALI encontrou evidências de que a maior diversidade de gênero no comitê de seleção (aqueles responsáveis por selecionar empreendimentos para a aceleradora) está associada a melhor representação de equipes compostas apenas por mulheres no programa.

Além das diferenças de gênero, os dados GALI oferecem evidências importantes sobre a divergência de resultados entre fundadores expatriados e locais. Em países de baixa e média renda, muitos programas de aceleração são apoiados por doações ou financiamento público, focando em empreendimentos sociais que combinam apoio filantrópico e comercial. Os dados GALI sobre a participação desses empreendimentos sociais em aceleradoras revelam que empreendedores expatriados conseguem assegurar mais financiamento por doação do que fundadores locais, mesmo depois de considerar as diferenças no histórico educacional e experiência empresarial.<sup>38</sup> Isso indica o papel potencial – presumidamente não intencional – das aceleradoras em direcionar o capital para expatriados às custas de empreendedores locais e a importância de os gerentes de programas de aceleração estarem cientes de como seus serviços podem exacerbar essa dinâmica.

---

34 Village Capital, International Finance Corporation. [Venture Capital and the Gender Financing Gap: The Role of Accelerators](#). 2020.

35 Assenova, V. and Mollick, E. [This is Not a Game: Massive Simulation Experiments on Entrepreneurial Gender Bias](#). 2019.

36 Guzman, J. and Kacperczyk, A. [Gender gap in entrepreneurship](#). *Research Policy*. 2019.

37 Ibid.

38 Lall, S. et al. [The Expat Gap: Are Local Born Entrepreneurs in Developing Countries at a Disadvantage When Seeking Grant Funding?](#) *Public Administration Review*. 2019.

# Implicações e Recomendações

As descobertas delineadas nesse relatório têm implicações que aceleradoras, empreendedores, doadores e investidores – principalmente aqueles em economias em desenvolvimento – deveriam considerar em seus trabalhos.

## Recomendações para aceleradoras

- ⊙ **É importante ajustar os elementos e o conteúdo dos programas para atender o ecossistema local – o modelo do Vale do Silício não funcionará em todos os lugares.** Por exemplo, em um ecossistema com pouco capital de risco para estágio inicial, um tradicional demo day dificilmente resultará em financiamento para empreendimentos e abordagens alternativas facilitadoras de investimentos precisam ser consideradas.
- ⊙ **Financiamento para o programa será difícil e o apoio de doadores ou do governo provavelmente será, pelo menos, parte do mix.** O financiamento através do retorno em equity obtido por empreendimentos participantes, um modelo que tem funcionado nos EUA, está sendo testado em outros locais (por exemplo, pela Flat6Lbs no Egito), mas ainda precisa provar sua capacidade de fornecer capital suficiente para manter os programas.
- ⊙ **Embora o currículo do treinamento seja importante, é igualmente essencial considerar como você está facilitando o networking e a mentoria entre os participantes do programa.** Isso é importante não apenas ao desenvolver suas atividades, mas também na seleção de um grupo que pode se beneficiar de interações transparentes e colaborativas entre pares.
- ⊙ **Considere como seus processos podem contribuir com os vieses inconscientes, em especial contra mulheres fundadoras e fundadores locais.** Você pode verificar nossos guias e relatórios sobre incorporar igualdade de gênero no seu design de programa no Impact Hub e Frontier Incubators.
- ⊙ **Defina claramente seu valor agregado e o que você espera conquistar.** A distribuição de resultados entre seus empreendimentos provavelmente será desequilibrada e concentrada em um grupo relativamente pequeno e, portanto, tentar fazer e ser tudo para todos dificilmente funcionará.

## Recomendações para empreendedores

- ⊙ **Considere exatamente o que você espera obter de um programa de aceleração antes de se candidatar,** e então selecione os programas que combinam com seu estágio e suas necessidades.
- ⊙ **Observe os tipos de empreendimentos e empreendedores que já participaram do programa,** e certifique-se de que esses são os pares com os quais você gostaria de se conectar, interagir e aprender.
- ⊙ **Considere participar de vários programas** se esses programas forem claramente desenvolvidos para solucionar diferentes problemas em diferentes estágios do ciclo do seu empreendimento.
- ⊙ **Tenha em mente que os benefícios de crescimento em programas de aceleração tendem a ser obtidos por um número relativamente pequeno de participantes** e defina suas expectativas de acordo – apesar de que a habilidade de te ajudar a falhar mais rápido também pode ser um benefício.
- ⊙ **Se você estiver em um local de financiamento em estágio inicial limitado, apenas a participação em aceleradoras dificilmente eliminará completamente essa restrição,** e é importante considerar se o programa oferece financiamento direto e como ele conecta empreendimentos a investidores.

## Recomendações para doadores e governos

- ⦿ **Aceleradoras são, de modo geral, maneiras eficientes de apoiar empreendimentos de alto crescimento – mas sustentar financeiramente uma aceleradora em um ecossistema nascente é difícil**, e por isso, o apoio de doadores e do governo pode ser necessário. Esse apoio é particularmente útil quando é flexível e evita a imposição de restrições e ônus adicionais às aceleradoras, o que pode dificultar a resposta às necessidades dos empreendedores.
- ⦿ **Aceleradoras por si só não conseguem resolver as muitas restrições em ecossistemas empreendedores nascentes.** Embora as aceleradoras possam ser uma maneira eficiente de estimular o crescimento entre empreendimentos com mais alto potencial, elas não são substitutas de programas e políticas mais amplos de apoio a negócios destinados a fornecer benefícios gerais à pequenas e médias empresas.
- ⦿ **Não suponha que a aceleração beneficiará todos os tipos de empreendedores igualmente.** Se você estiver interessado em apoiar empreendedores sub-representados, examine como o modelo de aceleração está sendo desenvolvido para abordar as necessidades específicas desses grupos.
- ⦿ **Não há receita clara para um programa de aceleração eficiente**, e é mais importante considerar como os elementos do programa atendem as necessidades dos empreendedores pretendidos e as realidades do ecossistema local.

## Recomendações para investidores

- ⦿ **Se você está interagindo com aceleradoras – por exemplo, participando de um demo day – seja direto e claro sobre o perfil de empreendedor que você provavelmente investirá.** Em especial para empreendedores em ecossistemas nascentes, pode ser frustrante gastar tempo interagindo com investidores que não estão buscando desenvolver seus pipelines de curta duração.
- ⦿ **Envolva-se mais profundamente com aceleradoras para entender seu valor e seus empreendimentos.** Muitas aceleradoras estão desenvolvendo programas prontos para investimentos significativamente mais aprofundados, oferecendo uma oportunidade para identificar pipelines mais robustas através de parcerias mais próximas.
- ⦿ **Considere abordagens alternativas de investimento que possam ter maiores riscos, mas também, maiores impactos.** Por exemplo, o Village Capital teve sucesso considerável com um fundo que garante o investimento em dois empreendimentos dentro do grupo da aceleradora com base em um sistema de avaliação dos pares.<sup>39</sup> A criação desse fundo exigiu investidores que estivessem dispostos a assumir o risco de experimentar com uma forma totalmente diferente de seleção de investimento, mas resultou em retorno para os investidores e em um grupo mais diversificado de empreendimentos apoiados.

# O futuro da pesquisa de aceleração

Desde o lançamento da GALI em 2015, a base de evidências sobre aceleração expandiu significativamente. Ainda assim, apesar das evidências coletadas pela GALI e outras iniciativas de pesquisa na última década, ainda existem muitas perguntas não respondidas, principalmente porque o modelo de aceleração continua evoluindo. Nos próximos três anos, a GALI pretende priorizar as seguintes questões de pesquisa para continuar a informar aceleradoras, investidores e outros stakeholders sobre como melhor apoiar empreendedores orientados ao crescimento:

- ⦿ **Como a fonte de financiamento para aceleradoras fortalece ou prejudica seu impacto em empreendedores?** Em particular, qual papel doadores e corporações podem desempenhar ao apoiar de maneira eficiente aceleradoras e quais modelos de financiamento permitiriam aceleradoras a se tornarem autossustentáveis em ecossistemas empreendedores nascentes?
- ⦿ **Como aceleradoras orientadas ao impacto afetam o impacto social e ambiental de empreendimentos participantes?** A maioria das aceleradoras no conjunto de dados GALI se identifica como tendo por objetivo o impacto social. Até o momento, a GALI examinou apenas até que ponto a participação nesses programas de aceleração afeta o crescimento de empreendimentos em métricas de negócios. Isso deixa sem resposta a pergunta de como e até que ponto a participação afeta o impacto social e ambiental dos empreendimentos; por exemplo, empreendimentos ajustam seus modelos de negócios em função do crescimento e em detrimento do impacto, ou vice-versa?
- ⦿ **Em qual estágio do desenvolvimento do ecossistema empreendedor as aceleradoras podem oferecer o melhor impacto na mudança do nível do ecossistema?** Está claro que as aceleradoras desempenham um papel importante em ecossistemas, mas também que sua presença não alivia restrições a empreendedores. Pesquisas adicionais sobre como aceleradoras podem ser parte do desenvolvimento do ecossistema em diferentes estágios forneceriam orientações para governos e doadores buscando apoiar esse desenvolvimento.
- ⦿ **Como programas de aceleração podem ser desenvolvidos para melhor servirem empreendedores ignorados e sub-representados?** O conjunto de dados GALI sugere lacunas significativas no apoio a mulheres empreendedoras assim como empreendedores locais em economias em desenvolvimento. Pesquisas adicionais poderiam olhar mais profundamente para como os diferentes elementos do design de aceleradoras (incluindo seleção, programa e desenvolvimento de networking) podem ser ajustados para melhor apoiarem esses e outros grupos frequentemente ignorados.

Nós encorajamos pesquisadores a abordarem essas perguntas utilizando os dados GALI e outras abordagens metodológicas. O conjunto de dados GALI está disponível para download em [www.galidata.org/data-request](http://www.galidata.org/data-request).



**ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**