

SUMÁRIO EXECUTIVO

ACELERANDO STARTUPS EM MERCADOS EMERGENTES:

Conclusões de uma análise de 43 programas

MAIO 2017



EMORY

GOIZUETA
BUSINESS
SCHOOL



Aspen Network of
Development Entrepreneurs

Deloitte.

Equipe de Pesquisa

Peter W. Roberts, *Diretor Acadêmico*

Social Enterprise @ Goizueta, Emory University

Genevieve Edens, *Diretora de Pesquisa & Impacto*

Aspen Network of Development Entrepreneurs

Abigayle Davidson, *Analista de Pesquisa*

Aspen Network of Development Entrepreneurs

Edward Thomas, *Gerente Sênior*

Deloitte

Cindy Chao, *Gerente*

Deloitte

Kerri Heidkamp, *Consultora Sênior*

Deloitte

Jo-Hannah Yeo, *Consultora*

Deloitte

Agradecimentos

A Iniciativa Global para Aprendizado em Aceleração (Global Accelerator Learning Initiative – GALI, no original em inglês) é o resultado dos esforços de seus cocriadores e patrocinadores fundadores, incluindo o U.S. Global Development Lab da U.S. Agency for International Development, a Omidyar Network, a The Lemelson Foundation e a Argidius Foundation. A GALI contou também com o apoio da Kauffman Foundation, da Stichting DOEN e do Citibanamex. Agradecemos também aos nossos colegas dessas organizações, que continuam a nos apoiar e motivar.

A realização deste relatório não teria sido possível sem a participação de dezenas de programas de aceleração que se tornaram parceiros do Programa Base de Dados de Empreendedorismo (Entrepreneurship Database Program, no original em inglês), fornecendo-nos informações sobre seus empreendedores. Além disso, somos gratos aos empreendedores, gestores de programa, investidores e outros líderes que participaram de nossas entrevistas e dos painéis de especialistas, oferecendo reflexões sobre nossas conclusões. Agradecemos a todos por sua atenção e suas contribuições valiosas.

Por fim, agradecemos a Michael Michael Belles, Sol Eskenazi, Naomi Maisel e Daina Ruback por nos ajudarem na realização das muitas entrevistas que fizemos com empreendedores, gestores de programa e investidores. Agradecemos muito por todo seu tempo e talento!





Introdução

Uma vez que o empreendedorismo é essencial para o crescimento econômico e a prosperidade, governos estão cada vez mais direcionando esforços para a promoção e auxílio de empreendedores como maneira de estimular o desenvolvimento econômico em mercados emergentes.

Oferecer o capital semente para cada vez mais negócios e depois facilitar sua transição de “pequeno” para “pequeno e em crescimento” é uma maneira viável de criar novos empregos, além de se apresentar como uma alternativa interessante às abordagens tradicionais de sustento com base no emprego.

Uma vez que a aceleração é vista como um estímulo importante para o empreendedorismo, programas de aceleração estão se espalhando pelo mundo todo. Apesar de esses programas atraírem milhares de candidatos e acelerarem centenas de negócios, poucos estudos publicados oferecem um olhar sistemático sobre suas operações e impactos. Os números dos estudos que comparam programas operando em ecossistemas de empreendedorismo desenvolvidos com aqueles que aspiram ter um impacto sobre mercados emergentes são menores ainda. De modo a corrigir esse déficit, a Social Enterprise @ Goizueta da Emory University e a Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) lançaram Iniciativa Global para Aprendizado em Aceleração (Global Accelerator Learning Initiative – GALI, no original em inglês) juntamente com um consórcio de patrocinadores públicos e privados. A GALI se baseia no trabalho do Programa Base de Dados de Empreendedorismo da Emory University (Entrepreneurship Database Program, no original em inglês), que vem trabalhando com programas de aceleração em todo o mundo para coletar e analisar dados descrevendo os vários empreendedores que eles atraem e apoiam.

Este relatório investiga as semelhanças e diferenças que existem entre programas de aceleração de mercados emergentes e programas de países de alta renda. Para isso, combinamos dados longitudinais sobre os negócios com contribuições qualitativas feitas pelos empreendedores, gestores de programa e investidores.

No geral, percebe-se que o perfil dos dois tipos de países não é tão diferente quanto pode parecer. Quando se trata de estímulo ao crescimento de negócios promissores, os programas de aceleração de mercados emergentes da nossa amostra atraem o mesmo tipo de empreendedores e negócios e produzem resultados similares que programas de países de alta renda, quais sejam, aumento de receita, do quadro de funcionários, de equity e de investimentos em títulos de dívida. Entretanto, existem algumas diferenças sutis, mas importantes.



Impactos iniciais da aceleração sobre a receita, quadro de funcionários e investimento nos negócios

Os dados da nossa amostra de negócios e programas sugerem que programas do mundo todo estão ajudando a acelerar receita, quadro de funcionários, equity e dívida¹. Após um ano, os negócios participantes relataram maior crescimento de receita e do quadro de funcionários, bem como crescimento maior de equity e de investimentos em títulos de dívida, em comparação com os negócios que não foram selecionados para participar do programa (Tabela 1).

MUDANÇAS APÓS UM ANO EM MÉTRICAS-CHAVE DE PERFORMANCE² ◀ tabela 01 ▶

	MUDANÇA MÉDIA ENTRE PARTICIPANTES	MUDANÇA MÉDIA ENTRE NÃO SELECIONADOS	DIFERENÇA	
 Receita				
Países de alta renda	US\$35.062	US\$10.530	\$24.532	✓
Mercados emergentes	US\$26.134	US\$11.043	\$15.090	✗
 Funcionários em tempo integral				
Países de alta renda	0,81	0,3	0,51	✓
Mercados emergentes	2,18	1,22	0,96	✗
 Equity				
Países de alta renda	US\$23.415	US\$8.878	\$14.536	✗
Mercados emergentes	US\$22.239	US\$8.195	\$14.045	✓
 Dívida				
Países de alta renda	US\$21.620	US\$7.048	\$14.572	✓
Mercados emergentes	US\$14.616	US\$1.566	\$13.050	✓

Diferença estatisticamente relevante no nível de $p < ,05$: ✓ Sim ✗ Não

1 A amostra inclui 2.455 negócios que se candidataram a 43 programas de aceleração entre 2013 e 2015. Desses, 1.172 negócios se candidataram a programas em países de alta renda e 1.283 negócios se candidataram a programas realizados em mercados emergentes.

2 Diferença média para a amostra total: Receita (US\$20.008*), quadro de funcionários (0,68*), equity (US\$14.333*) e dívida (US\$14.096*).

Os dados de mudança média relatados na Tabela 1 não levam em consideração as diferentes situações iniciais de cada negócio nos dois grupos de países. Ao se considerar o tamanho do negócio na fase de candidatura ao programa, a mudança relativa em receita e quadro de funcionários é menor nos mercados emergentes, ao passo que a mudança relativa tanto para dívida quanto para equity é maior (Tabela 2).

MUDANÇA MÉDIA PERCENTUAL VERSUS O MOMENTO DA CANDIDATURA

◀ tabela 02 ▶

	MUDANÇA MÉDIA ENTRE PARTICIPANTES	MUDANÇA MÉDIA ENTRE NÃO SELECIONADOS	DIFERENÇA
 Receita			
Países de alta renda	61%	37%	25%
Mercados emergentes	39%	26%	14%
<i>Diferença</i>	-22%	-11%	-11%
 Funcionários em tempo integral			
Países de alta renda	58%	32%	26%
Mercados emergentes	43%	30%	13%
<i>Diferença</i>	-15%	-2%	-13%
 Equity			
Países de alta renda	27%	16%	11%
Mercados emergentes	53%	40%	13%
<i>Diferença</i>	26%	25%	2%
 Dívida			
Países de alta renda	39%	35%	4%
Mercados emergentes	52%	9%	43%
<i>Diferença</i>	13%	-26%	39%

Olhando além dessas observações, examinamos diversas crenças comuns sobre aceleração em mercados emergentes. Formamos um painel com vários especialistas do setor para juntos coletarmos ideias sobre o que levaria aceleradoras em mercados emergentes a ter um desempenho diferente daquelas que atuam em países de alta renda. Esse exercício revelou quatro áreas principais nas quais as diferenças de mercados emergentes poderiam influenciar o desempenho das aceleradoras: empreendedores, negócios, ecossistemas empreendedores e programas de aceleração. Uma análise detalhada dos dados quantitativos e qualitativos sugere que, ao menos nesta amostra de aceleradoras, que têm ambições de impacto e estruturas de programa similares, várias das crenças sobre as diferenças de mercado emergentes podem ser exageradas.

Principais conclusões

CRENÇA Nº 1:

EMPREENDEDORES DE MERCADOS EMERGENTES SÃO DIFERENTES

- 1 ▶ Empreendedores de mercados emergentes enfrentam maiores lacunas de talento e possuem menos experiência com empreendedorismo?  PARCIALMENTE VERDADE
- 2 ▶ Empreendedores de países emergentes investem menos dinheiro próprio em seus negócios?  FALSO

Eles se sentem menos confiantes com relação ao sucesso do seu negócio?  PARCIALMENTE VERDADE

Empreendedores de mercados emergentes possuem formação acadêmica e competência técnica mais do que suficientes, de acordo com dados e entrevistas. Entretanto, investidores frequentemente apontam a falta de experiência em empreendedorismo entre os grupos fundadores. Além disso, empreendedores de mercados emergentes dão mais valor à possibilidade de desenvolvimento de sua capacidade de gestão quando consideram participar de programas de aceleração, apesar de demonstrarem maiores níveis de experiência.

Quando se trata de investir seu próprio dinheiro no negócio, empreendedores de mercados emergentes demonstram confiança semelhante com relação à perspectiva comercial de seus negócios, o que é corroborado pelo montante similar de valores próprios investidos. Entretanto, nas entrevistas, um número menor de empreendedores de mercados emergentes listou uma possível aquisição como uma aspiração específica. Esse foco menor em “crescer para vender” (*scaling-to-exit*) pode fazer com que investidores achem que os empreendedores têm menos competência e menor comprometimento.



CRENÇA Nº 2:

NEGÓCIOS DE MERCADOS EMERGENTES SÃO DIFERENTES

- 3 ▶ Negócios em mercados emergentes atuam em diferentes setores, ou têm menores chances de atuarem com invenções?  VERDADE
- 4 ▶ Os negócios de mercados emergentes simplesmente precisam de menos dinheiro, seja porque os custos de fazer negócio são mais baixos ou porque as expectativas quanto ao crescimento futuro são menores?  MINIMAMENTE VERDADE
- 5 ▶ Os negócios de mercados emergentes tendem a ser menos desenvolvidos no momento da candidatura ao programa?  FALSO
Ou eles tendem a esperar mais tempo para se candidatar a um programa, sendo, portanto, mais desenvolvidos quando isso acontece?
 VERDADE
- 6 ▶ Os negócios de mercados emergentes são tidos como mais arriscados?
 MINIMAMENTE VERDADE

Negócios de mercados emergentes tendem a esperar mais e, portanto, estão melhor estabelecidos comercialmente quando se candidatam para aceleração. Entretanto, eles não chegam com tanto investimento e apoio inicial e planejam arrecadar bem menos equity nos três anos seguintes. Entrevistas conduzidas com gestores de programas de aceleração sugerem que negócios de mercados emergentes podem estar menos preparados para receber investimento, pois ainda estão testando diferentes estratégias de crescimento.

Existem diferenças entre os setores de atuação dos negócios que buscam aceleração em mercados emergentes. Esses negócios têm menos chance de serem construídos com base em propriedade intelectual da própria empresa. Entretanto, essas diferenças não são responsáveis pelo déficit de curto prazo em equity que se observa em negócios de mercados emergentes.

Investidores relatam uma dificuldade relativamente maior em encontrar oportunidades de qualidade em mercados menos desenvolvidos. Entretanto, quando perguntados sobre quais fatores de risco específicos que levam em consideração, quase todos mencionaram a qualidade da equipe fundadora e riscos de capital humano inerentes à operação como fatores importantes independentemente de onde o negócio tenha sua sede.

CRENÇA Nº 3:

ECOSSISTEMAS DE MERCADOS EMERGENTES SÃO DIFERENTES

- 7 ▶ Os mercados emergentes têm menos oportunidades locais de investimento em equity, incluindo um número menor de investidores locais e redes que coloquem em contato investidores e investimentos em potencial?  VERDADE
- 8 ▶ Em mercados emergentes, é mais difícil obter sucesso sem aceleração? Os países de alta renda oferecem mais oportunidades para empreendedores não selecionados terem acesso a serviços, auxílio e conselhos?  FALSO

Nossos dados não corroboram a noção de que o sucesso comercial sem aceleração é dramaticamente mais difícil em mercados emergentes. Entretanto, os fluxos de investimento são mais restritos em mercados emergentes. Antes da aceleração, negócios de países de alta renda conseguem captar duas vezes mais investimentos em estágio inicial do que aqueles que operam em mercados emergentes (Tabela 3). Gestores de programas de mercados emergentes frequentemente facilitam acordos para investidores que vivem e trabalham fora do país e estão mais sujeitos a enfatizar que recrutar investidores para seus programas pode ser um desafio grande.

MÉDIA DE INVESTIMENTOS ANTES DA CANDIDATURA AO PROGRAMA

◀ tabela 03 ▶

	PARTICIPANTES	NÃO SELECIONADOS
Equity desde a fundação		
Países de alta renda	US\$87.923	US\$57.275
Mercados emergentes	US\$42.274	US\$20.368
Dívida desde a fundação		
Países de alta renda	US\$55.381	US\$20.145
Mercados emergentes	US\$28.123	US\$17.986

CRENÇA Nº 4:

PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO SÃO DIFERENTES EM MERCADOS EMERGENTES

- 9 ▶ Os programas de mercados emergentes têm qualidade inferior? Eles fazem menos investimentos diretos em negócios? ✕ FALSO
- 10 ▶ As aceleradoras de mercados emergentes possuem redes de contatos de qualidade inferior? ✓ VERDADE

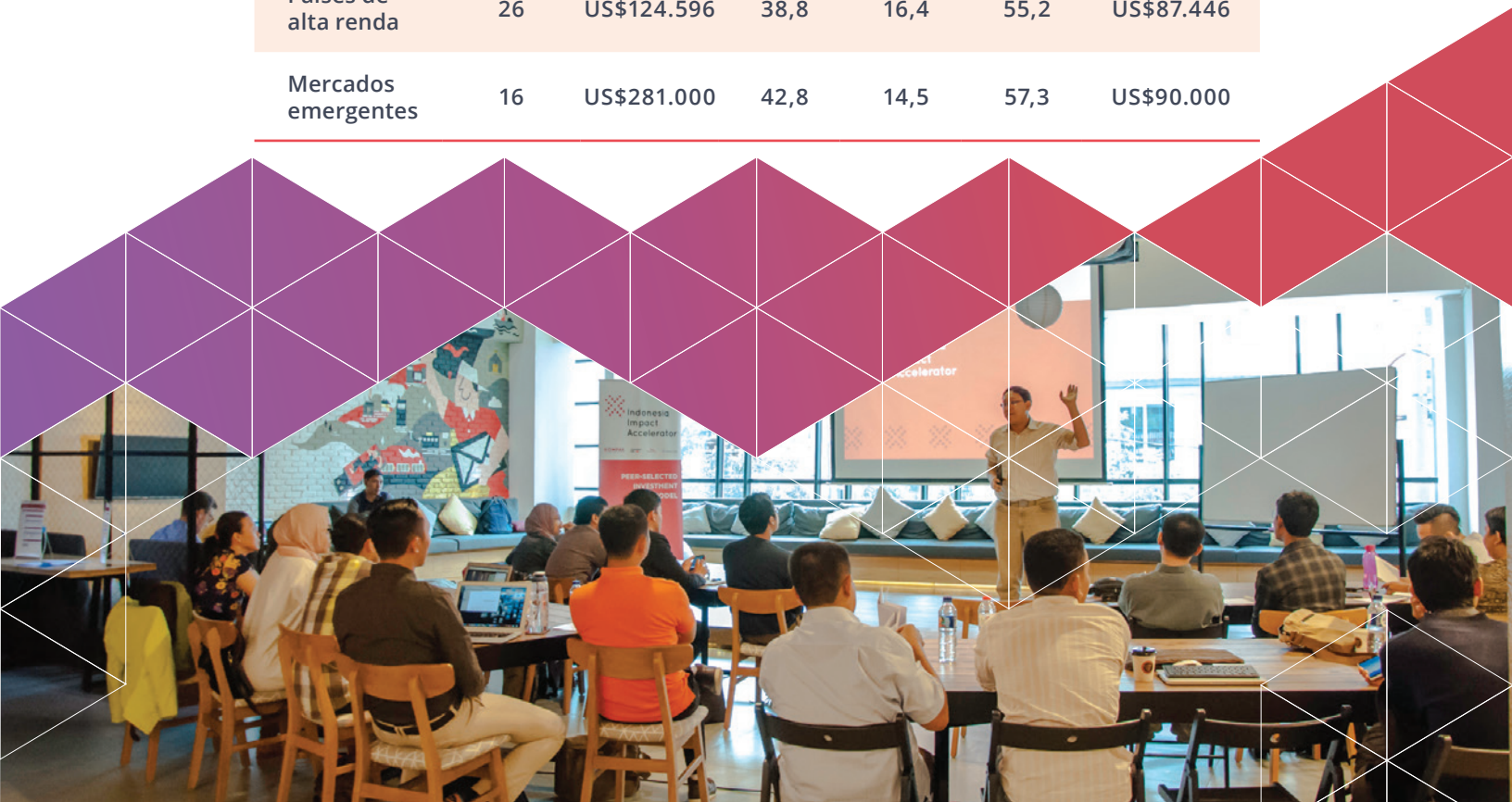
Não existem provas de que haja diferença de qualidade geral entre aceleradoras de mercados emergentes e aquelas de países de alta renda. Dados de alto nível, que descrevem 42 dos programas de nossa amostra, revelam que os programas de mercados emergentes não possuem recursos inferiores (Tabela 4). Eles gastam mais dinheiro por programa e atraem um número similar de mentores. Os dados sugerem também que programas de mercados emergentes oferecem o mesmo montante de investimento garantido aos empreendedores que participam de seus programas.

Entretanto, empreendedores de mercados emergentes raramente relatam que os contatos feitos durante o programa ajudam a fazer sua rede de contatos crescer. Além disso, gestores de programas em mercados emergentes também têm maior probabilidade de encontrar dificuldades ao tentar recrutar mentores e conselheiros. Isso sugere que os benefícios obtidos a partir do capital social que se acumula durante o programa podem ser mais difíceis de serem mantidos após o término deste.

DADOS QUE DESCREVEM OS PROGRAMAS DA AMOSTRA

◀ tabela 04 ▶

	PROGRAMAS	CUSTOS DO PROGRAMA	MENTORES HOMENS	MENTORES MULHERES	MENTORES TOTAL	INVESTIMENTOS GARANTIDOS
Países de alta renda	26	US\$124.596	38,8	16,4	55,2	US\$87.446
Mercados emergentes	16	US\$281.000	42,8	14,5	57,3	US\$90.000



Impactos na aceleração em mercados emergentes

De modo a garantir que essas observações fossem interpretadas através das lentes de um setor experiente, elas foram apresentadas a líderes desse campo e perguntamos-lhes o que eles poderiam concluir dessa pesquisa³. Abaixo encontram-se suas reflexões coletivas sobre as principais conclusões:

- ▶ **Existem menos diferenças quantificáveis nos pipelines de empreendedores e negócios que se candidatam a programas de aceleração de mercados emergentes do que se pensa.** Por outro lado, garantir investimentos é um desafio maior em mercados emergentes. É importante pensar sobre o desequilíbrio entre promessas e investimentos efetivamente realizados (e começar a corrigi-lo) em mercados emergentes.
- ▶ **Programas de aceleração de mercados emergentes conseguem criar janelas de oportunidade de curto-prazo por meio das quais os investimentos efetivamente realizados estão melhor alinhados com o aumento de receita e do quadro de funcionários.** Mas o que exatamente os empreendedores procuram e recebem das aceleradoras nos dois tipos de país? Empreendedores de mercados emergentes tendem a dar mais importância ao desenvolvimento de sua capacidade de gestão, enquanto que o valor da aceleração é geralmente vendido como sendo a qualidade das conexões que podem ser formadas para suprir gargalos na arrecadação de fundos. Isso levanta preocupações que precisam ser solucionadas quanto à estrutura dos programas.
- ▶ **Por fim, não podemos permitir que a percepção inicial de duas florestas esconda as muitas diferenças que existem entre suas árvores nos países ou cidades específicos.** Também é preciso lembrar que as observações baseadas em dados dependem da qualidade e quantidade dos dados disponíveis e esses dados ainda são muito generalistas.

O último ponto referente a essas reflexões é um claro e forte chamado à ação. Uma vez que essa amostra das experiências de aceleradoras é limitada tanto em termos de tamanho quanto em diversidade, devemos continuar a fazer perguntas e coletar dados de mais programas que estejam ocorrendo em outros lugares. Um aumento no espectro de programas e países representados em nossos dados possibilitará que exploremos além dos efeitos gerais para determinar onde e como os impactos das aceleradoras são influenciados pelas escolhas estruturais dos programas e efeitos do ecossistema. Devemos também encontrar maneiras de modificar nossos métodos de pesquisa, para que se possa captar as nuances sutis, mas relevantes, das diferentes regiões e países.

³ Agradecimento especial aos líderes que nos ajudaram na reflexão: Ross Baird (Village Capital), Nicholas Colloff e Harry Devonshire (Argidius Foundation), Nneka Eze (Dalberg Global Development Advisors), PR Ganapathy (Villgro), Ian Lorenzen (GrowthAfrica), Kenneth Turner (The Lemelson Foundation), Rodrigo Villar, Erik Wallsten, Armando Laborde e Anne-Lorraine Meunier (New Ventures Group).

Convite para fazer parte da GALI

Convidamos todas as aceleradoras interessadas a fazer parte do Programa Base de Dados do Empreendedorismo, para que comecemos a entender melhor as práticas e impactos da aceleração.

Ao participar, nossos parceiros de aceleração usufruem de:

- ▶ Observações aprofundadas com base em relatórios sobre candidatos, enviesamento de seleção e impactos sobre o crescimento de receita, quadro de funcionários e investimentos, para todos os empreendedores que se candidatarem ao seu programa. Esses relatórios são muito importantes para programas que querem demonstrar impactos concretos aos financiadores e apoiadores de programas; e
- ▶ Acesso à toda a rede GALI, que oferece muitos benefícios àqueles que buscam oferecer plataformas de aceleração mais atrativas para empreendedores participantes.

Para demonstrar seu interesse, basta responder a algumas perguntas em: www.galidata.org/contribute.



As opiniões expressadas nesse documento refletem as opiniões pessoais dos autores e pertencem integralmente a eles. Elas não necessariamente refletem as opiniões da U.S. Agency for International Development (USAID) ou do governo dos Estados Unidos da América. A USAID não se responsabiliza pela veracidade de nenhuma das informações fornecidas nesse relatório.



Para saber mais sobre a GALI, visite www.galidata.org.