

RESUMO EXECUTIVO

Como implementar o potencial
de Serviços de Desenvolvimento
de Negócios utilizando o SCALE



SETEMBRO 2021

INTRODUÇÃO

Em 2013 cheguei à Argidius como o diretor executivo, com a expectativa de que deveríamos nos voltar a pequenas empresas em crescimento e aceleração. Aceleradores de negócios estavam no auge, e o desenvolvimento pode ser vítima de modismos como qualquer outra ação humana. "Mas", Eu disse ao meu conselho: "Primeiro, não sabemos se aceleradores, de fato, aceleram empresas em crescimento. Caso o façam, como agem? Segundo, há uma profusão de outras intervenções igualmente, ou, até mesmo, mais eficazes? Não deveríamos descobri-las?" Para mérito deles, responderam que sim. Com isso, iniciamos uma jornada com a finalidade de investir em uma série de intervenções, por meio de um estudo transversal de diversos tipos de negócios em diferentes estágios de crescimento para verificar se poderíamos descobrir, a partir de nossos dados de impacto, quais pareciam ser os mais eficazes. Ao mesmo tempo, patrocinaríamos a pesquisa de outros dados e de agrupamento de dados mais amplo, a partir da qual o setor analisaria se o que encontramos se correlacionava com os resultados de outros dados.

A partir de todo esse trabalho, apresentado neste relatório, surgiu um padrão de características comuns, que se codificou no SCALE. Em vez de uma estrutura prescritiva, o SCALE é uma lente através da qual se olha para um programa de desenvolvimento de negócios. Para o profissional, apresenta comprovadamente formas de aprimorar seu resultado. Para o financiador, provavelmente o ajuda a verificar o que é eficaz e auxilia os beneficiários a alcançar resultados melhores e eficazes. Muitas vezes essas melhorias, ainda que relativamente pequenas, surtem efeitos convincentes.

Na Argidius, incorporamos o SCALE às perguntas que fazemos em *due diligence* e como estruturamos a discussão com nossos parceiros, potenciais e reais, a respeito do que focar à medida que trabalhamos em conjunto para alcançar os melhores resultados possíveis. Isso inclui adaptar, não apenas o financiamento programático, mas também o financiamento de base, que fornecemos às organizações a fim de auxiliá-las a apoiar seu pessoal, estrutura e processos. Entretanto, reconhecemos que há sempre mais para aprender – por isso, o SCALE é o princípio, não o fim de uma jornada, conforme exploramos em conjunto meios de auxiliar os empreendedores a construir negócios mais prósperos.

Porém, está muito voltado para o "be-a-bá" de uma intervenção bem-sucedida. Apesar de reconhecermos que os programas de apoio a empresas devem almejar a inclusão de outras preocupações importantes – gênero, ampla inclusão, clima, diversas questões relacionadas à sustentabilidade, entre outras – não queremos perder de vista a obtenção dos componentes constitutivos corretos pois, sem eles, não se alcançará nenhum outro objetivo. Lembro-me de um programa que possuía tantos indicadores de "sucesso" que o coach de negócios passou mais tempo agrupando-os do que, de fato, infelizmente, aconselhando as empresas com resultados previsíveis.

Portanto, recomendo-lhe o SCALE e desejo que trabalhe com nossos parceiros – profissionais e financiadores – a fim de continuar a desenvolver e aprimorar o que sabemos de modo que possamos ajudar as pequenas empresas em crescimento a escalar adequadamente e gerar empregos formais e produtivos, o que acreditamos ser um dos principais caminhos para sair da pobreza em direção a um futuro seguro e sustentável.

Felicidades,

Nicholas Colloff
Diretor Executivo
Fundação Argidius



Por que o SCALE?

- As pequenas empresas em crescimento (**PEC**) ou **SGB** na sigla em inglês, referência à Small and Growing Businesses) influenciam profundamente as economias e os meios de subsistência, especialmente nos mercados emergentes
- Um conjunto crescente de evidências **demonstra que os serviços de desenvolvimento de negócios (SDN) geram empregos e aumentam a produtividade das PEC**
- Todavia, o resultado dos programas de **SDN** varia consideravelmente
- Em 2013, a Argidius decidiu **identificar o que funciona melhor para os SDN** com o objetivo de as PEC crescerem e gerarem empregos. Agindo assim, baseou-se não somente em seu próprio portfólio, mas também na extensa literatura acadêmica e na experiência de programas externos
- **Surgiram cinco orientações básicas que distinguem os programas de SDN de alto desempenho** (aqueles que efetivamente oferecem crescimento às PEC). Essas cinco orientações se codificaram no **SCALE**
- **O SCALE orienta os fornecedores e financiadores de SDN** sobre a implementação de práticas que melhoram a eficácia dos programas de SDN, consequentemente, impulsionando a receita e a geração de empregos nas PEC
- Novas evidências continuam reforçando o resultado positivo das orientações do SCALE nos programas de SDN
- O objetivo deste relatório é compartilhar as orientações e boas práticas com os fornecedores de SDN, principais financiadores e outros atores-chave em todos os setores do ecossistema de SDN com vistas a aprimorar a eficácia do apoio oferecido às PEC





Há evidências de como ajudar pequenas empresas em crescimento a estimular o desenvolvimento em mercados emergentes

As pequenas empresas em crescimento desempenham um papel importante no desenvolvimento de mercados emergentes e, embora os programas para apoiá-las tenham se mostrado eficazes, exibiram também variações consideráveis em resultado

As micro, pequenas e médias empresas (MPME) são essenciais para a transformação econômica. Elas criam cerca de 60% dos novos empregos nos mercados emergentes e mostram um potencial de aumento de contribuição para o PIB, de 30% para 50%.^{1,2} Dentro da categoria MPME, estão as pequenas empresas em crescimento (PEC) *, que podem gerar novos empregos, incentivar a inovação e fornecer bens e serviços que atendam as necessidades do consumidor, mas enfrentam dificuldade de acesso a recursos empresariais, conhecimento e investimento.³⁻⁵ Para que as PECs cresçam e alcancem seu potencial, esses desafios precisam ser enfrentados.

Incubadoras, aceleradoras, fornecedores de assistência técnica e outras entidades que oferecem serviços de desenvolvimento de negócios (SDN) desempenham um papel fundamental para ajudar as PEC a identificar suas restrições e, com isso, desenvolver soluções. Os SDN têm provado que apoiam o crescimento das PEC, a melhoria da produtividade, criação de empregos e, por fim, o estímulo para a transformação econômica.⁶⁻⁸

Embora haja fortes evidências de que os SDN dão certo, há uma variação significativa de seu impacto entre os programas.⁹⁻¹² Na verdade, ainda que os programas recebam incentivos do mesmo fornecedor de SDN, usando a mesma abordagem e currículo semelhante, eles podem gerar resultados de desempenho de negócios muito diferentes. Há novas evidências de boas práticas compartilhadas por programas de alto desempenho, bem como de práticas menos eficazes comuns a programas de baixo desempenho.¹³⁻¹⁷ No entanto, ainda falta uma orientação clara sobre o que gera bons resultados.

*As PEC não são um monólito – podem ser amplamente segmentadas em quatro perfis (empreendimentos de alto crescimento, empreendimentos de nicho, empresas dinâmicas e empresas formalizadas), baseando-se em várias características principais: crescimento do mercado e potencial de escala, perfil de inovação de produto/ serviço e atitudes comportamentais do empreendedor. As PEC, em cada segmento, apresentam necessidades e restrições diferentes - o que pode ser tratado por programas de SDN eficazes. Informações mais detalhadas sobre cada um desses segmentos podem ser encontradas no relatório CFF The Missing Middles.

O SCALE é um conjunto de orientações baseadas em evidências que distinguem os programas de SDN de baixo custo e com excelentes resultados dos menos eficazes

Há um crescente corpo de evidências sobre o que logra êxito e pode aumentar a eficácia dos programas de SDN

Em 2013, a Argidius lançou uma estratégia para melhorar a eficácia e o alcance dos SDN. Eles financiaram vários fornecedores de SDN no intuito de oferecer serviços a dezenas de milhares de PEC de tamanhos, tempos e perfis diversos. Cada contrato perguntou se, como e por que as PEC receberam apoio para seu crescimento. Incorporou-se a coleta de dados quantitativos e qualitativos padronizados em cada um dos subsídios de três anos, concluíram-se avaliações independentes para mais de 30 projetos e investiu-se fortemente na medição e gestão de impacto nas organizações apoiadas.

Paralelamente a isso, financiaram-se e acompanharam-se pesquisas robustas; examinaram-se e sintetizaram-se as descobertas da mais ampla esfera acadêmica; e a Argidius alavancou o seu *network* para aprender com a experiência alheia.

Ao analisar os padrões de evidência, surgiram cinco orientações principais, as quais distinguiram os programas de SDN com bom custo-benefício e resultado dos programas menos eficazes - codificadas como SCALE.

O objetivo do SCALE é ser um conjunto de orientações úteis, em vez de uma estrutura prescritiva. Pretende alinhar os fornecedores e financiadores de SDN em uma linguagem comum e objetivos compartilhados para que os programas possam ser efetivamente projetados e ajustados em torno do que é exitoso para atingir o crescimento da PEC. Embora cada orientação possa se implementar como um componente autônomo, quando executadas em conjunto têm o potencial de reforçar umas às outras.

AS CINCO ORIENTAÇÕES DO SCALE

The diagram consists of five yellow rectangular boxes, each containing one of the five orientations of SCALE. Above each box is a large white letter corresponding to the orientation: S, C, A, L, and E. The letters are arranged horizontally from left to right. Below each letter is a box with a title and a brief description. At the bottom of each box is a small blue circular icon with a white play symbol, followed by the text "Clique aqui para saber mais".

S	C	A	L	E
SELECIONAR a empresa certa	COBRAR das empresas melhora o desempenho	APURAR PROBLEMAS: aprendemos melhor resolvendo problemas	APRENDER pela avaliação do desempenho da empresa	Liderar por EXEMPLO: Aprimorar sua própria organização para servir melhor as empresas



Novas evidências continuam a reforçar o impacto das orientações do SCALE no desempenho dos programas de SDN

As ações tomadas pelos fornecedores de SDN para integrar as orientações do SCALE levaram a aumentos perceptíveis no resultado, reforçando sua eficácia

Integrar as orientações do SCALE, mesmo quando os ajustes são pequenos ou pontuais, pode acarretar em melhorias tangíveis na receita e na criação de empregos. Por exemplo, após uma avaliação conjunta com a Argidius, a Bpeace realizou duas modificações em seus programas, seguindo as orientações do SCALE - introduziram uma taxa para os clientes e ajustaram o momento e o grau de fornecimento. Como resultado dessas mudanças relativamente pequenas, observaram uma melhora significativa no desempenho entre seus grupos. O novo grupo gerou receita incremental de 3,4 milhões de dólares e 62 empregos em tempo integral em apenas um ano, enquanto que o grupo anterior, que recebera apoio sob o modelo original, gerou receita incremental de 180 mil dólares e 32 empregos após dois anos.

Há um corpo de novas evidências que continua a fortalecer a lógica por trás do SCALE. Por exemplo, um estudo recente descobriu que o *insourcing* ou o *outsourcing* de certas funções foi particularmente eficaz em empresas em crescimento, mais que consultoria ou treinamento.¹⁸ Por trás desse resultado, estão as conclusões de que: i) enfrentar os problemas eficazmente acarreta no crescimento; ii) problemas relacionados a certas funções, neste caso finanças e marketing, podem ser resolvidos de forma mais eficaz, trazendo novas habilidades já disponíveis no mercado, em vez de desenvolvê-las; iii) o uso de mecanismos que permitam às empresas serem cobradas pelos serviços em horas extras leva a resultados sustentáveis; iv) os critérios de seleção e diagnóstico garantiram que o apoio foi encaminhado a empresas idôneas; e (v) neste caso, implementou-se uma metodologia de avaliação robusta com o intuito de aprender o que gera resultado.

O impacto do SCALE pode ser visto em outros conjuntos de dados e avaliações disponíveis ao público, bem como em um número crescente de estudos acadêmicos consistentes. Portanto, se apoia empresas ou financia aquelas que o fazem, deve-se pensar em como o SCALE pode ser aplicado ao trabalho.



“Para maximizar o impacto, queremos ajudar os fornecedores de SDN a atingir os mais altos padrões possíveis. O SCALE é uma maneira de conseguir isso.”

Nicholas Colloff
Diretor Executivo
Argidius Foundation





Entretanto, o SCALE não é sobre o que faz, mas sobre como faz

Desempenho e impacto aprimorados dizem mais respeito a como as orientações do SCALE são implementadas do que às orientações em si

A maioria dos fornecedores de SDN está implementando as orientações do SCALE em certa extensão. Porém, a implementação por si só não necessariamente acarretará em resultado.¹⁹⁻²³ Há uma série de boas práticas, ou dimensões, relativas a cada uma das orientações. Essa série oferece uma orientação clara sobre como integrar as orientações nos programas e na organização da maneira certa.

As dimensões estão descritas e explicadas detalhadamente nas páginas a seguir. No relatório completo, há os exemplos de como determinadas organizações estão integrando-as.

Sobre o relatório completo

O que há nele

O relatório contém quatro seções

- **Seção 1:** Apresenta o SCALE sintetiza a comprovação a prova da eficácia dos SDN
- **Seção 2:** Apresenta a comprovação detalhada para cada orientação, além da informação sobre como implementá-la, destacando como as organizações adotam boas práticas. Também inclui uma diretriz para os financiadores sobre como apoiar os fornecedores de SDN na implementação do SCALE
- **Seção 3:** Apresenta informações detalhadas sobre seis fornecedores de SDN, que apresentaram resultados excepcionais com relação ao crescimento da receita, geração de empregos e mobilização de investimento. A maioria faz parte do portfólio da Argidius e atende a vários tipos de empresas em diferentes estágios de crescimento e em regiões diversas
- **Seção 4:** Fornece ferramentas e recursos para fornecedores e financiadores de SDN a fim integrar as orientações do SCALE em seu trabalho

Como utilizá-lo

Em vez de ser um documento para ser lido do início ao fim, o objetivo do relatório completo é ser uma referência de consulta para fornecedores e financiadores de SDN. As seções 2-4 contêm um índice interativo para ajudar os leitores a encontrarem rapidamente as informações de que precisam.

Quando usá-lo

O relatório pode ser usado em um momento crítico, como na entrada em um novo mercado ou simplesmente na identificação de melhores práticas relacionadas a um determinado componente do programa para aprimorar um programa existente. Também pode ser utilizado para entender como outras organizações implementaram com sucesso as orientações do SCALE.



S

SELECCIONAR a empresa certa

S

SELECCIONAR a empresa certa

POR QUE SELECCIONAR É IMPORTANTE (saiba mais nas páginas 17-18)

A seleção de empresas certas melhora o desempenho.²⁴⁻²⁷ Permite que os fornecedores de SDN identifiquem empreendedores motivados a crescer²⁸⁻²⁹ e forma grupos com a combinação certa de empreendedores, possibilitando a aprendizagem entre pares (*peer-to-peer*).³⁰ Além disso, os fornecedores de SDN podem compreender melhor as necessidades das empresas, com isso, adaptar seus programas a fim de atendê-las.³¹

COMO IMPLEMENTAR UMA SELEÇÃO EFICAZ (saiba mais nas páginas 19-27)

- Estabelecer critérios claros de seleção, a partir dos quais se define o perfil de empresas e empreendedores.
- Alavancar as referências de participantes atuais e anteriores, além de outros no ecossistema.
- Estabelecer expectativas claras e realistas para as empresas.
- Segmentar o portfólio e adaptar a abordagem.
- Fazer da seleção um processo de múltiplos estágios a fim de avaliar periodicamente as parcerias e alocar recursos para empresas que estão mais engajadas e que podem receber o valor máximo do programa.
- Integrar ciclos de *feedback* para aprimorar os critérios de seleção no futuro.

COMO AS ORGANIZAÇÕES EXEMPLARES IMPLEMENTARAM O SCALE

alterna

Páginas 75-80

- Critérios de seleção adaptados para segmentar empresas no intuito de combiná-las com o programa mais relevante
- Processo de seleção aprimorado, por meio da alavancagem das relações de *network*, incluindo seleção de múltiplos estágios e investimento em uma equipe dedicada

PUM

Páginas 86-90

- Critérios de seleção aprimorados a fim de garantir o alcance do segmento-alvo
- Alavancagem de *network* de organizações locais a fim identificar potenciais clientes

VillageCapital

Páginas 98-104

- Comitês de seleção formados para selecionar empreendedores, baseando-se na adequação ao segmento-alvo do programa
- Seleção de pares incorporada em uma abordagem de seleção em múltiplos estágios

villgro

Páginas 105-110

- Segmento-alvo definido pela identificação de lacunas no mercado regional
- Empreendedores avaliados, baseando-se não apenas em suas ideias de negócios, mas também em seus valores
- Perspectivas múltiplas incorporadas para selecionar as empresas certas



C COBRAR das empresas melhora o desempenho

C COBRAR das empresas melhora o desempenho

POR QUE COBRAR É IMPORTANTE (saiba mais nas páginas 30-31)

A cobrança é possível porque as empresas estão dispostas a contribuir com, pelo menos, uma taxa nominal.^{32,33} Ajuda os fornecedores de SDN a selecionar os candidatos certos e aumenta o envolvimento em todo o programa.^{34,35} Além disso, a cobrança promove a criação de empregos e aumenta o retorno sobre o investimento.³⁶

COMO IMPLEMENTAR A COBRANÇA (saiba mais nas páginas 32-33)

- Comunicar o valor da taxa de cobrança.
- Construir relacionamentos baseados em confiança.
- Definir e testar o nível apropriado de contribuição.
- Diversificar os fluxos de receita para fortalecer a sustentabilidade financeira.*

COMO AS ORGANIZAÇÕES EXEMPLARES IMPLEMENTARAM O SCALE



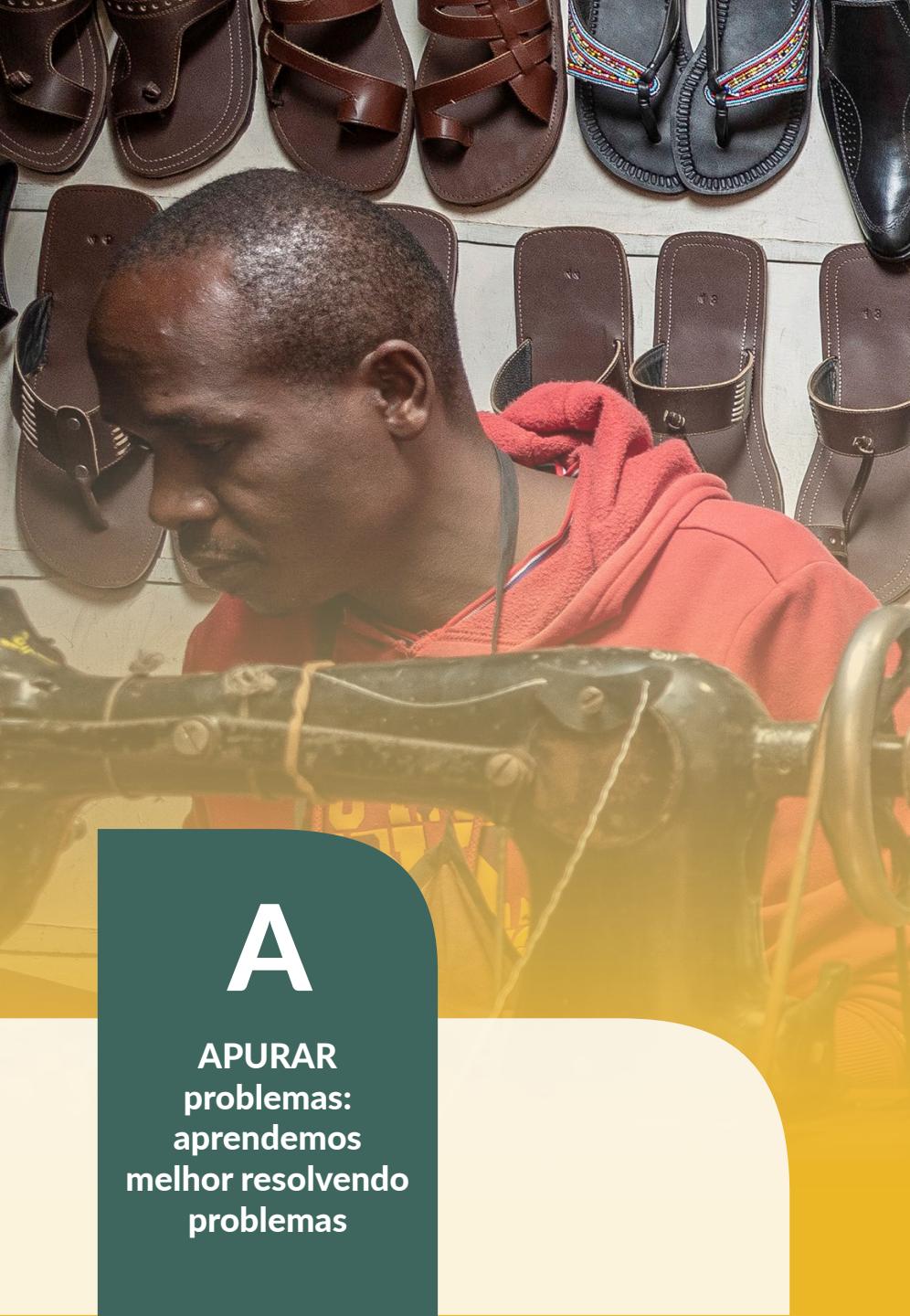
Páginas 81-85

- Consultou os clientes atuais e passados com vistas a entender o quanto estariam dispostos a pagar e trabalhou em conjunto com sua equipe para implementar um modelo de cobrança
- Aperfeiçoou a qualidade da empresa solicitante e o envolvimento do empreendedor a partir da cobrança



Páginas 91-97

- Utilizou a comunicação e cobrança para encorajar a autosseleção
- Implementou a cobrança de forma incremental, começando com uma taxa nominal, aumentando-a gradualmente para identificar o montante certo
- Levou em conta a implementação de modelos alternativos de cobrança, e não apenas as taxas iniciais



A

APURAR problemas: aprendemos melhor resolvendo problemas

A APURAR problemas: aprendemos melhor resolvendo problemas

POR QUE RESOLVER PROBLEMAS É IMPORTANTE (saiba mais nas páginas 39-40)

Ajudar os empreendedores a resolver seus problemas, em vez de lhes ensinar o que já devem saber, estimula o crescimento e a produtividade.³⁷⁻⁴¹ Além disso, interações periódicas entre colegas para discutir desafios de negócios e compartilhar soluções levam a melhores resultados de negócios.^{43,44}

COMO APURAR PROBLEMAS DE FORMA EFICAZ (saiba mais nas páginas 41-48)

- Avaliar os problemas da empresa com precisão
- Construir relacionamentos baseados em confiança
- Facilitar a aprendizagem entre os pares que enfrentam e superaram desafios semelhantes
- Tornar relevante a educação empresarial, envolvente e fácil de aplicar. Reservar um tempo para a aprendizagem a ser aplicada

COMO AS ORGANIZAÇÕES EXEMPLARES IMPLEMENTARAM O SCALE



Páginas 81-85

- Promoveu interações com a equipe completa das empresas para aperfeiçoar o efeito e a profundidade da aprendizagem
- Reduziu a duração do programa de 18 para 12 meses para aprimorar o engajamento
- Equilibrou o apoio personalizado com escalabilidade a partir da implementação de serviços remotos de pouco envolvimento



Páginas 86-90

- Conduziu várias rodadas de discussão com empreendedores para entender suas necessidades, fornecendo-lhes o auxílio exato
- Ofereceu acompanhamento de apoio a fim de incentivar a mudança no negócio



Páginas 91-97

- Planejou programas para segmentos com necessidades semelhantes
- Focou na entrega de habilidades e reservou um tempo para a implementação a fim de encorajar a mudança de comportamento
- Atendeu necessidades comuns por meio de grupos de apoio, focando, portanto, nas necessidades individuais, a partir de uma abordagem mais personalizada



Páginas 98-104

- Identificou necessidades subjacentes, utilizando metodologias de planejamento voltadas ao ser humano
- Alavancou grupos no intuito de incentivar a aprendizagem entre pares
- Reduziu o tempo despendido em palestras e, em vez disso, enfatizou discussões, feedbacks e implementações.





L APRENDER pela avaliação do desempenho da empresa

L

APRENDER pela avaliação do desempenho da empresa

POR QUE APRENDER É IMPORTANTE (*saiba mais na página 51*)

Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem (MAA) ajuda os fornecedores e financiadores de SDN a entender se as PEC estão sendo apoiadas para crescer e como isso pode ser alcançado de forma mais eficaz. MAA é crucial para melhorar os programas e aumentar o impacto.⁴⁵⁻⁴⁹ Promove-se um melhor desempenho dos negócios quando os fornecedores de SDN os auxiliam a coletar e usar seus dados, isso promove melhor desempenho dos negócios.⁵⁰⁻⁵³

COMO IMPLEMENTAR UMA SELEÇÃO EFICAZ (*saiba mais nas páginas 52-59*)

- Coletar pontos de dados relevantes e garantir que os relatórios sejam válidos e afins para os empreendedores (três indicadores principais são receita, emprego e investimento)
- Apoiar a coleta e o uso de dados pelas empresas para gerenciar o desempenho e melhorar os negócios
- Experimentar diferentes abordagens e melhorar o fornecimento dos ciclos de feedback integrados para aprimorar os critérios de seleção no futuro.

COMO AS ORGANIZAÇÕES EXEMPLARES IMPLEMENTARAM O SCALE

alterna

Páginas 75-80



Páginas 81-85

TechnoServe

Páginas 91-97

Páginas 105-110

villgro

Páginas 105-110

- Conectou a equipe MAA com a equipe de seleção, alinhando os KPIs com os de outros atores do ecossistema para obter parâmetros de referência de resultados e promover a aprendizagem contínua
- Melhorou as taxas de resposta a partir da compreensão das prioridades dos empreendedores, realizando ajustes internos, entre outras abordagens

-
- Investiu na construção de confiança e engajamento dos alunos para aprimorar a coleta de dados
 - Assegurou que a coleta de dados fosse um incremento para os empreendedores, pelo compartilhamento de informações a eles a respeito de seu desempenho em relação a seus pares

-
- Coleto ambas os dados de desempenho de negócios e satisfação do empreendedor ao longo do tempo
 - Alavancou um processo de aprendizagem contínua para realizar mudanças incrementais em seus programas
 - Trabalhou com organizações externas para validar os impactos do programa

-
- Modelou seu processo de MAA em estruturas existentes e progrediu ao longo do tempo
 - Utilizou dados a fim informar a aprendizagem contínua tanto para o empreendedor quanto para a equipe
 - Testou para definir o equilíbrio exato entre a quantidade necessária de dados e a frequência de sua coleta





E
**Liderar por
EXEMPLO:
a primorar sua
própria organização
para servir melhor
as empresas**

E Liderar por EXEMPLO: aprimorar sua própria organização para servir melhor as empresas

POR QUE LIDERAR POR EXEMPLO É IMPORTANTE (*saiba mais na página 62*)

Os fornecedores de SDN que lidam com desafios internos apresentam melhor desempenho.⁵⁴ Além disso, a partir do investimento no desenvolvimento organizacional, eles podem alcançar crescimento a longo prazo e sustentabilidade financeira.^{55,56} Os financiadores que apoiam o fornecedor de SDN no enfrentamento dos desafios internos podem alavancar mais recursos e resultado.⁵⁷⁻⁵⁹

COMO IMPLEMENTAR UMA SELEÇÃO EFICAZ (*saiba mais nas páginas 63-69*)

- Possuir uma estratégia clara e orientada
- Integrar uma estrutura de governança na organização, que inclua empreendedores bem-sucedidos
- Construir uma equipe bem organizada, capacitada e responsável para permitir a estabilidade o crescimento da organização
- Diversificar os fluxos de receita a fim de fortalecer a sustentabilidade financeira

COMO AS ORGANIZAÇÕES IMPLEMENTARAM O SCALE

alternia

Páginas 75-80

- Formou um Conselho de Administração com membros que possuíam muita experiência individual, conexões de ecossistema e um histórico empresarial
- Diversificou seu fluxo de financiamento e desenvolveu um estratégia clara

VillageCapital

Páginas 98-104

- Manteve um estreito alinhamento entre sua missão, visão e estratégia
- Promoveu uma abordagem altamente colaborativa para a arrecadação de fundos e desenvolveu relacionamentos com uma gama de doadores
- Ampliou seu impacto, incorporando uma mentalidade de aprendizagem em sua estratégia

villgro possible.

Páginas 105-110

- Desenvolveu uma forte estrutura de equipe, mapeando claramente as funções necessárias para os cargos
- Recrutou sua equipe com paixão e vontade de aprender a minimizar atritos
- Desenvolveu seu conselho, buscando membros que pudessem servir como contatos do ecossistema e parceiros de pensamento estratégico



Ferramentas e recursos adicionais para auxiliar os financiadores e fornecedores de SDN a integrar as orientações do SCALE

SCALE One-Pager



Objetivo:

- Apresentar um resumo das orientações do SCALE

Público-alvo:

- Financiadores, fornecedores de SDN e outros agentes do ecossistema empreendedor

[Clique aqui para ir para a ferramenta](#)

SCALE Ferramenta de Diagnóstico

1. INTRODUÇÃO
SCALE Ferramenta de diagnóstico
O que é o SCALE?

Em 2013, a Angelis lançou uma estratégia para melhorar a eficácia e o alcance dos serviços de desenvolvimento voltados para pequenas empresas em crescimento (PECs). O objetivo é possibilitar que as organizações de serviços de desenvolvimento de negócios (SDNs) e seus investidores, melhorem a eficácia do apoio às empresas, implementando práticas organizacionais fundamentais em compreensões científicas, aprimorando suas estruturas e fortalecendo os fornecedores de SDN e a viabilização de redes entre parceiros.

Não é necessário implementar todas as cinco orientações para verificar melhorias no desempenho e no resultado. No entanto, as orientações se reforçam entre si.

S C A L E

SELECCIONAR: a empresa certa **COBRAR:** das empresas melhora o desempenho **APURAR PROBLEMAS:** aprendemos melhor resolvendo problemas **APRENDER:** pela avaliação do desempenho da empresa **EXEMPLO:** Aprimorar a sua organização para servir melhor às empresas

Para saber mais sobre o SCALE, consulte "Como aproveitar o potencial dos Serviços de Desenvolvimento de Negócios, usando o relatório SCALE" e os vídeos do SCALE. Clique aqui para assistir aos vídeos.

O objetivo desta ferramenta é:

Ajudar os investidores a avaliar melhor os fornecedores de SDN a partir das que se propõem ter efeitos. Para ajudar os fornecedores de SDN a avaliar como seus programas e práticas organizacionais estão alinhados com o que gera resultado e a identificar áreas de oportunidade.

Como navegar nesta ferramenta:

Há um total de sete páginas. Comece com as instruções da página 2 para fornecedores de SDN. Em seguida, vá para a página 4 e 5 para avaliar suas organizações em relação às orientações de VENDA e perspectivas de gênero e inclusão social. Na aba #6 (se você não conseguiu ver, clique na seta à esquerda da aba #5), você encontrará um painel onde poderá ver o resultado de sua avaliação em uma única página. Há também uma seção de perguntas e respostas. Por fim, a aba #7 é um espaço para anotações e reflexões. Você também pode usá-la para anotar as prioridades que define, basculando-se nos resultados da avaliação.

Esta ferramenta não tem o objetivo de ser prescritiva, a intenção é que as organizações se adaptem a fim de atender suas necessidades específicas.

Objetivo:

- Auxiliar os financiadores na melhor avaliação de fornecedores de SDN no que diz respeito ao conhecimento sobre o que gera mais impacto
- Auxiliar os fornecedores de SDN a avaliar como seus programas e práticas organizacionais estão alinhados com o que gera resultado e identificar oportunidades de aperfeiçoamento

Público-alvo:

- Financiadores e fornecedores de SDN

[Clique aqui para ir para a ferramenta](#)

SCALE Questões para Reflexão

S C A L E

SELECCIONAR: a empresa certa **COBRAR:** das empresas melhora o desempenho **APURAR PROBLEMAS:** aprendemos melhor resolvendo problemas **APRENDER:** pela avaliação do desempenho da empresa

FERRAMENTA DE REFLEXÃO

O QUE É A FERRAMENTA DE REFLEXÃO DO SCALE?
É um conjunto de perguntas relacionadas a cada uma das orientações do SCALE, que permitem a você:

- Refletir no quanto sua organização integra boas práticas baseadas em evidências científicas e impacto nos programas e formas de trabalho.
- Identificar o que se pode aprimorar.
- Iniciar uma conversa sobre como executá-la.

QUANDO USAR ESTA FERRAMENTA?
Idealmente, esta ferramenta deve ser usada no momento em que você está em um ponto de reflexão (por exemplo, quando um programa foi concluído ou quando está escrevendo uma proposta), ou em um momento importante (quando está se desenvolvendo uma nova estratégia ou entrando em um novo mercado).

COMO USAR ESTA FERRAMENTA?
Planejar uma sessão com sua equipe.
Fornecer algum material de pré-leitura do relatório e pedir a todos que estejam prontos para brainstorming.

COM QUEM USAR?
Idealmente, esta ferramenta deve ser usada por uma equipe, a intenção é compartilhar diferentes perspectivas e ideias. Ela pode ser um primeiro passo em direção à transformação. Lembre-se, a mudança precisa ser um processo bem pensado.

[Clique aqui para ir para a ferramenta](#)

Objetivo:

- Promover reflexão e discussão a respeito de boas práticas e áreas a se aprimorar

Público-alvo:

- Financiadores e fornecedores de SDN

Recursos Adicionais

Recursos adicionais			
Orientação	Recurso	Organização	Descrição
Selecionar a empresa certa	Scout for participants	Impact Hub	Uma ferramenta com documentos de orientação para ajudar as incubadoras a fazerem a seleção, incluindo o desenvolvimento de instrumentos, engajamento, elaboração de uma estratégia de divulgação e promoção, e planejamento.
Cobrar das empresas melhora o desempenho	Value Proposition Canvas	Strategyzer	Utilizada para definir perfis de clientes, definir o valor que uma empresa cria para os clientes e identificar como esse valor pode ser comunicado.
Apurar Problemas	A quick guide to value-based pricing	Harvard Business Review	Abordagem de quatro etapas para a precificação de base de valor.
	DQ Sales	Whitten and Roy Partnership	Uma framework de vendas que pode ser utilizada pelos fornecedores de SDN para definir e aprimorar suas estratégias de vendas.
	Accelerating Trust Action Plan	Bpeace	Uma ferramenta interativa, que fornece perguntas orientadoras para conversas com os principais stakeholders, incluindo clientes e colaboradores.
	Networking Works	Argidius	Avalia o impacto dos networks entre parceiros (peer-to-peer) no crescimento e M&A. O Banco Argidius fornece informações para auxiliar os fornecedores de SDN a construir e manter uma rede de parceiros.
	The Lean Startup	Eric Ries	Fornece uma abordagem científica para criar e administrar startups, além de fornecer ferramentas para monitorar o progresso.
	Business Model Canvas	Strategyzer	Oferece uma forma simples de comunicar e visualizar um modelo de negócios.
	Village Capital VIRAL Pathway	Village Capital	Uma ferramenta de diagnóstico que pode ser usada no início da operação de um empreendedor e a disponibilidade de investimento, a partir de um vistoso, proposta de valor, modelo de negócios, entre outros.
	Program Capacity Building Support: Diagnostics	Impact Hub	Um breve guia fornecido às incubadoras do Impact Hub a fim de desenvolver capacidades de suporte ao empreendedorismo.

Objetivo:

- Fornecer a financiadores e fornecedores de SDN evidências e informações adicionais sobre boas práticas de SDN

Público-alvo:

- Financiadores e fornecedores de SDN

[Clique aqui para ir para a ferramenta](#)



BIBLIOGRAFIA

1. The World Bank, "Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SMEs' Access to Finance and Finding Innovative Solutions to Unlock Sources of Capital", The World Bank Group
2. Ayyagari et al., "Who creates jobs in developing countries?", *Small Business Economics*, 2014
3. ANDE, "ANDE at 10 Years: Impact and Influence on the SGB Sector" Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2019
4. ANDE, "Growth and Opportunity: The Landscape of Organizations that Support Small and Growing Businesses in the Developing World", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2013
5. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries", USAID, 2018
6. David McKenzie, "Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship: Experimental Evidence from a Business Plan Competition?", The World Bank Group, 2015
7. TechnoServe, "TechnoServe Named the #1 Charity for Fighting Poverty", Technoserve, 2019
8. Mc Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
9. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details.
10. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
11. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries," USAID, 2018
12. David McKenzie, "Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for Training Doesn't Work", The World Bank Group, 2020
13. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
14. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
15. Roberts et al., "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Technopserve, 2017
16. Christopher Woodruff, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", International Growth Center, 2018
17. Argidius, "Evaluation: Video Case Studies from Bpeace's Support to Dynamic Businesses"
18. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020
19. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details
20. Davidson et al., "Does Acceleration Work? Five years of evidence from the Global Accelerator Learning Initiative," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
21. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
22. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries" USAID, 2018
23. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
24. Bardasi et al. "The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania", World Bank Economic Review, 2021
25. Banerjee et al., "Can Microfinance Unlock a Poverty Trap for Some Entrepreneurs?", National Bureau of Economic Research, 2019
26. Roberts et al., "What's Working in Startup Acceleration: Insights from 15 Village Capital Programs", Aspen Network of Development entrepreneurs, 2016
27. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
28. Cooney, T.M., "Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses" OECD, 2012
29. IPA, "Thinking like an entrepreneur: Boosting small business growth with mindset training in Togo", (2016)
30. Kuzhanova et al., "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", *Economic Development Quarterly*, 2009

BIBLIOGRAFIA

31. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
32. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "What are your reasons for not charging?", May 2021
33. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
34. McKenzie et al., "What are we Learning from Business Training Evaluations Around the Developing World?", The World Bank, 2014
35. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
36. Ibid.
37. Bando et al., "Effect of Inquiry and Problem Based Pedagogy on Learning: Evidence from 10 Field Experiments in Four Countries", Interamerican Development Bank, 2019
38. Bruhn et al., "The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico", The World Bank Group, 2018
39. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020
40. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?" VoxDev, 2019
41. Roberts et al., "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
42. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
43. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
44. Woodruff, C, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2018
45. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, "How We Work" for more details
46. Bpeace Case Study
47. Astebro el al., "Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trials: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship", 2021
48. TechnoServe, "Accelerating Impact for Entrepreneurs", TechnoServe, 2017
49. Anderson et al., "Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing and Outsourcing", The World Bank Group, 2020.
50. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?", VoxDev, 2019
51. Drexler et al., "Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb." American Economic Journal: Applied Economics, 2014
52. Arraiz et al., "Less is More: Experimental Evidence on Heuristic-Based Business Training in Ecuador", Interamerican Development Bank, 2019
53. GALL, "A Rocket or a Runway? Examining venture growth during and after Acceleration", Global Accelerator Learning Initiative, 2021
54. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
55. MAVA Foundation, "Innovation Conservation Finance in West Africa and the Mediterranean", MAVA Foundation, 2017
56. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
57. "Pathways to grow impact: Philanthropy's Role in the Journey", Grantmaking for effective organizations, 2013
58. Almeida et al., "Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations.", Laudes Foundation, 2020
59. Claudia Genier, "MAVA OD Partner Perception Survey2020", MAVA Foundation, 2020





O objetivo da Fundação Argidius é auxiliar os empreendedores a construírem negócios lucrativos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Realizamos isso a partir da melhora da eficácia e alcance de serviços de desenvolvimento de capacitação de pequenas e médias empresas

Perguntas e comentários sobre este relatório podem ser enviados para mail@argidius.com