

## RELATÓRIO

Como implementar o potencial  
do 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



## 1

**O SDN efetivamente apoia o crescimento da empresa quando executado da maneira certa**

Esta seção resume as evidências da eficácia do SDN e apresenta cinco orientações fundamentais para realizar o SDN de modo exato.

## 2

**SCALE - Cinco orientações essenciais para o melhor apoio às empresas**

Esta seção detalha cada orientação, descreve as evidências por trás de cada uma e destaca as boas práticas.

## 3

**Como: estudos de caso do SCALE em ação**

Esta seção fornece estudos de caso de seis fornecedores de SDN que apresentaram programas de alto impacto com baixo custo, em que as orientações do SCALE foram fundamentais para o sucesso do programa.

## 4

**Ferramentas e recursos**

Esta seção fornece ferramentas e recursos para ajudar os financiadores e fornecedores de SDN a integrar as orientações do SCALE.

# 1

O SDN efetivamente apoia o crescimento da empresa quando executado da forma certa



# 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



PEC possuem um papel importante no desenvolvimento de mercados emergentes e evidências crescentes demonstram que o SDN eficaz auxilia na prosperidade desses negócios

### **Pequenas empresas em crescimento (PEC) são essenciais para o crescimento econômico dos mercados emergentes, porém seu baixo acesso a conhecimento e recursos limita seu crescimento**

Micro, pequenas e médias empresas (MPME) geram cerca de 60% dos novos empregos em mercados emergentes e possuem potencial de incrementar sua contribuição para o PIB de 30% a 50%<sup>1,2</sup>. Esses negócios são, portanto, essenciais para a transformação econômica. As PEC estão na categoria MPME e representam um segmento de empresas comercialmente viáveis, apresentando um potencial relevante e ambição para crescer. As PEC criam novos empregos, impulsionam a inovação e fornecem bens e serviços que atendem às necessidades do consumidor, porém possuem acesso limitado a recursos de negócios, conhecimento e apoio financeiro.<sup>3,4,5</sup> Para que as PEC cresçam, esses desafios precisam ser enfrentados.

### **Está provado que um SDN eficaz auxilia as PECs a crescer**

Incubadoras, aceleradoras, fornecedores de assistência técnica, financiadores, financiadores de impacto e outras entidades oferecem serviços de desenvolvimento de negócios com o intuito de auxiliar as PECs a identificar suas restrições e, dessa forma, desenvolver soluções. Os SDN significam apoio não financeiro, a partir de serviços como treinamento, mentoria, consultoria, networking e coaching. Um SDN eficaz ajuda as PEC a gerar crescimento empresarial, melhorar a produtividade, criar empregos e, finalmente, aprimorar os meios de subsistência e o bem-estar da população nos mercados emergentes.<sup>6,7,8</sup> Anos de pesquisa identificaram abordagens eficazes para SDN em uma variedade de segmentos empresariais\* e tipos de serviços.<sup>9</sup>



#### **\*SOBRE AS PEC**

As PEC não são um monólito – elas podem ser amplamente segmentadas em quatro perfis (empreendimentos de alto crescimento, empreendimentos de nicho, empresas dinâmicas e empresas formalizadas), baseando-se em várias características essenciais: 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](#).

#### **SOBRE os SDN**

Os serviços de desenvolvimento de negócios são serviços não monetários oferecidos com a finalidade de auxiliar startups, MPME e PEC a enfrentar obstáculos de maneira mais eficaz, acelerar seu crescimento e alcançar maior escala. Esses serviços incluem aceleração, incubação, assistência técnica, coaching, consultoria e outras formas de apoio não monetário.<sup>10</sup>

Os programas de SDN exibiram uma considerável variação no que diz respeito ao impacto e há provas convincentes sobre o que motiva essa variação

### Há uma variação significativa com relação ao impacto entre os programas de SDN

Avaliações conduzidas pela Argidius Foundation,<sup>11</sup> GALI,<sup>12</sup> USAID PACE,<sup>13</sup> Banco Mundial,<sup>14</sup> e outros apresentaram grande instabilidade nos impactos dos programas de SDN referentes aos resultados da empresa. Inclusive os programas promovidos pelo mesmo fornecedor de SDN, usando a mesma abordagem e currículo semelhante, podem produzir resultados de desempenho de negócios totalmente diferentes.

### Evidências substanciais revelaram o que funciona e o que não funciona em programas de SDN

As abordagens de planejamento, fornecimento e avaliação geram mais variação do que o tipo de serviço oferecido. Identificaram-se diversas boas práticas que os programas de SDN de alto desempenho de todos os tipos implementam de forma consistente a fim de gerar impacto. Entretanto, consideraram-se algumas práticas menos eficazes na melhoria do desempenho empresarial.<sup>15-19</sup>

**Portanto, quais práticas logram êxito no auxílio às PEC em relação ao seu crescimento e desenvolvimento?**

### O que levou a variações no impacto entre os programas de maior e menor desempenho da Village Capital?

Em 2016, a GALI avaliou 15 programas da Village Capital<sup>20</sup> para identificar as práticas que impactaram o desempenho, algumas das quais estão descritas a seguir. Encontrou-se uma variação extensa.

Em média, os programas de maior desempenho geraram US \$ 86.000 em crescimento de investimento incremental de um ano por empresa em comparação com uma média de US\$ 28.000 por empresa nos programas de menor desempenho.

	Programas de alto desempenho	Programas de baixo desempenho
<b>Conjunto de candidatos</b>	Menos candidatos, porém mais qualificados e experientes	Mais candidatos, mas não necessariamente mais qualificados ou experientes
<b>Tempo despendido em atividades relacionadas ao programa</b>	Os empreendedores têm mais tempo para trabalhar por conta própria ou com suas equipes	Mais tempo é despendido na realização de treinamento padrão
<b>Networking entre os membros do grupo</b>	Networking sólido, aprendizagem e colaboração entre os pares	Pouca atenção no networking, na aprendizagem e colaboração entre os pares



A Argidius estabeleceu a identificação de quais práticas apoiam com mais eficácia o crescimento das PEC, a partir da produção de evidências oriundas dos programas que financia, do embasamento em pesquisa acadêmica e das lições aprendidas de outros programas

Em 2013, a Argidius lançou uma estratégia com vistas a aprimorar a eficácia e o alcance dos serviços de desenvolvimento de PEC. Desde então, financiou uma série de organizações de SDN que oferecem serviços como aceleração, coaching, consultoria, networking e treinamento para dezenas de milhares de PEC de diversos tamanhos, tempos e perfis. Para cada programa (em vez de para cada compromisso), a Argidius perguntou se, como e por que as PECs receberam suporte para crescerem. Incorporou-se a coleta de dados quantitativos e qualitativos padronizados em cada um dos subsídios de três anos; concluíram-se as avaliações independentes para mais de 30 projetos; e investiu-se vigorosamente na medição e gestão de impacto nas organizações apoiadas.

Além disso, a Argidius financiou pesquisas robustas, examinou e sintetizou descobertas da mais ampla esfera acadêmica e alavancou seu network para aprender com a experiência alheia.



*"Para maximizar o impacto, queremos ajudar os fornecedores de SDN a atingir os mais altos padrões possíveis. O SCALE é uma forma de se alcançar isso."*

Nicholas Colloff  
Diretor Executivo  
Fundação Argidius



Surgiram cinco orientações fundamentais, cujo propósito é distinguir os programas de SDN de baixo custo e resultado dos programas menos eficazes - essas orientações estão codificados como SCALE

## O SCALE se fundamenta em evidências e é capaz de aumentar a eficácia dos programas de SDN

A evidência presente no portfólio da Argidius, a literatura acadêmica global e as lições aprendidas com outros financiadores e fornecedores de SDN se convergiram em torno de cinco práticas consistentemente envolvidas em programas de alto desempenho. No entanto, o que realmente distinguiu os programas de alto desempenho dos de baixo desempenho não foram as práticas sozinhas, mas como foram implementadas.<sup>21-25</sup> A análise dessas evidências resultou no SCALE, um conjunto de orientações que comprovadamente aumenta a eficácia dos programas de SDN.<sup>26,27</sup>

O SCALE não pretende ser uma *framework* prescritiva nem um *checklist*. É um conjunto de orientações úteis, cujo propósito é o alinhamento dos fornecedores de SDN e seus financiadores em direção ao que logra êxito em relação ao crescimento das PEC.

### AS CINCO ORIENTAÇÕES DO SCALE

# S

**SELEÇÃO**  
a empresa certa

▶ Clique aqui para saber mais

# C

**COBRAR**  
das empresas melhora  
o desempenho

▶ Clique aqui para saber mais

# A

**APURAR  
PROBLEMAS:**  
aprendemos melhor  
resolvendo problemas

▶ Clique aqui para saber mais

# L

**APRENDER**  
pela avaliação do  
desempenho da  
empresa

▶ Clique aqui para saber mais

# E

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

▶ Clique aqui para saber mais



# Novas evidências reforçam o impacto das orientações do SCALE no desempenho dos programas de SDN

**As ações tomadas pelos fornecedores de SDN para integrar algumas das orientações do SCALE levaram a aumentos perceptíveis em receita e geração de empregos**

Embora as orientações do SCALE se reforcem, não precisam ser implementadas de forma “tudo ou nada”. Mesmo ajustes pequenos e simples realizados pelos fornecedores de SDN implicam melhorias tangíveis, conforme ilustrado no destaque à direita.

## Novos estudos continuam a legitimar a importância das orientações do SCALE no que diz respeito ao impacto do programa de SDN

Há um corpo de novas evidências que fortalece 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, mas que consultoria ou treinamento.<sup>28</sup> Por trás desse resultado, estão as conclusões de que: i) **Solucionar** os problemas eficazmente acarreta no crescimento; ii) problemas relacionados a certas funções, neste caso finanças e marketing, podem ser **Solucionados** 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 resultado apresenta. Por meio de seu modelo Arcadia, a Open Capital Advisors está adotando uma abordagem semelhante, mediante o treinamento e contato dos melhores graduados com as PECs.<sup>29</sup>



### DESTAQUE

Para saber mais, consulte o estudo de caso do Bpeace

Após uma avaliação conjunta com a Argidius, a Bpeace realizou dois ajustes simples em seus programas, seguindo as orientações do SCALE – a empresa implementou uma taxa de programa para seus clientes e ajustou o momento e a intensidade de fornecimento para solucionar efetivamente os problemas dos empresários. Como resultado dessas mudanças relativamente pequenas, a Bpeace observou uma melhora significativa no desempenho entre os grupos semelhantes. A nova coorte gerou 3,4 milhões de dólares em receita incremental e 62 empregos em tempo integral em apenas um ano, enquanto uma coorte anterior, que recebeu apoio no modelo original, gerou 180.000 dólares em receita incremental e 32 empregos após dois anos.



O SCALE pode auxiliar os fornecedores de SDN e financiadores a se alinharem com as melhores práticas para apoiar os SDN com eficácia

Embora fóruns como o ANDE tenham ajudado a apoiar a colaboração crescente entre os agentes do ecossistema, incluindo fornecedores de SDN e os financiadores que os apoiam, pode haver um desarranjo quando se definem as expectativas para os programas de SDN sem evidências do que seja eficaz. O SCALE pode ajudar os provedores e financiadores de SDN a se alinharem com as práticas baseadas em evidências que comprovadamente ajudam as PEC a crescer e criar empregos.



### Como o SCALE pode beneficiar os financiadores?

- Alocar recursos para o que logra êxito no apoio ao crescimento das empresas
- Usar a base de evidências para ajudar a selecionar fornecedores de SDN apropriados e orientar os resultados
- Promover a colaboração a fim de auxiliar nos serviços integrados aos empreendedores à medida que eles se desenvolvem, em vez de encorajar os fornecedores de SDN a perderem o foco e diversificarem em demasiado suas ofertas
- Estimular ecossistemas de SDN a desenvolverem aprendizagens e continuarem a aprimorar a qualidade dos programas de SDN
- Utilizar o SCALE como um ponto de partida a fim de se alinhar com os beneficiários em uma linguagem comum em torno de boas práticas.



### Como o SCALE pode beneficiar os fornecedores de SDN?

- Implementar práticas que comprovadamente melhoraram o desempenho e aumentam o resultado
- Usar o SCALE em conversas com os financiadores a fim desenvolver metas de programa que demonstrem resultados
- Integrar o aprendizado contínuo e apoiar a entrega confiável de resultados de impacto em escala crescente
- Fortalecer a eficácia e a sustentabilidade de sua própria organização
- Produzir o case para que os financiadores apoiem além do fornecimento do projeto
- Incorporar o SCALE em pontos-chave de inflexão para avaliar as áreas de força e áreas para melhorias futuras



### Como o SCALE pode beneficiar as PEC?

- Participar de programas de SDN que atendam a suas necessidades e apoiem efetivamente seu crescimento e desenvolvimento.
- Capacitar as PEC a escolher entre os programas de SDN de qualidade planejados em função do que dá certo.
- Aprender a como identificar e resolver os problemas que são diretamente relevantes para sua empresa.
- Aprender a partir de e construir contatos essenciais com seus pares.
- Gerar um forte retorno sobre o tempo e investimento de recursos para seus negócios

*Este relatório e as ferramentas fornecerão informação, orientação e inspiração necessárias para realizar ajustes fundamentados em evidências com confiança e maximização do resultado nas PEC.*



# 2

**SCALE – Cinco  
orientações  
essenciais para  
o melhor apoio  
às empresas**



# Incorporar as orientações do SCALE requer entender o quê, por quê e como

Os slides a seguir descrevem cada orientação e sua relevância, concentrando-se na evidência por trás de cada uma e como os fornecedores de SDN integraram o SCALE em sua programação. Além disso, os slides fornecem visões sobre como os financiadores podem apoiar a implementação e como a implementação pode incorporar uma perspectiva de gênero e justiça social.

Embora se descreva cada orientação de forma independente, elas se reforçam mutuamente.

## O QUÊ

A seleção envolve a identificação de quais empresas e empreendedores se beneficiarão mais do que o fornecedor de SDN está oferecendo

**S** Seleccionar a empresa certa

Selecionar a empresa para a qual seu programa pode agregar mais valor. Comunicar claramente a oferta e o que se espera de modo que possa as empresas selecionar o fornecedor de SDN que melhor atenda a suas necessidades.

**DIMENSÕES:**

- 1 Estabelecer critérios claros de seleção acerca de quais perfis de empresas e empreendedores
- 2 Alavancar referências de participantes passados e atuais, além de outros no ecossistema
- 3 Definir expectativas claras e realistas para as empresas
- 4 Segmentar o portfólio e personalizar a abordagem
- 5 Fazer da seleção um processo de etapas múltiplas a fim de avaliar periodicamente parcerias e alocar recursos para empresas que estão mais envolvidas e capazes de obter o valor máximo do programa
- 6 Integrar ciclos de feedback com a finalidade de informar os critérios de seleção daqui para frente

**DESTAQUE**

Para saber mais, vá para o estudo de caso da Alterna.

**A alternativa** identificou a seleção como o ponto de partida para as operações de escalação. Respondendo a isso, eles se concentraram em três aspectos: (i) melhorar os empreendedores certos fósseis combinados com os programas certos, (ii) construir uma estrutura de apoio para gerenciar e selecionar empreendedores, e (iii) investir em GRC (gestão de relacionamento com o cliente) a fim de se obter um sistema de feedback contínuo para a seleção.

Dessa forma, a Alterna dobrou o número de projetos que poderiam executar em um ano.

**A POR QUE**

**POR QUE UMA BOA SELEÇÃO É IMPORTANTE?**

- Um processo de seleção robusto permite que os fornecedores de SDN planejem seus programas de acordo com as necessidades específicas da empresa
- Selecionar o conjunto certo de empreendedores promove a aprendizagem entre pares dentro de grupos
- A seleção permite que os fornecedores de SDN identifiquem os empreendedores que estão motivados a crescer e preparados para realizar as mudanças necessárias para ter sucesso

**“O sucesso foi apostar na equipe de pipeline no momento certo. Isso nos permitiu executar programas simultâneos e nos deu a oportunidade de escalar.”**

Daniel Buchbinder  
CEO  
Alterna

18

## POR QUE

[APURAR PROBLEMAS: APRENDEMOS MELHOR RESOLVENDO PROBLEMAS]

**T**odos os programas de alto desempenho se concentram em ajudar as empresas a diagnosticar e resolver os problemas

Ajudar os empreendedores a resolver problemas, em vez de lhes ensinar o que deveriam saber, estimula o crescimento e a produtividade. As pessoas aprendem melhor resolvendo problemas.<sup>18</sup> A pesquisa descobriu que o treinamento tradicional em negócios, focado no ensino de uma ampla gama de tópicos em um período de tempo, apresenta um risco limitado no que diz respeito à transferência de aprendizado que ajudam os empreendedores a diagnosticar e resolver problemas. Melhoram os resultados dos negócios. Os serviços de consultoria ajudam as empresas a resolver problemas específicos de negócios e aumentam a produtividade e os salários.<sup>19</sup> Alternativamente, treinar especialistas, por meio de outsourcing e insourcing também melhora o resultado dos negócios e é mais econômico que desenvolver essas habilidades a partir da consultoria.<sup>20</sup>

O treinamento empresarial pode ser eficaz se fornecer conteúdo relevante. Por exemplo, um estudo realizado na África do Sul demonstrou que o treinamento direcionado em marketing e finanças melhorava os lucros e, mais especificamente, que os participantes que especificaram o foco no crescimento oferecido pelo treinamento em marketing, enquanto as empresas estabelecidas se beneficiaram mais com o foco na redução de custos do treinamento financeiro.<sup>21</sup>

Por último, trabalhar com equipes, pares e mentores melhorou o desempenho dos negócios mais do que as atividades “em sala de aula”.<sup>22</sup>

**L**o que é importante é que a A/B Teste dentro de um programa de avaliação de desempenho

**EN LA MIRA**

TechneServe é uma organização baseada en datos que busca constantemente identificar que estrategias funcionan mejor para las empresas y compartir estos aprendizajes en toda la organización.

**BUENAS PRÁCTICAS**

- Utilizar evaluaciones para iterar el diseño del programa
- Desarrollar rápidamente las que no funcionan
- Comparar entre la evaluación de los participantes y el diseño del programa
- Continuar interactuando con los emprendedores incluso después de que el programa ya ha finalizado. También pueden aportar nuevas habilidades y técnicas de evaluación y moderar debates entre empresarios y proveedores de ADE.<sup>17</sup>

**Apresa de los demás y comparta lo que le ha funcionado a usted.**

39

## COMO

[APRENDER PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA]

**D**efina como evaluar sus programas

Los ECA contribuyen al crecimiento colectivo del sector proporcionando evidencia sólida sobre los impactos del programa. Sin embargo, son costosos y耗时. Los ECA requieren una gran capacidad de realizar cambios mientras se realiza la prueba. Para asegurarse de que las inversiones en ECA se utilicen bien, repita un programa hasta que haya encontrado un modelo sólido y luego demuestre su impacto.<sup>16</sup>

Para los programas que operan a gran escala y responden a las necesidades de los ECA tiene sentido. Sin embargo, para operaciones más pequeñas, las alternativas, como las pruebas A / B, pueden ser más apropiadas. Los resultados pueden no ser tan precisos, pero ofrecen una buena información valiosa a un costo menor. Las pruebas A / B también pueden ser útiles cuando se iteran programas antes de un ECA.

**EN LA MIRA**

TechneServe es una organización basada en datos que busca constantemente identificar que estrategias funcionan mejor para las empresas y compartir estos aprendizajes en toda la organización.

**Al desarrollar un nuevo programa, TechneServe ocasionalmente prueba diferentes metodologías en pequeños grupos de empresas para evaluar como las pruebas A / B. Repite el diseño del programa varias veces para que sea lo suficientemente sólido como para ser validado en un ECA.**

**BUENAS PRÁCTICAS**

- Utilice los kits de herramientas de los principios CDE para evaluar y evaluar programas
- Considere enfoques ágiles y iterativos como Datos Básicos

## CONTEÚDO

- Definição da orientação e suas dimensões

## CONTEÚDO

- Por que a orientação é importante
- Por que representa um desafio

## CONTEÚDO

- Para os fornecedores de SDN: o que considerar ao implementar as orientações do SCALE
- Para financiadores: como apoiar a implementação
- Perspectivas de gênero e inclusão social
- Perguntas para reflexão



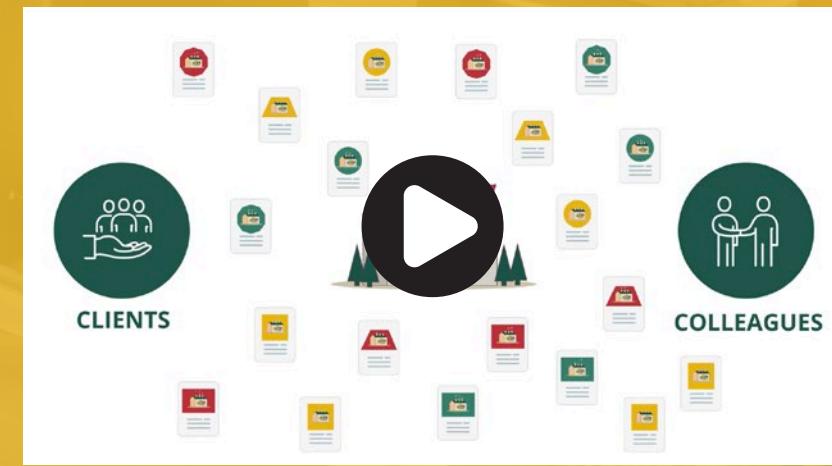
Para cada orientação do SCALE, comprovar sua importância e conselhos práticos sobre como sua implementação é compartilhada

# S C A L E

	SELEÇÃO 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
O QUÊ	Página 16	Página 29	Página 38	Página 50	Página 61
PORQUÊ	Página 17-18	Página 30-31	Página 39-40	Página 51	Página 62
COMO					
Dimensões	Página 19-24	Página 32-33	Página 41-45	Página 52-56	Página 63-66
Perspectivas de gênero e inclusão social	Página 25	Página 34	Página 46	Página 57	Página 67
Orientações para o financiador	Página 26	Página 35	Página 47	Página 58	Página 68
Perguntas para reflexão	Página 27	Página 36	Página 48	Página 59	Página 69



# SELECCIONAR A EMPRESA CERTA



Clique aqui para assistir a um breve vídeo sobre seleção

A seleção envolve a identificação de quais empresas e empreendedores se beneficiarão mais do que o fornecedor de SDN está oferecendo

S  
O QUÊ  
POR QUÉ  
COMO

# S

## Selecionar a empresa certa

**Selecionar a empresa para a qual seu programa pode agregar mais valor. Comunicar claramente a oferta e o que se espera de modo que possibilite às empresas selecionar o fornecedor de SDN que melhor atenda a suas necessidades.**

### DIMENSÕES

- 1 Estabelecer critérios claros de seleção acerca de quais perfis de empresas e empreendedores
- 2 Alavancar referências de participantes passados e atuais, além de outros no ecossistema
- 3 Definir expectativas claras e realistas para as empresas
- 4 Segmentar o portfólio e personalizar a abordagem
- 5 Fazer da seleção um processo de estágios múltiplos a fim de avaliar periodicamente parcerias e alocar recursos para empresas que estão mais envolvidas e capazes de obter o valor máximo do programa
- 6 Integrar ciclos de *feedback* com a finalidade de informar os critérios de seleção daqui para frente

### POR QUE UMA BOA SELEÇÃO É IMPORTANTE?

- Selecionar as empresas certas é capaz de melhorar o desempenho
- Um processo de seleção robusto permite que os fornecedores de SDN planejem seus programas de acordo com as necessidades específicas da empresa
- Selecionar o conjunto certo de empreendedores promove a aprendizagem entre pares dentro de grupos
- A seleção permite que os fornecedores de SDN identifiquem os empreendedores que estão motivados a crescer e preparados para realizar as mudanças necessárias para ter sucesso



#### DESTAKE

alterna



Para saber mais, vá para o estudo de caso da Alterna

A [Alterna](#) identificou que a seleção era um gargalo para as operações de escalada. Respondendo a isso, eles se concentraram em três aspectos: (i) melhorar a segmentação para garantir que os empreendedores certos fossem combinados com os programas certos, (ii) construir uma equipe de pipeline dedicada a atrair e selecionar empreendedores, e (iii) investir em GRC (gestão de relacionamento com o cliente) a fim de se obter um sistema de back-end pelo qual se execute o processo. Dessa forma, a Alterna dobrou o número de projetos que poderiam executar em um ano.

***“O sucesso foi apostar na equipe de pipeline no momento certo. Isso nos permitiu executar programas simultâneos e nos deu a oportunidade de escalar.”***

Daniel Buchbinder  
CEO  
Alterna



O sucesso de um programa SDN depende da qualidade de sua correspondência com as necessidades dos empreendedores participantes

#### A seleção das empresas certas pode melhorar o desempenho dos programas de SDN

Uma intervenção bem direcionada pode gerar um impacto significativo, ao passo que a mesma intervenção, mal direcionada, pode não ter nenhum impacto.<sup>30</sup> As comprovações mais recentes do campo de microfinanças, que é muito pesquisado, mostram que o microcrédito é uma abordagem eficaz para ajudar famílias a saírem da pobreza caso estejam administrando uma empresa existente. Porém, não é eficaz para famílias menos empreendedoras.<sup>31</sup>

Os programas de SDN de alto desempenho são mais seletivos do que os programas de SDN de baixo desempenho e tendem a visar empresas e empreendedores com características comuns, incluindo:<sup>32</sup>

- Empresas com receita inicial, mas que necessitam de mais investimento
- Empresas com propriedade intelectual (por exemplo, patentes)
- Empreendedores com ensino superior, histórico empreendedor e experiência em gestão

Fornecedores de SDN que se concentram em atrair um grupo pequeno, mas qualificado, de candidatos, a partir de referências ou outras formas de contato, provavelmente possuem programas de desempenho melhor do que aqueles que procuram atrair o maior número possível de candidatos.<sup>33</sup>

#### Um processo de seleção robusto permite que os fornecedores de SDN adaptem seu programa às necessidades de uma empresa

Durante o processo de seleção, os fornecedores de SDN podem entender as necessidades de uma empresa e avaliar se ela é adequada para seu programa. Uma vez que as necessidades sejam bem compreendidas, os fornecedores de SDN podem ajustar seu programa para oferecer o suporte certo.<sup>34</sup> Esse procedimento aperfeiçoa uma seleção futura e o planejamento do programa.



*“Escolher o empreendedor certo é o fator de sucesso mais crítico. Você pode ter êxito com um projeto médio e um empreendedor excepcional, mas não pode ser bem sucedido com um projeto excelente e um empreendedor médio.”*

David Munnich  
Diretor Executivo  
I&P Acceleration e I&P Development



**S**  
O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO

## Selecionar a combinação certa de empreendedores pode permitir a aprendizagem entre pares dentro de grupos

Enquanto mentores e coaches fornecem excelente conhecimento e orientação, os empreendedores, em sua maioria, dão mais valor ao conselho de seus colegas.<sup>35</sup> A criação de comunidades de empreendedores em ambientes não competitivos promove o compartilhamento de conhecimento e a colaboração, bem como a construção de um apoio emocional entre colegas.<sup>36</sup>

## A seleção permite que os fornecedores de SDN identifiquem empreendedores que estão motivados para crescer e preparados para fazer as mudanças necessárias a fim de ter êxito

O efeito do treinamento de empreendedores para desenvolver habilidades será limitado se eles não estiverem motivados a expandir seus negócios.<sup>37</sup> Entretanto, alguns empreendedores, principalmente os de pequena e microempresas, ainda precisam reconhecer sua capacidade de crescer.<sup>38</sup>

Um processo de seleção robusto aumentará a probabilidade de que empresas motivadas recebam o treinamento e o suporte de que precisam para lograr êxito. Algumas perguntas que podem ajudar a identificar esses empreendedores incluem:

- O empreendedor é completamente dedicado à empresa ou é um trabalho secundário?
- Quais habilidades o empreendedor possui ou não?
- O empreendedor está interessado em aprender e disposto a realizar mudanças?



## DESAFIOS QUE UMA BOA SELEÇÃO ENFRENTA

- Altas taxas de evasão antes da conclusão do programa
- Baixo compromisso durante todo o programa porque o conteúdo não é relevante
- Baixa compatibilidade de valores entre o fornecedor de SDN e o empreendedor
- Grupos em que os empreendedores não estão aprendendo uns com os outros porque sentem que não podem compartilhar informações livremente
- Empreendedores insatisfeitos devido a expectativas desalinhadas



## INTERPRETAÇÕES DOS DADOS<sup>39,40</sup>



dos fornecedores de SDN pesquisados consideram a seleção essencial e central para seu programa



Quase 1/3 dos fornecedores de SDN pesquisados relatam que têm dificuldades em selecionar as empresas certas



Uma seleção bem-sucedida requer a definição exata de quem é o beneficiário

## 1 Estabelecer critérios de seleção claros a fim de traçar o perfil de empresas e

**Identificar o tipo de empresa para a qual se está mais bem preparado para agregar valor a ela**

Uma vez que se tenha uma proposta de valor clara e conheça os pontos fortes de seu programa, será capaz de determinar se deve se concentrar em um setor específico, estágio de crescimento ou tamanho da empresa. Por exemplo, alguns programas de SDN apresentam um quadro de mentores especialistas em setores específicos e optam por se concentrarem em empresas dentro desses setores, enquanto outros programas preferem resolver problemas comuns a muitas empresas em um determinado estágio de seu desenvolvimento. Você também deve determinar quem dentro da empresa (fundadores, liderança, gestores etc.) está mais bem preparado para participar.

Sem um objetivo específico, é difícil estabelecer os critérios precisos de seleção necessários para atrair candidatos de qualidade, os quais se beneficiarão com seu programa.<sup>41</sup>

Ao iniciar um novo programa, conduza uma análise de lacunas, conversando com empresas e especialistas do setor para entender melhor quem é seu público-alvo.<sup>42</sup>

**Identificar quais características os candidatos de alta qualidade têm em comum**

Os empreendedores que escalam com sucesso suas empresas após programas de SDN compartilham características comuns.<sup>43,44</sup> É importante também identificar e integrar em seus critérios de seleção as qualidades específicas comuns entre empreendedores de sucesso de seu programa.

Apoiar empreendedores com alto potencial de crescimento pode gerar empregos, a partir dos quais os jovens podem desenvolver as habilidades e experiência necessárias para eles mesmos se tornarem empreendedores.



### CARACTERÍSTICAS COMUNES A EMPREENDEDORES DE EMPRESAS DE ALTO CRECIMIENTO:<sup>\*</sup>

Idade média de 45 anos<sup>45</sup>

Experiência técnica e de gestão em equipe fundadora<sup>46</sup>

Mais de 20 anos de experiência de trabalho entre os membros da equipe fundadora<sup>47</sup>

Mentoria recebida ou investimento de empreendedores de sucesso<sup>48</sup>

\* Empreendimentos de alto crescimento são empresas com mais de 100 colaboradores. A lista não é abrangente.



### BOAS PRÁTICAS

#### EXEMPLO DE COMO APERFEIÇOAR UM SEGMENTO-ALVO PARA EMPRESAS DINÂMICAS<sup>49</sup>

##### Dados demográficos gerais

- 18 a 35 anos
- Morando em municípios X, Y ou Z

##### Identificar um segmento-alvo com necessidades homogêneas

- Pelo menos 6 meses de operação
- Vendas de 300 mil a Um milhão de dólares por mês

##### Identificar motivações e vontade de realizar mudanças

- O proprietário toma decisões nos negócios e possui pelo menos 50% de participação na empresa
- O negócio é a principal fonte de renda para a família
- A principal motivação para participar é o crescimento de seu negócio
- Mostra compromisso em investir tempo e energia no projeto
- Leitura básica, redação e letramento matemático

Avaliar via utilização

Avaliar via entrevista



## [SELECIONAR A EMPRESA CERTA]

S  
O QUÉ  
POR QUÊ  
COMO

### Avaliar se os valores do empreendedor são adequados para o programa

Embora seja importante considerar as métricas de negócio, a seleção deve estar voltada para os empreendedores, seus valores e atitudes. Buscar líderes positivos, que estejam comprometidos com seus projetos, motivados a crescer e abertos para implementar as lições e orientações do programa.<sup>50</sup>

### Certificar-se de que os empreendedores também são capazes de selecionar para seu programa

A seleção deve ser mútua. Apresentar mecanismos que permitam aos empreendedores aprender e se autosselecionar dentro do programa. Comunicar claramente sua oferta (ver dimensão #3). Muitos fornecedores de SDN cobram uma taxa para atrair os candidatos que enxergam valor suficiente no programa para pagar por ele. Outros fornecedores oferecem visualizações gratuitas de parte do conteúdo do programa ou empregam estratégias de marketing e comunicação orientada.



## INTERPRETAÇÃO DOS DADOS<sup>51</sup>

### Crescimento de 2 a 3 vezes

Um plano de comunicação eficaz pode apoiar a autosseleção e resultar em 2 a 3 vezes mais candidatos do que o número de vagas disponíveis no segmento-alvo



### BOAS PRÁTICAS

- Utilizar uma combinação de metodologias para avaliar os candidatos. Considerar:
  - Visitas ao local
  - Conversas aprofundadas
  - Entrevistas com funcionários em vários níveis, não apenas com a equipe de liderança
  - Questionário com dados autorrelatados
  - Bootcamp para selecionar os participantes
- Ter uma ferramenta de coleta e análise das principais métricas (por exemplo, aplicativos, páginas da web e planilhas)
- Avaliar os empresários a partir de sua vontade de ouvir feedback
- Identificar os canais de comunicação que o seu segmento-alvo prefere
- Emitir uma mensagem clara e convincente que ressoe com o seu público-alvo



### DESTAQUE



Para saber mais, leia o estudo de caso da Bpeace

A [Bpeace](#) identificou características comuns entre os participantes passados que tiveram êxito e utilizou esta informação para aperfeiçoar seus critérios de seleção. A Bpeace agora se concentra em empresas com receitas anuais de mais de 200.000 dólares, o que é um indicador da complexidade da organização que se alinha com as capacidades de seu network de especialistas voluntários. A Bpeace também busca características de liderança muito específicas nos empreendedores que seleciona. De fato, ao realizar visitas às instalações, até mesmo rastreia se o empresário está cumprimentando os colaboradores pelo nome.



Participantes atuais e passados que se encaixam bem no programa podem ajudar a atrair outros como eles

## 2 Aproveitar as referências de participantes passados e atuais e de outros no ecossistema

### Promover referências

Os colegas empreendedores podem ser altamente eficazes na identificação de quais candidatos serão adequados para um determinado programa,<sup>52</sup> especialmente se forem participantes anteriores. Portanto, é benéfico educar ex-alunos e participantes do programa como fontes de referências.

Outros atores, como empreendedores de sucesso, financiadores anjo e fornecedores de SDN *upstream* e *downstream*, também estão bem preparados para indicar empreendedores a programas de SDN específicos.

No entanto, as evidências sugerem que, mesmo os especialistas podem estar errados ao prever quem se beneficiará de uma intervenção específica, portanto, a indicação nunca deve ser o único meio de seleção.<sup>53, 54</sup>



#### DESTAQUE



Para saber mais, veja o estudo de caso da TechnoServe

TechnoServe entende a importância das indicações e as incentiva ativamente, principalmente as de ex-alunos do programa. Em alguns dos programas da TechnoServe, mais de 80% dos participantes chegam por meio de indicações, resultando em um grupo aprimorado de candidatos e menores custos de seleção.



#### BOAS PRÁTICAS

- Criar mecanismos para continuar o envolvimento com empreendedores após o término do programa (por exemplo, eventos de *networking*)
- Envolver ex-alunos do programa no processo de seleção



## A transparência é fundamental para identificar os candidatos certos



### 3 Definir expectativas claras e realistas para as empresas

#### Ser claro sobre o que está e o que não está incluído em seu programa

Uma proposta de valor clara ajuda os empreendedores a entender o que eles têm a ganhar participando de seu programa.<sup>55</sup> Ser específico e comunicar os resultados esperados de crescimento, receita ou criação de empregos, e apoiar essas exigências com evidências qualitativas e quantitativas.

Também é importante que os empreendedores entendam, em detalhes, como os resultados devem ser alcançados. Por exemplo, os programas que utilizam consultores devem ser muito transparentes sobre o que os consultores podem ou não fazer por eles.

#### Comunicar o que você espera de seus candidatos

Para decidir se é viável participar, as empresas devem entender claramente o nível de interação e o tempo com o qual estão se comprometendo. Comunicar essas informações em materiais de divulgação e reiterá-las durante todo o processo de seleção.

#### Entender as motivações de seus candidatos

Certificar-se de que o que está levando os empreendedores a aderir ao programa está alinhado com o que se oferece e espera-se deles.

 DESTAQUE  VillageCapital

Para saber mais, veja o estudo de caso da VilCap

Antes do início de um programa, a [Village Capital](#) comunica claramente às empresas o que se espera delas. A VilCap pede às empresas que se comprometam a cumprir esses termos e solicita um depósito de 500-1000 dólares. Se os empreendedores cumprirem esses compromissos, receberão seus depósitos de volta ao final do programa. Mas se não cumprirem, eles os perderão.

 BOAS PRÁTICAS

- Realizar entrevistas/ webinários informativos conduzidos por ex-alunos do programa.
- Realizar um bootcamp para demonstrar o valor do seu programa.
- Reunir o feedback de participantes anteriores sobre o que eles acharam útil e usar essas informações para desenvolver mensagens que podem ressoar em outros empreendedores como naqueles.

A seleção pode informar como agrupar empresas com necessidades comuns e o que oferecer a elas

## 4 Segmentar o portfólio e adaptar a abordagem

### Identificar como agrupar seus participantes

A segmentação deve ocorrer antes de o portfólio ser desenvolvido. Certificar-se de que as empresas que podem aprender umas com as outras sejam agrupadas no mesmo grupo, e aquelas em concorrência direta ou estão em estágios diferentes de desenvolvimento sejam mantidas separadas.

### Personalizar a abordagem para atender às necessidades específicas da coorte

Usar o processo de seleção para explorar e identificar as necessidades comuns às empresas em um grupo, personalizando a abordagem de acordo com essa necessidade.



#### DESTAQUE



Para saber mais, veja o estudo de caso da Alterna. A [Alterna](#) planejou linhas de serviço separadas para seus dois segmentos, reconhecendo que os empreendedores apresentavam necessidades diferentes, as quais não poderiam ser atendidas por um único programa. No intuito de atender melhor a essas diversas necessidades, a Alterna decidiu segmentar os serviços em Básico ou Avançado. Foi fundamental ter critérios de seleção adaptados a cada segmento para identificar as empresas e adequá-las aos serviços certos.



#### BOAS PRÁTICAS

- Mapear os estágios (pré-ideia, ideia, implantada, etc.) em que as empresas atendidas se encontram
- Identificar os critérios para segmentar as empresas atendidas
- Solicitar *feedback* aos participantes sobre o enquadramento da coorte



Ambos a parceria do programa com empresas e seu processo de seleção devem ser avaliados continuamente

**5 Fazer da seleção um processo de vários estágios para avaliar periodicamente a parceria e alocar recursos para empresas que estão mais engajadas e são capazes de obter o valor máximo do programa**

**Definir marcos para reavaliar a parceria**

Uma empresa que era adequada para um de seus programas pode não ser adequada para tudo o que tem a oferecer. Avaliações periódicas permitem que você e a empresa determinem se ainda é válido investir na parceria.<sup>56</sup>

**6 Integrar ciclos de feedback para a atualização de critérios em seleção futura**

**Avaliar e aperfeiçoar o processo de seleção a fim de garantir que se atende as necessidades das empresas**

Solicitar feedback dos empresários sobre se consideram que o programa é uma boa opção para eles. Além disso, avaliar a adequação de sua perspectiva.

Usar essas informações para aperfeiçoar e melhorar o processo de seleção.

Avaliar se os participantes passados com desempenho mais vigoroso possuem características individuais ou empresariais diferentes e aperfeiçoar os critérios de seleção adequadamente.



**DESTAQUE**

 **TechnoServe**  
Business Solutions to Poverty

Para saber mais, acesse o estudo de caso da Technoserve

A TechnoServe avalia sua parceria com os empreendedores ao longo de seu relacionamento com estes. Por exemplo, permite aos candidatos optarem por não participar durante a primeira fase do programa, agendando uma entrevista para compreender os motivos de sua saída.

**BOAS PRÁTICAS**

- Engajar-se em conversas aprofundadas ou entrevistas de acompanhamento
- Garantir uma comunicação aberta e feedback bilateral
- Marcar estágios claros para reavaliar as parcerias

**BOAS PRÁTICAS**

- Conduzir grupos de foco ou entrevistas de saída para validar propostas de valor e/ ou teorias de mudança
- Conduzir avaliações periódicas do processo de seleção
- Usar uma ferramenta de GRC para acompanhar o feedback



A seleção deve assegurar que todos tenham a mesma oportunidade de participar no processo



## Perspectivas de gênero

### Usar linguagem inclusiva no material de comunicação

Para idiomas que não sejam neutros com relação a gênero (por exemplo, espanhol, alemão), certificar-se de que o padrão não seja masculino. Usar pronomes inclusivos a fim de se dirigir a todos os gêneros.

### Incluir empreendedoras em imagens em todo o material de divulgação e comunicação

Evitar alienar as mulheres, desenvolvendo material de comunicação com imagens que só tenham empresários (e clientes) do sexo masculino.

### Ter em vista a representação feminina nas

Garantir proativamente a representação feminina em todas as coortes. Quando o alvo são os setores em que há uma maioria masculina, recrutar mulheres de forma proativa.

### Rastrear qual a porcentagem dos colaboradores em uma empresa são mulheres e qual a porcentagem de mulheres está em cargos de liderança

Ao selecionar, procurar empresas que contratam mulheres, bem como aquelas com mulheres em cargos de liderança.

### Aproximar-se proativamente das empreendedoras

Identificar grupos de empreendedoras nas cidades e regiões onde se atua. Inclusão tem a ver tanto com a assistência ativa quanto com seleção aberta.

### Engajar ex-alunas como modelos, mentoras e fontes para referência

## Perspectiva de inclusão

### Incluir minorias e grupos marginalizados em imagens, em todo material de comunicação - evitar imagens com somente pessoas brancas ou homens

Desenvolver material de comunicação com imagens que garantam a representação das minorias.

### Levar em conta se o processo de inscrição e seleção é acessível a todos os candidatos

Fornecer cópias em papel das inscrições, junto com as versões digitais. Oferecer inscrições em vários idiomas (se for o caso) e estar ciente do tempo necessário para um empreendedor se dedicar ao processo de seleção.

### Rastrear qual a porcentagem de colaboradores em uma empresa pertencem a uma minoria ou grupo marginalizado e qual a porcentagem das minorias ou pessoas marginalizadas estão em cargos de liderança

Ao selecionar, procurar empresas que contratam uma força de trabalho diversificada, bem como empresas com minorias e grupos marginalizados em posições de liderança.

### Aproximar-se proativamente de empresários oriundos de grupos minoritários

Identificar empreendedores oriundos de grupos minoritários nas cidades e regiões onde atua.

### Se incluir uma pergunta sobre gênero na inscrição, fornecer opções além de masculino/ feminino, sem torná-la obrigatória

Engajar ex-alunos oriundos de grupos minoritários e de grupos vulneráveis como modelos de comportamento, mentores e fontes de referências



Os financiadores desempenham um papel essencial ao possibilitarem uma boa seleção

## Como os financiadores podem ajudar os fornecedores de SDN a selecionarem melhor os participantes?

**Fazer parceria com fornecedores de SDN que são capazes de auxiliar os perfis das empresas que se apoia**

Entender as áreas nas quais se deseja investir; identificar as falhas a fim de resolvê-las; e firmar parceria com os fornecedores de SDN mais bem preparados para atuar naquela esfera.

### Alinhar-se com os fornecedores de SDN a fim de promover a melhor seleção possível

Engajar-se em uma conversa aberta com os fornecedores de SDN para determinar se algum de seus critérios impede a capacidade destes de recrutar empresas apropriadas. Ajudar os fornecedores de SDN a desenvolverem uma teoria de mudança e um processo de seleção que possibilite sua missão. Além disso, alinhar-se às motivações dos empreendedores e apoiar seu crescimento.

Para facilitar a nitidez de uma seleção, perguntar-se:

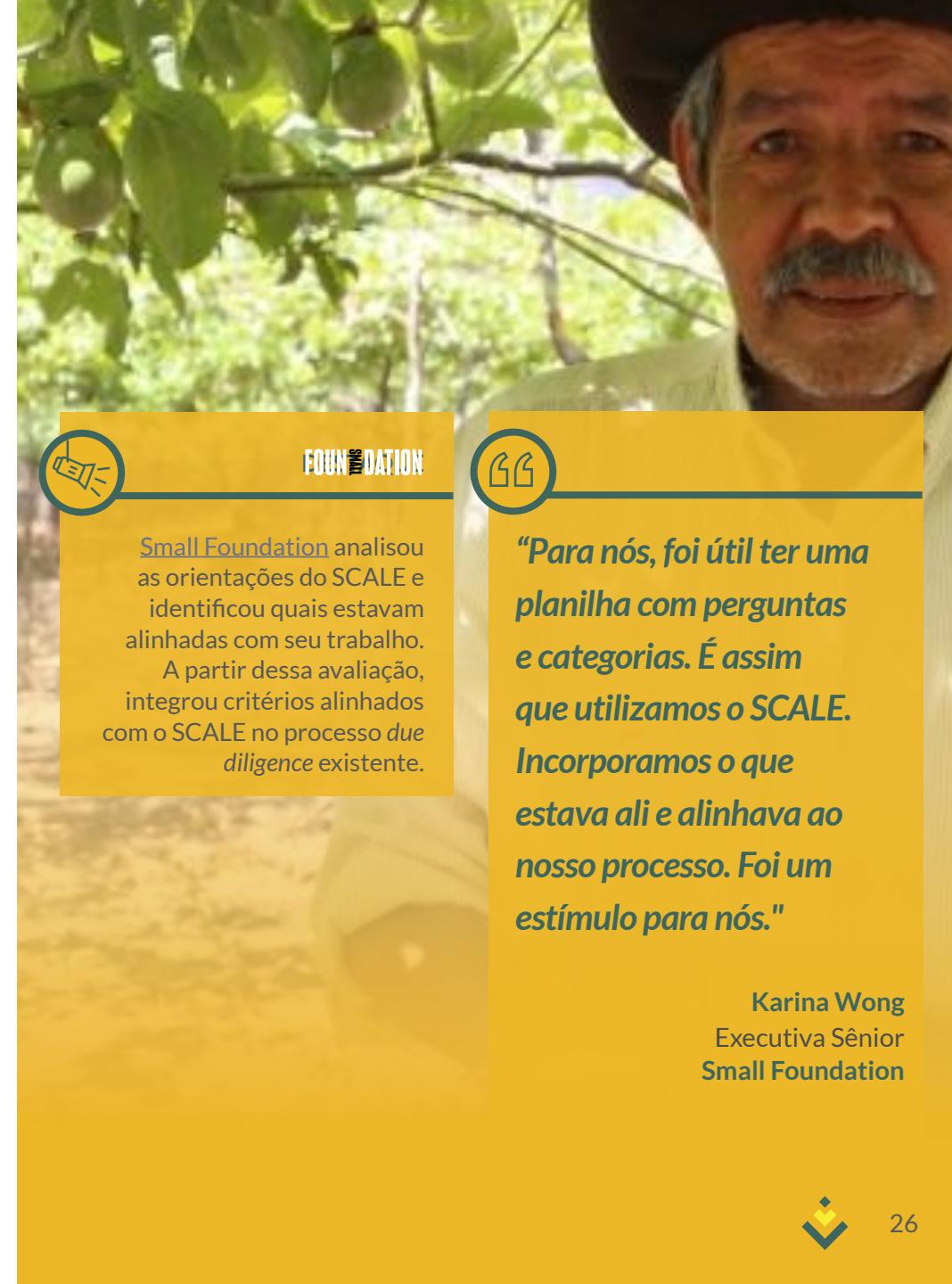
- Você permite que os fornecedores de SDN realizem a melhor seleção possível ou está ditando com quem cada um deve trabalhar?
- Você permite que as empresas escolham ou as empresas estão obrigadas a participar em razão de sua recomendação?

## Outros usos para o SCALE

Levar em conta até que ponto avaliar os fornecedores de SDN que estão integrando as orientações do SCALE em suas formas de trabalho

Isso pode ajudar a determinar com quais fornecedores de SDN criar parceria e como apoiá-los.

[Para saber mais, consulte a Ferramenta de Diagnóstico na seção 4.](#)



FOUNDATION

Small Foundation analisou as orientações do SCALE e identificou quais estavam alinhadas com seu trabalho.

A partir dessa avaliação, integrou critérios alinhados com o SCALE no processo due diligence existente.



*"Para nós, foi útil ter uma planilha com perguntas e categorias. É assim que utilizamos o SCALE. Incorporamos o que estava ali e alinhava ao nosso processo. Foi um estímulo para nós."*

Karina Wong  
Executiva Sênior  
Small Foundation



## Perguntas para reflexão



### 1 Traçar o perfil de empresas e empreendedores a partir de critérios de seleção claros estabelecidos

- Quem é seu empreendedor e empresa-alvo?
- Seu processo é útil para selecionar o perfil desejado?
- Em quais tipos de empresas ou perfis de empreendedores (e em que estágio) você está mais bem preparado para agregar valor?
- Você avalia se o empreendedor está apto?

### 2 Alavancar as referências de participantes passados e atuais e de outras pessoas no ecossistema

- Como os candidatos estão aprendendo sobre o seu programa?
- De onde você extrai seu pipeline?
- Você cultiva relacionamento com seus participantes passados e atuais?

### 3 Estabelecer expectativas claras e realistas para as empresas

- Você comunica de forma clara e transparente o que oferece aos candidatos?
- Você comunica de forma clara e transparente o que espera dos candidatos?
- Seus candidatos podem articular sua proposta de valor?

### 4 Segmentar o portfólio e personalizar a abordagem

- Você segmenta pares antes de desenvolver seus grupos?
- Ao segmentar seus participantes, você leva em conta se os colegas estão em estágios semelhantes e enfrentam problemas semelhantes ao segmentar seus participantes?
- Você garante que os concorrentes diretos não estejam no mesmo grupo?
- Você avalia as necessidades das empresas antes de segmentá-las?
- Você utiliza dados de desempenho empresarial e feedback para avaliar a quais perfis você está mais bem preparado para agregar valor?

### 5 Fazer da seleção um processo de múltiplos estágios para avaliar periodicamente as parcerias e alocar recursos para as empresas mais engajadas e que podem obter o valor máximo do programa

- Você valoriza se a parceria é relevante para você e para a empresa?
- Há aspectos de seu apoio mais adequados a uma subseção de participantes

### 6 Integrar ciclos de feedback para renovar a seleção de critérios de seleções futuras

- Você recebe algum feedback das empresas sobre seu processo de seleção?
- Você solicita às empresas que forneçam feedback sobre o processo de seleção?
- Como utiliza este feedback?
- Quais são as características dos participantes passados e de seus negócios que tiveram um desempenho mais robusto?



# COBRAR das empresas melhora o desempenho



[Clique aqui para assistir a um breve vídeo sobre seleção](#)

# Cobrar pode otimizar a participação de empreendedores motivados



**COBRAR das empresas melhora desempenho**

**Cobrar significa encontrar um preço que incentive o engajamento e a aprendizagem, mas não exclui empresas-alvo.**

## DIMENSÕES

- 1** Comunicar o valor da cobrança
- 2** Construir relacionamentos baseados em valor
- 3** Definir e testar o nível apropriado de contribuição
- 4** Diversificar os fluxos de receita a fim de fortalecer a sustentabilidade financeira \*

\* A sustentabilidade financeira é abordada em “Liderar por Exemplo”. Cobrar é um componente da sustentabilidade financeira, mas não a resposta.



## POR QUE A COBRANÇA É IMPORTANTE?

- Cobrar permite uma criação de empregos aprimorada e retorno sobre o investimento
- Cobrar é possível
- Cobrar ajuda os fornecedores de SDN a selecionar os candidatos certos e aumenta o engajamento no programa
- Preços mais altos geram mais engajamento, mas podem excluir empresas-alvo



### DESTAQUE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da TechnoServe

A [TechnoServe](#) promoveu uma ampla seleção por meio de cobrança e acredita que as empresas certas vão notar o valor de seu serviço. A cobrança permitiu que a TechnoServe obtivesse feedback de alta qualidade de seus participantes uma vez que os empresários esperam mais quando pagam. Cobrar promoveu uma cultura de melhoria contínua dentro da organização.



**“Cobrar promove a auto-seleção. As empresas certas veem o valor nos serviços. Eles são mais exigentes e estão mais dispostos a fornecer feedback porque têm 'skin in the game' (fazem o que prometem).”**

Juan Carlos Thomas  
Diretor de Empreendedorismo  
**TechnoServe**



Cobrar promove melhores resultados, atraindo os candidatos certos e aumentando o

**Cobrar promove uma criação de empregos aprimorada e mais retorno sobre o investimento**

Uma avaliação de um programa BDS que introduziu taxas como parte de um refinamento descobriu que as empresas participantes dobraram o número de empregos criados na metade do tempo e o retorno sobre o investimento aumentou em mais de 10 vezes.<sup>57</sup>

**Cobrar é possível**

Os fornecedores de SDN geralmente optam por não cobrar porque acreditam que isso vai contra sua missão ou presumem que as empresas não podem pagar as taxas.<sup>58</sup> No entanto, um teste na Jamaica descobriu a disposição das microempresas de pagar pelo treinamento e descobriu que todas estavam dispostas a contribuir com, pelo menos, uma taxa nominal.<sup>59</sup>

**Cobrar ajuda os fornecedores de SDN a selecionar os candidatos certos e aumentar o engajamento no programa**

Em média, apenas 65% dos participantes participam de programas de treinamento empresarial quando um subsídio integral é oferecido. 60 No teste, as empresas que pagaram participaram de mais aulas do que as que receberam treinamento gratuito. Cobrar reduz o número de empresas com menor probabilidade de comparecer e seleciona as que esperam se beneficiar mais.<sup>61</sup>



*"A cobrança fez com que nossos clientes se sentissem clientes de fato, bem como tinham uma voz. Desde que começamos a cobrar, os empreendedores ficaram mais exigentes com a qualidade do programa e fornecem feedback sobre como devemos aprimorar."*

Alexandra Salas  
Diretora de Programa  
Bpeace



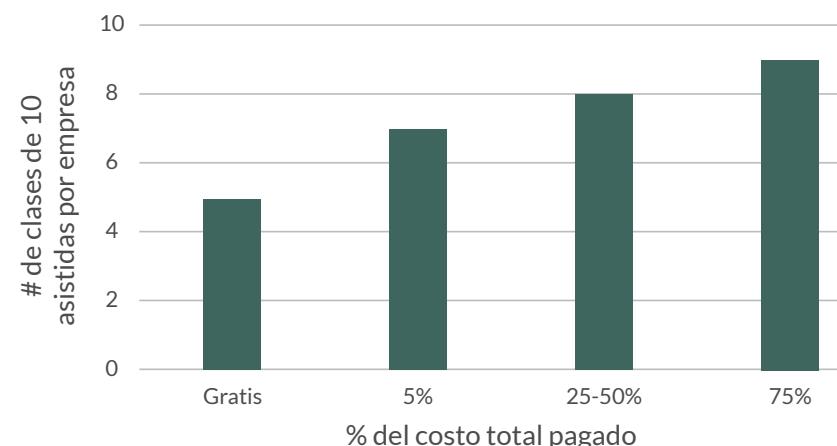
## A cobrança pode otimizar a participação de empreendedores motivados

**Os preços mais altos estimulam o engajamento, mas podem excluir as empresas-alvo**

Pagar mais leva os empreendedores a participar de mais sessões de treinamento e empenhar-se mais na aprendizagem.<sup>62</sup>



### INTERPRETAÇÃO DOS DADOS<sup>63</sup>



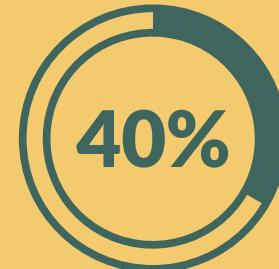
Entretanto, cobrar perto de ou pelo custo de recuperação total acaba afastando muitos proprietários de empresas, tornando mais caro atingir os números de recrutamento desejados.<sup>64</sup> Os fornecedores de SDN precisam encontrar preços que estimulem uma participação ótima, mas sem excluir os mercados-alvo.



### INTERPRETAÇÃO DOS DADOS<sup>65,66</sup>



Mais de **80%** das organizações pesquisadas cobram ou estão pensando em cobrar por programas de apoio a



**75%** das organizações pesquisadas cobram **40%** ou menos do custo total do programa por participante



### DESAFIOS UMA BOA SELEÇÃO PODE ENFRENTAR

- Baixo engajamento no programa
- Alto número no total de candidatos, mas baixo número de candidatos que atendem aos critérios de seleção
- Uma proposta de valor pouco clara
- Altas taxas de evasão
- Participantes que buscam programas de SDN por outras razões que não o treinamento (por exemplo, subsídio financeiro)



Promover a contribuição da empresa implica comunicar o valor do programa, não apenas o custo

## 1 Comunicar o valor da cobrança Assegurar-se de que haja adesão da equipe

### Envolver as empresas no processo

Caso tradicionalmente ofereça programas gratuitos, trabalhar de perto com a equipe para garantir que esta compreenda os benefícios da cobrança e adira ao seu uso. Isso é importante pois podem temer a não obtenção de inscrições suficientes.

### Trabalhar próximo aos financiadores

Enquanto alguns financiadores incentivam ativamente as contribuições empresariais, outros são mais cautelosos. Para justificar a cobrança e desenvolver um modelo que atenda às necessidades do financiador, é importante entender seus objetivos e quaisquer barreiras para o apoio que possam enfrentar. Ilustrar o impacto positivo que a cobrança tem sobre o desempenho ajuda a defender sua integração.

### Comunicar valor aos empreendedores

Estruturar os preços com relação ao valor monetário e não monetário que as empresas esperam conseguir. Utilizar dados e *feedback* dos clientes para ajustar a estratégia de comunicação e o valor cobrado. Cobrar pode ser um instrumento pelo qual se atrai as empresas que enxergam valor no programa e estão dispostas a investir nele.

## 2 Construir relacionamentos baseados no valor

### Tratar os empreendedores como clientes, não como beneficiários

Os empreendedores que estão pagando por serviços de SDN estão mais motivados a divulgar suas necessidades e fornecer *feedback* para aprimorar o programa.

Possuir mecanismos para encorajar e integrar esse *feedback*.



### DESTAQUE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da Bpeace

Antes de cobrar, a [Bpeace](#) buscou o alinhamento com seus principais interessados: clientes, parceiros e colaboradores. Conduziu entrevistas com ex-alunos, analisou o mercado para entender se e quanto os outros estavam cobrando e trabalhou próximo com sua equipe local a fim de tratar de preocupações sobre a cobrança. Embora a implementação de uma taxa tenha resultado em uma redução de 60% nas inscrições, os candidatos que se inscreveram se enquadram melhor nos critérios de seleção da Bpeace. O primeiro grupo de empresas que pagou criou o dobro de empregos e o retorno sobre o investimento (RSI) aumentou mais de 10 vezes em um ano, em comparação com o grupo anterior.



### BOAS PRÁTICAS

- Se está implementando uma cobrança pela primeira vez, analise e trate dos riscos potenciais
- Sensibilizar a equipe local sobre os benefícios da cobrança, a partir de evidências e uma justificativa clara
- Monitorar as mudanças resultantes da cobrança (por exemplo, total de candidatos, número de candidatos qualificados)
- Produzir evidência a respeito do impacto da cobrança e usá-la como uma ferramenta para sensibilizar as partes interessadas que não estão presentes
- Testar o preço ideal e como isso é comunicado às empresas



### BOAS PRÁTICAS

- Incentivar o *feedback* dos empresários
- Ajustar a estratégia de cobrança, baseando-se no *feedback*



O nível de contribuição certo deve ser definido de forma centrada no empreendedor e de modo

### 3 Definir e testar o nível apropriado de contribuição

#### Envolver as empresas no processo

As contribuições devem representar um investimento significativo, mas permanecerem acessíveis para os empreendimentos. Definir a quantia certa requer a consulta aos participantes passados e atuais a respeito do que creem ser valioso e o quanto estariam dispostos a pagar por isso. Além disso, deve-se entender o mercado e comparar se e quanto os concorrentes estão cobrando. Encontrar o equilíbrio certo será um processo iterativo.

#### Explorar qual modelo de contribuição é o mais adequado

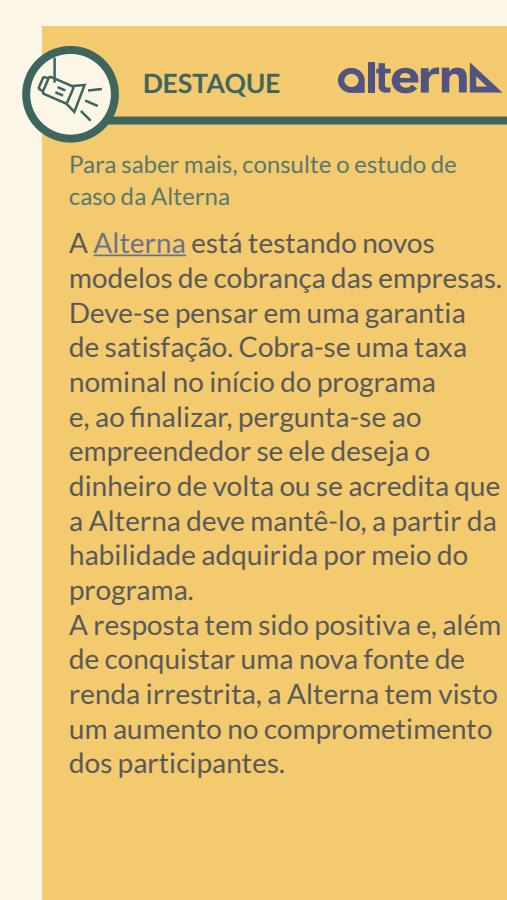
Um modelo baseado em taxa é uma maneira direta de as empresas contribuírem, porém existem várias alternativas às taxas. Explorar qual modelo faz mais sentido para o tipo de serviço oferecido. Alguns exemplos são:

- Freemium: as empresas obtêm algum conteúdo digital gratuitamente, mas pagam por conteúdo adicional ou por serviços pessoais e *high-touch*
- Sucesso compartilhado\*: as empresas pagam uma porcentagem combinada de receita futura ou ações em troca de participação no programa
- Garantia de satisfação: as empresas pagam uma taxa antecipadamente e, ao final do programa, baseando-se no valor recebido, decidem qual porcentagem da taxa o fornecedor de SDN deve manter
- Depósitos: as empresas fazem depósitos no início do programa e recuperá-los no final se atenderem aos critérios de participação

#### Construir uma reputação por entregar excelência antes de aumentar as contribuições

As empresas estarão mais dispostas a contribuir para os programas de SDN nas quais creem que impactarão positivamente em seus negócios.

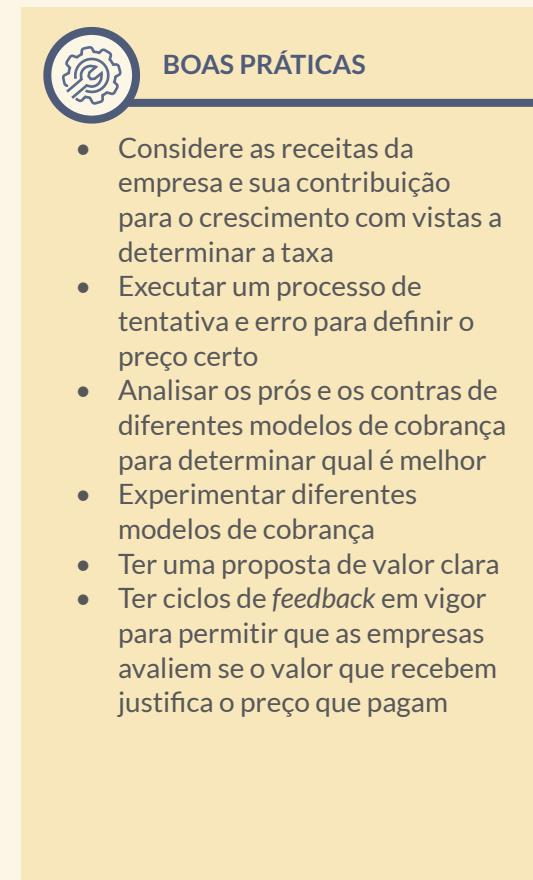
\* Embora este modelo possa representar potencialmente um caminho para a sustentabilidade financeira, é um desafio implementá-lo pois, além das restrições regulatórias, é difícil determinar uma avaliação que a empresa e o fornecedor de SDN concordem.



**DESTAQUE alterna**

Para saber mais, consulte o estudo de caso da Alterna

A [Alterna](#) está testando novos modelos de cobrança das empresas. Deve-se pensar em uma garantia de satisfação. Cobra-se uma taxa nominal no início do programa e, ao finalizar, pergunta-se ao empreendedor se ele deseja o dinheiro de volta ou se acredita que a Alterna deve mantê-lo, a partir da habilidade adquirida por meio do programa. A resposta tem sido positiva e, além de conquistar uma nova fonte de renda irrestrita, a Alterna tem visto um aumento no comprometimento dos participantes.



**BOAS PRÁTICAS**

- Considere as receitas da empresa e sua contribuição para o crescimento com vistas a determinar a taxa
- Executar um processo de tentativa e erro para definir o preço certo
- Analisar os prós e os contras de diferentes modelos de cobrança para determinar qual é melhor
- Experimentar diferentes modelos de cobrança
- Ter uma proposta de valor clara
- Ter ciclos de *feedback* em vigor para permitir que as empresas avaliem se o valor que recebem justifica o preço que pagam

## Cobrar é importante para a autosseleção, mas não deve levar à exclusão

### Perspectiva de gênero

#### As empresas lideradas por mulheres tendem a ser menos lucrativas

Em média, as empresas lideradas por mulheres apresentam lucros 34% mais baixos do que as lideradas por homens.<sup>67</sup> As mulheres investem de maneira diferente e estão dispostas a sacrificar algumas de suas margens para tomar decisões a longo prazo. Portanto, é importante envolver as mulheres empreendedoras no processo de determinação do preço de um programa de SDN. Isso é especialmente relevante para programas de SDN que visam a setores dominados por homens.

A cobrança de preços mais altos por programas de SDN não afetou de forma diferenciada as empreendedoras.<sup>68</sup>

#### As empreendedoras costumam usar os lucros de seus negócios para pagar alimentos, cuidados e outras necessidades básicas da família, o que significa que provavelmente têm menos dinheiro para dedicar às taxas do programa de SDN

Embora as mulheres geralmente mantenham o controle de sua receita de negócios, elas não têm necessariamente flexibilidade para determinar como gastá-la.<sup>69</sup>

### Perspectiva de inclusão

#### Ao definir com quanto as empresas devem contribuir, certificar-se-de que as vozes das minorias e grupos marginalizados estão representadas

Para que os fornecedores de SDN sejam inclusivos, devem estabelecer mecanismos de cobrança que garantam que os mais vulneráveis possam pagar.

#### Certificar-se de que os requisitos de contribuição não excluem as populações vulneráveis

Monitorar o efeito da cobrança na diversidade de empreendedores em seu programa. Se você identificar um impacto negativo, consulteativamente os empreendedores oriundos de grupos minoritários e de outros grupos vulneráveis para entender a causa e remediar a disparidade.

#### Oferecer bolsas de estudo para candidatos qualificados como minorias ou grupos vulneráveis que não podem

#### Considerar se é necessário um programa separado para grupos vulneráveis que não podem pagar



Os financiadores podem defender a cobrança entre seus pares e os fornecedores de SDN que financiam

### Como os financiadores podem incentivar os fornecedores de SDN a implementarem contribuições no intuito de melhorar a eficácia?

#### Apresentar argumentos para a cobrança com outros financiadores

Documentar estudos de caso de fornecedores de SDN no portfólio que cobram e construir uma base de comprovações que ilustre o efeito da cobrança no engajamento empresarial durante o programa. Compartilhar essas descobertas com outros financiadores com vistas a mudar a forma como os serviços de desenvolvimento de negócios são valorizados.

#### Permitir a flexibilidade nos modelos de cobrança

Embora a cobrança seja benéfica, não existe uma única solução única para todos. Permitir que os fornecedores de SDN tenham flexibilidade para adaptar a cobrança aos segmentos ou perfis corporativos que atendem. Exigir monitoramento para garantir que as minorias e populações vulneráveis não sejam excluídas do apoio empresarial devido às taxas.

#### Facilitar o diálogo entre os fornecedores de SDN no portfólio para que possam aprender com a experiência uns dos outros com relação à cobrança

Reunir os membros do portfólio para compartilhar boas práticas e lições de suas experiências na implementação de diferentes modelos de cobrança. Isso pode ajudar aqueles que não estão cobrando, mas estão levando isso em conta, a entender como seguir em frente.



DESTAQUE

GBF  
GOOD BUSINESS FOUNDATION

Com base em sua experiência de trabalho com outros parceiros e financiadores, a [Good Business Foundation](#) (GBF) percebeu que a cobrança não é bem compreendida.. Há uma crença de que, porque muitos estão servindo aos pobres, não deveriam cobrar. A GBF defende a cobrança (pelo menos nominalmente) e está trabalhando para sensibilizar os atores em seu ecossistema, por meio de conversas sobre os benefícios desta.



*"Eu sugeri que era sobre 'fazer o que diz' ("having skin in the game"), e não sobre cobrar por si só. Depois de discutir isso nesse ângulo, começaram a pensar em cobrar."*

Stuart Thompson  
Diretor Executivo  
**Good Business Foundation**



## Perguntas para reflexão



### 1 Comunicar o valor da cobrança

- Sua equipe participa da implementação de contribuições empresariais?
- Como está integrando-a?
- Seus financiadores limitam as contribuições da empresa?
- Você tem comprovações do efeito das contribuições da empresa?
- As empresas estão cientes do valor do seu programa?
- Há dados, *feedback* ou exemplos de outras coortes a fim de comunicar melhor como o programa cria valor?

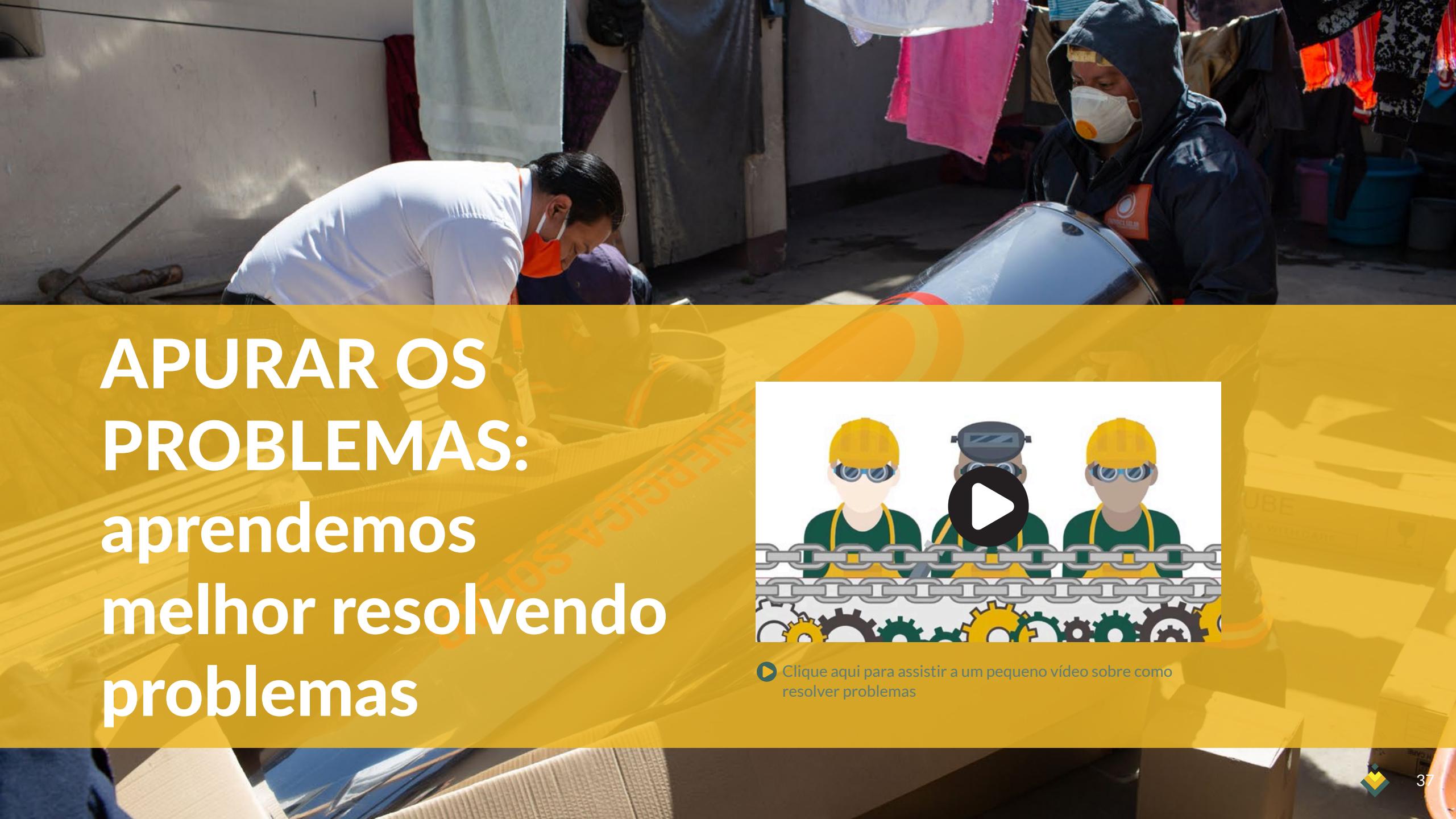
### 2 Construir relacionamentos baseados em valor

- O que os empreendedores valorizam no seu programa?
- Os empreendedores estão utilizando o que aprenderam com o programa para implementar mudanças em seus empreendimentos?
- Por que os empreendedores pagariam por seu programa?

### 3 Definir/ testar o nível apropriado de contribuição

- Quanto os empreendedores devem pagar pelo programa?
- Sabe quanto as empresas estão dispostas a pagar?
- Seus concorrentes estão cobrando?
- Como os empreendedores devem pagar?
- Explorou/ experimentou modelos além de uma taxa?
- Em qual etapa/ etapas do programa, os empreendedores devem pagar?
- Quais mudanças internas precisa-se fazer para implementar uma taxa?





# APURAR OS PROBLEMAS: aprendemos melhor resolvendo problemas



 Clique aqui para assistir a um pequeno vídeo sobre como resolver problemas

Ao resolver problemas, os empresários adquirem o conhecimento e as habilidades necessárias para prevenir sua

# A

## APURAR OS PROBLEMAS: aprendemos melhor resolvendo problemas

Para resolver problemas, os empreendedores devem determinar por que os problemas surgiram, aprender a como resolvê-los e entender como evitá-los.

### DIMENSÕES

- 1 Avaliar os problemas da empresa com precisão
- 2 Construir relacionamentos baseados em confiança
- 3 Promover a aprendizagem entre os pares que enfrentam e superaram desafios semelhantes
- 4 Tornar a educação empresarial relevante, envolvente e fácil de aplicar
- 5 Acrescentar tempo para que o aprendizado seja aplicado



### POR QUE ENGAJAR NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E APRENDIZAGEM ENTRE PARES (PEER-TO-PEER)?

- Ajudar os empreendedores a resolver seus problemas, em vez de lhes ensinar o que "devem saber", estimula o crescimento e a produtividade
- A solução de problemas em grupo gera resultado a custos mais baixos
- Promover a aprendizagem entre pares para resolver os desafios de negócios pode repercutir positivamente no crescimento



#### DESTAQUE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da TechnoServe

A [TechnoServe](#) inicialmente ofereceu um programa baseado em teoria; no entanto, perceberam que o conhecimento por si só não levava a nenhuma melhoria no modo como as empresas funcionam. A TechnoServe redesenhou seu processo a fim de selecionar as habilidades mais relevantes para cada segmento da empresa e adicionou metodologias de mudança comportamental para auxiliar as empresas a implementar melhores práticas.



*"O treinamento por si só pode não funcionar tão bem. Para um empreendedor ter sucesso, não precisa apenas adquirir conhecimento. Os empreendedores precisam usar as principais competências adquiridas na forma como administram os negócios."*

Juan Carlos Thomas  
Diretor de Empreendedorismo  
**TechnoServe**



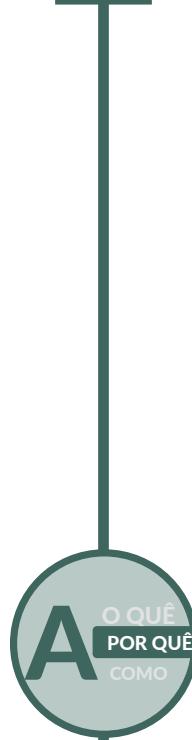
Os programas de alto desempenho se concentram em ajudar as empresas a diagnosticar e resolver os problemas

**Ajudar os empreendedores a resolver problemas, em vez de lhes ensinar o que deveriam saber, estimula o crescimento e a produtividade**

As pessoas aprendem melhor resolvendo problemas.<sup>70</sup> A pesquisa descobriu que o treinamento tradicional em negócios, focado no ensino de uma ampla gama de tópicos em um curto período de tempo, apresenta um efeito limitado no desempenho da empresa, enquanto as abordagens que ajudam os empreendedores a diagnosticar e resolver problemas melhoram os resultados dos negócios. Os serviços de consultoria ajudam as empresas a resolver problemas específicos de negócios e comprovadamente aumentam a produtividade, o emprego e os salários.<sup>71</sup> Alternativamente, trazer especialistas, por meio de *outsourcing* e *insourcing* também melhora o resultado dos negócios e é mais econômico que desenvolver essas habilidades a partir da consultoria.<sup>72</sup>

O treinamento empresarial pode ser eficaz se fornecer conteúdo relevante. Por exemplo, um estudo realizado na África do Sul demonstrou que o treinamento direcionado em marketing e finanças melhora os lucros. Mais especificamente, empresas sem experiência se beneficiaram do foco em crescimento oferecido pelo treinamento em marketing, enquanto as empresas estabelecidas se beneficiaram mais com o foco na redução de custos do treinamento financeiro.<sup>73</sup>

Por último, trabalhar com equipes, pares e mentores melhora o desempenho dos negócios mais do que as atividades “em sala de aula”.<sup>74</sup>



## A resolução de problemas em grupo gera resultado a um custo mais baixo

Embora os serviços de consultoria individuais influenciem positivamente o crescimento e a produtividade da empresa, o custo é uma barreira para dimensionar esse tipo de intervenção. Entretanto, uma consultoria em grupo, com grupos de três a oito empresas, pode melhorar as práticas de gestão tanto quanto a consultoria individual por um terço do custo.<sup>75</sup> Uma intervenção de consultoria em grupo levou a um aumento de 6-15 trabalhadores, um crescimento de 28-33% nas vendas e um aumento de 5-26% nos lucros para pequenas e médias empresas no setor de autopartes da Colômbia.<sup>76</sup>

## Promover a aprendizagem entre pares para solucionar os desafios do negócio impacta positivamente o crescimento

Incentivar os empreendedores que não são concorrentes diretos a interagir e discutir regularmente os desafios do negócio leva ao compartilhamento de informações sobre fornecedores e melhores práticas de gestão. Essa abordagem pode estimular o crescimento da empresa e aumentar o número total de clientes e fornecedores.<sup>77</sup> Além disso, empreendedores agrupados com pares mais experientes geram um crescimento mais rápido.<sup>78</sup> A oportunidade de compartilhar soluções e aprender com os outros pode ser o motivo pelo qual as interações entre pares são um dos componentes do programa mais valorizados pelos empreendedores.<sup>79</sup>

Os empreendedores que fazem parte de *networks* de pares apresentam um crescimento médio da receita anual superior à definição da OCDE para empresas de alto crescimento.<sup>80</sup> Promover tais *networks* leva a comunidades empreendedoras mais coesas e produtivas. Além disso, os *networks* de apoio aos empreendedores são mais eficazes quando empreendedores de sucesso lideram os esforços e atuam como mentores.<sup>81</sup>

## DESAFIOS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMA E APRENDIZAGEM ENTRE PARES (TO-PEER) A SEREM SUPERADOS

- Empreendedores isolados, sem um *network* de confiança
- Baixo acesso a financiadores
- Baixa participação e engajamento
- Empreendedores e equipes que não mudam métodos de trabalho após participarem de um programa de SDN
- Estratégias que não são adaptadas com base em planos de negócios aprimorados
- Baixa solicitação das lições de programas de SDN
- Falta de evidências acerca de meios de melhorar a receita, o emprego e o investimento

## INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O crescimento de  
10%

ocorreu quando pequenos grupos de empreendedores realizaram reuniões mensais nas instalações uns dos outros por um<sup>82</sup>

1/3  
do custo

para conduzir uma intervenção de consultoria em grupo em comparação à consultoria individual<sup>83</sup>



Determinar o problema principal é o primeiro passo para ajudar os empreendedores a superá-lo

## 1 Avaliar os problemas da empresa com precisão

### Ajudar as empresas a compreender e definir seus

O problema que os empreendedores inicialmente percebem como o mais crítico para resolver nem sempre é aquele a que deveriam visar. Descobrir o problema principal e suas causas básicas é fundamental para determinar o que focar durante o programa.

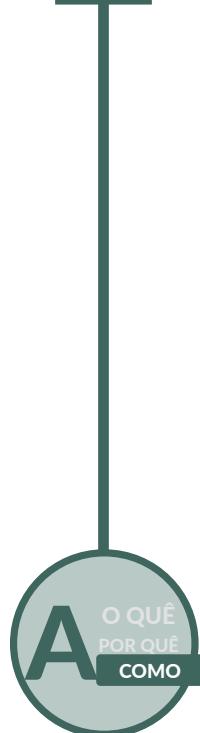
Conversas aprofundadas com assessores/ consultores/ equipes de fornecedores de SDN ajudam os empreendedores a desenvolver a confiança necessária para compartilhar informações sobre os desafios que suas empresas enfrentam. Quando essas conversas são complementadas com exercícios de diagnóstico, usando ferramentas, como a VIRAL Pathway, da Village Capital,<sup>84</sup> os empreendedores e aqueles que os atendem comprehendem mais o problema, concluindo-se, com isso, o que precisa ser feito.

### As interações com os pares ajudam os empreendedores a definir problemas

As conversas com os pares ajudam os empreendedores a falar mais abertamente sobre seus problemas de negócios e, inclusive, identificar novos. Uma vez que os problemas são identificados em conjunto, os pares se engajam na solução coletiva de problemas. Essas interações têm se mostrado eficazes no aumento do crescimento.<sup>85</sup>

### Certifique-se de ter o conhecimento para atender às necessidades dos empreendedores

Enquanto alguns fornecedores de SDN resolvem problemas comuns em grupos de empreendedores, outros escolhem uma abordagem mais personalizada. Para esses fornecedores, é importante ter acesso ao conhecimento necessário para resolver problemas mais específicos e individualizados. Restrições comerciais genéricas tendem a reter empresas menores e em estágio inicial, enquanto restrições técnicas tendem a reter empresas mais estabelecidas. Cada uma requer uma expertise diferente.



 DESTAQUE
**PUM**  
Netherlands senior experts

Para saber mais, consulte o estudo de caso da PUM

O modelo da PUM's baseia-se em interações individuais entre especialistas voluntários e empreendedores.

Portanto, é fundamental identificar as necessidades reais dos empreendedores e combiná-las com o especialista certo. Para garantir que o PUM entenda e possa atender às necessidades de um empreendedor, a equipe conduz várias discussões com eles. Primeiro, um representante local conversa com o empreendedor a fim de identificar as necessidades de maior teor e, em seguida, um especialista do setor realiza perguntas mais direcionadas sobre as necessidades técnicas do cliente e avalia se o PUM tem capacidade para atendê-las.

 BOAS PRÁTICAS

- Usar a empatia para construir relacionamentos e entender os empreendimentos. Não julgar
- Empregar metodologias de design centradas no ser humano para entender o problema
- Fazer uma avaliação aprofundada quando os empreendedores estiverem no programa
- Usar entrevistas aprofundadas para entender os problemas da empresa e ajudar o empreendedor a articular onde precisa se concentrar
- Usar as interações entre os pares como uma oportunidade para tornar os tópicos identificáveis e alavancar as experiências combinadas e sabedoria de todos os presentes

# Construir confiança permitirá o compartilhamento de informações e colaboração

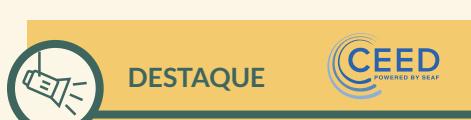
## 2 Construir confiança e relacionamentos

### Promover relacionamentos pessoais e empatia entre a equipe fornecedora de SDN e os empreendedores que atende

Construir confiança requer que consultores, membros da equipe, conselheiros e mentores conheçam os empreendedores com quem trabalham e entendam como lidam com os problemas que seus negócios enfrentam. Ao ser empático e focar na pessoa, em vez de nos negócios, os fornecedores de SDN conseguem desenvolver relacionamentos de confiança.

### Definir expectativas claras para os comportamentos que se espera dos empreendedores

Os empreendedores podem relutar em compartilhar informações. Portanto, como fornecedor de SDN, é importante definir expectativas claras no início do programa. Por exemplo, se o compartilhamento de problemas, falhas ou informações confidenciais sobre a empresa for importante para a aprendizagem entre pares (*peer-to-peer*), os empreendedores devem ser informados e aceitar esses termos. Exercícios, como quebra-gelos, em que cada empresário compartilha um problema, incentivam o compartilhamento de informações.



### DESTAQUE

A CEED constrói a confiança entre os empreendedores em seu *network*, modelando os tipos de comportamento que espera ver. Por exemplo, quando novos membros participam de um evento, um palestrante compartilha uma experiência que, de outra forma, não discutiriam abertamente. Isso demonstra que o *network* é um ambiente confiável e incentiva novos membros a se abrirem e compartilharem.<sup>86</sup>



### BOAS PRÁTICAS

- Focar na pessoa e não somente nos desafios que a empresa enfrenta
- Testar diferentes exercícios de construção de confiança
- Sensibilizar a equipe, conselheiros, mentores e consultores para a importância da confiança
- Se a abordagem permanecer 100% remota, planejar o desenvolvimento de relacionamentos
- Assegurar que o projeto do grupo seja coeso
- Empregar facilitadores que possuam habilidades em gerenciar grupos e dinâmicas de poder
- Estabelecer acordos claros sobre confidencialidade e como as informações são compartilhadas nas sessões
- Comunicar um valor claro de curto prazo para o compartilhamento

As conexões entre pares fazem mais do que melhorar a aprendizagem e facilitar o compartilhamento de conhecimento, ajudam a construir uma comunidade

### 3 Facilitar a aprendizagem entre pares que enfrentam e superaram desafios

#### Formar coortes, considerando cada empreendedor e o grupo como um

É importante a combinação certa. Ter como objetivo a reunião de empreendedores que possuem desafios comuns, mesmo que sejam de setores diferentes. Certificar-se de que os empreendedores, conselheiros, mentores e consultores possuam valores semelhantes e sejam apaixonados pelo empreendedorismo.<sup>87</sup> Ao combinar mentores com empreendedores, certificar-se de que a trajetória de um mentor agraga valor e está, pelo menos, um passo à frente do empreendedor.

#### Incentivar interações regulares entre os pares

Membros de coortes que participam de reuniões regulares com o propósito explícito de promover conexões de negócios fornecem feedback mais relevante para seus pares.<sup>88</sup> Os empreendedores extraem o máximo valor de engajamentos com colegas cujos negócios compartilham características semelhantes, mas apresentam melhor desempenho.<sup>89</sup>

#### Promover conexões entre os pares para construir uma comunidade

Quando os empreendedores se reúnem, verificam que não estão sozinhos nos desafios que enfrentam. Isso cria um senso de comunidade. Embora as reuniões presenciais sejam uma forma natural de se conectar, os *lockdowns* em 2020 demandaram uma mudança para os canais digitais. No futuro, será importante encontrar o equilíbrio certo entre atividades remotas e presenciais.

#### Promover a aprendizagem coletiva

As empresas agrupadas tendem a melhorar conjuntos semelhantes de práticas de gestão. A consultoria em grupo possibilita o aumento de emprego, vendas e lucratividade.<sup>90</sup>



 DESTAQUE 

A Enablis Senegal reconhece que os networks são formados por pessoas, não por empresas. Seu foco é conhecer os empreendedores, suas motivações, seus valores e, o mais importante, suas histórias.

Uma vez no network, os empreendedores desenvolvem um plano com suas principais prioridades de negócios e a equipe da Enablis trabalha com eles para identificar onde outros membros podem ajudar.<sup>91</sup>

 BOAS PRÁTICAS

- Construir coortes com empreendedores que possuem desafios comuns
- Se os empreendedores forem concorrentes diretos, estabelecer regras claras sobre o que pode e deve ser compartilhado
- Promover a aprendizagem coletiva por meio de visitas a outras empresas
- Promover interações repetidas ao longo do tempo para construir relacionamentos
- Alavancar comunidades digitais para conectar empreendedores
- Estabelecer mecanismos para que os empreendedores continuem o engajamento após o término do programa
- Para formatos digitais, investir tempo no desenvolvimento de quebra-gelos e atividades para encorajar a todos a se engajarem



Os programas de apoio à empresa devem se concentrar na promoção da aprendizagem dos empreendedores

4

## Tornar a educação em negócios relevante, envolvente e fácil de aplicar

### Engajar empreendedores bem-sucedidos como consultores, mentores e equipe do programa

Muitos empreendedores, especialmente aqueles que começaram seus negócios não por necessidade, falta-lhes as habilidades para operá-los. Unir empreendedores com mentores que administraram com sucesso os próprios negócios pode aumentar os lucros e ajudá-los a encontrar melhores fornecedores.<sup>92</sup>

### Encontre um equilíbrio entre a teoria e a prática

Os mentores podem fornecer aos pupilos informações úteis, mas não desenvolvem habilidades de gerenciamento geral, que podem ser aprendidas mais facilmente por meio de treinamento direcionado ou abordagens baseadas em currículo invertido.<sup>93-95</sup> Combinar mentorias com programas de treinamento pode ajudar os empreendedores a expandir seus negócios. Currículo invertido \* concentrar-se em resolver um problema primeiramente para, em seguida, ensinar como evitar sua recorrência.

### Auxiliar os empreendedores a testar suas ideias em ambientes de baixo risco

Creiar os empreendedores a usar metodologias para testar soluções de protótipo e obter feedback do cliente antes de implementá-las. Isso pode ajudá-los a descartar ideias que não darão certo no mundo real sem ter que investir tempo e recursos significativos.<sup>96</sup>

### Procurar melhorar continuamente o programa

Adaptar as abordagem às necessidades e perfis dos segmentos corporativos que se atende. Solicitar feedback regular para identificar o que os empreendedores mais valorizam, bem como o que não está dando certo ou está faltando com o objetivo de repetir o programa.

\* Currículo invertido é quando o foco está primeiramente na resolução de problemas e, em seguida, na aprendizagem em como evitar esse problema novamente no futuro, aplicando-se tempo em pequenos grupos (6-8) para solucionar problemas relevantes de um tópico específico, seguido pelo estudo autônomo para aqueles que julgam o tema é relevante.



**DESTAQUE**

Para saber mais, consulte o estudo de caso da VilCap

A [Village Capital](#) minimizou o tempo dedicado às palestras, limitando-o a 15% do programa.

Os empreendedores usam o tempo restante para criar planos de implementação, dar e receber feedback e realizar mudanças em seus empreendimentos. A Village Capital descobriu que essa mudança faz uma grande diferença, que se reflete em um maior engajamento, melhores net promotor scores (NPS) e grupos de candidatos com mais qualidade.

**BOAS PRÁTICAS**

- Usar ferramentas e metodologias capazes de testar abordagens antes de elaborá-las:
  - Business model canvas
  - Lean startup
  - Scrum
  - Produto mínimo viável e protótipos
  - Metodologias Agile
- Receber feedback dos empreendedores sobre o equilíbrio entre teoria e prática e ajustar o programa de acordo com as informações deles



O cronograma do programa deve permitir que os empreendedores implementem suas soluções e aprendam em um ambiente real

## 5 Reservar tempo para aprender

### Testar a duração certa do programa

Se um programa for muito longo, corre-se o risco de taxas de abandono mais elevadas; no entanto, se for muito curto, não dará tempo suficiente para as empresas melhorarem suas práticas de negócio.<sup>97</sup> Embora não haja uma fórmula exata para determinar a duração certa do programa, o feedback dos empreendedores ajuda.

### Destinar intervalos para que os empreendedores façam progresso

Os programas de SDN de alto desempenho reservam um tempo para os empreendedores implementarem o que aprenderam.<sup>98</sup> Embora não seja possível para os participantes implementarem totalmente as mudanças durante o programa, alguns fornecedores de SDN alocam tempo para que iniciem o processo de mudança. Dessa forma, os empreendedores podem receber *feedback* de seus mentores, conselheiros, consultores e pares nos estágios iniciais cruciais de implementação.

### Promover avaliações entre pares para encorajar a implementação

As avaliações entre pares encorajam a aprendizagem e a melhoria. Os empreendedores apreciam a responsabilidade de implementar mudanças quando as avaliações e pontos de ação são compartilhados entre os pares.

### Encorajar os empreendedores a envolver suas equipes

A implementação de mudanças não é tarefa de uma pessoa só. É importante ajudar os empreendedores a elaborar planos de compartilhamento de conhecimento e encorajá-los a envolver outros membros da equipe.

<div style="background-color: #f0e68c; padding: 10px;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> <span style="font-size: 2em; color: #0070C0;">A</span> O QUÊ POR QUÊ COMO       </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="flex: 1;">  <b>DESTAQUE</b> </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Para saber mais, consulte o estudo de caso do Bpeace</p> <p>Há vários anos, o programa do Bpeace passou por um aprimoramento. Entre as coisas que mudaram estava a duração do programa, que foi encurtada de 18 meses para 12 meses ou menos.</p> <p>Um dos principais estimuladores dessa mudança foi o <i>feedback</i> dos empreendedores, que disseram ser um desafio para eles permanecer ativamente focados em seus planos de crescimento a longo prazo durante um período tão prolongado. A duração reduzida levou a um melhor engajamento e a uma maior probabilidade de que os empreendedores implementassem mudanças em seus empreendimentos após o término do programa.</p> </div> </div>	<div style="background-color: #f0e68c; padding: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="flex: 1;">  <b>BOAS PRÁTICAS</b> </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar uma abordagem de tentativa e erro a fim de determinar a duração do programa</li> <li>• Promover visitas ao local para monitorar o progresso da implementação</li> <li>• Garantir que os empreendedores recebam o máximo de <i>feedback</i> possível enquanto implementam as mudanças</li> </ul> </div> </div>
--	---



Os fornecedores de SDN devem promover um ambiente onde todos os empreendedores se sintam confortáveis para aprender

## Perspectivas de gênero

### Ter em mente como equilibrar as responsabilidades e cuidados domésticos desproporcionais das mulheres com a carga de trabalho do programa

Buscar ativamente o feedback das mulheres para garantir que o programa se adapte a suas necessidades, e o contrário. Considerar a oferta de serviços de creche ou arcar com os custos de uma babá.<sup>99</sup>

### Encorajar ativamente as mulheres a participarem de sessões de resolução de problemas, especialmente quando estas forem comandadas por homens

Implementar canais onde minorias e grupos vulneráveis possam relatar assédio ou discriminação de pares, mentores ou equipe de SDN

### Garantir que haja mentoras em número suficiente e que sejam empreendedoras bem-sucedidas e, quando relevante, combinar empreendedores e mentores a partir do gênero

Para programas com mentores, pergunte às empreendedoras com qual gênero se sentiriam mais confortáveis para trabalhar. O acesso a um mentor bem qualificado pode aumentar a probabilidade de expandir uma empresa liderada por mulheres.

### Criar networks entre mulheres para encorajar o apoio entre pares

As empreendedoras tendem a ter networks menores e menos diversificados.<sup>100</sup> Networks mais fortes podem aumentar o acesso das mulheres ao financiamento de negócios.<sup>101</sup>

### Promover o desenvolvimento de habilidades socioemocionais

Fornecer treinamento em habilidades socioemocionais, como confiança, liderança, criatividade e superação, pode impactar positivamente as empreendedoras e o lucro de seus negócios.<sup>102</sup>

### Oferecer apoio financeiro junto ao treinamento

As mulheres normalmente enfrentam mais restrições financeiras do que os homens, o que pode afetar sua capacidade de pagar pelo treinamento ou custos relacionados, como transporte ou creche.<sup>103</sup>

### Considerar oferecer un programa separado para mujeres, si es necesario

Ter em mente a oferta um programa separado para mulheres, se necessário. Se as normas sociais existentes representam uma restrição para as mulheres acessarem o treinamento (por exemplo, normas que as impeçam de viajar sozinhas ou normas que as impeçam de interagir com homens que não fazem parte de suas famílias imediatas),<sup>104</sup> pensar a existência de um programa separado adaptado a suas necessidades.



## Perspectivas de inclusão

Implementar canais onde as mulheres possam denunciar assédio de colegas, mentores e equipe de SDN

Incentivar ativamente minorias e grupos vulneráveis a participarem de networks e sessões de resolução de problemas

Sensibilizar os mentores e a equipe de SDN acerca de preconceito inconsciente a fim de prevenir a discriminação

Promover a iniciativa pessoal, a autoestima e o empreendedorismo, incluindo componentes de formação que abordem estes tópicos

Ter um quadro diversificado de mentores para que as minorias e grupos vulneráveis se sintam representados

Garantir que os materiais do programa estejam disponíveis nos idiomas locais



Os financiadores apoiam os esforços do fornecedor de SDN no intuito de desenvolver melhores programas e aprender com seus pares

**Como os financiadores podem apoiar os esforços do fornecedor de SDN para que aprimorem seus programas e promovam o compartilhamento da aprendizagem baseada em comprovações?**

**Utilizar a base de evidências a fim de ajudar a orientar o planejamento e adaptação dos programas**

Alguns fornecedores de SDN validaram certos componentes de seus programas, mas ainda estão experimentando outros. Apoiar a jornada oferecendo orientação de boas práticas baseadas em evidências, em vez de diretrizes. Além disso, ser flexível a mudanças se o programa não gerar os resultados esperados.

**Encorajar a aprendizagem entre pares (peer-to-peer) entre os fornecedores de SDN**

É uma condição defendida para a aprendizagem entre empreendedores, mas também pode ser útil para os fornecedores de SDN. A maioria dos fornecedores considera a apresentação a seus pares valiosa.<sup>105</sup>

**Promover a centralização no empreendedor**

Avaliar se os modelos de programa que apoia são realmente centrados no empreendedor e não são soluções prescritas.

**Promover a colaboração entre os fornecedores de SDN para ajudar a fornecer o suporte contínuo**

Diferentes fornecedores de SDN possuem capacidades diferentes. Assim, trabalhar com vários fornecedores permite aos financiadores oferecer às empresas acesso a uma variedade de apoios com qualidade. Encorajar os fornecedores de SDN a se conhecerem e criarem conexões. Isso promove o desenvolvimento de pipeline de parcerias e ajuda a construir um ecossistema eficaz, no qual empreendedores em diferentes estágios de suas trajetórias acessam o suporte que melhor atenda suas necessidades.

**Estimular ações coletivas para melhorar as ofertas em todo o ecossistema de SDN**

Colaborar com outros financiadores para coletar evidências sobre boas práticas de seus portfólios e compartilhá-las com o ecossistema mais amplo de SDN para melhorar as ofertas de programas existentes, a partir do que seja eficaz.



## Perguntas para reflexão

### 1 Avaliar com precisão os problemas da empresa

- Quão bem você comprehende as necessidades e os desafios das empresas com as quais trabalha?
- Você entende a raiz dos problemas das empresas?
- Você conversa profundamente com os empreendedores ao longo do programa para entender melhor a evolução de seus problemas e as prioridades de mudança?
- Você tem as habilidades e expertise para auxiliá-los?
- O problema que os empreendedores desejam resolver é uma prioridade?
- Como a avaliação das necessidades é utilizada para possibilitar ao empresário a melhora de sua compreensão de suas necessidades próprias e de seu negócio?

### 2 Criar relacionamento com base na confiança

- Os empreendedores do seu programa confiam em você?
- Os empreendedores com quem trabalha partilham seus fracassos com você?

### 3 Promover a aprendizagem entre os pares que enfrentam e superaram desafios semelhantes

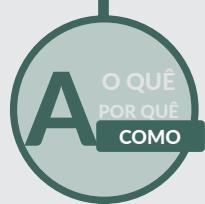
- Em seu programa, os empreendedores estão aprendendo uns com os outros?
- Em seu programa, os empreendedores estão compartilhando abertamente conselhos e experiências para ajudar os outros a aprimorar? • Existe confiança entre os empreendedores do seu programa?
- Você encoraja os empreendedores a se relacionarem?

### 4 Tornar a educação empresarial relevante, envolvente e fácil de aplicar

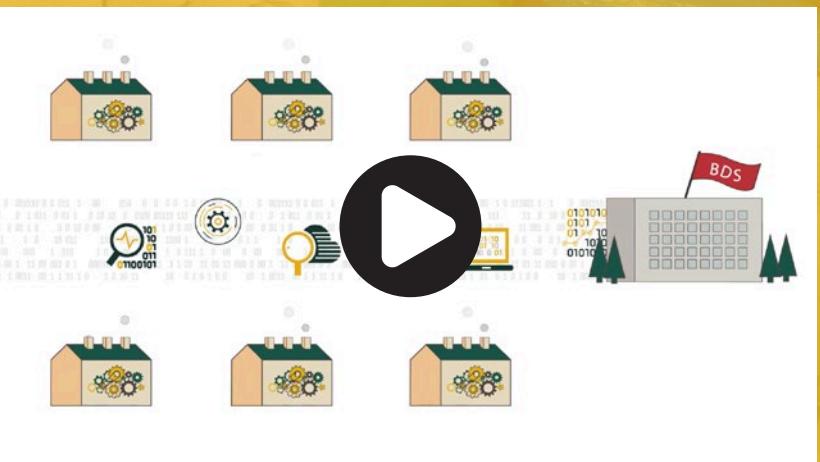
- Os empreendedores bem-sucedidos estão apoiando os empreendedores no programa de aprendizagem?
- Quanto tempo é dedicado a palestras, em vez de aprendizado aplicado? Isso é útil?
- Quais métodos de aprendizagem os empreendedores valorizam mais?
- Os empreendedores estão engajados em todo o programa?
- Você sabe se o conteúdo que fornece é útil para eles?
- Você sabe como os empreendedores de seu programa preferem aprender?
- As ferramentas que você fornece estão sendo usadas?
- Com que rapidez você pode adotar seu suporte quando precisa mudar?
- Há algo em seu programa que você deve aprimorar?

### 5 Acrescentar tempo para a aprendizagem a ser aplicada

- O que os empreendedores pensam da duração de seu programa?
- Você tem tempo para que os empreendedores implementem soluções enquanto estão no programa?
- Os pares fornecem feedback durante a implementação?
- Os empreendedores são responsabilizados pelas soluções que implementam?
- Os empreendedores envolvem suas equipes ativamente no programa?
- Os empreendedores compartilham aprendizados com suas equipes?



# APRENDER pela avaliação do desempenho da empresa



Clique aqui para assistir a um breve vídeo sobre resolução de problemas

# A aprendizagem eficaz melhora o resultado

## L APRENDER pela avaliação do desempenho da empresa

**A aprendizagem eficaz implica avaliar até que ponto o crescimento da PEC está sendo apoiado, colhendo-se feedback a fim de compreender o que funciona e o que não funciona, e utilizar o conhecimento gerado internamente e por outros com o propósito de realizar aperfeiçoamentos.**

### DIMENSÕES

- 1 Coletar pontos de dados relevantes**, garantir que os relatórios sejam úteis e coerentes para os empreendedores (três indicadores principais são receita, emprego e investimento)
- 2 Apoiar a coleta e o uso de dados** pelas empresas para melhorar o desempenho e negócios
- 3 Experimentar diferentes abordagens e melhorar o fornecimento**

O QUE  
POR QUÊ  
COMO

### POR QUE É IMPORTANTE AVALIAR E APRENDER?

- A gestão de desempenho permite que os fornecedores e financiadores de SDN melhorem os programas e aumentem o impacto
- As empresas que aprendem a coletar e usar dados aumentam o desempenho de seus negócios
- A avaliação permite às organizações entenderem se estão cumprindo suas metas de crescimento da PEC e onde se devem realizar as melhorias



#### DESTAQUE

villgro  
possible.



Para saber mais, consulte o estudo de caso da Villgro

Quando a [Villgro](#) iniciou suas atividades na Índia, seu foco era a execução de programas e a entrega de relatórios para os financiadores. Entretanto, a Villgro percebeu rapidamente que, para gerar impacto, seria necessário priorizar a aprendizagem.

Essa constatação permitiu que a Villgro Índia se concentrasse em gerar impacto e ajudar as empresas a crescer enquanto aprendiam ativamente a partir de seus programas.

*"Iniciamos, focando na execução, porém, logo, percebemos que o processo por si só não era suficiente para alcançar impacto."*

**Arun Venkatesan**  
Co-fundador e CEO da Villgro USA,  
CTO da Villgro India  
[Villgro](#)



# A aprendizagem incrementa o desempenho dos programas de SDN e das empresas

## A gestão de desempenho permite aos fornecedores e financiadores de SDN o aprimoramento dos programas e o incremento do impacto

Os fornecedores de SDN que efetivamente monitoram e utilizam os dados de desempenho da empresa estimulam um crescimento mais expressivo da PEC ao longo do tempo.<sup>107-109</sup> Um ensaio clínico randomizado (ECR) em um programa de empreendedorismo social na França descobriu que não houve nenhum impacto evidente na criação de novas empresas. Porém, os achados foram usados a fim de reproduzir o design do programa, e seu modelo subsequente, também avaliado por um ECR, gerou um forte impacto.<sup>110</sup>

Uma gestão de desempenho eficaz oferece aos fornecedores de SDN informações sobre se as PEC estão crescendo, a extensão de qualquer crescimento e o que está e o que não está funcionando em seus programas.<sup>111</sup> Essas informações ajudam os fornecedores de SDN a identificar o que conduz ao resultado. Também auxiliam os fornecedores de SDN a entender se necessitam reproduzir seus programas a fim de obter melhores resultados.<sup>112</sup> Os programas de maior desempenho consideram o resultado em detrimento do custo do fornecimento.<sup>113,114</sup>

Ao investir em gestão de desempenho, governos e financiadores são capazes de apoiar programas de apoio empresarial cada vez mais eficazes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a geração de empregos.<sup>115,116</sup>

## Empresas que aprendem a coletar e usar dados podem melhorar seu desempenho

Os dados são essenciais para a tomada de decisões, mas nem todos os empreendedores sabem como extrair sua utilidade. Para empresas maiores, o treinamento financeiro pode integrar o uso de dados para aumentar os lucros e a eficiência.<sup>117</sup> Porém, para empresas menores, essas informações são muito complexas para se mobilizar.<sup>118</sup> Para essas empresas, o treinamento baseado em regras práticas é mais eficaz.<sup>119</sup>

Os dados também podem ajudar os empreendedores a mudar de rumo. Empreendedores de alto desempenho reconhecem que a dinamização estimula o crescimento.<sup>120</sup> Porém, saber quando e em qual direção se movimentar requer acesso a dados de qualidade.



## DESAFIOS QUE A GESTÃO DE DESEMPENHO PODE ENFRENTAR

### Para as empresas:

- Falta de informação financeira para gerir eficazmente as empresas
- Não saber se, quando e em qual direção virar
- Conhecimento insuficiente das necessidades e áreas de melhoria

### Para os fornecedores de SDN:

- Pouco entendimento do desempenho do programa, especialmente do que está dando certo e de quais práticas precisam de ser alteradas ou descontinuadas
- Incapacidade de capitalizar sobre as aprendizagens e de desenvolver sobre o que funciona

### Para os financiadores:

- Impacto variável



## INTERPRETAÇÃO DOS DADOS<sup>121, 122</sup>

Mais de 80% das organizações pesquisadas perceberam o aperfeiçoamento dos programas de SDN como expressivo ou muito expressivo e grande parte prefere utilizar recursos internos e expertise externa a fim de realizar tais melhorias

A percepção de quão importante é o aperfeiçoamento do SDN é de



Os relacionamentos, simplicidade e transparência são fundamentais para a coleta de dados

1

## Coletar pontos de dados relevantes, garantir que os relatórios sejam úteis e coerentes para os empresários

### **Evitar extensos processos de monitoramento que desestimulem os empresários de relatar**

Selecionar indicadores relevantes e consistentes que ajudem os empresários a acompanhar seu próprio crescimento e permita a você acompanhar a performance de seu programa. Três indicadores sugeridos são:<sup>123</sup>

- Níveis de receita
- Número de funcionários em tempo integral com empregos assalariados\*
- Níveis de investimento

Definir quais outras informações você precisa saber para administrar o impacto de seu programa e identificar áreas a se aperfeiçoar.

### **Estabelecer expectativas claras**

Comunicar claramente suas expectativas de relatórios aos empreendedores. Deve-se realizar essas ações durante a fase de seleção. Ser transparente sobre as informações de que precisam compartilhar e mostrá-los como se utilizarão essas informações.<sup>124</sup>

### **Cultivar relacionamentos com os empreendedores para melhorar a coleta de dados**

Um processo de coleta de dados extrativo, como aqueles baseados em pesquisas, pode resultar em baixas taxas de resposta, especialmente quando o programa termina. Ser coerente, compartilhando informações que podem ser úteis para os empreendedores, como a análise de seu desempenho, como se compararam a seus colegas ou conselhos ad hoc.

Solicitar aos empresários que coleteem dados, especialmente quando a solicitação vem de alguém que conhecem e confiam, proporciona um toque mais pessoal. Essa ação é capaz de melhorar as taxas de resposta e permitir que os programas coleteem feedback valiosos sobre o que ajuda ou impede o crescimento da empresa.

L  
O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO

### DESTAQUE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da Bpeace

A [Bpeace](#) solicita às empresas que relatam um conjunto de indicadores, que inclui receita, lucratividade, acesso a financiamento e gênero.

Depois de analisar as informações, a Bpeace compartilha os resultados com os empreendedores, não só mostrando-lhes o seu desempenho, mas também mostrando como se compararam aos demais de sua coorte.

A Bpeace reconhece que os resultados são evidentes de 2 a 3 anos após o programa e busca ativamente encorajar relatórios de longo prazo. Criou uma plataforma onde ex-alunos podem consultar especialistas a respeito de problemas específicos de negócios. Isso ajuda a manter um relacionamento mais próximo com os ex-alunos e a melhorar as taxas de resposta ao longo do tempo.



### BOAS PRÁTICAS

- Encontrar formas significativas de se engajar com os empreendedores depois que o programa se concluiu
- Aproximar-se dos participantes e ex-alunos que não estão comunicando e entender por quê não o estão fazendo
- Avaliar a relação custo-benefício, por exemplo, utilizar ferramentas como as desenvolvidas pela GALI

\*Um trabalho assalariado é a característica determinante de alguém que não está na faixa de pobreza.



## Identificar os desafios em torno da coleta de dados e desenvolver soluções

Identificar os principais obstáculos para a coleta de dados e trabalhar com a equipe e os empreendedores a fim de superá-los. Testar e aprimorar soluções e monitorar sua eficácia.

A tabela a seguir mostra alguns exemplos de como a TechnoServe e a CEED lidaram com os desafios de coleta de dados, especialmente durante o programa.<sup>125</sup>

Desafio	Solução	Como A TechnoServe e a CEED implementaram a solução
	<b>Não oferecer incentivos financeiros</b>	 <b>TechnoServe</b> Business Solutions to Poverty  <b>CEED</b> POWERED BY SEAF
Baixas taxas de resposta	<b>Fornecer notificação e consistência avançada no período de coleta</b>  <b>Oferecer incentivos à equipe</b>	<p>A TechnoServe integrou a criação de relatórios ao processo de desenvolvimento empresarial para que parte dos dados relatados fossem usados para fornecer melhor suporte ao empreendedor</p> <p>A CEED ofereceu aos empreendedores informações acerca de como atuaram em relação aos seus pares</p> <p>A TechnoServe enviou aos empreendedores avisos antecipados de pesquisas e perguntou-lhes sobre a disponibilidade e preferência de tempo antes de coletar os dados. A coleta ocorreu em intervalos regulares previsíveis</p>
Fadiga de Pesquisa	<b>Adote uma abordagem de coleta de dados enxuta</b>	 <b>TechnoServe</b> Business Solutions to Poverty  <b>CEED</b> POWERED BY SEAF
Empreendedores em modo de sobrevivência	<b>Incorporar a coleta de dados em serviços e ferramentas que os empreendedores utilizam para se manter</b>	<p>A TechnoServe pasó del uso de encuestas anuales o semestrales extensas a la recopilación más frecuente de menos datos</p> <p>A CEED analisa os dados dos anos anteriores e mapeia se e como cada ponto de dados foi usado. Baseando-se nessa análise, encurtou sua pesquisa</p> <p>A CEED Eslovenia criou uma conta SOS Covid-19, onde os empreendedores podiam consultar especialistas sobre seus desafios nos negócios. Para enviar perguntas, os empreendedores tiveram que responder a perguntas sobre o impacto da Covid em seus negócios</p>



Permitir que as empresas reconheçam a importância da avaliação de desempenho leva ao crescimento

2

## Ajudar as empresas a coletar e usar dados para gerir o desempenho e aprimorar os negócios

### Examinar as mudanças no desempenho para entender as necessidades emergentes

Encorajar as empresas a reavaliar periodicamente suas necessidades. Revisar essas avaliações com os empreendedores para identificar desafios ou problemas emergentes que possam não ter se sentido confortáveis para discutir durante os estágios iniciais do programa.

### Informar as empresas acerca de quais dados são úteis e relevantes para coletar

À medida que se desenvolve um relacionamento mais próximo com os empreendedores e obtém-se uma melhor compreensão dos negócios, trabalhar com eles para selecionar indicadores que possam ajudá-los a acompanhar seu desempenho.

### Ajudar as empresas a definir como coletar dados

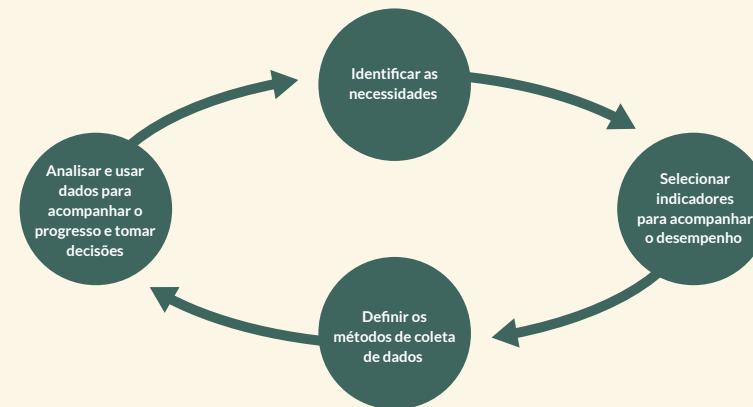
A coleta e o uso de dados requerem conhecimentos específicos ou muito tempo, o que nem sempre os empreendedores, especialmente aqueles que lideram empresas menores, possuem. Ajudar os empreendedores a definir se devem contratar, terceirizar ou investir em software para otimizar a coleta e análise de dados.

### Permitir que as empresas entendam e usem seus próprios dados

Ajudar as empresas a aprender a periodicamente coletar, analisar e usar dados para acompanhar o progresso de modo que, se não estiverem melhorando, possam determinar se é porque não estão resolvendo o problema ou porque identificaram incorretamente a restrição. Idealmente, as empresas perceberiam a coleta de dados como uma atividade agregadora de valor, essencial para o crescimento dos negócios.



## Como ajudar as empresas a gerir o desempenho?



### DESTAQUE



Para saber mais, acessar o estudo de caso da Villgro

A Villgro Índia coleta dados para apoiar a aprendizagem do empreendedor. A coleta de dados começa com uma avaliação inicial quando os empreendedores ingressam no programa.

A Villgro então realiza reuniões periódicas de revisão com os empreendedores, em que os dados são usados para medir o progresso em relação aos marcos e avaliar a eficácia do apoio fornecido. Isso permite que os empreendedores vejam as avaliações regulares de desempenho como tarefas que agregam valor.



### BOAS PRÁTICAS

- Avaliar as restrições que as empresas enfrentam em face da coleta e gestão de dados e trabalhar para resolver essas restrições como parte de seu apoio
- Pedir às empresas relatórios sobre seu desempenho durante o programa e orientá-las a respeito de como usar os resultados
- Promover a aprendizagem entre pares acerca da gestão dados e incentivar os empreendedores a compartilhar o que funcionou ou não.



Os programas de SDN de alto desempenho coletam e avaliam os dados de desempenho da empresa e os usam para aprimorar continuamente seus serviços

3

### Experimentar diferentes abordagens e melhorar o fornecimento

#### Desenvolver a gestão de desempenho na execução de seu programa

Buscar trabalhar com financiadores que desejam alocar fundos para a gestão de desempenho ou apoiá-la a longo prazo. Dedicar recursos humanos e financeiros para avaliar sistematicamente os programas e integrar mudanças.

#### Complementar os dados quantitativos com os dados qualitativos

Além de coletar dados quantitativos para monitorar e avaliar os programas, coletar dados qualitativos e *feedback* para saber por quê os componentes do programa estão funcionando ou não e para obter conhecimento a respeito de meios para se avançar. Identificar o que os empreendedores consideram mais útil.

#### Criar um ciclo de *feedback* para aprimorar o programa

Possuir mecanismos em vigor para integrar as descobertas do processo de monitoramento e avaliação. Por exemplo, possuir um grupo de trabalho que analisa os resultados das avaliações e recomenda mudanças no design do programa. Esses ciclos de *feedback* podem ser integrados em toda a experiência do programa.

#### Levar em conta quanto tempo pode se levar para o impacto de um programa se manifestar

O impacto de algumas intervenções, como a mentoria de microempresas, pode se manifestar e ser medido em meses, mas desaparecer logo depois,<sup>126</sup> enquanto outras intervenções, como a consultoria das PEC, podem continuar a impactar o emprego a longo prazo.<sup>127</sup> Ter isso em mente ao planejar a coleta de dados.



#### POR QUE COLETAR DADOS?

- Para apoiar melhor o crescimento das PEC e a criação de empregos
- Para aperfeiçoar o direcionamento e alcance eficazes
- Para garantir que os empreendimentos sejam bem combinados com o design do programa e as metas de resultado
- Para melhorar o design do programa
- Para ajudar a determinar quais elementos/ serviços devem ser incluídos no programa e como esses elementos/ serviços maximizam o resultado
- Para propósitos de comunicação e arrecadação de fundos



### Definir como avaliar os programas

Os ECRs contribuem para o conhecimento coletivo do setor, fornecendo comprovações robustas sobre os impactos do programa. No entanto, eles são caros, demorados e limitam a capacidade de realizar alterações enquanto o teste está em andamento. Para garantir que os investimentos em ECRs sejam bem utilizados, reproduzir um programa até encontrar um modelo sólido e, em seguida, comprovar seu resultado.<sup>128</sup>

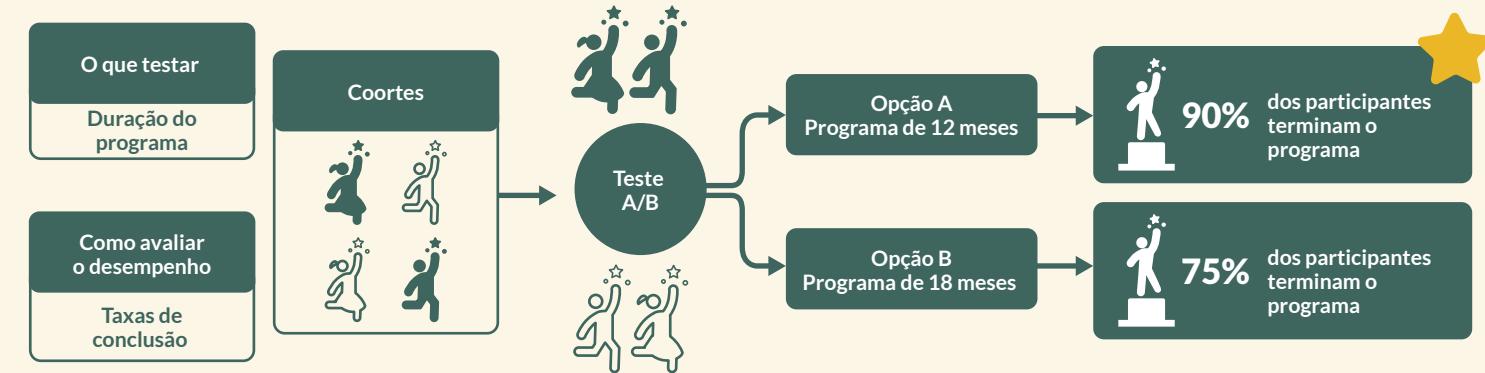
Para programas que atuam em escala e apoiam um grande número de empresas, faz sentido um ECR. Entretanto, para atuações menores, alternativas, como o teste A/B, provavelmente são mais apropriadas. Os resultados podem não ser tão conclusivos, mas fornecem informações válidas a um custo menor. O teste A/B também pode ser útil ao reproduzir programas antes de um ECR.

Os avaliadores externos podem fornecer uma perspectiva mais objetiva e servir como atores neutros para obter um feedback sincero dos empreendedores. Também podem trazer novas habilidades e técnicas de avaliação e moderar as discussões entre empreendedores e fornecedores de SDN.<sup>129</sup>

### Aprender com os outros e compartilhar o que se aprendeu

Olhar para fora do programa e da organização para aprender o que funciona para os outros e compartilhar o que funcionou para você.

**O teste A/B é uma forma de comparar dois fatores e identificar qual deles apresenta melhor desempenho**  
Primeiro, definir o que testar e como avaliar o desempenho. Em seguida, executar o teste com dois conjuntos de usuários atribuídos aleatoriamente às diferentes versões. Finalmente, determinar qual abordagem foi mais bem-sucedida.<sup>130</sup>



#### DESTAQUE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da

A [TechnoServe](#) é uma organização orientada por dados que busca constantemente identificar quais componentes do programa e práticas agregam valor e compartilhar esses aprendizados em toda a organização.

Ao desenvolver um novo programa, a TechnoServe testa ocasionalmente diferentes metodologias em coortes e valida o que funciona, utilizando abordagens como o teste A/B. A TechnoServe reproduz o design do programa várias vezes até constatar que é sólido e suficiente para ser validado em um ECR.



#### BOAS PRÁTICAS

- Usar avaliações para reproduzir o design do programa
- Ser ágil para eliminar o que não funciona
- Diferenciar a satisfação do participante do resultado do programa
- Continuar a se engajar com os empreendedores mesmo após a conclusão do programa porque o um tempo leva tempo para se manifestar
- Usar o CART Principles Toolkit para monitorar e avaliar programas
- Ter em mente abordagens leves, como os Dados Enxutos (Lean Data)



Os fornecedores de SDN devem identificar quando alguns grupos apresentam desempenho diferente e encontrar maneiras de fornecer apoio mais orientado

## Perspectivas de gênero

**Ao analisar os resultados, desagregar os dados para determinar se o desempenho das mulheres é diferente do dos homens**

Em média, as empresas lideradas por mulheres possuem menos colaboradores, vendas mais fracas e lucros menores, com uma diferença de até 82% em comparação com empresas lideradas por homens.<sup>131</sup> Identificar e superar os fatores que geram essa lacuna é fundamental para nivelar o campo de atuação das mulheres.

**Garantir que as empreendedoras sejam representadas nas amostras de avaliação, tanto para pesquisas qualitativas quanto para as quantitativas**

**Considerar as lacunas com relação à educação de gênero ao pedir aos empreendedores que analisem os dados. Se as mulheres tiveram acesso limitado à escola, podem precisar de apoio adicional para aprender a como analisar informações**

**Garantir que as mulheres façam parte da equipe de coleta de dados a fim de que as empreendedoras se sintam mais confortáveis ao fornecer informações**



## Perspectivas de inclusão

**Ao analisar os resultados, desagregar os dados para determinar se são minorias ou vulneráveis as populações que apresentam um desempenho diferente de outros participantes do programa**

Analizar se os empreendedores oriundos de minorias ou grupos vulneráveis apresentam um desempenho insatisfatório em comparação com o resto da coorte. Identificar o que gera a lacuna no desempenho e tratar desses elementos.

**Garantir que os empreendedores oriundos de minorias e populações vulneráveis estejam representados em amostras de avaliação, tanto para pesquisas qualitativas quanto para as quantitativas**

**Utilizar mecanismos de relatório que considerem o contexto dos empreendedores**

Oferecer alternativas a qualquer método de relatório que requeira acesso à internet, computador ou smartphone.

**Certificar-se de que as ferramentas de relatório sejam traduzidas para os idiomas locais**



Os financiadores desempenham um papel fundamental ao permitir que os fornecedores de SDN incorporem o aprendizado em sua forma de atuar

## Como os financiadores podem ajudar os fornecedores a promover uma cultura de aprendizagem?

### Ajudar os fornecedores de SDN a incorporar monitoramento, avaliação e aprendizagem (MAA) na estrutura de programa

É necessário um longo período de compromisso e suporte para incorporar a aprendizagem ao modo de atuar de uma organização. Fornecer subsídios plurianuais que permitam aos fornecedores de SDN construir ou fortalecer estruturas de MAA. Quanto melhor for a coleta de dados relevantes e obtenção de visões práticas por parte dos fornecedores de SDN, mais rápido seus programas serão reproduzidos e as metas de resultado compartilhadas serão alcançadas.

### Priorizar os resultados sobre os produtos nos requisitos do relatório

Na medida do possível, buscar alinhar os requisitos do relatório a resultados, em vez de produtos, a fim de promover a aprendizagem. Incentivar e apoiar a coleta de dados não apenas para os relatórios, mas porque auxiliará o fornecedor de SDN e os empreendedores a melhorar o desempenho. Solicitar feedback aos fornecedores de SDN para entender se os relatórios contribuem para a aprendizagem.

### Dar tempo para que os fornecedores de SDN desenvolvam um modelo de programa que tenha êxito

Os fornecedores de SDN, especialmente os emergentes, continuam testando e aprimorando os designs dos programas. Aprender o que não funciona e como melhorar é parte do processo. É importante reconhecer que os resultados não são garantidos. Ter em mente atendimentos plurianuais a fim de promover a aprendizagem e a iteração.

### Oferecer feedback aos fornecedores de SDN sobre o desempenho

Estabelecer indicadores a fim de medir o desempenho de cada programa, no intuito de fornecer feedback e promover a aprendizagem. É importante reconhecer que a coleta de dados pode ser complexa e os resultados nem sempre são comparáveis. Considerar a realização de discussões em mesa redonda, na qual os fornecedores de SDN podem compartilhar ideias sobre o que funcionou, o que falhou e por quê.



**DESTAQUE**

The Lemelson Foundation

Em vez de impor um framework de MAA, a The Lemelson Foundation incentiva os fornecedores de SDN a medir coisas que demonstrem o impacto que almejam atingir. O foco da Lemelson Foundation vai além de apoiar programas ou fornecedores de SDN. Busca desenvolver e compartilhar conhecimento. Por exemplo, trabalha com a Villgro há mais de 18 anos. Inicialmente, fornecia principalmente financiamento para programas de SDN, mas o foco agora é aprender e compartilhar descobertas com o ecossistema mais amplo.

**“Queremos aprender com organizações que aprendem. Ficamos com a Villgro, não somente para elaborar seus programas, mas para compartilhar o que se aprendeu com eles.”**

Rob Schneider  
Diretor Sênior de Estratégia  
The Lemelson Foundation

58

## Perguntas para reflexão

**1 Coletar pontos de dados relevantes, garantir que os relatórios sejam úteis e coerentes para os empreendedores (três indicadores-chave são receita, emprego, e investimento)**

- Como você sabe se os seus programas são bem-sucedidos?
- Quais informações você precisa monitorar para saber se seu programa tem sucesso?
- Você está monitorando indicadores de receita, criação de empregos ou investimento?
- Os empreendedores em seu programa sentem que relatar os resultados a você é um fardo?
- Você utiliza todas as informações que coleta deles?
- Você compartilha os resultados com eles?
- Essa informação é valiosa para eles?
- Por que os empreendedores param de compartilhar informações com você depois que o programa termina?

**2 Apoiar a coleta e uso de dados pelas empresas para monitorar seu desempenho e melhorar seus negócios**

- Você ajuda as empresas a definir quais dados precisam coletar?
- Os empreendedores em seu programa sentem que a coleta de dados é válida?
- Você orienta os empresários sobre como usar os dados que coletam?
- Você encoraja os empreendedores a utilizar dados para avaliar continuamente suas necessidades?

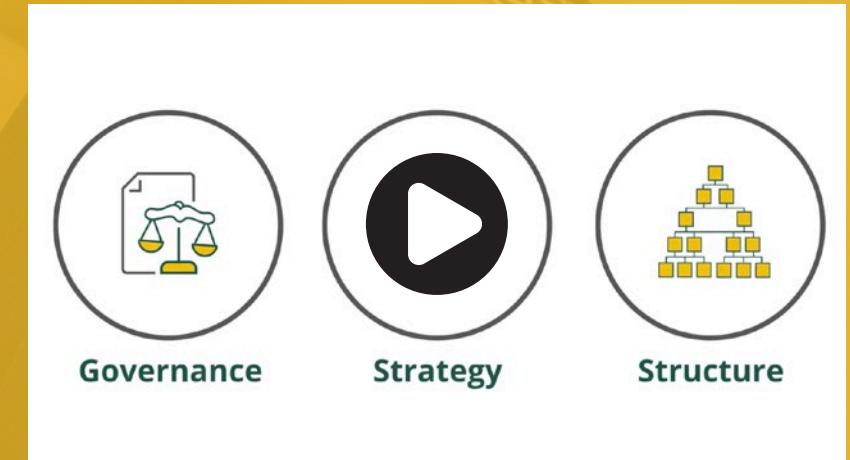
**3 Experimentar diferentes abordagens e melhorar o fornecimento**

- Você monitora e avalia sistematicamente seus programas?
- O que você está aprendendo com essas avaliações?
- Você cria ciclos de feedback para integrar achados e aprimorar seus programas?
- Você trabalha com avaliadores externos? O que você aprendeu com essas experiências?





**LIDERAR  
por EXEMPLO:  
aprimorar sua própria  
organização para servir  
melhor as empresas**



 Clique aqui para assistir a um breve vídeo sobre como enfrentar problemas

Os fornecedores de SDN devem continuar desenvolvendo as próprias organizações a fim de aperfeiçoar o apoio às

# E

**LIDERAR pelo exemplo: Aprimorar a própria organização para melhor servir às empresas**

**Implementar boas práticas internamente pode ajudar os fornecedores de SDN a gerar resultados de crescimento empresarial com maior confiabilidade e em maior escala.**

## DIMENSÕES

- 1 Possuir uma estratégia clara e focada**
- 2 Integrar uma estrutura de governança em sua organização que inclua empreendedores bem-sucedidos**
- 3 Criar uma equipe bem organizada, responsável e capacitada para permitir que sua organização forneça e cresça**
- 4 Diversificar seus fluxos de receita a fim de fortalecer a sustentabilidade financeira**



O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO

## POR QUE É IMPORTANTE AVALIAR E APRENDER?

- Enfrentar os desafios internos aumenta o impacto
- Para os financiadores, apoiar a organização e não apenas o projeto alavanca mais recursos e amplia o resultado
- O desenvolvimento organizacional é essencial para o crescimento a longo prazo e a sustentabilidade financeira dos fornecedores de SDN



DESTAKE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da VilCap

Alguns anos atrás, a [Village Capital](#) usou financiamento irrestrito para estabelecer sua operação de back-office. Isso permitiu integrar tecnologia, implementar novos processos e fornecer um melhor suporte aos programas.

A Village Capital acredita que possuir um time de back-office forte deve ser a norma para os fornecedores de SDN, reconhece que muitas vezes é difícil priorizar sem financiamento irrestrito.



*"Somos gratos aos financiadores que se apresentaram e forneceram fundos irrestritos, ajudando-nos a tornar a organização que somos hoje."*

Allie Burns  
CEO  
**Village Capital**



## Ao integrar boas práticas, os fornecedores de SDN oferecem mais resultado

### Enfrentar desafios internos pode multiplicar o impacto

Muitos fornecedores de SDN são eles mesmos empresas em crescimento que enfrentam desafios internos. O bom desenvolvimento organizacional é uma pré-condição para fortalecer.<sup>132</sup>

### Para os financiadores, apoiar toda a organização, em vez de apenas um de seus projetos, pode alavancar mais recursos e fortalecer

os fornecedores de SDN, que recebem apoio financeiro para implementar boas práticas e enfrentar desafios internos de forma consistente.<sup>133</sup> Esse apoio estabelece um relacionamento de confiança, no qual os fornecedores de SDN se sentem à vontade para pedir auxílio, e os financiadores oferecem um financiamento mais direcionado e eficaz.<sup>134,135</sup>

### O desenvolvimento organizacional é a chave para o crescimento a longo prazo e a sustentabilidade financeira dos fornecedores de SDN

Investir no desenvolvimento organizacional e ajudar os fornecedores de SDN a obter autonomia financeira<sup>136</sup><sup>136</sup> garante a continuidade dos programas de SDN e os impactos que geram.<sup>137</sup>

E  
O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO



### DESAFIOS QUE A LIDERANÇA POR EXEMPLO PODE ENFRENTAR

- Alta rotatividade entre a equipe de fornecedores de SDN
- Alta dependência de um único doador de fundos
- Falta de uma direção e estratégia claras
- Relacionamentos de curto prazo entre financiadores e fornecedores de SDN
- Falta de sistemas e recursos certos para fornecer qualidade em escala
- Dependência excessiva dos financiadores e/ ou do CEO
- Dificuldade de acesso ao financiamento de desenvolvimento bilateral e multilateral, o qual requer um tamanho mínimo da organização e nível de desenvolvimento



### INTERPRETAÇÃO DOS DADOS<sup>138</sup>



dos aceleradores possuem participação nas empresas participantes. As saídas são insuficientes para cobrir os custos operacionais de 90% deste grupo, portanto, as fontes alternativas de receita são



aceleradores necessários na América do Norte e na Europa são sustentados principalmente por meio de modelos de "dinheiro por capital" (cash-for-equity), o resto depende principalmente de empresas públicas, ou financiadores privados para a sustentabilidade financeira



As estratégias organizacionais devem fornecer uma direção clara para toda a equipe

1

## Possuir uma estratégia para orientar o trabalho da organização

### Encontrar um equilíbrio entre execução e crescimento

Uma estratégia eficaz estabelece uma visão para o futuro e fornece um claro senso de propósito para a equipe. Deve-se permitir que uma organização distinga claramente o que faz e o que não faz. A estratégia deve definir um curso estável, mas deve ser acompanhada por um plano executável e adaptável. Evitar desenvolver uma estratégia muito detalhada ou prescritiva, pois as revisões inevitáveis vão absorver tempo e energia significativos em comparação ao equilíbrio de um plano.

### Tornar a estratégia replicável e adaptável

Garantir que a estratégia determine a direção que toda a organização deseja seguir. Dessa forma, os programas que se desenvolvem se alinham a sua estratégia, e não o contrário.

### Garantir que toda a equipe esteja ciente e compreenda a estratégia

Comunicar a estratégia a toda a organização é tão importante quanto desenvolvê-la, pois a equipe precisará entendê-la para executá-la. É especialmente importante para a equipe reconhecer o escopo geral, para que não se distraia com um elemento. Sintetizar a estratégia em um *one-pager* garante o que todos os membros da organização a entendam. Um forte senso de domínio é fundamental para o sucesso.

E  
O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO



### DESTAQUE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da TechnoServe

Em sua estratégia de 2013 a 2017, a [TechnoServe](#) tornou a garantia da excelência em programas um de seus pilares estratégicos e, dentro dela, o monitoramento e a avaliação foram áreas de principal foco.<sup>139</sup>

Durante os primeiros cinco anos de implementação do programa *Impulsa tu Empresa*, a TechnoServe testou diferentes metodologias com diferentes coortes para determinar qual tinha o maior impacto na receita e no emprego. As lições dessas avaliações ajudaram a TechnoServe a aperfeiçoar outros programas em andamento.



### BOAS PRÁTICAS

- Desenvolver proativamente a própria estratégia e assumi-la. Evitar o aparecimento de uma pessoa só para atender a solicitação do financiador
- Certificar-se de que a estratégia trata das principais necessidades do negócio
- Envolver pessoas de vários níveis da organização no desenvolvimento da estratégia a fim de incrementar o patrimônio
- Possuir um plano de ação claro para orientar a implementação
- Possuir um plano de comunicação com o objetivo de compartilhar a estratégia com toda a organização (por exemplo, e-mails, prefeituras, webinários, etc.)



Um conselho diretor é um meio de governança, não um fim

2

## Integrar uma estrutura de governança na organização que inclua empreendedores bem-sucedidos

### Formar um conselho com pessoas que compartilhem seus princípios

Convidar membros do conselho que compartilhem seus valores e que forneçam orientação, aprovem decisões, desenvolvam relacionamentos colaborativos com o time e auxiliem a organização a manter um curso estável.<sup>140</sup>

### Ter em mente empreendedores experientes como possíveis membros do conselho

Organizações com ex-empreendedores em seus conselhos são mais eficazes do que aquelas dirigidas por pessoas sem experiência empresarial.<sup>141</sup> Os empreendedores bem-sucedidos são capazes de trazer a perspectiva das empresas para a mesa de tomada de decisões.

### Definir funções e responsabilidades claras para o seu conselho, bem como os processos pelos quais atuará

Os membros do conselho podem desempenhar papéis mais ativos na atuação diária de organizações menores, enquanto, nas maiores, geralmente se concentram em orientar a tomada de decisões. Envolver a equipe em conversas com os membros do conselho para alinhar as expectativas e determinar as responsabilidades. Estabelecer estruturas e processos que possibilitem um bom funcionamento.

### Substituir membros quando necessário

Conforme a organização progride, o conselho também deve progredir. Valorizar quais habilidades, conexões e conhecimentos são necessários para ajudá-lo a alcançar as metas atuais e futuras.

E  
O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO



DESTAQUE



Para saber mais, consulte o estudo de caso da Villgro

Para a Villgro, é importante ter um conselho que reflete em múltiplas perspectivas do ecossistema empresarial. Os membros do conselho incluem empreendedores em série, financiadores, acadêmicos e profissionais de RH, entre outros.

Além de orientar a evolução da organização e buscar formas mais sustentáveis de trabalhar, o conselho tem sido fundamental para o desenvolvimento de relações estratégicas. "Eles dão muito apoio e vão além da mera supervisão", diz Arun Venkatesan, CEO da Villgro USA.



BOAS PRÁTICAS

- Certificar-se de ter um conselho que contribua no desenvolvimento da organização
- Estabelecer funções e responsabilidades claras para os membros do conselho
- Promover interações entre a equipe e o conselho e assegurar que não sejam vistos como inacessíveis ou distantes pela equipe
- Começar o conselho pequeno e aumentá-lo gradualmente. Embora não haja um tamanho ideal, 5 a 12 membros fornecem perspectivas suficientemente diversas<sup>142</sup>



Uma estrutura que aprimore a capacitação de seu time é essencial para o crescimento da organização

3

### Criar uma estrutura de equipe que permita que a organização produza e cresça

#### Organizar a equipe, determinando funções e responsabilidades claras

Para equipes menores, é comum que muitos membros compartilhem simultaneamente as responsabilidades em muitas funções. Isso reduz a eficiência e aumenta o desgaste. Definir funções e responsabilidades claras para permitir que os membros da equipe se concentrem e desenvolvam um senso de domínio.

#### Delegar responsabilidades

Certificar-se de que os líderes e gestores na organização deleguem responsabilidades para a equipe mais ampla a fim permitir que dimensione com eficácia o fornecimento, mantendo ou melhorando a qualidade.

#### Entender o que leva ao conflito e trabalhar para remediar-o

Um dos principais motores do conflito é uma estrutura horizontal com oportunidades limitadas de crescimento. Para lidar com o conflito, perguntar aos membros por que estão saindo e o que, se houver, os incentivaria a ficar. Agir de acordo com essas informações.

#### Aumentar a estrutura da equipe junto com a organização

À medida que a organização cresce, certificar-se de que a estrutura se adapta a fim de ajudá-lo a evoluir para a organização a qual se deseja tornar. O crescimento não se trata apenas de contratar mais pessoal. Em vez disso, trata-se de integrar novas ferramentas e recursos que melhoraram sua atuação.

Planejar ativamente a sucessão. Criar uma equipe de gestão capaz de dirigir a organização no caso de transição de liderança.

E

O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO



DESTAQUE

alterna

Para saber mais, consulte o estudo de caso da Alterna

Durante seus primeiros anos, a [Alterna](#) passou por uma grande rotatividade, especialmente entre os colaboradores mais jovens, que saíram após alguns anos na organização. Em resposta, a Alterna criou uma nova área de talentos com uma equipe de RH totalmente dedicada ao trabalho de mudança organizacional, recrutamento e desenvolvimento de talentos. Um gestor de talentos conversou com cada membro da equipe a fim de entender suas aspirações e trabalhou em estreita colaboração com o time de liderança para criar cargos. A Alterna agora possui processos ágeis e eficientes e sua cultura organizacional, desempenho e trajetória de desenvolvimento de carreira estão mais alinhados.



BOAS PRÁTICAS

- Realizar pesquisas de pulso organizacional a fim de rastrear o nível de motivação e bem-estar do pessoal
- Buscar entender as aspirações dos membros da equipe
- Promover oportunidades de aprendizagem para manter os membros da equipe motivados
- Organizar treinamento profissional, networking e outros tipos de atividades que aumentem a retenção da equipe
- Planejar planos de carreira para que os membros da equipe cresçam
- Estabelecer um processo para entrevistas de saída com o objetivo de entender as causas de conflito
- Capacitar a equipe, delegando a tomada de decisões



## Mitigar riscos financeiros possibilita a garantia de sustentabilidade de uma organização a longo prazo

4

### Diversificar os fluxos de receita para fortalecer a sustentabilidade financeira

#### Capturar fundos diversificados

Contar com um único financiador para a atuação do programa representa um risco para a sustentabilidade. Quando o contexto permitir, diversificar não somente adicionando financiadores, mas também trabalhando com diferentes tipos de financiadores. Ser estratégico com relação às oportunidades que busca. Procurar entender os objetivos do financiador e considerar como seu programa pode contribuir para tal conquista. Uma forma de se alcançar esses objetivos é trabalhar junto ao conselho a fim de aumentar o *network*.

#### Identificar novos fluxos de receita

Embora a receita vinda dos financiadores possa representar uma parte importante do orçamento, geralmente vem com restrições ou pode não cobrir o custo total de um programa. Fontes alternativas de receita, como cobrança de taxas\* para o apoio empresarial, é um fluxo de receita adicional e uma fonte de financiamento irrestrito.

#### Considerar modelos combinados com vários fluxos de financiamento

Se seus programas são 100% subsidiados, avaliar os prós e os contras desse esquema. Considerar o desenvolvimento de um modelo combinado em que os empreendedores contribuem para o custo do programa. Apesar de possivelmente não cobrir todos os custos, nem representar um caminho para a sustentabilidade financeira, pode ajudar. Além disso, associa-se a um melhor engajamento e participação empresarial no programa.

E  
O QUÊ  
POR QUÊ  
COMO

\*Para mais informações sobre contribuições empresariais como fonte de novos fluxos de receita, consulte a subseção “Cobrar das empresas melhora o desempenho.”



DESTAKE

alterna

Alterna Para saber mais, consulte o estudo de caso da Alterna

A [Alterna](#) diversificou seu portfólio de financiadores para evitar a forte dependência de uma única fonte de financiamento. Aproximadamente 30 a 40% de seu financiamento vem de governos e organizações de cooperação internacional, 30 a 40% são provenientes de empresas e os restantes 20 a 30% de financiadores internacionais.

Nos casos em que não há restrições por parte dos financiadores, a Alterna está testando novos mecanismos de cobrança para promover a contribuição de empresas. A Alterna reconhece que essas taxas são uma fonte adicional de receita, mas jamais cobririam o custo total do programa.



BOAS PRÁTICAS

- Trabalhar em estreita colaboração com o conselho para desenvolver uma estratégia de sustentabilidade financeira
- Trabalhar em estreita colaboração com os financiadores a fim de explorar a possibilidade de integração da empresa
- Trabalhar com a equipe para identificar fontes adicionais de receita, fora a contribuição da empresa
- Avaliar os prós e contras de um modelo 100% subsidiado e identificar alternativas para mudar para um modelo combinado



A inclusão e a diversidade devem estar presentes em todos os níveis de uma organização

## Perspectivas de gênero

**Garantir que as mulheres sejam representadas em todos os níveis da equipe, de cargos operacionais a cargos de liderança**

As empresas que priorizam a diversidade de gênero em sua equipe de liderança têm mais probabilidade de obter lucratividade acima da média em comparação àquelas que não priorizam a diversidade de gênero.<sup>143</sup>

**Ajudar as mulheres a permanecerem na organização e crescerem por meio de licença maternidade remunerada, flexibilidade de trabalho (trabalho em casa ou meio período) e apoio à creche**

**Garantir que as mulheres sejam representadas no conselho diretor**

**Rever a estratégia com especialistas em inclusão social a fim de garantir que os programas não apresentem consequências indesejadas para os grupos vulneráveis ou minorias, e que esses grupos não sofram marginalização**

## Perspectivas de inclusão

**Construir uma equipe diversa com representantes de diferentes grupos vulneráveis e minorias em todos os níveis, desde cargos operacionais a cargos de liderança**

Em média, negócios com equipes diversas superam aqueles com equipes menos diversificadas com relação à lucratividade.<sup>144</sup>

**Certificar-se de que os membros do conselho sejam diversificados e representem a equipe e as empresas que atende**

**Revisar a estratégia com especialistas em gênero para garantir que os programas não tenham consequências indesejadas para as mulheres e que não sofram discriminação**



Os financiadores desempenham um papel fundamental em ajudar os fornecedores de SDN a construir organizações fortes, incorporando boas práticas de desenvolvimento organizacional

## Como os financiadores são capazes de incentivar os fornecedores de SDN a liderar pelo exemplo?

### Prestar atenção na organização que fonece o projeto

Perguntar a si mesmo como uma parceria permitirá que o fornecedor de SDN execute melhor o que já faz e considerar meios de incentivos à sustentabilidade a longo prazo dos modelos de negócios de SDN, em vez de focar em programas individuais. Pensar em como se pode apoiar os fornecedores de SDN nesses esforços, seja por meio de consultores externos ou com uma equipe de suporte interna.

Além disso, procurar se alinhar com outros financiadores na promoção da sustentabilidade geral dos modelos de negócios da SDN ao longo do tempo.

### Adaptar os esforços de desenvolvimento organizacional às necessidades dos fornecedores de SDN

Perguntar ativamente aos fornecedores de SDN sobre seus desafios de desenvolvimento. Compreender melhor os parceiros permitirá que se adapte os esforços de capacitação a fim atender às necessidades desses parceiros. Certificar-se de que o apoio ao desenvolvimento organizacional seja contínuo, pois sempre há espaço para melhorar.

### Fornecer financiamento irrestrito para permitir que os fornecedores de SDN expandam sua organização

Para atuar e aprender com os programas eficazmente, os fornecedores de SDN precisam investir em áreas de sua organização, como equipes de back-office e gestão de desempenho. Oferecer aos fornecedores de SDN financiamento irrestrito permitirá que construam uma organização sólida, capaz de produzir melhores resultados.

### Promover a aprendizagem entre os financiadores

Compartilhar ideias sobre quais abordagens ajudam os fornecedores de SDN a crescer e quais poderiam ser melhoradas. Embora os relatórios atuem assim, ainda é possível se envolver em iniciativas menores, como almoços de aprendizagem ou discussões em mesa redonda.

The Lemelson Foundation apoia ativamente os fornecedores de SDN com os quais trabalham para fortalecer suas práticas organizacionais. Ao trabalhar com novos fornecedores de SDN, a The Lemelson Foundation intencionalmente seleciona as equipes que acreditam que são capazes de construir uma organização bem-sucedida. A Lemelson inicia financiando organizações em pequena escala e identificando suas necessidades de capacidade, em seguida age baseando-se nessas informações a fim de fortalecê-las. Por meio dessa abordagem, a The Lemelson Foundation desenvolveu parcerias duradouras com fornecedores de SDN.

**“Os financiadores devem se preocupar com a construção do campo, bem como com as organizações individuais, e não simplesmente focar em programas de financiamento.”**

Rob Schneider  
Diretor Sênior de Estratégia  
The Lemelson Foundation



## Perguntas para reflexão

### 1 Possuir uma estratégia clara e focada

- Você tem uma estratégia?
- A sua estratégia permite que sua organização seja clara sobre o que realiza e o que não realiza?
- A sua estratégia promove um equilíbrio entre foco e crescimento?
- O escopo de sua estratégia é muito amplo?
- A consciência e domínio da estratégia pela equipe?
- Há um plano para acompanhar a execução de sua estratégia?
- Sua estratégia permite que sua organização coloque internamente em prática o que ensina aos empreendedores?

### 2 Integrar uma estrutura de governança que inclua empreendedores bem-sucedidos

- Você possui um conselho?
- Qual é o valor de se ter um conselho?
- Os empreendedores de sucesso fazem parte de seu conselho?
- As funções e responsabilidades do seu conselho estão claramente definidas?
- A sua equipe dialoga com o conselho?
- Como o conselho o ajuda a tomar decisões?
- O conselho mantém uma liderança responsável?
- Sua organização possui uma boa governança?

### 3 Criar uma equipe bem organizada, responsável e capacitada a fim de permitir que sua organização produza e cresça

- Você possui equipe e estrutura para fornecer seus programas?
- Cada membro de sua equipe possui funções e responsabilidades claras?
- O conflito é um problema?
- Há oportunidades de crescimento em sua organização?
- Você possui a equipe e estrutura corretas prontas para crescer?
- Como você atrai colaboradores capazes?
- Os membros de sua equipe possuem uma mentalidade empreendedora?
- A equipe está capacitada e habilitada a pensar e agir como empreendedores (por exemplo, assumir riscos, inovar, design sprints etc.)?
- Você utiliza métodos e ferramentas que compartilha com empreendedores em sua própria organização?

### 4 Diversificar os fluxos de receita para fortalecer a sustentabilidade financeira

- Você depende, em grande parte, de alguns financiadores?
- O que aconteceria se uma das prioridades do financiador mudasse e este cessasse o financiamento?
- Além do financiamento, você possui outras fontes de receita?
- Seus programas são 100% subsidiados por financiadores?
- Você leva em conta um modelo combinado (subsídio + participação da empresa)?
- Sua organização é lucrativa?
- Como poderia alcançar sustentabilidade financeira?
- Como poderia integrar o que ensina aos empreendedores sobre lucratividade em sua própria organização?



# 3

Como: estudos  
de caso do SCALE  
em ação



# Estudos de caso demonstram como os fornecedores de SDN incorporaram as orientações do SCALE em seu trabalho

Os slides a seguir fornecem estudos de caso para seis fornecedores de SDN que oferecem programas de alto impacto com ótimo custo-benefício. As orientações do SCALE um papel fundamental. Cada estudo de caso demonstra como e por que essas organizações integraram componentes específicos do SCALE e compartilha as descobertas aplicáveis do processo. Como os estudos de caso mostrarão, cada um dos componentes reforça os outros a fim de criar programas de SDN mais impactantes.

Muitas das organizações destacadas também estão implementando ativamente as orientações adicionais do SCALE, as quais, ocasionalmente, não se enfatizam no estudo de caso.

## Índice

Cada estudo de caso se destacará de forma diferente Componentes do SCALE, demonstrando as sinergias entre os componentes e abordagens comuns entre as organizações

**alterna** Página 75 - 80

Entre 2010 (ano de fundação) e 2018, a Alterna apoiou com sucesso mais de 800 PEC (sociais ambientais ou com foco na inclusão). Uma avaliação independente realizada em 2018 concluiu que o trabalho da Alterna é direcionado, relevante e impactante - crescimento de receitas, criação de empresas e aumento de investimentos.

Custo médio por empresa: US\$ 6.700  
Custo médio por trabalho criado: US\$ 3.700  
Financeiro total médio mobilizado (por programa): US\$ 9,9 milhões  
TCAC médio: 40%

**SELECCIONAR** Página 76 - 77

- Reforçar os critérios de seleção por segmentação de empresas
- Oferecer a avaliação de métricas de rede, seleção em vários estágios e investimento no risco

**APRENDER** Página 77 - 78

- Promover a aprendizagem contínua, aplicando se indicadores-chave de desempenho (KPI) comuns
- Melhorar as taxas de resposta por meio de uma abordagem multiafetada, estreito coordenado

**LEGARIA POR EXEMPLO** Página 79 - 80

- Considerar a expertise, conhecida e experiência empreendedora ao contratar os membros do conselho e à equipe de impacto, fazendo com que os membros de desempenho, enquanto se mantém e fale estrategicamente

\* Deliverables = Métricas-chave de Impacto da Argus. As informações sobre como se calcularam esses números estão disponíveis nos relatórios anuais.

72

## Visão geral da organização

**alterna**

Página 81 - 85

A longo prazo, a Alterna é uma organização que apoia soluções sustentáveis, orientadas ao mercado e direcionadas ao impacto social. A Alterna trabalha com dois segmentos empresariais distintos: (i) PEC de inclusão e (ii) PEC dinâmicas/ de impacto. PEC de inclusão tendem a operar em setores tradicionais ou de subsistência, PEC dinâmicas de impacto, por sua vez, trabalham para obter impacto social e ambiental. A Alterna também opera uma "unidade de negócios", envolvida no desenvolvimento de negócios tradicionais. A organização estabelece o capital social dos empreendedores, apoiando o desenvolvimento de inovações criativas e fortalecendo suas conexões dentro do ecossistema.

**PERFIL DA ORGANIZAÇÃO\***

US\$ 1,4 milhão Despesas anuais (Ano Fiscal 2020)  
Fontes primárias de financiamento ~250 Empresas apoiadas por ano  
Investidores internacionais  
Investidores nacionais  
Investidores corporativos  
Segmentos atendidos  
Empreendimentos de nicho  
Formalização de empresas  
Região de operação América Central

**INTEGRAR AS ORIENTAÇÕES DO SCALE**

**S | SELECCIONAR** a seleção para cada um dos dois segmentos com que trabalha a fim de garantir que se selecionem e combinem-se os empreendedores certos com os serviços mais relevantes

**L | APRENDER** para avaliação do desempenho da empresa

- A Alterna tem uma equipe de seleção e uma equipe de análise de métricas que demonstra resultados mais facilmente e promove a aprendizagem contínua
- A Alterna melhora as taxas de resposta com sucesso, compreendendo as prioridades dos empreendedores, realizando ajustes internos, mantendo o empreendedor motivado, oferecendo incentivos e comunicando valor e expectativas, entre outros abordagens

**E | LIDERAR** por exemplo

- Para desenvolver um modelo de negócios eficaz, a Alterna procura mentores com vasta expertise individual, conexões com o ecossistema e um histórico empreendedor
- A Alterna alcançou a sustentabilidade financeira pela diversificação do fluxo de financiamento e desenvolvimento de uma estratégia clara

75

## Integrar as orientações do SCALE

**[ALTERNA] SELECIONAR A EMPRESA CERTA**

**Fortalecer os critérios de seleção por meio da segmentação das empresas**

A Alterna planejou linhas de serviço separadas para seus dois segmentos, reconhecendo que os empreendedores de cada segmento apresentavam necessidades muito diferentes, as quais não poderiam ser atendidas de forma adequada por um programa somente. Possuir critérios de seleção personalizados para cada segmento foi fundamental para garantir que cada um pudesse obter resultados.

As empresas de inclusão tendem a estar em setores mais tradicionais e em riscos menores. O risco associado a este segmento não são relevantes a informações aprofundadas sobre suas empresas, como dados financeiros, mudanças em seu ambiente.

**SINERGIAS DE SCALE**

**Apurar problemas**

Os critérios de seleção para empresas de impacto, que tendem a ser organizações lideradas por empreendedores de alto nível acadêmico e socioeconômico, são ligeiramente diferentes. Esses empreendedores têm que demonstrar interesse em negócios que possam gerar lucro e retorno de investimento. Além disso, a Alterna percebeu que a base de vendas, adequação ao mercado, disponibilidade de investimento e riscos. Ao adotar critérios separados, a Alterna foi capaz de selecionar com sucesso as empresas que se encaixam na medida certa para cada um de seus programas.

Se os seus programas visam a mais do que um segmento empresarial, considerar a concepção de serviços separados e a adaptação dos seus critérios de seleção a partir do empreendedor e dos perfis de empreendedores.

**Optimizar a seleção por meio de redes, seleção em vários estágios e investimento na equipe**

A Alterna enfatiza vigorosamente a alavancagem de networks regionais por meio da criação de parcerias com ONGs, instituições de microfinanças e doadores que trabalham na América Central. Como esses parceiros estão profundamente familiarizados com os mercados locais, a Alterna pode se concentrar em fornecer suporte e orientação. Neste sentido, é especialmente importante quando da identificação de candidatos ao programa de inclusão, que possuem canais para aprender sobre a Alterna. Alguns dos parceiros que apóiam a Alterna no desenvolvimento deste pipeline incluem: ONU Mulheres, UNICAES/El Salvador, ACDI/VOCAL, USAID e BID.

76

## CONTEÚDO

- Por que cada estudo de caso organizacional se destaca
- Orientações do SCALE que se destacarão em cada estudo de caso

## CONTEÚDO

- Introdução à organização
- Perfil organizacional (regiões, número e tipos de empreendedores atendidos, orçamento anual, financiadores primários)
- Principais aprendizados que se destacarão

## CONTEÚDO

- Por orientação do SCALE: 2 a 3 aprendizados-chave demonstrando como e por que os componentes podem se integrar
- Sinergias do SCALE para identificar como as orientações do SCALE reforçam entre si
- Visibilidade do empreendedor



Cada estudo de caso se destacará de forma diferente Componentes do SCALE, demonstrando as sinergias entre os componentes e abordagens comuns entre as organizações



Página 75 - 80

MOTIVO DO DESTAQUE

Entre 2010 (ano de fundação) e 2018, a Alterna apoiou com sucesso mais de 800 PEC sociais/ ambientais ou com foco na inclusão. Uma avaliação independente realizada em 2018 concluiu que a **cultura do programa da Alterna é direcionado, relevante e impactante - crescimento de receitas, criação de empregos e aumento de investimentos.**

MÉTRICAS DE IMPACTO-CHAVE\*

Custo médio por empresa: US\$ 6.700

Custo médio por trabalho criado: US\$ 3.700

Financiamento total médio mobilizado (por programa): US\$ 9,9 milhões

TCAC médio: 40%

SELECIONAR

Página 76 - 77

- Reforçar os critérios de seleção por segmentação de empresas
- Otimizar a seleção por meio de networks, seleção em vários estágios e investimento na equipe

APRENDER

Página 77 - 78

- Promover a aprendizagem contínua, aplicando-se indicadores-chave de desempenho (KPIs) comuns e investindo em ciclos de feedback
- Melhorar as taxas de resposta, por meio de uma abordagem multifacetada, esforço coordenado

LIDERAR POR EXEMPLO

Página 79 - 80

- Considerar a expertise, conexões e experiência empreendedora ao contratar os membros do conselho
- Ampliar o impacto, fazendo parceria com outros atores do ecossistema, enquanto se mantém o foco estratégico

ORIENTAÇÕES DO SCALE EM DESTAQUE



Página 81 - 85

Ao longo de muitos anos de testes e iteração, a Bpeace criou um modelo robusto e replicável, que permite trabalhar profundamente com aproximadamente 75 empresas Dinâmicas a cada ano. **Por meio de alguns pequenos ajustes no programa, a Bpeace observou uma melhora significativa nos resultados das PEC, incluindo a duplicação da criação de empregos e um aumento de 10 vezes no crescimento da receita de um grupo para o outro.**

Custo médio por empresa: US\$ 16.500

Custo médio por emprego criado: US\$ 5.200

TCAC médio: 6%

SELECIONAR

Página 82 - 83

- Introduzir efetivamente uma cobrança, mediante consultoria às partes interessadas, a fim de se definir uma taxa
- Melhorar a qualidade do candidato e o engajamento do empreendedor, a partir da cobrança

APURAR PROBLEMAS

Página 83 - 84

- Interagir com a equipe completa do cliente a fim de melhorar o impacto do programa e a profundidade da aprendizagem
- Encontrar a duração certa do programa a fim de se manter o engajamento consistente
- Equilibrar o suporte personalizado com escalabilidade, utilizando-se pouco contato, serviços remotos

APRENDER

Página 85

- Criar confiança, a partir de um engajamento consistente a fim de melhorar a coleta de dados
- Personalizar a coleta de dados de acordo com os interesses do empreendedor

\* Obtiveram-se Métricas-chave de impacto da Argidius. As informações sobre como se calcularam esses números estão disponíveis nos relatórios anuais.



Cada estudo de caso destacará diferentes componentes do SCALE, demonstrando as sinergias entre os componentes e abordagens comuns entre as organizações



## Página 86 - 90

Uma avaliação de um dos programas da PUM em 2019 descobriu que, juntos, **70 empresas participantes geraram US\$ 84 milhões em receitas incrementais e criaram aproximadamente 700 empregos**. Além disso, demonstrou-se que a PUM contribui para mudanças positivas no conhecimento e na prática de negócios para 90% dos negócios que apoia, demonstrando que seu modelo é eficaz para a maioria das empresas.

**Custo médio por empresa:** US\$ 10.000

**Custo médio por trabalho criado:** US\$ 900

**Financiamento total médio mobilizado (por programa):** US\$ 87,5 milhões

**TCAC médio:** 15%

### SELECCIONAR

#### Página 87

- Aprofundar os critérios de seleção para garantir que os clientes se ajustem bem ao programa
- Alavancar conexões locais no processo de recrutamento

### APURAR PROBLEMAS

- Compreender as necessidades dos empreendedores e combiná-las com o apoio certo
- Oferecer suporte contínuo para encorajar a mudança organizacional



## TechnoServe Business Solutions to Poverty

## Página 91 - 97

Vários programas da TechnoServe são muito eficazes, mantendo **custos razoáveis (US\$ 500 a 5000 por empresa atendida)**. Em particular, seu programa de aceleração Impulsa Tu Empresa, que já trabalhou com mais de 2.000 negócios, aumentou as vendas gerais da empresa em mais de US\$ 45 milhões, criou mais de 1.600 novos empregos e mobilizou mais de US\$ 5 milhões desde 2012.

**Custo médio por empresa:** US\$ 6.100

**Custo médio por emprego criado:** US \$ 2.120

**Financiamento total médio mobilizado (por programa):** US \$ 3,5 milhões

**TCAC médio:** 9%

### COBRAR

#### Página 92 - 93

- Usar a comunicação e cobrança para encorajar a autosseleção
- Iterar para encontrar a quantia certa para se cobrar
- Considerar alternativas a taxas iniciais

### APURAR PROBLEMAS

#### Página 93 - 95

- Planejar programas para segmentos com necessidades semelhantes
- Enfatizar o desenvolvimento de habilidades e implementação durante o treinamento em sala de aula
- Utilizar uma abordagem de várias etapas para equilibrar a escalabilidade do programa com suporte personalizado

### APRENDER

#### Página 96 - 97

- Acompanhar dados concretos de receitas, colaboradores e investimentos junto ao feedback sobre a satisfação
- Testar metodologias a fim de atualizar a aprendizagem contínua
- Considerar o trabalho com pesquisadores externos a fim de validar metodologias

\*Obtiveram-se as Métricas-chave de impacto da Argidius. As informações sobre como se calcularam esses números estão disponíveis nos relatórios anuais.

Cada estudo de caso vai ressaltar diferentes componentes do SCALE, demonstrando as sinergias entre componentes e abordagens comuns entre organizações



VillageCapital

Página 98 - 104

A VilCap visa não apenas aprimorar os próprios programas, mas também a compartilhar as melhores práticas para apoiar o crescimento de outros fornecedores de SDN. A VilCap trabalha extensivamente com a GALI e outras instituições de pesquisa para testar e demonstrar a eficácia dos programas de aceleração. **Os dados de impacto mostram que os ex-alunos da VilCap levantam 3x mais capital, ganham 2,3x mais receita e criam 40% mais de empregos em comparação com startups não participantes.**

MOTIVO DO DESTAQUE

MÉTRICAS DE IMPACTO-CHAVE\*

ORIENTAÇÕES DO SCALE EM DESTAQUE

Custo médio por empresa: US\$ 25.500

Custo médio por emprego criado: US\$ 3.100

Financiamento total médio mobilizado (por programa): US\$ 49,2 milhões

TCAC médio: 139%

**SELECCIONAR** Página 99 - 100

- Foco em um segmento-alvo claro e estratégia de programa para definir critérios de seleção robustos
- Considerar a incorporação da seleção de pares em uma abordagem de seleção de vários estágios.

**APURAR PROBLEMAS** Página 101 - 102

- Identificar os desafios subjacentes, a partir de avaliações de necessidades abertas
- Alavancar coortes a fim de encorajar a aprendizagem entre pares e motivar os empreendedores
- Limitar o tempo despendido em palestras para aumentar o impacto

**LIDERAR POR EXEMPLO** Página 102 - 104

- Desenvolver uma visão clara, missão comunicável e estratégia alinhada
- Colaborar com os financiadores
- Aumentar o impacto, por meio da incorporação de um enfoque de aprendizagem na estratégia do programa



Página 105 - 110

Como uma organização focada na aprendizagem, a Villgro trabalhou com outros fornecedores de SDN para aprimorar sua capacitação, adaptando as aprendizagens do modelo Villgro. De 2001 a 2020, a Villgro **incubou efetivamente mais de 300 startups e mobilizou cerca de US\$ 55 milhões em financiamento subsequente.**

Custo médio por empresa: N/A

Custo médio por emprego criado: N/A

Financiamento total médio mobilizado: (por programa): N/A

TCAC: N/A

**SELECCIONAR** Página 106 - 107

- Identificar os segmentos-alvo, usando análise de lacunas
- Avaliar empreendedores, baseando-se não apenas em suas ideias de negócios, mas também em suas atitudes
- Incorporar múltiplas perspectivas para selecionar as empresas certas

**APRENDER** Página 107 - 109

- Aproveitar as frameworks de MAA existentes para desenvolver as suas próprias
- Usar dados para atualizar a aprendizagem contínua para o empreendedor e para a equipe
- Coletar dados em um nível e com a frequência que melhor se adapte ao seu contexto

**LIDERAR POR EXEMPLO** Página 109 - 110

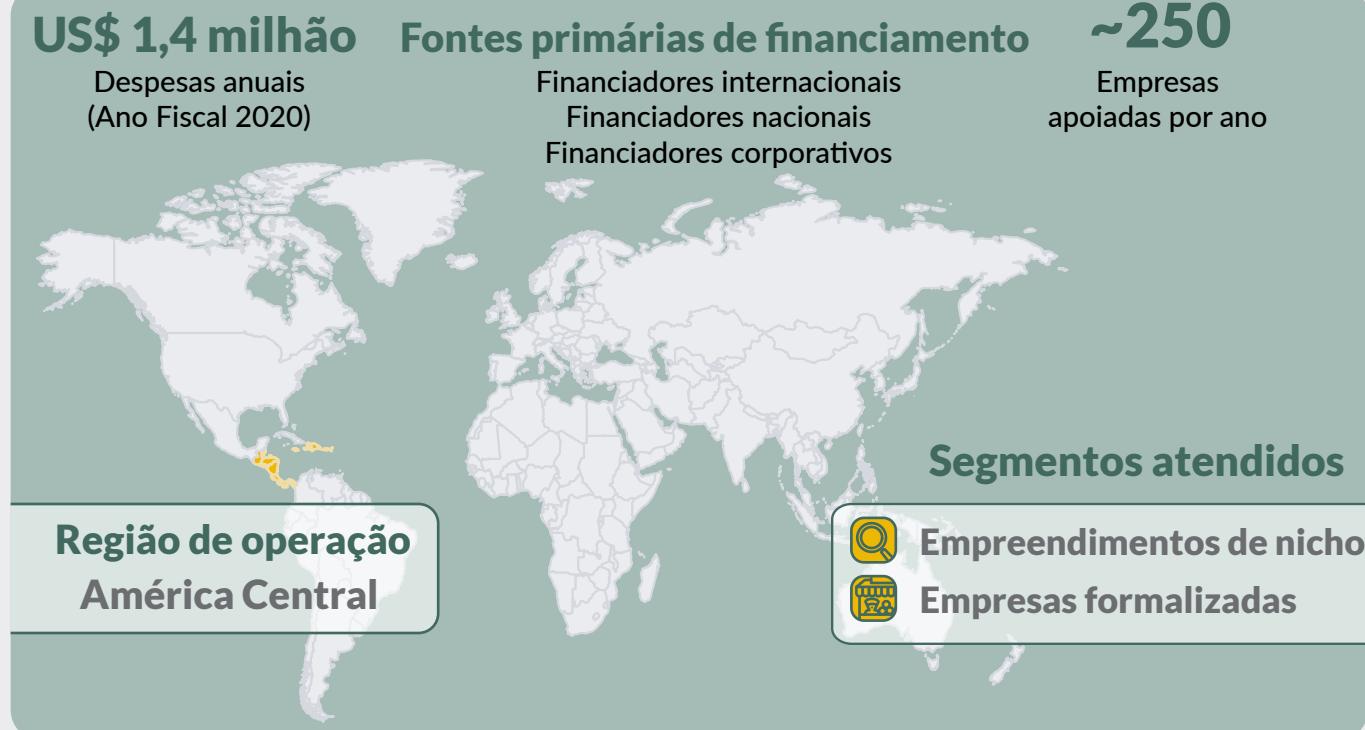
- Definir claramente as funções da equipe
- Recrutar uma equipe empreendedora e apaixonada a fim de aumentar a retenção
- Selecionar membros do conselho com uma variedade de perspectivas para garantir o crescimento

\*Obtiveram-se as Métricas-chave de impacto da Argidius. As informações sobre como se calcularam esses números estão disponíveis nos relatórios anuais.



Fundada em 2010, a Alterna é uma organização que apoia soluções sustentáveis, orientadas ao mercado e relevantes para o contexto dos desafios de desenvolvimento na América Central, a partir do apoio ao empreendedorismo local. A Alterna trabalha com dois segmentos empresariais distintos: (i) PEC de inclusão e (ii) PEC dinâmicas/ de impacto. PEC de inclusão tendem a operar em setores tradicionais ou de subsistência. PEC dinâmicas/ de impacto, por sua vez, trabalham para obter impacto social e ou ambiental. A Alterna se considera uma “cultivadoar de negócios sociais”, em vez de uma aceleradora ou incubadora tradicional. A organização estabelece o capital social dos empreendedores, apoiando o desenvolvimento de inovações criativas e fortalecendo suas conexões dentro do ecossistema.

#### PERFIL DA ORGANIZAÇÃO\*



#### INTEGRAR AS ORIENTAÇÕES DO SCALE

##### S | SELECIONAR A EMPRESA CERTA

- A Alterna adaptou seus critérios de seleção para cada um dos dois segmentos com que trabalha a fim de garantir que se selecionem e combinem-se os empreendedores certos com os serviços mais relevantes
- A Alterna organizou efetivamente seu processo de seleção, aproveitando as conexões do ecossistema, utilizando seleção de vários estágios, além de investir em uma dedicada equipe de seleção

##### L | APRENDER PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA

- A Alterna conecta sua equipe de MAA com sua equipe de seleção e alinha seus KPIs com os de outros atores do ecossistema para comparar os resultados mais facilmente e promover a aprendizagem contínua
- A Alterna melhorou as taxas de resposta com sucesso, compreendendo as prioridades dos empreendedores, realizando ajustes internos, mantendo o engajamento, fornecendo incentivos e comunicando valor e expectativas, entre outros abordagens

##### E | LIDERAR POR EXEMPLO

- Para desenvolver um conselho diretor eficaz, a Alterna procurou membros com vasta expertise individual, conexões com o ecossistema e um histórico empreendedor
- A Alterna alcançou a sustentabilidade financeira pela diversificação do fluxo de financiamento e desenvolvimento de uma estratégia clara



## Fortalecer os critérios de seleção por meio da segmentação das empresas

A Alterna planejou linhas de serviço separadas para seus dois segmentos, reconhecendo que os empreendedores de cada segmento apresentavam necessidades muito diferentes, as quais não poderiam ser atendidas de forma adequada por um programa somente. Possuir critérios de seleção personalizados para cada segmento foi essencial para identificar empresas e combiná-las com os serviços certos.

As empresas de inclusão tendem a estar em setores mais tradicionais e em áreas semi-rurais. Os candidatos a este segmento não são obrigados a ter informações aprofundadas sobre as suas empresas, como dados financeiros históricos ou projeções financeiras. Em vez disso, a seleção se baseia na percepção da necessidade da empresa, no nível de educação do empreendedor e no tipo de modelo de negócio e ou como o empreendedor dirige o negócio. O objetivo é atender esses empreendedores naquilo que mais precisam e ajudá-los a desenvolver empresas que possam gerar mudanças em suas comunidades.

Os critérios de seleção para empresas de impacto, que tendem a ser organizações lideradas por empreendedores de alto nível acadêmico e socioeconômico, são ligeiramente diferentes. Esses empreendedores têm que demonstrar impacto e inovação claros em seus modelos de negócios. Além disso, a Alterna avalia o seu estágio de negócios, faixa de vendas, adequação ao mercado, disponibilidade de investimento e muito mais. Ao adaptar critérios separados, a Alterna foi capaz de selecionar com sucesso as empresas que se encaixam na medida certa para cada um de seus programas.



**Se os seus programas visam a mais do que um segmento empresarial, considerar a concepção de serviços separados e a adaptação dos seus critérios de seleção a partir do empreendedor e dos perfis empreendedores.**

## Otimizar a seleção por meio de redes, seleção em vários estágios e investimento na equipe

A Alterna enfatiza vigorosamente a alavancagem de *networks* regionais por meio da criação de parcerias com ONGs, instituições de microfinanças e doadores que trabalham na América Central. Como esses parceiros estão profundamente familiarizados com a região, podem identificar candidatos qualificados mais rapidamente do que a Alterna sozinha. Isso é especialmente importante quando da identificação de candidatos ao programa de inclusão, que possuem menos canais para aprender sobre a Alterna. Alguns dos parceiros que apoiaram a Alterna no desenvolvimento deste pipeline incluem ONU Mulheres, UNICAES (El Salvador), ACDI/VOCA, USAID e BID.



### SINERGIAS DE SCALE

#### Apurar problemas

Ao segmentar as empresas a partir de perfis distintos, a Alterna conseguiu adequar os critérios de seleção, bem como a oferta de serviços. Para suas empresas de inclusão, a Alterna oferece um programa de “cultivo básico”, o qual se concentra no desenvolvimento de habilidades empresariais fundamentais. Para seus empreendimentos de impacto, oferece um programa de “cultivo avançado” que costuma ser mais semelhante a um programa de aceleração tradicional. Para informações adicionais sobre a segmentação, consulte o relatório [Missing Middles do CFF](#) e o [vocabulário de investimento da ANDE SGB](#).



**Outra forma de a Alterna agilizar o processo de seleção é a partir da seleção em vários estágios.** Seus programas estão normalmente divididos em dois ou três estágios. Ao final de cada etapa, os empreendedores são avaliados para determinar se estão prontos para passar para o nível seguinte. Os empreendedores não selecionados para continuar recebem *feedback* e podem se inscrever novamente em um programa futuro. “À medida que demonstram a capacidade de receber conselhos, absorver o valor de nossos serviços e permanecer comprometidos com os marcos acordados, podem passar para as fases de cultivo mais avançadas, íntimas e intensas”, afirma Daniel Buchbinder, fundador e CEO da Alterna.

Os programas da Alterna estão normalmente divididos em três fases:

1. No primeiro estágio do programa, grupos de 50 a 70 empreendedores participam de *mini-workshops* para receber treinamento básico. Isso também ajuda a Alterna a observar os empreendedores em ação e determinar se eles estão preparados para o próximo estágio
2. Selecionam-se cerca de 20 empreendedores para participar de vários dias de treinamento intensivo durante algumas semanas
3. Seleciona-se um grupo de 4 a 6 empreendedores para receber suporte intensivo e individualizado em problemas mais complexos ou fornecer acesso a mercados ou investimentos

A Alterna tornou seu processo de seleção mais eficiente, investindo recursos significativos em uma “equipe de pipeline”, a qual planeja as candidaturas e executa o processo de seleção. Esse investimento permitiu que o programa Alterna crescesse de 3 a 4 programas por ano em 2017 para 8 programas por ano agora.



Considerar a alavancagem das conexões regionais, utilizando-se a seleção em vários estágios e investindo na equipe a fim de organizar o processo de seleção.

#### [ALTERNA | APRENDER PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA]

#### Promover a aprendizagem contínua, aplicando indicadores-chave de desempenho (KPIs) comuns e investindo em ciclos de *feedback*

Para cada empresa com a qual trabalha, a Alterna acompanha vários KPIs no início e no fim do programa, e, ainda, por vários anos depois. Os mais importantes incluem a evolução das vendas, mudança no número de funcionários, mudança no valor do financiamento recebido (para empresas prontas para investimento), quantidade de impacto gerado e integração de novas tecnologias.



**Desenvolveram-se esses KPIs para se alinhar aos KPIs de outros atores do ecossistema**, como a Argidius Foundation, doadores, financiadores e governos locais. Como resultado, a Alterna pode usar essas contribuições para comparar continuamente o retorno sobre o investimento de cada um de seus programas com os de outros fornecedores de SDN. Isso permite que a organização avalie a eficácia relativa de seus próprios programas e realize aperfeiçoamentos.

A Alterna promove a aprendizagem contínua de sua equipe. Mais importante, **agora inclui um membro de sua equipe de seleção na equipe de MAA**. Isso garante que a equipe de seleção esteja profundamente familiarizada com os dados coletados e possa integrar os aprendizados emergentes ao processo de seleção.



**Integrar métricas comuns e criar conexões entre a equipe de MAA e outra equipe a fim aprimorar a capacidade de aprendizagem a partir dos dados coletados.**

## Melhorar as taxas de resposta a partir de um esforço coordenado e multifacetado

L

A Alterna utiliza várias abordagens para incentivar os empreendedores a responder às solicitações de dados:

- **Envolvimento consistente** – A Alterna mantém a comunicação com os ex-alunos por meio de boletins informativos regulares, promoções de eventos e oportunidades para se conectar com mentores e especialistas externos. Isso demonstra o valor de permanecer engajado com a Alterna e o sistema de apoio que oferece. Com o propósito de coletar dados, a Alterna liga pessoalmente para os empreendedores (às vezes, várias vezes) a fim de incentivá-los a responder às pesquisas. Os empreendedores são mais propensos a responder às solicitações de dados quando se sentem conectados ao programa.
- **Incentivos** – A Alterna oferece o prêmio *Impact Enterprise of the Year*, que oferece recompensas em espécie e financeiras. **Para ser elegível, os empreendedores devem responder às pesquisas.** Antes de implementar este prêmio, a Alterna tentou oferecer incentivos em espécie (por exemplo, uma impressora) para motivar as respostas, mas não foi muito bem-sucedida. A Alterna percebeu mais tarde que os empreendedores eram mais motivados pelo reconhecimento do que por incentivos monetários ou em espécie.
- **Comunicar valor e expectativas** – A Alterna tenta garantir que os empreendedores entendam como a coleta de dados pode fortalecer suas próprias empresas e o ecossistema como um todo. “Para saber se está causando impacto, precisa estar atento aos dados de impacto”, diz Buchbinder. A Alterna também comunica claramente aos empresários no início do programa sobre as expectativas de fornecimento de dados.



**“Foi importante para nós desenvolver KPIs importantes para a maioria dos nossos stakeholders. Isso torna a comparação dos resultados ao longo do tempo e a comparação com o ecossistema mais direta.”**

**Daniel Buchbinder**  
Fundador e CEO  
**Alterna**



Os empreendedores que sabem o que se espera e veem o que é de seu próprio interesse têm mais probabilidade de participar de pesquisas.

- **Ajustes internos – para facilitar o preenchimento das pesquisas pelos empresários, a Alterna reduziu e ajustou a redação**, o que também melhorou as taxas de resposta.
- **Compreender as prioridades dos empreendedores – A Alterna está muito atenta com relação à garantia de que a coleta de dados não pareça um processo transacional**, especialmente porque muitos dos dados coletados no fim do programa são reunidos por meio de entrevistas. Cada entrevista é realizada por um guia que atuou diretamente com o empresário durante o programa. Os guias recebem treinamento e participam de entrevistas simuladas para aprender a comunicar adequadamente a fundamentação da pesquisa e a coletar dados de uma forma empática. Para tornar a coleta de dados ainda mais fácil para os empreendedores, a Alterna tenta ser o mais flexível possível no que se refere ao agendamento. A equipe também envia regularmente e-mails de lembrete, mas está atenta para não sobrecarregar os empreendedores que não responderam.

Como resultado dessas abordagens, a Alterna tem desfrutado consistentemente de altas taxas de resposta de empreendedores – de 2017 a 2020, em média, 72% de suas empresas de inclusão e 75% de suas empresas de impacto responderam às solicitações de dados.



Alcançar altas taxas de resposta na coleta de dados é um esforço multifacetado, que pode envolver a compreensão das prioridades dos empreendedores, realizar ajustes internos, manter o engajamento, fornecer incentivos e comunicar valor e expectativas.

#### [ALTERNA | LIDERAR POR EXEMPLO]

### Levar em consideração a expertise, as conexões e a experiência empreendedora ao buscar membros para o conselho

O conselho da Alterna nem sempre foi tão eficaz quanto é hoje. Há quatro anos, a Alterna decidiu remontar o seu conselho à procura de potenciais membros com vários atributos primordiais, incluindo:

- Experiência suficiente no ecossistema para servir como conselhos de ressonância adequados para equipa de liderança
- Capacidade de fornecer opiniões objetivas sobre questões que podem ser complexas ou sensíveis



#### DESTAQUE

### Como a coleta de dados fortalece as empresas

Um dos participantes do programa Alterna, 1.Bot, uma empresa que fornece uma maneira interativa de aprender sobre STEM a partir de robótica básica, inicialmente não reconheceu o valor da utilização e análise de seus dados.

Depois de trabalhar com a Alterna, a equipe 1.Bot começou a entender como os dados podem ajudá-los a visualizar tendências, planejar e falar sobre seus números de negócios com financiadores em potencial.

Como resultado de seu potencial de crescimento, que foi reforçado a partir dos dados, a 1.Bot recebeu um investimento de impacto do fundo catalisador da Alterna.



- Sólida experiência individual em, pelo menos, uma área específica relevante para os programas da Alterna
- Contatos vantajosos dentro do ecossistema, inclusive com financiadores em potencial
- Pelo menos metade deve ter experiência empresarial para trazer uma perspectiva prática para as conversas

Após adquirir um conselho que preenchesse esses critérios, a Alterna concluiu que estava mais engajada e poderia servir como um mecanismo de *accountability* eficaz para garantir que a estratégia da Alterna permanecesse focada e impactante.



**Ao formar um conselho, considerar os méritos do grupo, bem como dos indivíduos, incluindo sua expertise, conexões e experiências empreendedoras.**

E

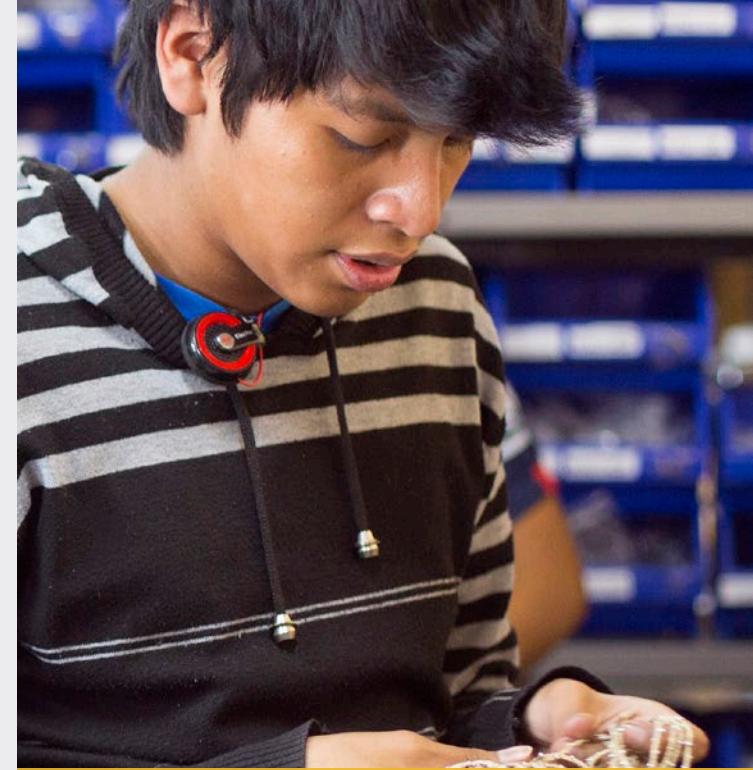
## Ampliar o impacto fazendo parceria com outros atores do ecossistema enquanto mantém o foco estratégico

A Alterna trabalha com uma vasta gama de financiadores para apoiar programas e desenvolvimento organizacional, incluindo governos (por exemplo, o governo da Guatemala), corporações e fundações corporativas (por exemplo, Unilever), fundações privadas (por exemplo, Argidius), ONGs internacionais (por exemplo, Plan International) e organizações multilaterais (por exemplo, BID). Esta base de financiamento diversificada permitiu à Alterna a manutenção da estabilidade financeira. Aproximadamente 80% de seus programas são financiados diretamente por esses atores.

Os financiadores foram atraídos pela clara missão estratégica clara da Alterna. Eles viram valor no cultivo de empresas que poderiam criar impacto e apreciaram o foco duplo da Alterna em startups de alto crescimento e em empresas menores e mais tradicionais. Também é útil que a Alterna **adote uma abordagem baseada no relacionamento para a arrecadação de fundos**. A alterna cria conexões fortes e duradouras com os financiadores, encontrando formas pelas quais consegue trabalhar com os financiadores a fim de tratar das prioridades estratégicas. Essas fortes relações de financiamento permitiram que a Alterna passasse de um fornecedor local de SDN relativamente pequeno a uma organização regional bem conhecida.



**O desenvolvimento de uma estratégia claramente comunicável consegue ajudá-lo a diversificar sua rede de financiadores e aumentar a sustentabilidade de sua organização.**



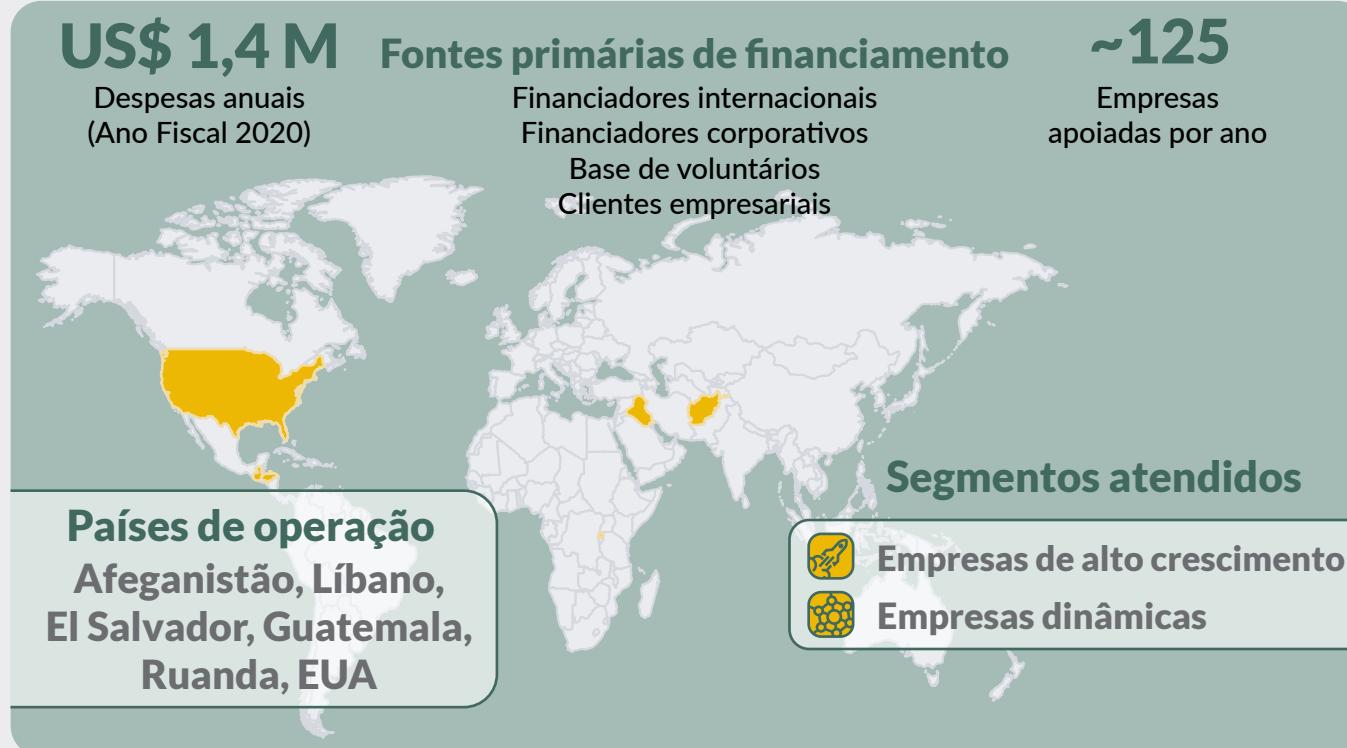
**“Possuímos um Conselho Diretor desde que a Alterna estava em seus estágios iniciais, mas não era muito funcional até cerca de quatro anos atrás”.**

**Daniel Buchbinder**  
Fundador e CEO  
Alterna



Fundada em 2002, a Bpeace mobiliza sua rede de voluntários (*skillanthropists*) no intuito de auxiliar no sucesso de empreendedores em países afetados por crises. O objetivo não é somente aumentar as receitas das empresas, mas também criar empregos, garantir um futuro para os trabalhadores e, em última instância, contribuir para a redução da violência nesses países. A Bpeace trabalha com “corredores rápidos” – PME com alto potencial para desenvolver capacitação e criar empregos em suas comunidades. Muitas dessas empresas são negócios familiares estabelecidos que operam há mais de 5 anos e geram cerca de US\$ 200.000 a US\$ 3 milhões em receitas anuais. A Bpeace já aconselhou mais de 500 negócios e é conhecida por seus relacionamentos duradouros com as empresas e engajamento de toda a empresa, em vez de apenas do proprietário.

#### PERFIL ORGANIZACIONAL\*



#### INTEGRAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES DO SCALE

##### C | COBRAR DAS EMPRESAS MELHORA O DESEMPENHO

- A Bpeace introduziu com sucesso uma taxa de programa, mantendo conversas extensas com clientes passados e atuais e usando dados para demonstrar o valor de seus serviços
- A Bpeace verificou um impacto positivo perceptível na cobrança – embora tenha reduzido o pool de candidatos, a qualidade melhorou e os clientes investiram mais tempo no programa

##### A | APURAR PROBLEMAS

- A Bpeace descobriu que trabalhar com a equipe de gestão de clientes mais ampla, em vez de apenas a equipe de liderança, melhora significativamente a aprendizagem
- Reducir a duração do programa de 18 meses para 12 meses ou menos levou a grandes melhorias no engajamento e desempenho
- O modelo da Bpeace é principalmente *high-touch*, mas introduziu ofertas de *low-touch*, como networks entre pares e uma plataforma de suporte online

##### L | APRENDER PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA

- Para manter altas taxas de resposta dos empreendedores, a Bpeace investe significativamente na construção de relacionamentos de confiança e no engajamento de ex-alunos
- A Bpeace garante que a coleta de dados é um incremento para os empreendedores, a partir do uso de dados a fim de benchmark empreendedores com seus pares e identificar tendências e potenciais desafios futuros

T

C

## Introduzir efetivamente uma cobrança por meio da consulta às partes interessadas a fim de se determinar a

Em 2017, a Bpeace introduziu uma taxa para os empreendedores participarem de seus programas após uma avaliação realizada pela Argidius recomendar que, a partir da cobrança, conseguisse aumentar o comprometimento do empreendedor. **Para garantir que a taxa cobrada seria o valor certo, a Bpeace manteve amplas discussões com seus clientes empresariais e sua equipe.** “Fomos aos nossos clientes e perguntamos a eles, como empresários, se pagar uma taxa é algo que eles fariam”, disse Alexandra Salas, Diretora de Programa da Bpeace. “Foi uma conversa colaborativa com o objetivo de compreender o que seria uma taxa razoável.” A Bpeace também manteve conversas com participantes passados, explicando o valor de seus serviços e sua motivação ao efetuar implementar uma cobrança. Além disso, a Bpeace analisou o ecossistema e se conectou com parceiros a fim de garantir que sua cobrança fosse comparável à de fornecedores de SDN semelhantes. Após essas discussões, a Bpeace estabeleceu um modelo baseado em níveis, pelo qual as taxas se baseariam nas receitas da empresa. **A Bpeace começou com cobranças nominais, aumentando-as gradualmente ao longo do tempo.**

A Bpeace também precisava convencer os colaboradores de que valeria a pena cobrar, uma vez que seriam eles que venderiam a ideia aos clientes em potencial. Sua equipe recuou mais que seus clientes. Estava preocupada principalmente em perder participantes em potencial para programas gratuitos. Para resolver essa preocupação, a Bpeace usou dados para ilustrar o valor do programa para cada empresa em comparação com a taxa relativamente pequena (em 2021, para a maioria das empresas cobrava-se uma taxa igual a <0,005% de sua receita anual). Em seguida, comunicou, com sucesso, essa proposta de valor aos clientes. Implementando-se taxas, a Bpeace diversificou os fluxos de receita, sendo as taxas dos clientes agora responsáveis por cerca de 10% de sua receita anual.



**Ao introduzir uma cobrança, levar em consideração a consulta aos empreendedores e parceiros para ter certeza de que é razoável e aprimorar a proposta de valor para que eles possam ver facilmente o valor do programa em relação à taxa.**



SINERGIAS DO SCALE

### Selecionar a empresa certa

A cobrança é uma forma muito eficaz de incorporar a **autosseleção no processo da Bpeace**. A qualidade do pool de candidatos da Bpeace melhorou sensivelmente, uma vez que os candidatos estão realmente interessados e comprometidos com o apoio que a Bpeace pode oferecer. Isso simplifica o processo de seleção para a equipe da Bpeace.



## Melhorar a qualidade do candidato e o envolvimento do empreendedor por meio da cobrança

A Bpeace descobriu que a cobrança levou a uma redução significativa no número de inscrições recebidas, mas a qualidade dos candidatos aumentou. Para os grupos anteriores, a Bpeace recebeu cerca de 75 inscrições preenchidas para 15 vagas. Depois que se implementou uma taxa, a Bpeace recebeu cerca de 45 inscrições concluídas para 15 vagas. Essa autosseleção agilizou o processo para a equipe da Bpeace, uma vez que não precisaria filtrar tantos candidatos não qualificados. Com efeito, a maioria dos novos candidatos era qualificada, o que tornava o processo seletivo mais competitivo.

A Bpeace verificou que os empreendedores que foram cobrados se sentiam como “clientes reais” e eram mais propensos a falar quando queriam uma mudança no tipo de apoio que estavam recebendo. Essa mudança de atitude permitiu à Bpeace adequar melhor o seu programa às necessidades dos clientes.

Além disso, a cobrança ajudou a Bpeace a estabelecer uma reputação de apoio valioso e de alta qualidade pelo qual os empreendedores estão dispostos a pagar. Isso atraiu empresas que, de outra forma, não teriam se inscrito em seu programa.



**Os benefícios da cobrança são inúmeros – embora o pool de candidatos possa diminuir, a qualidade dos candidatos melhorará, além de os empreendedores estarão mais propensos a fornecer informações valiosas.**

### [BPEACE | APURAR PROBLEMAS]

## Interagir com toda a equipe do cliente para melhorar o impacto do programa e a profundidade da aprendizagem

Quando começou, a Bpeace trabalhava principalmente com 3 a 4 membros da equipe de liderança de cada empresa e, como seus voluntários (*skillanthropists*) falavam inglês, seus participantes também o falariam. Esse modelo era restritivo. Assim, a Bpeace trouxe intérpretes e começou a convidar outros membros da equipe do cliente para participarem de módulos de aprendizagem aplicáveis às suas funções. Isso logo exerceu um efeito multiplicador significativo sobre o impacto do apoio. Os colaboradores incluídos no processo disseram que isso os fez sentir ainda mais parte da empresa, entenderam melhor a missão da empresa e aprenderam com os colegas de equipe. Enquanto isso, os proprietários de empresas aprenderam formas de delegar melhor a tomada de decisões e se concentraram no planejamento a longo prazo.



**Apoiar toda a equipe da empresa para fortalecer o impacto e aumentar a satisfação dos funcionários.**



### DESTAQUE

## Como as interações com toda a equipe melhoram o impacto

A Miniempaques é uma fabricante de açúcar, especiarias e condimentos na Guatemala. Os empresários consultaram a Bpeace porque tinham dificuldade em criar uma estratégia a longo prazo e estavam sobrecarregados com as necessidades diárias de administrar o negócio.

Jane, a voluntária (*skillanthropist*) designada para trabalhar com os negócios, entrevistou os proprietários e todos os 24 membros de sua equipe. Isso a ajudou a reconhecer onde as funções dos colaboradores estavam desalinhados com relação a suas habilidades e como os proprietários de negócios poderiam delegar tarefas e confiar em seus colaboradores. Como resultado do trabalho com toda a equipe, Jane conseguiu ajudar a empresa a se tornar mais eficiente e os proprietários dos negócios ficaram mais confiantes.



## Encontrar a duração certa do programa para manter um engajamento consistente

Os programas da Bpeace duravam inicialmente 18 meses. Depois de perceber que as taxas de engajamento estavam caindo, ela encurtou seus programas para 12 meses ou menos. Esse ajuste, além da introdução de uma taxa de programa, levou a um aumento considerável no impacto: enquanto uma coorte que seguiu o programa original de 18 meses gerou US\$ 180.000 em receita incremental e 32 empregos, uma coorte semelhante, após o programa condensado, gerou US\$ 3,4 milhões em receita incremental e 62 empregos.



Considerar a redução do programa se houver uma queda no engajamento.

## Equilibrar o apoio personalizado com a escalabilidade, utilizando-se low touch, serviços remotos

O modelo de *high-touch* da Bpeace conta com um *network* de mais de 400 voluntários (*skillanthropists*) para atender as necessidades dos empreendedores. Esse apoio personalizado é eficaz, mas, nos últimos anos, a Bpeace começou a complementá-lo com várias abordagens *low-touch*, incluindo:

- Um programa com base em *network*/ coorte de pares, no qual os empreendedores podem aderir, uma vez que tenham recebido apoio aprofundado de um voluntário (*skillanthropist*). A *network* de pares reúne-se mensalmente, cobrindo um tópico específico durante cada sessão. Durante a COVID-19, a Bpeace convidou empreendedores externos com experiências semelhantes para participarem de um *network* e receberem treinamento em liderança. Essa foi uma forma útil de desenvolver a confiança de clientes em potencial e trazê-los para o programa formal.
- **Bpeace Connect:** Esta plataforma online permite que os empreendedores se conectem diretamente com os voluntários (*skillanthropists*) especializados da Bpeace, que são capazes de tratar de questões, oportunidades e desafios em tempo real, sem a necessidade do envolvimento da equipe da Bpeace.

Esses processos *low-touch* não apenas fortaleceram a proposta de valor da Bpeace, mas também reduziram os custos de apoio subsequente.



Se a organização utiliza principalmente um modelo *high-touch*, considerar complementá-lo com *network* de pares, plataformas online e outras abordagens remotas *low-touch*.



T

## Construir confiança por meio de um engajamento consistente para melhorar a coleta de dados

Como uma parte fundamental dos programas da Bpeace, estabelecer um forte senso de confiança entre o empreendedor, o voluntário e a equipe do Bpeace. Como resultado, a organização não tem problemas para coletar dados de empreendedores durante e após seus programas. Os voluntários (*skillanthropists*) estabelecem confiança com os empreendedores por meio de um envolvimento profundo e a longo prazo. Por serem consultores internacionais e não empreendedores locais, os empreendedores se sentem mais à vontade para compartilhar informações confidenciais, como dados financeiros, com eles. Os funcionários também investem uma quantidade significativa de tempo estabelecendo conexões pessoais com os empreendedores. “Enfatizamos o conhecimento do cliente no nível empresarial e pessoal”, afirma Salas. “É importante mostrar que realmente nos preocupamos com eles e queremos fazer algo por eles.”

A Bpeace possui um modelo low-touch de apoio para ex-alunos, que podem acessar o apoio a curto prazo, por meio da plataforma Bpeace Connect, além de serem convidados a participar de mesas redondas regulares com a equipe da Bpeace. O tempo e os recursos necessários para estabelecer a confiança do empresário e manter o engajamento após o término do programa não são pequenos investimentos, mas a Bpeace acredita que os benefícios são válidos.



**Para melhorar as taxas de resposta para a coleta de dados, ter em mente o investimento de tempo para conhecer o empreendedor antecipadamente e criar oportunidades para que os ex-alunos permaneçam envolvidos.**

## Coletar de dados personalizados de acordo com os interesses dos empreendedores

A Bpeace construiu intencionalmente um processo colaborativo de coleta de dados, garantindo ganhos aos empreendedores pela participação. Algumas das maneiras de se fazer isso incluem:

- **Analizar e comparar anonimamente os dados dos empreendedores com os de seus pares** a fim de demonstrar como estão se saindo em comparação com os outros. Colocam-se os empreendedores em grupos com cerca de 15 participantes, os quais, frequentemente, estão ansiosos para ver como estão em comparação a seus pares.
- **Coletar dados ao longo de vários anos para identificar tendências e desafios perceptíveis** e, em seguida, manter conversas aprofundadas com os empreendedores sobre os resultados. Essas conversas ajudam os empreendedores a ter uma visão geral e a criar caminhos para o futuro de maneira mais eficaz.



**Levar em consideração que os empreendedores gostariam de aprender com os dados e incluir isso em seu processo.**



*“A coleta de dados não tem sido difícil para nós devido ao excelente relacionamento que temos [com os empreendedores].”*

**Alexandra Salas**  
Diretora de Programa,  
Bpeace



SINERGIAS DO SCALE

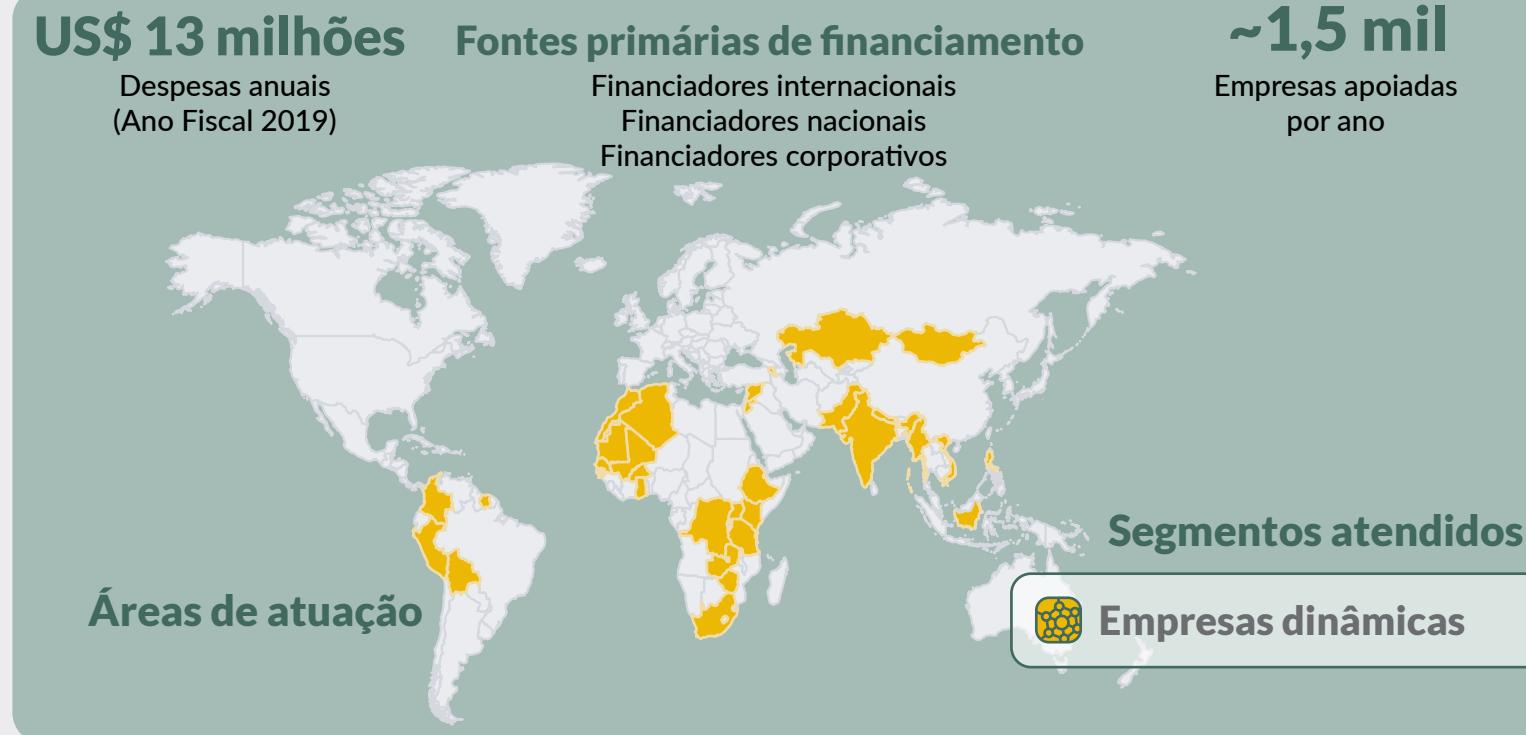
## Resolver problemas / Aprender pela avaliação do desempenho da empresa

A disposição das empresas da Bpeace em fornecer dados e feedback de qualidade impactou positivamente como a Bpeace ajusta seus programas. Por exemplo, a Bpeace implementou uma taxa com sucesso devido à forte contribuição de ex-alunos do programa. Da mesma forma, o feedback dos empreendedores ajudou a Bpeace a perceber que seu programa era muito longo – os empreendedores expressaram que sentiam que não havia urgência suficiente, portanto, os planos de implementação, muitas vezes, eram deixados de lado conforme surgiam outros problemas imediatos.



Fundada em 1978, a PUM Netherlands Senior Experts (PUM) é principalmente apoiada pelo Ministério de Relações Exteriores da Holanda. É composta por 1.600 voluntários especialistas em empreendedorismo e 180 representantes locais, os quais recrutam e avaliam as necessidades dos empresários. A PUM trabalha com empreendedores em 40 setores, principalmente, a partir do compartilhamento de conhecimento e mentoria individual. Em regra, os especialistas voluntários da PUM trabalham com os empreendedores localmente, por 1 a 2 semanas. Aos empreendedores dá-se um tempo para implementar mudanças e o apoio, às vezes, termina com missões subsequentes. O custo médio por missão é de aproximadamente US\$ 6.300. Não se cobra dos clientes pela missão inicial, mas se solicita a cobertura da viagem e acomodação do especialista voluntário. Geralmente são cobrados de US\$ 800 a 1.200 para as missões subsequentes. A PUM trabalha cada vez mais de forma programática, apoiando os empreendedores por mais tempo e levando em conta toda a cadeia econômica.

#### PERFIL DA ORGANIZAÇÃO\*



#### INTEGRAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES DO SCALE

##### S | SELECIONAR A EMPRESA CERTA

- A PUM refinou gradualmente os critérios de seleção a fim de garantir o alcance de seu segmento-alvo Constatou-se que as empresas maiores respondem melhor ao tipo específico de intervenção que fornece.
- A PUM depende fortemente de ligações regionais em seu processo de recrutamento. Representantes locais recrutam 90% dos clientes, demonstrando a importância de se alavancar esses networks e criar parcerias regionais

##### A | APURAR PROBLEMAS

- Para avaliar adequadamente as necessidades do empreendedor e identificar a combinação certa entre especialistas voluntários e empreendedores, a PUM conduz várias rodas de discussão com os empreendedores e desenvolve perfis detalhados das qualificações voluntárias
- A PUM descobriu que o apoio subsequente é fundamental para maximizar o impacto para os empreendedores, pois permite ao especialista enfrentar os desafios que surgem depois que os empreendedores tiveram tempo para refletir sobre as aprendizagens e começar a implementar as mudanças em seus negócios

T

S

## Examinar os critérios de seleção a fim de garantir que os clientes se encaixem bem no programa

A PUM descobriu que o apoio que fornece é mais impactante para algumas empresas do que para outras e está em uma jornada para reproduzir em seu processo de seleção e fortalecer seu segmento-alvo.

Avaliações externas descobriram que a maioria das empresas apoiadas pela PUM possuem menos de 50 colaboradores. Todavia, o **modelo da PUM é mais proveitoso para empresas maiores e mais estabelecidas pelo fato de estarem mais bem preparadas para integrar percepções técnicas em suas práticas de negócios** e são capazes de investir mais facilmente o tempo e dinheiro necessários. Como resultado dessas descobertas, a PUM começou a examinar seus critérios de seleção com a finalidade de assegurar que os clientes sejam adequados para o tipo de apoio que oferece.

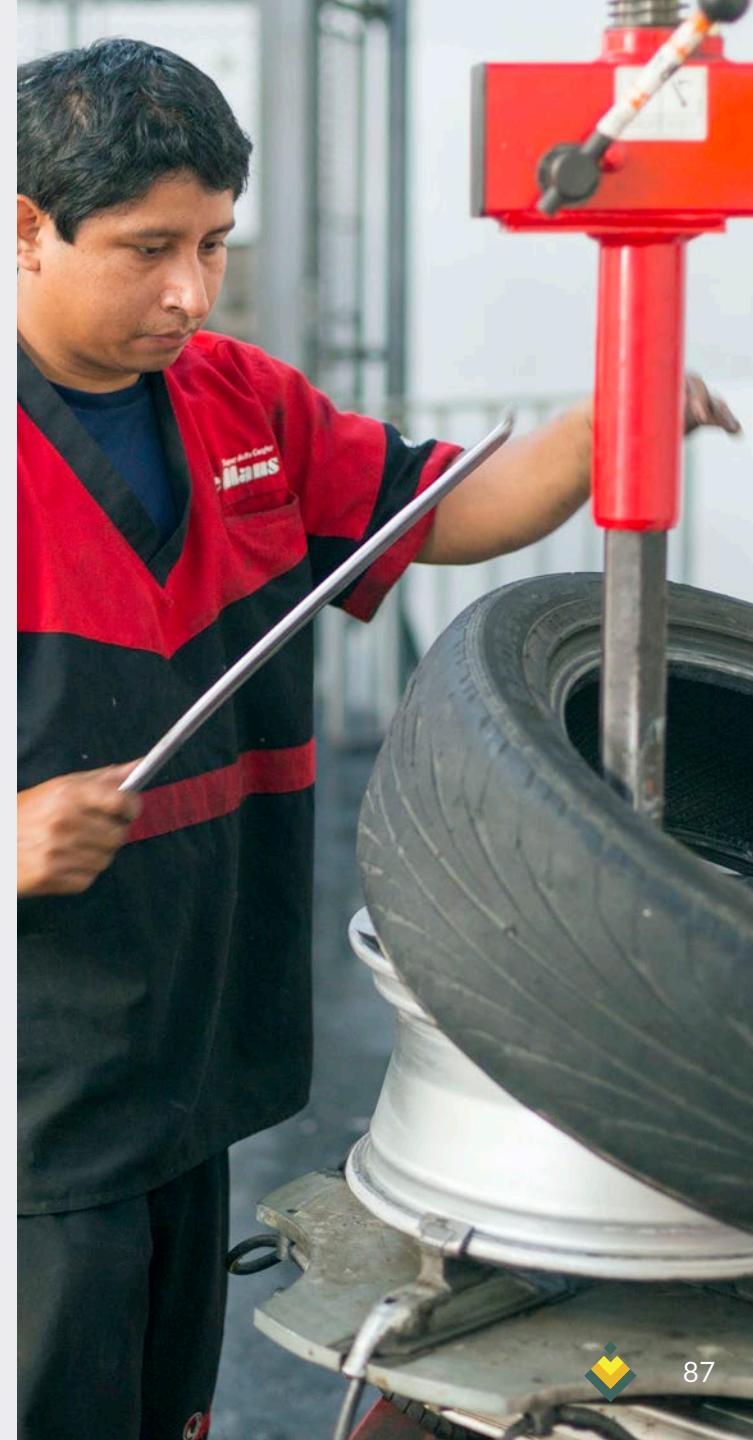
A PUM também incluiu recentemente a adicionalidade em seus critérios de seleção para garantir que a equipe esteja selecionando as empresas para as quais o apoio da PUM é mais valioso. “Queremos ter certeza de que estamos atendendo a uma necessidade, a qual não pode ser tratada de outra forma”, disse Eke Kronieger, Gerente de Projetos da PUM. “Adicionamos uma questão em nosso processo de seleção, na qual se pergunta se há outros atores locais que poderiam atender melhor às necessidades do cliente.” Esse ajuste permitiu que a PUM selecionasse empresas que valorizam a perspectiva de um especialista internacional, mesmo quando fornecedores locais de SDN estão disponíveis. A PUM se certifica de comunicar sua proposta de valor aos clientes em potencial. Especificamente, por ser um fornecedor internacional de SDN, os clientes podem confiar mais em seus especialistas para obter informações confidenciais de negócios, e os especialistas devem ser mais capazes de fornecer aos clientes conselhos sobre como expandir além dos mercados regionais.



Aprimorar os critérios de seleção para identificar o segmento-alvo correto deve ser um processo repetitivo. Levar em consideração se seus clientes-alvo se encaixam no design de seu programa e verificam o proveito em sua proposta de valor.

## Alavancar as conexões locais no processo de recrutamento

O **modelo da PUM alavanca as conexões regionais a fim de recrutar clientes**. Embora os clientes tenham a opção de se inscrever no site da PUM, 90% conhecem a PUM por meio de representantes locais, que atuam como o principal contato com a organização. Ao recrutar representantes locais, a PUM geralmente procura por empreendedores que se identifiquem com a missão e os valores da PUM, possuam fortes networks locais e exibam algum conhecimento do(s) principal(is) setor(es) da região. Além do recrutamento, esses representantes realizam a avaliação inicial das necessidades com os clientes antes de transferi-los para o especialista do setor.



A PUM está atualmente trabalhando para melhorar o processo de recrutamento, incluindo adicionalidade em seus critérios de seleção e testando uma nova ferramenta para avaliar o potencial de impacto dos clientes.

S

A PUM também procura desenvolver parcerias de pipeline com fundos e aceleradores em estágio inicial (por exemplo, *Business Professionals Network Ruanda*), associações de hotéis e turismo, câmaras de comércio, associações industriais e organizações de apoio a negócios, que trabalham para melhorar o ambiente de negócios e desenvolver políticas do setor público e programas de investimento. Essas parcerias não somente fornecem plataformas adicionais através da qual se cria demanda por seu programa, mas também agregam valor à proposta de valor da PUM, como um fornecedor de SDN com conexões regionais significativas que, em alguns casos, fornecem acesso a financiamento.



A partir da alavancagem das conexões regionais, pode-se criar mais demanda e recrutar empresas de forma mais eficiente para o seu programa.

A

#### [PUM | APURAR PROBLEMAS]

## Entender as necessidades dos empreendedores e combiná-las com o apoio certo

Pelo fato de o modelo do PUM ser baseado em interações individuais entre especialistas voluntários e empreendedores, identificar as necessidades reais dos empreendedores e combiná-las com o especialista certo é fundamental. Antes da Covid-19, a maior parte do processo de avaliação de necessidades era conduzido pessoalmente, mas a PUM agora está explorando ativamente maneiras pelas quais isso pode ser feito remotamente.

Para garantir que a PUM entenda e possa atender as necessidades de um empreendedor, a equipe conduz várias discussões com os empreendedores antes do início do apoio:

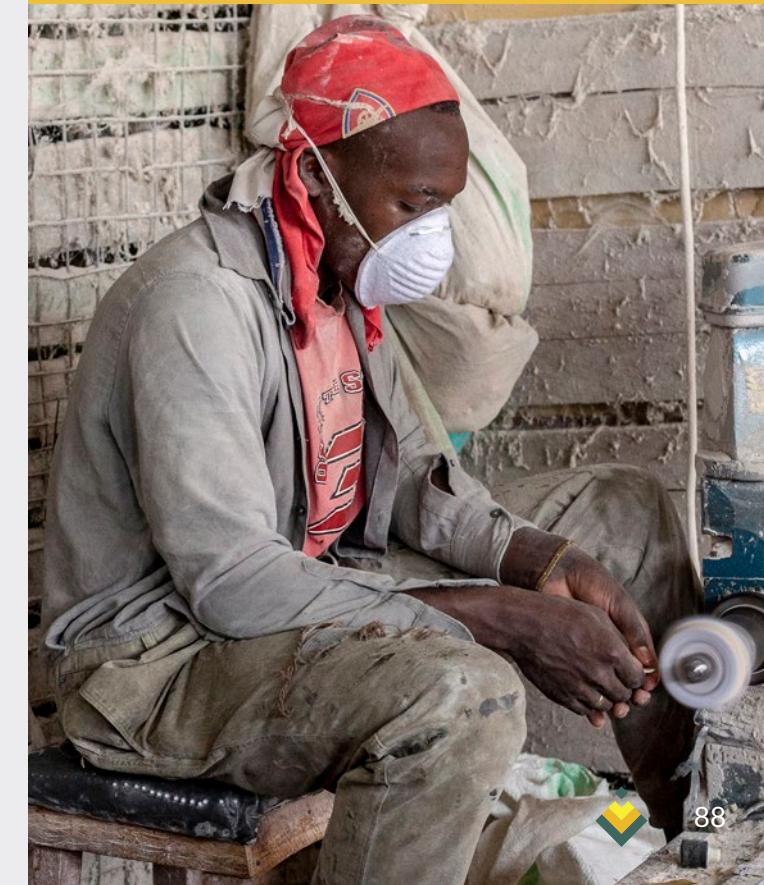
- Primeiro, um representante local mantém uma conversa com o empreendedor para identificar as necessidades de nível mais alto, o potencial de impacto do cliente, seu compromisso com o programa e sua adequação aos critérios da PUM.
- Isso é seguido por uma conversa com um especialista do setor, o qual faz perguntas mais orientadas acerca das necessidades técnicas do cliente e avalia se a PUM é capaz de tratá-las.



SINERGIAS DO SCALE

## Apurar problemas / Liderar por exemplo

Além de seu papel importante na seleção, os representantes locais realizam uma parte significativa do processo de avaliação de necessidades. Como resultado, o recrutamento, engajamento e treinamento adequados dos representantes locais são a chave para o sucesso do apoio da PUM.



Uma vez que se realizam as avaliações, inicia-se o processo para a adequação dos voluntários:

- A PUM gerencia um sistema que cataloga as qualificações e capacidades de todos os voluntários registrados, incluindo sua formação técnica, educação, experiência empreendedora e habilidades linguísticas. Os especialistas do setor consultam o catálogo para identificar a melhor correspondência para as necessidades do empreendedor
- Solicitam-se os voluntários em potencial para fazer um perfil personalizado que explique por que são os mais adequados para a função. Quando há vários voluntários em potencial, que preenchem uma função, ocasionalmente os empreendedores podem ter escolha
- Caso não se identifique prontamente um voluntário correspondente no catálogo, a PUM publica uma vaga em sua intranet e aproveita seu network de voluntários para encontrar alguém que tenha a expertise necessária
- Uma vez que se tenha a correlação, o voluntário e o cliente colaboram para produzir um plano de trabalho, no qual se definirá o escopo para o engajamento
- No intuito de atualizar correlações futuras, a PUM realiza um questionário com o voluntário após uma tarefa e usa o feedback, ao lado dos dados coletados pelo empreendedor com a finalidade de avaliar se o voluntário atendeu adequadamente às necessidades do empreendedor e se é necessário um treinamento adicional antes de o voluntário assumir outra função



**Encontrar a combinação certa entre um empreendedor e um especialista ou mentor exige várias conversas com o empreendedor e um entendimento profundo das capacidades do mentor.**



## DESTAQUE

### O valor do apoio subsequente

Uma grande empresa agrícola em Uganda trabalhou com a PUM para aprimorar o processo de produção de vegetais. A PUM os apoiou em várias missões, claramente consideradas benéficas. A primeira visita ajudou o voluntário a entender como a empresa trabalhava e identificar oportunidades.

Na segunda visita, ele sabia por que algumas práticas davam certo e outras não. A partir da terceira visita, pôde priorizar sugestões viáveis, que beneficiaram imediatamente o negócio.

## Oferecer apoio continuado para encorajar a mudança empresarial

A

Um apoio da PUM começa com uma visita do voluntário ao local e geralmente termina com o apoio continuado em várias semanas ou meses depois. Inicialmente, a PUM fornecia apenas apoio local sem acompanhamento. Porém, a **PUM testou um modelo que incluía suporte de acompanhamento e descobriu que os empreendedores participantes se beneficiavam muito e tinham um desempenho muito melhor.** Em parte, isso ocorreu porque o apoio subsequente deu aos empreendedores a oportunidade de refletir ativamente sobre a aprendizagem, implementar mudanças e receber conselhos mais direcionados. Ao mesmo tempo, várias visitas deram aos voluntários tempo para entender o empreendimento em um nível mais profundo, o que lhes permitiu fazer orientações mais personalizadas e possíveis de serem implementadas. Quando o suporte incluía apenas aconselhamento inicial, os empreendedores geralmente se esforçavam para implementar as mudanças com eficácia. "Agora reconhecemos que o suporte contínuo é essencial para maximizar o impacto sobre um empreendedor", disse Andy Wehkamp, Diretor da PUM.



**Ao desenvolver seu programa, considerar a reserva de tempo para que os empreendedores implementem as mudanças e siga com um suporte adicional a fim de que se garanta as necessidades totalmente atendidas.**



SINERGIAS DO SCALE

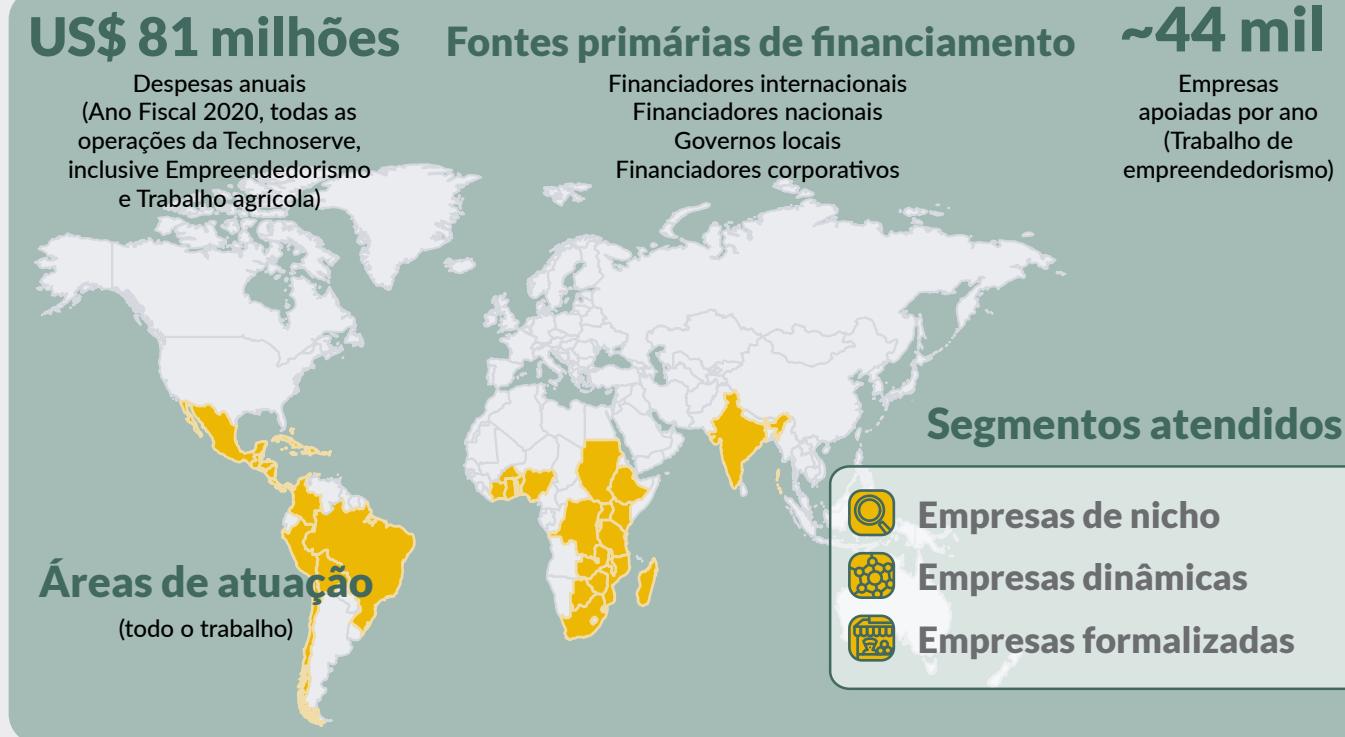
### Aprender pela avaliação do desempenho da empresa

Por meio do processo de MAA detalhado, a PUM descobriu que as empresas apresentam melhor desempenho quando recebiam apoio subsequente. A PUM mede o desempenho da empresa imediatamente após o apoio e depois de 2 a 3 anos. Isso é complementado por uma pesquisa de satisfação e documentação, como as financeiras, do empreendedor.



A TechnoServe é uma organização de SDN sem fins lucrativos com sede nos Estados Unidos, fundada em 1968. Seu trabalho de empreendedorismo visa principalmente ao micro varejo, fornecedores de vários bens e serviços de pequeno e médio porte e empresas de processamento de alimentos com receitas anuais entre US\$ 10.000 e 1 milhão. Os programas da TechnoServe visam ao fornecimento do suporte em escala, identificando segmentos específicos das empresas com necessidades comuns e trabalhando com cada grupo segmentado mediante treinamento, teoria, implementação e monitoramento. Esse modelo permite que negócios, na prática do empreendedorismo, cresçam, gerando US\$ 98 milhões de receita adicional.

#### PERFIL ORGANIZACIONAL\*



#### INTEGRAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES DO SCALE

##### C | COBRAR DAS EMPRESAS MELHORA O DESEMPENHO

- A TechnoServe implementou uma taxa no intuito de melhorar a qualidade de seu pool de candidatos e encorajar a autoseleção. Comunicar claramente sua proposta de valor foi a chave para este processo
- A TechnoServe introduziu a cobrança de forma incremental, começando com uma taxa muito nominal e aumentando gradualmente
- A TechnoServe considerou a implementação de modelos de cobrança alternativos, como um modelo "freemium".

##### A | APURAR PROBLEMAS

- A TechnoServe realiza principalmente avaliações de necessidades durante o processo de segmentação e
- Os programas da TechnoServe se concentram em fornecer habilidades em vez de soluções, criando tempo para implementação para incentivar a mudança de comportamento
- A TechnoServe equilibra a escala com a personalização, abordando as necessidades comuns por meio do suporte de grupo antes de abordar o indivíduo necessidades por meio de um suporte mais personalizado

##### L | APRENDER PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA

- TechnoServe visa coletar dados de desempenho de negócios e satisfação do empreendedor ao longo do tempo
- TechnoServe alavanca um processo de aprendizado contínuo para fazer mudanças incrementais em seus programas
- TechnoServe muitas vezes complementa suas descobertas trabalhando com organizações externas para validar os impactos do programa

## Use a comunicação e a cobrança para encorajar a auto-seleção

A TechnoServe implementou principalmente uma cobrança como um meio de autosseleção. “Se você cobrar o valor certo, as empresas que decidirem pagar terão mais chances de se sair bem no programa”, afirma Juan Carlos Thomas Soto, Diretor de Empreendedorismo da TechnoServe. **“As empresas certas veem o valor dos nossos serviços e, como resultado da taxa, estão mais exigentes e mais dispostas a fornecer feedback sobre o programa.”** Para a TechnoServe, é importante selecionar as empresas certas porque são mais propensas a criar empregos e oportunidades econômicas, contribuindo em sua missão de reduzir a pobreza.

**Uma forte proposta de valor é uma maneira pela qual a TechnoServe consegue implementar uma taxa em muitos de seus programas.** A TechnoServe é muito cuidadosa na demonstração de que o crescimento da receita, lucro e eficiência que uma empresa pode obter são várias vezes maiores que o custo do programa. Alguns de seus clientes bem-sucedidos, com receitas anuais de US\$ 2 milhões, cresceram até 35%, mas são cobrados apenas alguns milhares de dólares pelo programa – um pequeno investimento pelo retorno que têm.



Para garantir que a cobrança seja uma forma eficaz de autosseleção, é importante comunicar claramente sua proposta de valor aos candidatos em potencial para que possam avaliar o valor do programa.

C

## Repetir a fim de encontrar a quantia certa para cobrar

Quando a TechnoServe apresentou a ideia de cobrar há vários anos, enfrentou resistência por parte de sua equipe e doadores. Em particular, a equipe estava preocupada se não seria capaz de recrutar empreendedores suficientes e alguns doadores estavam preocupados com o fato de que a cobrança pudesse impactar negativamente a reputação e a marca do programa.

**Convencer a equipe e os doadores a cobrar foi um processo repetitivo.** Por exemplo, o *Impulsa Tu Empresa*, o maior programa acelerador de PEC da TechnoServe na América Central, começou a cobrar, implementando uma taxa nominal (por exemplo, US\$ 10 a 20). Essa taxa foi gradualmente aumentada e aperfeiçoada ao longo do tempo, baseando-se em tentativa e erro. Para determinar a taxa exata, a TechnoServe utilizou pesquisas e grupos de foco para obter feedback dos clientes continuamente. Até agora, a TechnoServe não cobrou das empresas mais do que 20% do custo do programa. Isso ocorre em parte porque ainda não teve tempo de aumentar as taxas além de 20% e porque quer garantir que o programa permaneça acessível aos participantes. A prática incremental de cobranças ajudou as equipes da TechnoServe e os doadores a verificar como a cobrança aumentou a qualidade do pool de candidatos.



SINERGIAS DO SCALE

## Selecione a empresa certa

A TechnoServe enfatiza bastante a autosseleção. Faz isso não apenas cobrando, mas também comunicando claramente as ofertas do programa e expectativas para o empreendedor, incluindo o compromisso de tempo, com antecedência. Isso torna o processo de seleção mais eficiente, ao filtrar empreendedores menos comprometidos.



As equipes e doadores da TechnoServe constatam como a cobrança aumentou a qualidade do pool de candidatos. A equipe também aprendeu que, quando o programa era direcionado a um segmento suficientemente grande de empresas, a cobrança representava poucos obstáculos para o recrutamento.



**A implementação de uma carga geralmente é um processo iterativo. Se houver resistência significativa, ter em mente iniciar com uma taxa nominal e aumentá-la ao longo do tempo.**

## Ter em mente alternativas para taxas iniciais

Além de cobrar uma taxa inicial, a TechnoServe implementou e considera formas alternativas de cobrança. Por exemplo, alguns programas oferecem um **programa introdutório gratuito ou de baixo custo com a opção de serviços de acompanhamento de custo mais elevado**. Até agora, esse modelo funcionou bem para os programas que o implementaram. Outros programas oferecem uma garantia de satisfação, no qual o empreendedor pode de fazer um teste de 1 ou 2 workshops. Se não ficarem satisfeitos com a qualidade do programa, serão reembolsados. Uma terceira abordagem que a TechnoServe atualmente apresenta é um modelo *freemium*, no qual o conteúdo do programa fornecido digitalmente é gratuito, mas o suporte da consultoria personalizado incorreria em uma taxa.



**Cobrar uma taxa inicial não é a única forma de cobrar dos empreendedores. Considerar outras opções que devem funcionar para o seu programa, como uma garantia de satisfação ou um modelo freemium.**

### [TECHNOSERVE | APURAR PROBLEMAS]

## Design de Programas que abarca segmentos com necessidades semelhantes

TechnoServe se concentra na criação de modelos de programa que são facilmente replicáveis. Para fazer isso, **planeja os programas, abrangendo um segmento específico de empreendedores que têm aproximadamente as mesmas necessidades e exigem tipos de apoio semelhantes**. Esses segmentos são frequentemente definidos pelo potencial de crescimento e estágio do ciclo de vida do negócio, mas outras características também são consideradas, como gênero, setor, idade e região (por exemplo, pequenos varejistas em Nairóbi que estão perto ou acima do ponto de equilíbrio), o que resulta em um grupo-alvo específico o suficiente para apresentar necessidades comuns (por exemplo, gerenciamento financeiro básico e treinamento de custeio de produtos). Ao longo de anos de experiência trabalhando em regiões e setores específicos, a TechnoServe aprendeu como usar essas características para atingir grupos específicos com necessidades comuns.



Na definição dos segmentos do programa *Impulsa Tu Empresa*, a TechnoServe também testou uma série de práticas de gestão para determinar quais estavam mais fortemente relacionadas com empresas que apresentavam aumento de vendas superior a 30%. Também identificou que as práticas relacionadas a planejamento, estratégia e vendas apresentavam maior taxa de adoção entre os empreendedores. Além disso, em pesquisas realizadas regularmente, os participantes apontaram que os tópicos que consideraram como não enfatizados o suficiente durante os treinamentos foram finanças, contabilidade e marketing. Esses dados contribuíram para o design do programa *Impulsa Tu Empresa* com o fim de garantir que as empresas recebessem o apoio que valorizavam e precisavam para crescer.



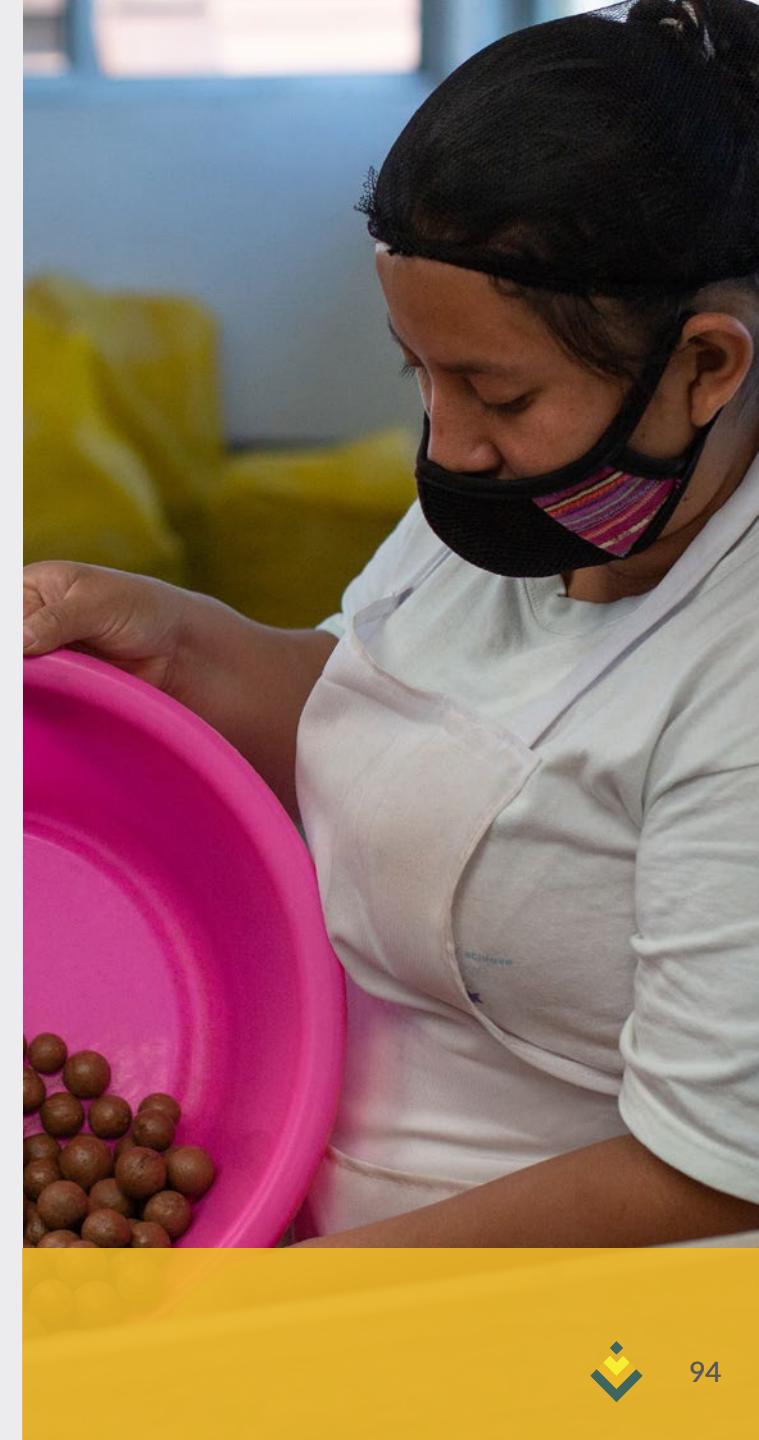
**Uma maneira de tornar o processo de avaliação de necessidades mais eficiente é desenvolver coortes de programas que tenham necessidades semelhantes. Pode levar algum tempo para identificar pontos em comum, dependendo do tipo de empreendedor que se apoia.**

# A

## Enfatizar o desenvolvimento de habilidades e a implementação, em vez do treinamento em sala de aula

Ao projetar seus programas, a TechnoServe enfatiza uma abordagem de várias etapas para a mudança de comportamento. “O treinamento por si só não funciona. Para um empreendedor ter sucesso, não precisa somente de adquirir conhecimento. Também devem estar dispostos a aprender e mudar seus negócios”, diz Thomas.

- Durante o processo de seleção, a TechnoServe busca empreendedores que desejam aprender a como melhorar suas empresas
- Quando o programa começa, a equipe trabalha com os empreendedores para identificar os principais desafios e oportunidades para seus negócios e, em seguida, encontra maneiras de relacionar o conteúdo do treinamento a esses desafios e oportunidades
- Dessa forma, fornecem conteúdos por meio de treinamentos de grupo, certificando-se de que os empreendedores entendam como o conteúdo se relaciona com suas empresas
- Em seguida, destinam tempo e apoio para os empreendedores implementarem o que aprenderam em suas empresas
- Finalmente, acompanham e demonstram os resultados dessas mudanças de negócios aos empreendedores. Verificar os dados sobre sucessos iniciais ajuda a reforçar e encorajar o comportamento positivo. Quando os resultados não são os esperados, os dados também servem como um indicador para correção de curso



Os programas da TechnoServe nem sempre foram planejados dessa forma. Anteriormente, “estávamos tentando ensinar um MBA inteiro. Foi um pacote de treinamento muito pesado”, diz Thomas. Mas esse modelo resultou em altas taxas de evasão e baixa compreensão. A TechnoServe mudou seu foco com o objetivo de desenvolver as competências mais relevantes para o segmento do programa e buscou gerar aí a capacidade de reconhecer problemas e fazer mudanças de maneira proativa. **Ao planejar o programa, considerar despender menos tempo no treinamento direto e mais tempo no desenvolvimento de competências, implementação e solução de problemas.**



**Ao planejar o programa, considerar despender menos tempo no treinamento direto e mais tempo no desenvolvimento de competências, implementação e solução de problemas.**

**A**

## Utilizar uma abordagem de várias etapas para equilibrar a escalabilidade do programa com o suporte personalizado

Os programas da TechnoServe são projetados principalmente em torno de um modelo escalável, mas também contam com algum nível de personalização para atender totalmente às necessidades dos empreendedores. **O processo de seleção inicial garante que os empreendedores escolhidos para participar compreenderam que a parte de treinamento do programa é relevante. O Aftercare é reservado para a implementação individual, grupos de pares e orientação.** Embora a TechnoServe inicialmente fornecesse suporte principalmente individualizado, logo percebeu que certos segmentos empresariais apresentavam lacunas de competências semelhantes (por exemplo, estratégia de preços, gestão de estoque, etc.), que poderiam ser abordadas em grupos durante o treinamento. Além disso, o suporte individualizado era mais útil após os empreendedores terem a oportunidade de aprender competências básicas e começar a implementar mudanças.



**Planejar um programa que combine escala e customização é possível mediante o apoio em várias etapas. Considerar as prioridades estratégicas da organização ao determinar esse equilíbrio.**



### DESTAQUE

#### Como um planejamento de programa equilibrado melhora o sucesso

A TechnoServe trabalhou com um empresário que realizava muitas vendas, mas obtinha muito pouco lucro. A equipe reconheceu que ele subestimava seus produtos, então o ajudaram a compreender como o preço adequado poderia melhorar a lucratividade, citando o exemplo de outro empresário que melhorou suas margens de lucro depois de ajustar sua estratégia de preços. Dessa forma, forneceram treinamento e suporte de implementação. Quando os dados demonstraram que realizava o mesmo número de vendas com uma margem maior de lucros, encorajou-se o empresário a manter a nova estratégia de preços.



### SINERGIAS DO SCALE

#### Selecionar a empresa certa

O apoio de várias etapas da TechnoServe está diretamente vinculado à seleção de várias etapas. Em todo o programa, há diversos pontos de contato para filtrar os participantes. Por exemplo, há a permissão de que os candidatos se autosselecionem fora do programa, agendando uma entrevista para a qual precisam comparecer. Após o primeiro estágio do programa (treinamento), ~ 50 a 60% dos participantes recebem cuidados posteriores, com base em sua própria necessidade percebida e nos requisitos do programa.



## Acompanhar os dados concretos sobre receita, colaboradores e investimentos ao lado do feedback sobre a satisfação

A TechnoServe usa um sistema de MAA centralizado a fim de coletar dados sobre o desempenho da empresa e a satisfação do empreendedor. Esse sistema rastreia o crescimento da receita (por exemplo, crescimento absoluto da receita e crescimento percentual da receita), crescimento de colaboradores (por exemplo, o número de novos empregos criados e preenchidos), crescimento do investimento (por exemplo, acesso ao capital) e ligações com clientes em potencial. Os programas visam a coletar dados em uma base mensal, mas a frequência e a quantidade de dados coletados é um saldo que varia a cada programa. Junto com essas métricas rígidas, a equipe administra pesquisas pré e pós-treinamento sobre competências essenciais a fim de avaliar o impacto do programa no desempenho da empresa. Os dados coletados são frequentemente usados para fortalecer o suporte individualizado e reforçar as mudanças comportamentais nas técnicas de gestão.

Além disso, a TechnoServe conduz regularmente entrevistas e pesquisas de satisfação dos participantes. Embora essas informações sejam úteis, a TechnoServe não encontrou nenhuma correlação forte entre satisfação e desempenho de negócios aprimorado. Planejam-se seus programas agora a fim de encontrar um equilíbrio entre manter a satisfação dos participantes e garantir que o programa aborde o conteúdo fundamental para o crescimento.



**Considerar a coleta regular de dados concretos sobre o crescimento da receita, do colaborador e do investimento ao lado do feedback sobre a satisfação do programa a fim de garantir que o programa apresenta o impacto pretendido.**

## Testar metodologias com o objetivo de atualizar a aprendizagem contínua

A TechnoServe usa dados para demonstrar o que dá certo e identificar práticas que devem ser replicadas pelos programas. A TechnoServe possui uma agenda de aprendizagem para seus programas, na qual se definem e testam-se hipóteses entre os diferentes grupos dos programas. Analisam-se os dados resultantes para avaliar a eficácia comparativa de diferentes abordagens de modo que TechnoServe seja capaz de aprimorar as metodologias futuras. Por exemplo, durante os primeiros cinco anos do programa *Impulsa Tu Empresa*, da TechnoServe, diferentes metodologias de programa foram testadas com diferentes coortes. Ensinou-se a algumas coortes o uso de uma metodologia baseada em modelo de negócios (ajudar as empresas a analisar seus modelos de negócios e propostas de valor enquanto testam mercados), enquanto para outras ensinou-se o uso de uma metodologia baseada em plano de negócios (ajudar as empresas a analisar sua viabilidade econômica antes de testar os mercados). Os dados demonstraram que o modelo anterior (e ferramentas associadas, como Business Model Canvas e Lean Startup) levaram a maiores incrementos na receita e de colaboradores, uma vez que o feedback do mercado forçou os empreendedores a implementar e adaptar suas empresas mais rapidamente.



### SINERGIAS DO SCALE

#### Apurar problemas

A agenda de aprendizagem da TechnoServe ajudou a simplificar seu processo de avaliação de necessidades. Ao adotar a metodologia baseada em modelo de negócios, as empresas entram nos mercados mais cedo, o que permite à TechnoServe identificar e auxiliar os empreendedores a lidar rapidamente com os desafios.



A TechnoServe compartilhou essas descobertas com os outros programas a fim de atualizar o design de programas futuros. Embora os programas estabelecidos fossem menos capazes de mudar de curso, os programas mais recentes começaram a pensar em como poderiam integrar uma abordagem baseada em modelo de negócios. Hoje em dia, a maioria dos programas da TechnoServe usa a abordagem baseada em modelo de negócios.



**Se o seu programa se baseia em coortes, é útil testar várias metodologias em coortes diferentes para determinar qual é mais eficaz e deve ser reproduzida em outras coortes.**

L

## Levar em conta trabalhar com pesquisadores externos para validar metodologias

A TechnoServe trabalhou com várias instituições de pesquisa externas, como a Emory University e a Universidad de los Andes, para analisar seus programas a partir de ensaios clínicos randomizados (ECRs). Às vezes, é compulsório trabalhar com uma instituição externa, mas a **TechnoServe geralmente vê essas parcerias como uma forma poderosa de validar o impacto de seus programas**. Trabalhar com essas instituições geralmente requer um investimento significativo de tempo, dinheiro e recursos da equipe. A TechnoServe descobriu que os ECRs são mais úteis ao testar uma metodologia comprovada em relação a uma mais recente, em vez de testar duas metodologias mais novas uma em relação à outra. Isso assegura resultados mais conclusivos.



**Trabalhar com parceiros externos legitima o impacto do programa, mas deve ser feito no estágio exato de maturidade e com os recursos certos.**



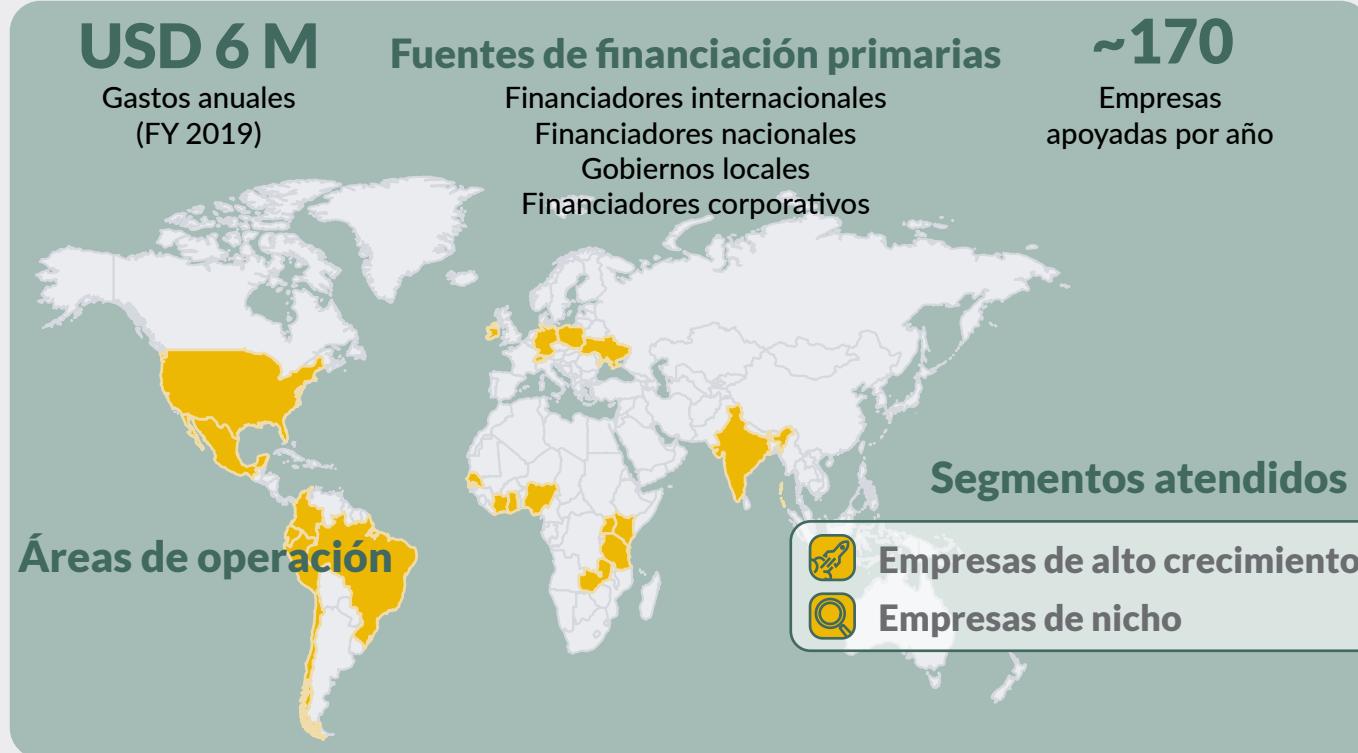
*[Trabalhar com instituições externas] é bastante exigente no que diz respeito a tempo e dinheiro, mas a legitimação externa é útil para projetar nossos programas e atrair novas oportunidades.*

**Juan Carlos Thomas Soto**  
Diretor de Empreendedorismo  
**TechnoServe**



Fundada em 2009, a Village Capital (VilCap) apoia startups voltadas ao impacto e em estágio inicial. Já trabalhou com mais de 1.000 empreendedores a partir de 100 programas aceleradores, workshops e fóruns. Seus programas são baseados em problemas. A equipe define um problema específico (por exemplo, alimentar de forma sustentável a crescente população mundial) e, em seguida, planeja um programa a fim de solucioná-lo (por exemplo, apoiar um ecossistema de agronegócio circular na África Oriental). Um traço distintivo do modelo VilCap é seu processo de seleção por pares, no qual os empreendedores em grupos de programas avaliam as empresas umas das outras a fim de determinar coletivamente quais receberão US\$ 50.000 ou mais em subsídios ou capital inicial na conclusão do programa.

## PERFIL ORGANIZACIONAL\*



## INTEGRAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES DO SCALE

### S | SELECIONAR A EMPRESA CERTA

- Comitês compostos pela equipe da VilCap e especialistas externos selecionam empreendedores a partir da adequação ao segmento-alvo do programa, disponibilidade de investimento e potencial de escalagem
- A VilCap usa um processo de seleção em vários estágios, que incorpora revisão por pares – uma abordagem que demonstra a seleção efetiva de empresas de alto potencial

### A | APURAR PROBLEMAS

- Nas avaliações de necessidades, a VilCap usa um processo de design centrado no ser humano, que realiza perguntas abertas para identificar as necessidades subjacentes
- Os programas baseados em coorte da VilCap fornecem oportunidades múltiplas para os empreendedores compartilharem feedback uns com os outros. Isso, junto com o apoio de especialistas e mentores, é uma valiosa oportunidade de aprendizagem entre pares.
- Os programas da VilCap dedicam não mais que 15% de seu tempo para palestras. Em vez disso, enfatizam a discussão, feedback e implementação. Isso levou a um maior engajamento e melhor desempenho.

### E | LIDERAR POR EXEMPLO

- À medida que a VilCap cresce, é fundamental manter um alinhamento próximo entre sua missão, visão e estratégia para o desenvolvimento focado
- A abordagem altamente colaborativa da VilCap para a arrecadação de fundos lhe permitiu desenvolver relações de financiamento com uma gama de doadores
- A VilCap ampliou efetivamente seu impacto por meio da incorporação de uma mentalidade de aprendizagem em sua estratégia



[VILLAGE CAPITAL | SELECIONAR A EMPRESA CERTA]

## Foco em um segmento-alvo claro e estratégia de programa para definir critérios de seleção robustos

VilCap utiliza um processo de seleção em vários estágios, que integra as perspectivas das partes interessadas internas e externas. **Durante o processo de seleção inicial, normalmente o comitê inclui a equipe do programa e a equipe de investimentos da VilCap, financiadores de capital de risco e especialistas do setor.** Planejam-se os programas com um segmento-alvo em mente – geralmente categorizam-se esses segmentos por geografia, setor e estágio de crescimento (frequentemente, empresas em estágio inicial de alto crescimento). Normalmente a seleção inicial possui duas etapas:

- Primeiro, a equipe da VilCap seleciona um conjunto de semifinalistas que atendem aos critérios básicos de elegibilidade a partir do segmento-alvo. Isso geralmente filtra entre 50 a 65% dos candidatos. Após, o conjunto é enviado para um comitê de seleção externo, o qual o adapta a fim de assegurar que os avaliadores possuem a expertise certa para cada programa.
- Em seguida, usando os critérios de avaliação da [VilCap's VIRAL Pathway](#), o comitê de seleção externo filtra a lista para 10 a 12 finalistas, baseando-se em dois fatores principais: disponibilidade de investimento e potencial de escala. O comitê também leva em conta como cada empreendedor se encaixaria na coorte mais ampla e certifica-se de selecionar um grupo diversificado (por exemplo, por gênero) de empreendedores.



Ao desenvolver os critérios de seleção, é importante possuir um segmento-alvo muito claro em mente e entender como os critérios contribuem para os objetivos do programa.

## A trilha viral da Village Capital

A VilCap usa a framework VIRAL Pathway extensivamente a fim de auxiliar empreendedores e financiadores a se alinharem quanto à disponibilidade e conscientização do investimento. A framework está dividida em 9 níveis. Nível 1 é uma empresa que ainda está estabelecendo sua equipe fundadora, enquanto o Nível 9 é uma empresa que está no fim.



# S

## Ter em mente a incorporação da seleção por pares em uma abordagem de seleção de vários

A VilCap capacita os empreendedores a selecionar quais de seus pares estão mais bem preparados para receber um investimento da VilCap no final do programa. **Enquanto a VilCap utiliza principalmente esse processo de seleção por pares para determinar a alocação de capital, o conceito imediatamente se aplica a outros programas e em outras fases** (por exemplo, um fornecedor de SDN poderia selecionar o grupo inicial de empreendedores, os quais, por sua vez, decidem entre si quais empreendedores deveriam avançar para a próxima fase de suporte).

A VilCap conduziu mais de 70 programas usando esse processo. Os dados demonstraram que os programas selecionados por pares resultam em melhor desempenho após a formação (em média, ex-alunos que participaram dos programas de seleção por pares da VilCap levantaram 2,7 vezes mais capital e geraram 1,3 vezes mais receita um ano depois o programa, em relação a um grupo de comparação). A seleção por pares também reduziu o preconceito contra gênero, o qual é um desafio expressivo enfrentado por empresárias que buscam capital. Seu fundo afiliado, VilCap Investments LLC, investiu em mais de 100 empresas que foram selecionadas por pares. A VilCap Investments credita a diversidade de seu portfólio ao processo da VilCap e ao método de seleção por pares, com 46% de seu portfólio liderado por mulheres, em comparação com o padrão da indústria, que é de 15%. Além disso, os dados mostraram que os empreendedores conseguem avaliar com precisão e rapidez o potencial comercial de seus pares.<sup>1</sup>

Durante o programa, a coorte executa três “classificações de teste” de acordo com uma matriz de avaliação extensa ([VIRAL Pathway](#)). Como parte desse processo, os empreendedores são obrigados a justificar as pontuações que aplicam aos seus pares. No último dia, realizam uma classificação final, e as duas primeiras empresas recebem ofertas de investimento entre US\$ 50.000 e 100.000 de um fundo de risco.



**A seleção por pares é uma forma comprovada de avaliar o potencial empreendedor e pode ser incorporada como uma entrada adicional em um processo de seleção em vários estágios.**



### DESTAQUE

#### Como a revisão por pares funciona como um método de seleção

A [Piggyvest](#), uma empresa de aplicativos de poupança cofundada por mulheres na Nigéria, participou do programa Fintech África 2017, da VilCap. Ao longo de três meses, a equipe participou de diversos workshops e conheceu sua coorte. No final de cada workshop, o grupo conduziu uma simulação do processo de seleção por pares, que incluiu fornecer feedback honesto e justificar as avaliações. No final do último workshop, o grupo se reuniu para uma rodada final de perguntas antes de fazer as avaliações e classificações. Por ser a empresa mais bem classificada, a Piggybank.ng recebeu uma oferta de investimento. Dessa forma, alguns meses após o programa, a equipe levantou com sucesso US\$ 1,1 milhão em financiamento inicial.



T

## Identificar desafios subjacentes, por meio de avaliações de necessidades abertas

A VilCap aprendeu que os empreendedores nem sempre são capazes de identificar imediatamente as principais restrições em seus negócios. Por exemplo, muitos empreendedores consideram o acesso ao financiamento sua maior barreira, mas o problema real pode ser uma lacuna de competências. Para resolver essa desconexão, a VilCap desenvolveu um processo de várias etapas, que revela eficazmente as necessidades subjacentes dos empreendedores. Depois que a VilCap identifica os empreendedores para uma coorte, a equipe realiza entrevistas com cada empreendedor. **Nessas entrevistas, realizam-se perguntas abertas, como: "Você pode me contar uma fase em que teve dificuldades com seu negócio?", em vez de perguntar diretamente sobre o que o empresário precisa.** A VilCap complementa essas entrevistas, conversando com outros atores do ecossistema, como os financiadores. A VilCap também pede aos empresários que se autoavaliem, usando a **VIRAL Pathway** como guia. Juntas, essas técnicas fornecem uma perspectiva abrangente sobre os prováveis gargalos e necessidades.



**Levar em conta o desenvolvimento de um processo de avaliação de necessidades que adote uma abordagem de sistemas e realize perguntas mais abertas.**

A

## Alavancar coortes para encorajar a aprendizagem entre pares e motivar os empreendedores

Os programas da VilCap baseiam-se em coortes e enfatizam bastante a colaboração e aprendizagem entre pares. As evidências desses programas e de outros aceleradores baseados em coorte demonstram que **os empreendedores consideram a oportunidade de se conectar e aprender com seus colegas um dos maiores valores da participação.**<sup>1</sup> Pesquisas adicionais demonstram que programas baseados em coorte podem gerar aproximadamente o dobro da taxa de crescimento para os empreendedores em detrimento a programas personalizados.<sup>2</sup> Na maioria dos programas da VilCap, as coortes se reúnem ao longo de vários meses, em vários workshops, cada um com um objetivo específico, desde o treinamento técnico até o desenvolvimento de marcos. Durante esses workshops, os empreendedores avaliam e fornecem feedback sobre as empresas uns dos outros, a partir da *framework* da VilCap's **VIRAL Pathway**. Como esses empreendedores trabalham juntos durante o programa e estão em estágios de crescimento semelhantes, **são capazes de fornecer feedback honesto e compreensível que pode motivar um empreendedor a fazer mudanças em sua empresa.**



**A aprendizagem entre pares é um dos principais valores dos programas de SDN e é capaz de motivar os empreendedores a realizarem mudanças em seus negócios.**



**"Você precisa estruturar [avaliação de necessidades] as entrevistas de forma que permita a eles compreenderem quais são os problemas reais. Uma abordagem HCD costuma ser útil para isso."**

**Rachel Crawford**  
Diretora de Projetos Especiais  
**Village Capital**



## Limitar o tempo despendido com palestras a fim de aumentar o impacto

A VilCap geralmente evita gastar mais de 10 a 15% do tempo do programa em palestras. Os empreendedores passam a maior parte do tempo criando planos de implementação, dando e recebendo *feedback* e realizando mudanças em suas empresas. Como os workshops duram vários meses, os empreendedores têm tempo para refletir sobre as lições, implementar mudanças em seus negócios e relatar qualquer progresso ocorrido. Durante os workshops, a VilCap também enfatiza o desenvolvimento de planos de implementação, em vez de palestras. Com uma orientação mais clara, os empresários têm mais condições de progredir entre os workshops. Anteriormente, alguns dos programas da VilCap despendiam mais tempo em palestras. Porém, descobriram que as empresas não apresentavam o desempenho esperado. Depois de ajustar o programa com a intenção de reduzir o tempo despendido no fornecimento de conteúdo, “a qualidade do candidato e o engajamento do empreendedor aumentaram significativamente”, disse Rachel Crawford, Diretora de Projetos Especiais da VilCap na Europa, Oriente Médio, África e Ásia.



**Ao desenvolver seu programa, considerar a redução do tempo despendido no fornecimento direto de conteúdo, pois os empreendedores estão mais propensos a aprender a partir de discussão e implementação.**

### [VILLAGE CAPITAL | LIDERAR POR EXEMPLO]

## Desenvolver uma visão clara, missão comunicável e estratégia alinhada

Desde sua fundação, há mais de uma década, a VilCap se organizou em torno de uma visão clara (um futuro em que os negócios constrõem patrimônio e prosperidade a longo prazo) e uma missão comunicável (reinventar o sistema para apoiar os empreendedores do futuro). Para se manter fiel a seus valores, a VilCap avalia sua estratégia a cada 3 a 5 anos. Essas avaliações de estratégia são sempre atualizadas pelo compromisso subjacente da VilCap em ouvir a equipe em terreno e os diversos stakeholders que são parte do ecossistema da VilCap.

A VilCap envolve uma ampla gama de partes interessadas ao definir sua direção estratégica contínua, incluindo membros da equipe em todos os níveis, financiadores, seu conselho e um terceiro grupo, dedicada a ajudá-la a se manter disciplinada. Burns observa que o conselho tem sido especialmente útil, pois não estão envolvidos no trabalho diário e são mais capazes de se concentrar em prioridades estratégicas mais amplas. A VilCap se comprometeu a evoluir seu conselho para ser totalmente representativo com relação aos locais onde opera e às comunidades que apoia, incluindo a representação de ex-alunos empreendedores.



SINERGIAS DO SCALE

## Liderar por exemplo

A VilCap conduz análises estratégicas de sua equipe e conselho uma ou duas vezes por ano no intuito de determinar se eles são representativos das coortes, tanto demograficamente quanto relativamente ao tipo de expertise exigida. Isso garante que a VilCap permaneça adaptável às necessidades dos empresários nos setores e regiões onde atua.



**“Foi fundamental ter uma visão forte desde o início a fim de democratizar o empreendedorismo e compreender os resultados a longo prazo relacionados a fim de manter nosso foco e desenvolver-se como uma organização.”**

Allie Burns  
CEO  
Village Capital



A VilCap desenvolveu recentemente uma equipe de inovação, que se dedica a incubar novas ideias e decidir se essas ideias se encaixam adequadamente com as ofertas principais. Muitas ideias não passam desse estágio de incubação, especialmente se a VilCap determinar que não há capacidade suficiente para apoiá-las, enquanto outras ideias que estão estreitamente alinhadas com sua missão, como o investimento em perspectivas de gênero, são eventualmente integradas ao programa principal. “Surgiram, ao longo dos anos, surgem várias ideias às quais dizemos não, caso não correspondam à missão principal da VilCap”, afirma Burns.



É fundamental uma estratégia focada a fim manter o desenvolvimento organizacional orientado. Às vezes, isso pode significar não buscar todas as ideias que surgem no pipeline.

## Colaborar com os financiadores

A abordagem e o investimento da VilCap, no processo de arrecadação de fundos, evoluiu significativamente desde a fundação da organização. Inicialmente, o cofundador, Ross Baird, atuou como o principal arrecadador de fundos. Entretanto, logo percebeu que obter financiamento suficiente a fim de permitir o crescimento da VilCap exigiria um investimento de mais tempo e capacidade que era capaz de dedicar. Como resultado, a VilCap investiu em uma equipe de arrecadação de fundos, que cresceu ao longo dos anos.

E

**A arrecadação de fundos é um processo colaborativo que requer contribuições dos membros da equipe e do financiador.** A equipe de arrecadação de fundos da VilCap trabalha em estreita colaboração com sua equipe programática para garantir que o processo de arrecadação de fundos permaneça vinculado aos objetivos diários da VilCap e às necessidades de apoio. **A equipe também inicia conversas com financiadores em potencial, certificando-se de que estes tenham um entendimento sólido e paixão pela missão da VilCap, ao mesmo tempo em que permite flexibilidade para garantir que a relação financiador-beneficiário seja verdadeiramente colaborativa.** “Entramos em todas as conversas com um doador em potencial com um forte entendimento de nossa missão e uma ideia de para onde queremos ir, mas isso pode ser modificado”, diz Burns. “Reconhecemos que não somos os únicos com conhecimento nesse campo. Assim, como podemos usar os ativos da VilCap de forma mais eficaz para alcançar nossos resultados coletivos?”

Como a maioria dos fornecedores de SDN, a VilCap ainda enfrenta desafios para obter financiamento irrestrito e acompanhar as despesas operacionais e as gerais. No entanto, ao desenvolver uma equipe de arrecadação de fundos e uma vontade de se envolver em conversas de financiamento colaborativas, a VilCap formou relacionamentos bem-sucedidos com uma variedade de financiadores, incluindo corporações/ fundações corporativas, fundações familiares e fundações institucionais.



SINERGIAS DO SCALE

## Aprender pela avaliação do desempenho da empresa

Uma abordagem de aprendizagem dedicada não foi somente essencial para o desenvolvimento organizacional da VilCap, mas também para o aprimoramento de seu programa.

Aproximadamente 80% de seus programas são planejados em torno de abordagens legitimadas e testadas ao longo do tempo, mas alavancas os 20% restantes a fim testar inovações e compreender as falhas que servem para atualizar outros programas. A VilCap também trabalha com instituições externas, como a GALI e a Emory University, para legitimar suas abordagens e executar ECRs.



A VilCap optou por dimensionar seu impacto por meio de parcerias com fornecedores de SDN de liderança local e de liderança minoritárias (BIPOC: *black, indigenous and people of color*: negros, indígenas e não brancos) a fim de melhorar o acesso a mais financiamento para essas organizações, como parte de sua missão de transformar a dinâmica de poder e garantir acesso equitativo.



Equilibrar um senso claro de sua missão e objetivos com a flexibilidade para atender os interesses dos doadores pode melhorar a eficácia de sua abordagem de arrecadação de fundos.

E

## Ampliar o impacto, incorporando-se um foco de aprendizagem na estratégia do programa

Desde o início, a estratégia da VilCap se concentrou na aprendizagem. “A VilCap foi construída em torno de uma mentalidade de aprendizagem”, diz Burns. “Faz parte do nosso DNA aprender com tudo o que fazemos.” Essa dedicação à aprendizagem ajudou a VilCap a expandir seu impacto na esfera de SDN enquanto melhora como organização. Muitas das iniciativas que a VilCap testa são novas ideias, como o investimento selecionado por pares. **Ao focar na aprendizagem, a VilCap foi capaz de alcançar os resultados definidos em sua estratégia, ao mesmo tempo em que compartilha o que funciona e o que não funciona com outras pessoas do setor.** A VilCap aborda o compartilhamento de várias maneiras. Foi uma das primeiras organizações a trabalhar com a Global Accelerator Learning Initiative (GALI), o que lhe permitiu dar o exemplo para as outras organizações e receber chancela externa sobre a eficácia dos seus programas. Também mostra resultados e tendências mais amplas para cada programa que executa, conduz pesquisas dedicadas sobre tópicos específicos (por exemplo, a eficácia da seleção por pares) e constantemente apresenta dá palestras. Dessa forma, a VilCap se estabeleceu como líder no setor de SDN e ampliou seu impacto além de seus programas.

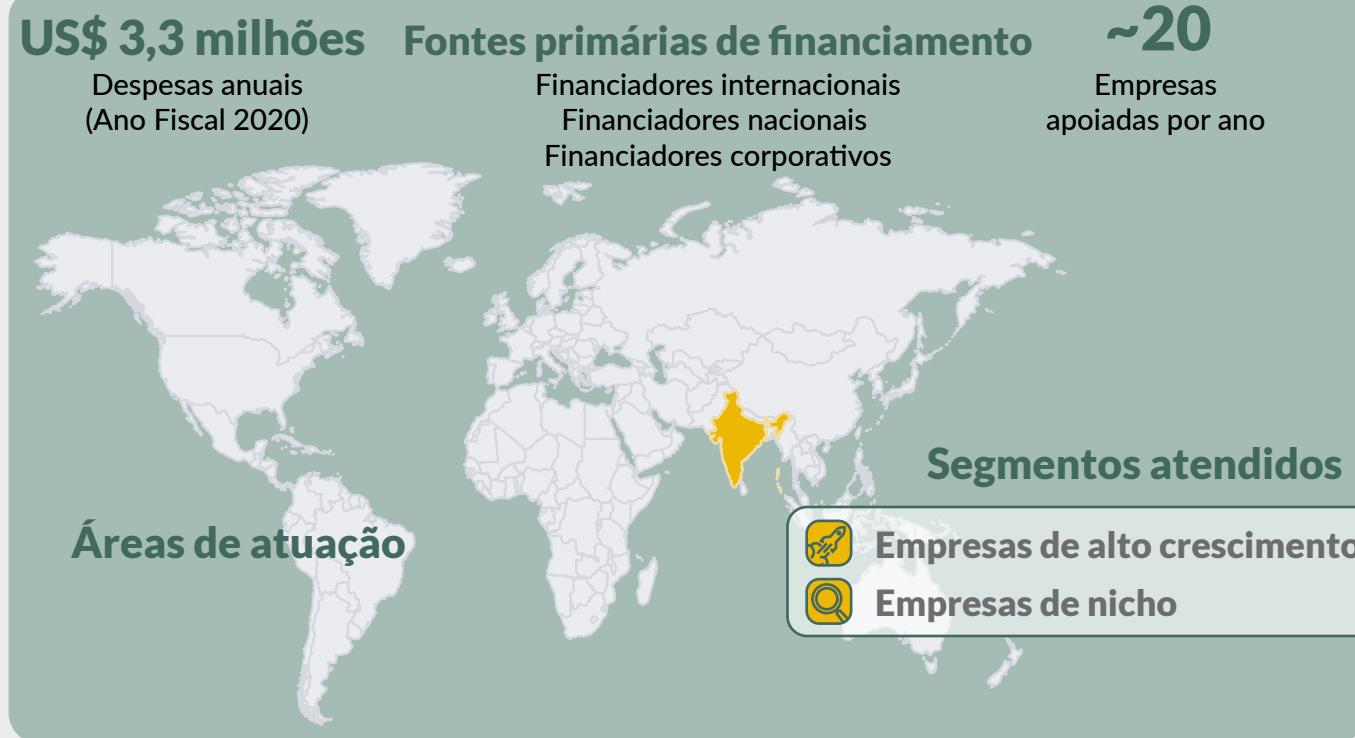


Para ampliar o impacto, considerar a incorporação de um foco de aprendizagem em sua estratégia.



Villgro Fundada em 2001, a Villgro Índia é uma incubadora de empresa social, que trabalha com o estágio de ideias, principalmente empresas de pré-receita, para criar impacto na base da pirâmide em escala. A Villgro oferece várias formas de apoio *high-touch* para ajudar os empreendedores a desenvolver competências especializadas e criar networks, incluindo financiamento inicial, engajamento com especialistas do setor, orientação a longo prazo e assistência técnica. A Villgro se expandiu para o Quênia, Filipinas e Estados Unidos, começando a trabalhar com outras incubadoras em estágio inicial a fim de desenvolver sua capacidade de dimensionar e gerar impacto.

#### PERFIL ORGANIZACIONAL\*



#### INTEGRAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES DO SCALE

##### S | SELECIONAR A EMPRESA CERTA

- A Villgro definiu seu segmento-alvo, identificando lacunas no mercado regional, bem como empresas alinhadas com sua estratégia
- O processo de seleção da Villgro prioriza a adequação do empreendedor
- A Villgro considera uma gama de perspectivas para garantir que os empreendedores com maior potencial sejam selecionados

##### L | APRENDER PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA

- A Villgro modelou seu processo de MAA em frameworks existentes, desenvolvendo-o ao longo do tempo
- Para garantir que o MAA contribua para o aprendizado contínuo, a Villgro reúne regularmente dados dos empreendedores
- A Villgro está trabalhando para definir o equilíbrio certo entre a quantidade de dados buscados e a frequência de sua coleta

##### E | LIDERAR POR EXEMPLO

- A Villgro desenvolveu uma estrutura de equipe robusta, mapeando claramente as funções necessárias para os cargos
- A Villgro recruta os colaboradores com paixão e vontade de aprender a mitigar o conflito
- A Villgro montou seu conselho, buscando membros que poderiam servir como contatos do ecossistema e parceiros do pensamento estratégico

T

## Identificar os segmentos-alvo, utilizando a análise das lacunas

Como uma incubadora de empresas sociais de base tecnológica, a Villgro visa principalmente a empresas em estágio inicial (por exemplo, estágio de ideia ou protótipo), que demonstram forte foco de impacto e ideias inovadoras.

A Villgro identifica os segmentos-alvo que se alinharam com sua missão, que ainda não são atendidos por fornecedores de SDN na região e que podem se beneficiar de seu apoio. Ela diagnostica falhas de apoio, por meio de conversas com empresas, ouvindo com atenção os especialistas do setor e conduzindo uma análise de ecossistema no intuito de avaliar como as empresas sociais escalam efetivamente em ecossistemas maduros.

Os programas da Villgro são direcionados a setores específicos, como saúde, agricultura e ação climática, em que a Villgro possui profundo conhecimento e um network desenvolvido. Arun Venkatesan, CEO da Villgro USA e ex-CTO da Villgro Índia, acredita que isso é essencial para a proposta de valor da Villgro, uma vez que permite ao programa abordar, de forma mais completa, os desafios específicos do setor.



**Ao determinar um segmento-alvo, considerar a condução de uma análise do ecossistema a fim de identificar lacunas nas quais não se atendem as necessidades dos empreendedores.**

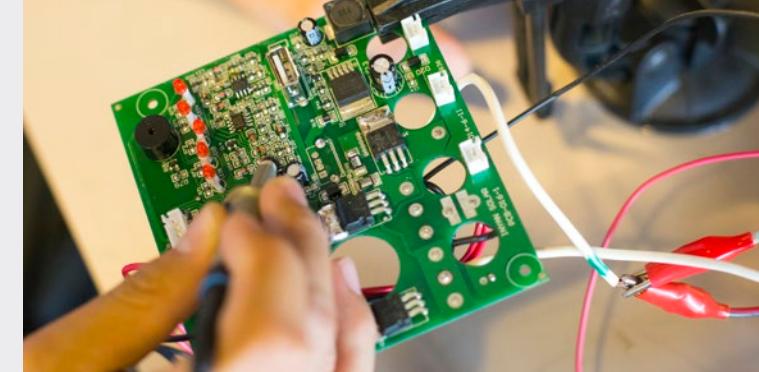
S

## Avaliar os empreendedores não apenas em suas ideias de negócios, mas também em suas atitudes

Durante o processo de seleção, a Villgro foca no potencial dos empreendedores mais do que em suas ideias de negócios. A organização prioriza características como compromisso com o impacto e vontade de aprender, crescer e receber mentoria. Além disso, a Villgro analisa o quanto bem a equipe conhece seu cliente e mercado com a finalidade de garantir que possuam um forte senso de como a empresa vai atingir o impacto. Avaliar a adequação do empreendedor é especialmente importante para os fornecedores de SDN que trabalham com empresas em estágio inicial. Isso ocorre porque as ideias de negócios podem mudar rapidamente, mas é muito mais difícil transformar a dedicação e a vontade de aprender dos empresários.



**Embora tanto o empresário quanto a empresa devam ser avaliados durante a seleção, o peso de cada componente depende do estágio de crescimento da empresa.**



### SINERGIAS DO SCALE

#### Apurar problemas

Como uma incubadora *high-touch*, entender as necessidades dos empreendedores é uma parte essencial do design do programa. Esse processo começa durante a seleção com due diligence e é seguido por um painel de diagnóstico e solução para garantir que o engajamento seja orientado e focado na resolução de problemas.



**"90% do [que buscamos em um candidato] é a equipe ... todo o resto é secundário".**

**Arun Venkatesan**  
CEO  
Villgro EUA



## Incorpore múltiplas perspectivas para selecionar as empresas certas

Devido ao fato de fatores intangíveis, como a adequação do empreendedor, serem uma parte substancial do processo de seleção da Villgro, eles reúnem um conjunto de opiniões a fim de assegurar que os empreendedores de maior potencial sejam escolhidos. Por meio de competições em toda a cidade, a Villgro recebe até 1.500 inscrições por ano.

A equipe analisa e conduz a *due diligence* nos candidatos antes de apresentar um conjunto de candidatos ao comitê de investimentos. O CEO da Villgro e os líderes do setor, que compõem esse comitê, reúnem informações adicionais sobre os candidatos de maior potencial ao longo de várias semanas, antes de apresentarem suas principais escolhas ao comitê externo da Villgro. O comitê externo geralmente é composto pelo CEO, o presidente do conselho, representantes do comitê de investimento de um parceiro de financiamento (se o financiamento for distribuído em conjunto) e especialistas externos quando necessário.

Esse processo não só garante que as empresas individuais certas sejam selecionadas, mas também que o portfólio final das empresas seja equilibrado e atinja o nível de impacto e sustentabilidade que a Villgro busca.



Ao avaliar fatores intangíveis, como adequação do empreendedor, a incorporação de tantas perspectivas relevantes quanto possível pode ser benéfica.

### [VILLGRO INDIA | APRENDER PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA]

## Alavancar as *frameworks* de MAA existentes para desenvolver a própria

Quando a Villgro Índia começou em 2001, a equipe se concentrou na execução do programa, em vez de no MAA. Entretanto, com a contribuição de financiadores e outros stakeholders, logo perceberam que o processo por si só não era suficiente para atingir o impacto. O que começou como um processo de avaliação baseado em relatórios evoluiu, desde esse momento, para uma aprendizagem contínua. **A partir de agora, coletam-se os dados durante todo o envolvimento.** A Villgro desenvolveu o próprio sistema de rastreamento de dados, o [Villgro Information Tracking and Learning System \(VITALS\)](#), utilizando métricas informadas pelo sistema GIIN IRIS+ com o objetivo de promover uma análise profunda de seu trabalho. A Villgro aproveita o VITALS para avaliar seu portfólio de empresas, acompanhar o progresso a partir de dados, administrar e prever o crescimento futuro e identificar desafios potenciais. O VITALS é uma versão revisada do antigo sistema de informação administrativo da Villgro. Inicialmente, o sistema rastreou apenas as métricas que eram relevantes para o programa de incubação. Introduziram-se gradualmente Benchmarks e métricas de impacto externo. Dessa forma, conforme os requisitos de monitoramento para cada setor evoluíam e as empresas cresciam, adicionaram-se métricas de desempenho adicionais relevantes.



### DESTAQUE

## Villgro VITALS

A plataforma VITALS da Villgro, que começou como uma ferramenta interna de MEL e desde então se expandiu para uma ferramenta usada por outras incubadoras e financiadores de impacto em estágio inicial, é um sistema baseado em tecnologia que captura e rastreia o processo de incubação. Integrar-se os dados em um único local e o sistema fornece as ferramentas necessárias para analisá-los e compartilhá-los com parceiros e empreendedores de forma direta e significativa.



A Villgro continua a aperfeiçoar o VITALS. Por exemplo, atualmente está criando um painel de alto nível e fortalecendo sua análise. O MAA permite à Villgro demonstrar o impacto e a viabilidade a longo prazo das empresas que apoia, além de aumentar potencial para financiamento futuro dessas empresas. Em 2020, os incubados da Villgro arrecadaram quase US\$ 55 milhões em financiamento subsequente, em parte devido à sua capacidade de mostrar a força de seus modelos de negócios, por meio de dados de longo prazo.



Possuir frameworks de MAA, como o sistema GIIN IRIS+, possibilita a atualização do desenvolvimento ou reprodução do processo de MAA.

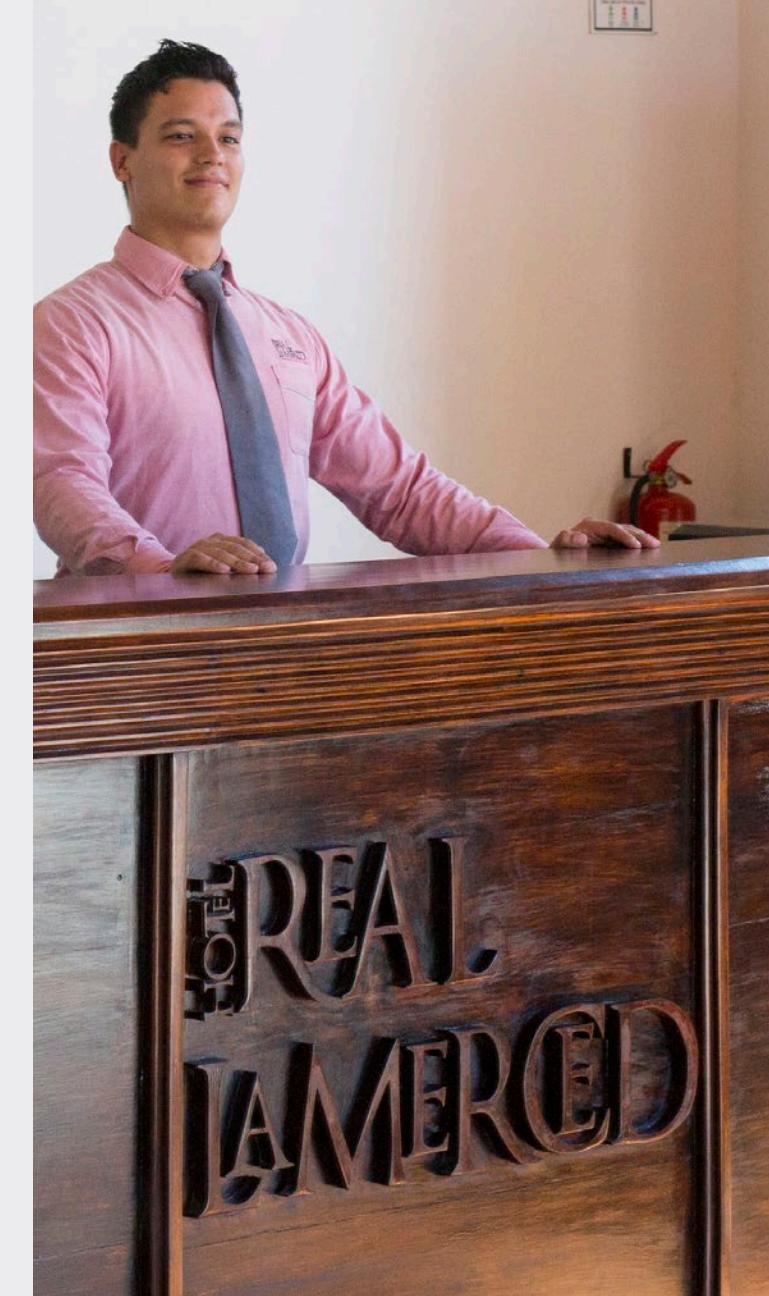
## Usar dados para incrementar a aprendizagem contínua do empresário e da equipe

Os dados que a Villgro coleta são usados de forma muito cuidadosa no processo de aprendizagem, o qual se inicia com uma avaliação de Linha de Base e um “Plano de 100 dias” logo que um empreendedor se inscreve no programa. Villgro realiza reuniões de revisão semanais e trimestrais com o empresário para medir seu progresso em relação aos marcos e avaliar a eficácia dos serviços de apoio. Isso permite a correção do curso em todas as fases do programa. Durante todo o engajamento, os empreendedores têm acesso regular a um painel no VITALS, permitindo-os acompanhar seu progresso. Os dados também são usados para conduzir análises setoriais e de portfólio geral e renovar a estratégia e as metas futuras da Villgro.

Para a Villgro, garantir que os dados coletados sejam úteis para a liderança é uma prioridade contínua. À medida que o comitê de investimento interno evolui, também evoluem os requisitos dos relatórios para a liderança, o que leva à inclusão dos resultados do painel de diagnóstico, contribuições do mentor e profundidade setorizada nos relatórios de dados. A Villgro também pergunta aos vários membros do seu time (incluindo equipe de arrecadação de fundos, equipe de relatórios de impacto, etc.) que tipos de dados são mais importantes para eles. Seguindo em frente, a Villgro continuará buscando formas de garantir que a aprendizagem contínua seja relevante tanto para a execução do apoio quanto para a liderança e equipe.



A coleta de dados é mais útil quando os ciclos de feedback permitem que se avalie o desempenho em relação ao suporte ao longo do engajamento com um empreendedor.



## Coletar dados em um nível e com a frequência que melhor se adapte ao contexto

L

Como a Villgro possui uma equipe relativamente pequena, a frequência da coleta de dados deve ser equilibrada com a quantidade de dados coletados. Embora a coleta mais frequente de menos dados seja mais fácil para os empreendedores, costuma ser mais demorada para a equipe. Não existe equilíbrio perfeito. Isso é algo que a Villgro continua testando em seus programas. Ela descobriu que investir em pessoal com foco em MAA e obter financiamento especificamente destinado à infraestrutura de MAA melhorou bastante a coleta e análise de dados.



É importante equilibrar a capacidade da equipe de analisar dados regularmente com a disposição dos empreendedores em responder às solicitações de dados.

[VILLGRO ÍNDIA | LIDERAR POR EXEMPLO]

## Definir claramente as funções da equipe

E

A evolução da equipe e da estrutura de governança da Villgro aumentou drasticamente a capacidade de a Villgro atender as necessidades de mudança dos empreendedores. Inicialmente, os gestores de portfólio lideravam o programa. Sendo assim, a equipe se expandiu para incluir líderes e mentores do setor. Agora, cada grupo possui um papel determinado: os gestores de portfólio conduzem a estratégia do programa; os líderes de setor desenvolvem conexões dentro do ecossistema mais amplo; e os mentores fornecem suporte técnico direto aos empreendedores. A Villgro recruta colaboradores, mentores e consultores localmente a fim de garantir o entendimento das barreiras específicas do contexto, facilitando os networks na comunidade. Os mentores da Villgro costumam trabalhar com a mesma empresa por vários anos com o propósito de atender as necessidades de mudança conforme a empresa cresce.

Como resultado dessa estrutura de equipe revisada, “somos mais ágeis e flexíveis para servir e suprir as necessidades dos empreendedores”, afirma Venkatesan. “**Nossa estrutura de equipe fortalece a eficácia de nosso suporte, permitindo-nos servir melhor o empreendedor.**”



Ao desenvolver uma estrutura de equipe, considerar a definição das diversas funções necessárias ao atendimento das necessidades dos empreendedores e à garantia de que os cargos da equipe estejam claramente alinhados com as funções específicas. se alineem claramente con roles específicos.



DESTAQUE

## Como a estrutura da equipe contribui para apoiar a eficácia

A Biosense, uma startup de tecnologia com um produto que potencializa dispositivos conectados para aumentar a acessibilidade de testes que abordam a desnutrição e diabetes, trabalhou com a equipe da Villgro por quatro anos antes de sair para o fundo de investimento parceiro da Villgro, Menterra. A estrutura diversificada da equipe da Villgro, com uma variedade de mentores e especialistas do setor, garantiu que as diversas necessidades da Biosense fossem metas que a empresa desenvolveu ao longo dos anos. Graças ao apoio da Villgro, as receitas e o financiamento da Biosense aumentaram de US\$ 500.000 para 1,4 milhão.



## Recrutar uma equipe empreendedora e apaixonada a fim de aumentar a retenção

Como muitos fornecedores de SDN, a Villgro enfrentou desafios para reter talentos. Planeja o conflito, mas se esforça para reduzi-lo. A Villgro busca profissionais de início a meio de carreira, que não apenas possuem os conhecimentos técnicos adequados (por exemplo, um histórico em investimento ou desenvolvimento de programas), mas que também mostrem um espírito empreendedor, uma forte paixão por aprender e uma dedicação ao impacto. Como o crescimento raramente segue um caminho reto, a Villgro procura candidatos que estejam dispostos a assumir posições menos convencionais e aproveitar seu tempo na Villgro para construir sólidos *networks*. Ao enfatizar essas oportunidades, a Villgro atrai colaboradores que entendem os benefícios e desafios de trabalhar em um ambiente de incubadora.



**Embora o conflito entre pessoas seja inevitável, pode ser minimizado pela contratação de pessoal com perfil empreendedor e adaptável à natureza frequentemente acelerada e mutável do trabalho de SDN.**

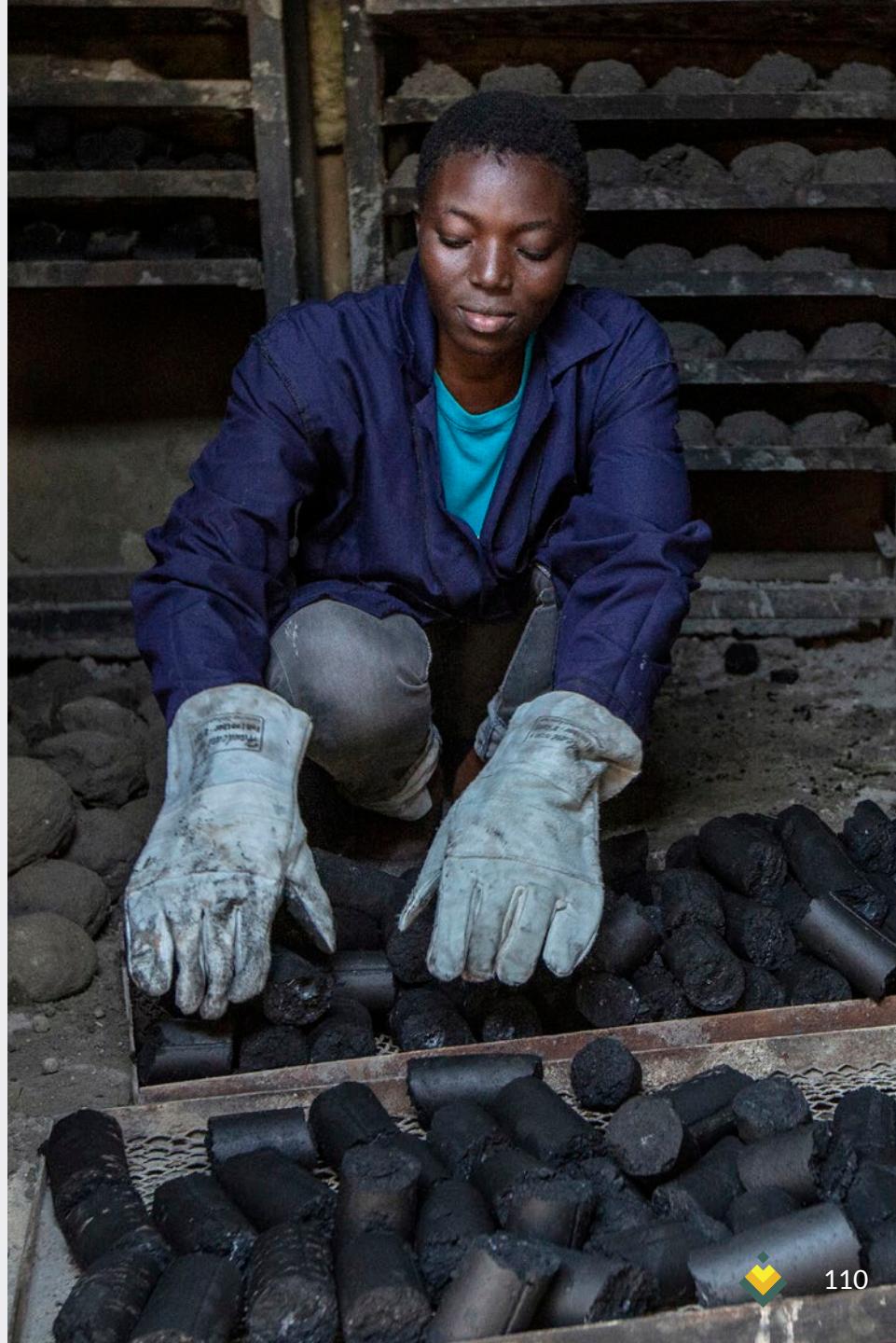
E

## Selecionar membros do conselho com uma variedade de perspectivas a fim de garantir o crescimento

O conselho diversificado da Villgro reforça seus programas robustos. O **conselho inclui financiadores, empresários, acadêmicos e profissionais de RH com perspectivas variadas**. Os membros fazem mais do que supervisionar e manter a responsabilidade. Eles servem como contatos do ecossistema e parceiros de pensamento estratégico, assegurando que os processos diários da Villgro permaneçam alinhados com sua estratégia e sustentabilidade de longo prazo. “[Os membros do conselho da Villgro] são muito solidários e prestam atenção em nosso progresso”, diz Venkatesan. “Frequentemente muitas incubadoras se perdem na execução – contamos com nosso conselho para nos puxar para cima e ver o quadro geral.”



**Considerar a seleção de membros do conselho que possuam sólidos networks e que sejam capazes de fornecer perspectivas diversas, especialmente perspectivas empreendedoras.**



# 4

## Ferramentas e recursos



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

## SCALE One-Pager



### Objetivo:

- Apresentar uma visão geral das orientações do SCALE

### Público-alvo:

- Financiadores, fornecedores de SDN e outros atores no ecossistema empreendedor

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

## SCALE Questões para Reflexão



### Objetivo:

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

### Público-alvo:

- Financiadores e fornecedores de SDN

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

## Ferramenta de Diagnóstico do SCALE



### Objetivo:

- Ajudar os financiadores a avaliar melhor os fornecedores de SDN relativo ao que se sabe que seja impactante
- 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](#)

## 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 recrutamento e seleção, incluindo o desenvolvimento de inscrição, engajamento, elaboração de uma estratégia de divulgação e promoção, e prazo.
	Value Proposition Canvas	Strategyzer	Utilizada para definir perfis de clientes, definir o valor que uma empresa cria para os clientes e entender como o valor é percebido pelos clientes.
Cobrar das empresas melhora o desempenho	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 executar estratégias de vendas.
Apurar Problemas	Social Enterprises Closing the Deal	Stanford Social Innovation Review	Três mitos sobre vender para clientes com poucos recursos
	Accelerating Trust Action Plan	Bpeace	Uma ferramenta interativa, que fornece perguntas orientadoras para construir confiança entre partes interessadas, incluindo clientes e colaboradores.
	Networking Works	Argidius	Avalia o impacto dos network entre partes (peer-to-peer) no crescimento das empresas.
	The Lean Startup	Eric Ries	Fornecer uma abordagem científica para criar e administrar startups, além de mais rápidas.
	Business Model Canvas	Strategyzer	Oferece uma forma simples de comunicar e visualizar um modelo de negócios.
	Village Capital VITAL Platform	Village Capital	Uma ferramenta de diagnóstico que pode ser usada no início e ao longo de um processo de investimento para avaliar a disponibilidade de investimento, a partir de uma visão, 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 empreendedores.

### Objetivo:

- Fornecer aos financiadores e fornecedores de SDN comprovações e informações adicionais sobre boas práticas de SDN

### Público-alvo:

- Financiadores e fornecedores de SDN

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



# Recursos adicionais

S C A L E

Orientação	Recurso	Organização	Descrição
<b>Selecionar a empresa certa</b>	<a href="#">Scout for participants</a>	Impact Hub	Uma ferramenta com documentos de orientação para ajudar as incubadoras do Impact Hub a formarem o processo de recrutamento e seleção, incluindo o desenvolvimento de inscrição, engajamento de parceiros, formulação de critérios de seleção, elaboração de uma estratégia de divulgação e promoção, e promoção de eventos
	<a href="#">Value Proposition Canvas</a>	Strategyzer	Utilizada para definir perfis de clientes, definir o valor que uma empresa cria e obter um ajuste de produto ao mercado
<b>Cobrar das empresas melhora o desempenho</b>	<a href="#">A quick guide to value-based pricing</a>	Harvard Business Review	Abordagem de quatro etapas para a precificação de base de valor
	<a href="#">DQ Sales</a>	Whitten and Roy Partnership	Uma framework de vendas que pode ser utilizada pelos fornecedores de SDN para ajudar os empreendedores a tomarem as melhores decisões
	<a href="#">Social Enterprises Closing the Deal</a>	Stanford Social Innovation Review	Três mitos sobre vender para clientes com poucos recursos
<b>Apurar Problemas</b>	<a href="#">Accelerating Trust Action Plan</a>	Bpeace	Uma ferramenta interativa, que fornece perguntas orientadoras para começar a desenvolver confiança e alinhar os valores com as principais stakeholders, incluindo clientes e colaboradores
	<a href="#">Networking Works</a>	Argidius	Avalia o impacto dos networks entre pares ( <i>peer-to-peer</i> ) no crescimento das PEC através de programas executados pela CEED Moldova e Enablis Senegal e fornece informações para auxiliar os fornecedores de SDN a fortalecer ou complementar os programas com um componente de network
	<a href="#">The Lean Startup</a>	Eric Ries	Fornecce uma abordagem científica para criar e administrar startups, além de colocar o produto desejado nas mãos dos clientes com mais rapidez
	<a href="#">Business Model Canvas</a>	Strategyzer	Oferece uma forma simples de comunicar e visualizar um modelo de negócios existente ou de explorar novos modelos de negócios
	<a href="#">Village Capital VIRAL Pathway</a>	Village Capital	Uma ferramenta de diagnóstico que pode ser usada no início e ao longo de um programa para avaliar o estágio de crescimento de um empreendedor e a disponibilidade de investimento, a partir de uma matriz de critérios que analisa a equipe, problema e visão, proposta de valor, modelo de negócios, entre outros
	<a href="#">Program Capacity Building Support: Diagnostics</a>	Impact Hub	Um breve guia fornecido às incubadoras do Impact Hub a fim de desenvolver um processo de diagnóstico ao trabalhar com empreendedores

Consideración	Recurso	Organización	Descripción
Aprender pela avaliação do desempenho da empresa	<a href="#"><u>Promoting data-based learning and decision making</u></a>	Bpeace	Uma visão geral da importância da coleta de dados, melhores práticas e abordagem da Bpeace para o MAA
	<a href="#"><u>Villgro VITALS</u></a>	Villgro	Um sistema de rastreamento e aprendizagem de informações projetado para incubadoras que trabalham com startups em estágio inicial para gerenciar seu pipeline, programas e portfólios com maior eficiência e responsabilidade
	<a href="#"><u>GALI Benchmark Tools</u></a>	GALI	Fornece orientação sobre como planejar uma estratégia de coleta de dados, sugere perguntas de pesquisa e fornece uma ferramenta de <i>benchmarking</i> interativa que permite às organizações comparar o desempenho de seus empreendimentos com o conjunto de dados global da GALI
	<a href="#"><u>Argidius Enterprise Level Data Collection Template</u></a>	Argidius	Um modelo de coleta de dados que serve como uma ferramenta de medição primária para entender como os fornecedores de SDN impactam o crescimento das PEC
	<a href="#"><u>Basis for Reporting</u></a>	Argidius	Uma síntese dos critérios e definições usados para registrar os dados. Inclui: 1) indicadores-chave de desempenho e indicadores subjacentes em nível de portfólio, 2) limitações e 3) uma síntese da limpeza de dados e verificações de validação
	<a href="#"><u>Calculation Examples KPI Indicators</u></a>	Argidius	Templates de amostra para calcular TCAC, TRI, receita incremental e a geração líquida de empregos de tempo integral
	<a href="#"><u>Goldilocks Toolkit and CART Principles</u></a>	Innovations for Poverty Action (IPA) and the Center for effective Global Action	Compartilha lições de mais de uma dúzia de organizações sem fins lucrativos e empresas sociais sobre como monitorar e avaliar programas sociais com sucesso. A ferramenta é útil como um recurso de aprendizagem e <i>accountability</i> para organizações de todos os tamanhos
Liderar por exemplo	<a href="#"><u>Talent Playbook</u></a>	Village Capital	Um guia para líderes de startups que desejam informações práticas e exercícios para adquirir os melhores talentos e planejar uma organização pronta para escala
	<a href="#"><u>Funding Organisational Development</u></a>	Laudes Foundation and others	Perfis de cinco fundações (Laudes, MAVA, Mercator, Oak e PeaceNexus), que investiram no desenvolvimento organizacional de seus favorecidos e fornecimento de dicas para outros financiadores interessados em apoiar o desenvolvimento de seus favorecidos
Recursos transversais	<a href="#"><u>Unlocking Pipeline: A Playbook for Entrepreneur Support in Africa</u></a>	Village Capital	Aprendizagens-chave das Comunidades VilCap, um programa concebido para reunir as principais ESOs africanas e partilhar as melhores práticas
	<a href="#"><u>SGB Contribution Case Study</u></a>	Argidius	Template para desenvolver estudos de caso bem-sucedidos de PEC
	<a href="#"><u>Social Entrepreneur Support Toolkit</u></a>	Impact Hub (Devi Clark, Nayla Attas, Zulfiqar Ahmed)	Desenvolvida como parte do MedUP! iniciativa cofinanciada pela União Europeia, esta ferramenta é planejada principalmente para ajudar os fornecedores de SDN que estão começando a trabalhar com empreendedores sociais. Autoria: Devi Clark, Nayla Attas, Zulfiqar Ahmed
Ferramentas do financiador	<a href="#"><u>Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration</u></a>	Duke SEAD	Este documento foi idealizado a partir dos aprendizados da Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD) com o objetivo de fornecer informações úteis e boas práticas para aceleradoras
	<a href="#"><u>Partner Assessment Template</u></a>	Good Business Foundation	Como financiador, a GBF usa este modelo para orientar conversas com fornecedores em potencial. Muitas perguntas na avaliação se alinham intimamente com as orientações do SCALE

## ANEXO



## Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todas as organizações participantes pelas valiosas contribuições que tornaram este relatório possível. Somos, também, especialmente gratos aos Consultores da Dalberg por sua parceria no desenvolvimento deste relatório.

As fotos foram generosamente fornecidas por Stuart Freedman, Sven Torfinn (Panos), James Rodriques (Panos), Thrive Nicaragua, CRS e Village Capital.



Dalberg

# 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. 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. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
10. USAID, "More than Money: Mapping The Landscape of Advisory Support for Inclusive Businesses", USAID, 2017
11. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
12. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
13. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from
14. USAID's Support of Intermediaries," USAID, 2018
15. 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
16. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
17. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
18. Roberts et al., "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Technopserve, 2017
19. Christopher Woodruff, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", International Growth Center, 2018
20. Argidius, "Evaluation: Video Case Studies from Bpeace's Support to Dynamic Businesses"
21. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
22. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
23. Davidson et al., "Does Acceleration Work? Five years of evidence from the Global Accelerator Learning Initiative," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
24. Guttentag et al., "A Rocket or a Runway? Examining Venture Growth during and after Acceleration," Global Accelerator Learning Initiative, 2021
25. USAID, "Accelerating Entrepreneurs: Insights from USAID's Support of Intermediaries" USAID, 2018
26. McKenzie et al., "Training Entrepreneurs," VoxDevLit, 2020
27. Roberts et al., "Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trials: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship", Policy of Innovative Entrepreneurship, 2021
28. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
29. 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
30. Open Capital Advisors: Arcadia Model <https://opencapital.com/services/arcadia/>
31. Bardasi et al. "The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania", World Bank Economic Review, 2021
32. Banerjee et al., "Can Microfinance Unlock a Poverty Trap for Some Entrepreneurs?", National Bureau of Economic Research, 2019
33. Roberts et al., "What's Working in Startup Acceleration: Insights from 15 Village Capital Programs", Aspen Network of Development entrepreneurs, 2016
34. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneur Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
35. Ibid.
36. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
37. Kutzhanova et al., "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", Economic Development Quarterly, 2009
38. Cooney, T.M., "Entrepreneurship Skills for Growth-Oriented Businesses" OECD, 2012
39. IPA, "Thinking like an entrepreneur: Boosting small business growth with mindset training in Togo", (2016)
40. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "On a scale from 1-5, to what extent is selecting the right enterprise critical and central to the approach of your BDS program?", May 2021
41. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "Is your program having difficulties selecting the right enterprises?", May 2021
42. Ferhman, R., "Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneur Accelerator at Duke (SEAD)", Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
43. Villgro Case Study
44. Azoulay et al., "Age and High-Growth Entrepreneurship", American Economic Review: Insights, 2020
45. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
46. Azoulay et al., "Age and High-Growth Entrepreneurship", American Economic Review: Insights, 2020
47. Ibid.
48. Ibid.
49. TechnoServe, "Micro and Small Growing Business Acceleration Methodology Toolkit", TechnoServe 2020
50. Roberts et al., "Accelerating Impact For



# Bibliografia

- Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2017
51. Technoserve, "Micro and Small Growing Business Acceleration Methodology Toolkit" TechnoServe, 2020
52. Hussam et al., "Targeting High Ability Entrepreneurs Using Community Information: Mechanism Design in the Field" PEDL Research Papers, 2020
53. McKenzie et al., "Man vs. Machine in Predicting Successful Entrepreneurs: Evidence from a Business Plan Competition in Nigeria", The World Bank, 2017
54. Fafchamps et al., "Identifying Gazelles: Expert Panels vs. Surveys as a Means to Identify Firms with Rapid Growth Potential", The World Bank, 2017
55. 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
56. Ibid.
57. Various evaluations from the Argidius portfolio. See [Argidius Knowledge Base](#) for more details
58. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "What are your reasons for not charging?", May 2021
59. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
60. McKenzie et al., "What are we Learning from Business Training Evaluations Around the Developing World?", The World Bank, 2014
61. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
62. Ibid.
63. Ibid.
64. Ibid.
65. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "Does your BDS program currently charge client enterprises?", May 2021
66. Dalberg survey of 36 organizations, Survey question "If your BDS program charges, on average, how much is charged as a percentage of the total cost of the program?", May 2021
67. The World Bank Group, "Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa", The World Bank Group, 2019
68. Maffioli et al., "How Should Business Training be Priced? A Demand Experiment in Jamaica", The World Bank, 2020
69. The World Bank Group, "Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa", The World Bank Group, 2019
70. Bando et al., "Effect of Inquiry and Problem Based Pedagogy on Learning: Evidence from 10 Field Experiments in Four Countries", Interamerican Development Bank, 2019
71. 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
72. 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
73. Anderson et al., "Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?" VoxDev, 2019
74. Roberts et al., "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
75. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
76. Ibid.
77. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
78. Ibid.
79. Woodruff, C, "Addressing Constraints to Small and Growing Businesses", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2018
80. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
81. Morris et al., "Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth and Innovation", Endeavor Insight, 2018
82. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
83. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
84. Village Capital Viral Pathway see here <https://www.mainetechnology.org/wp-content/uploads/2018/08/VIRAL-Assessment-for-Entrepreneurs.pdf>
85. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
86. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
87. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
88. Cai et al., "Interfirm Relationships and Business Performance", The Quarterly Journal of Economics, 2018
89. Ibid.
90. Iacovone et al., "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia", The World Bank Group, 2019
91. Argidius, "Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs", Argidius, 2019
92. Brooks et al., "Mentorship Helps Kenyan Microenterprises Profit", VoxDev, 2017
93. Ibid
94. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs", Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
95. Woodruff et al., "Training Entrepreneurs", VoxDevLit, 2020
96. Katila et al., "To Make Lean Startups Work, You Need a Balanced Team", Harvard Business Review, 2021
97. McKenzie et al., "Business Practices in Small Firms in Developing Countries", Warwick Economics Research Paper Series, 2016
98. Roberts et al., "What's Working in Startup Accelerations: Insights from Fifteen Village Capital Programs" Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2016
99. Beegle et al., "Adapting Skills Training to Address Constraints to Women's Participation", The World Bank Group, 2020
100. Endeavor Insight, "Network Building Sets Women Entrepreneurs Up for Success", Endeavor Insight, 2020
101. Endeavor Insight, "Women in entrepreneurship: How



# Bibliografia

- women led companies drive economic growth in the United States”, Endeavor Insight, 2020
102. The World Bank, “Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa”, The World Bank Group, 2019
103. Beegle et al., “Adapting Skills Training to Address Constraints to Women’s Participation”, The World Bank Group, 2020
104. Ibid.
105. Wangari et al., “Unlocking Pipeline: A Playbook for Entrepreneur Support in Africa”, Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2019
106. Ibid.
107. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, “How We Work” for more details.
108. Bpeace Case Study
109. Astebro el al., “Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trails: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship”, 2021
110. Ibid.
111. TechnoServe, “Accelerating Impact for Entrepreneurs”, TechnoServe, 2017
112. Astebro el al., “Impact Measurement Based on Repeated Randomized Control Trails: The Case of a Training Program to Encourage Social Entrepreneurship”, 2021
113. Ibid.
114. Various evaluations from the Argidius portfolio. See Argidius, “How We Work” for more details.
115. Ibid.
116. 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.
117. Anderson et al., “Pathways to profits: Can entrepreneurship training really work for small businesses?”, VoxDev, 2019
118. Drexler et al., “Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb.” American Economic Journal: Applied Economics, 2014
119. Arraiz et al., “Less is More: Experimental Evidence on Heuristic-Based Business Training in Ecuador”, Interamerican Development Bank, 2019
120. GALI, “A Rocket or a Runway? Examining venture growth during and after Acceleration”, Global Accelerator Learning Initiative, 2021
121. Dalberg survey of 36 organizations. Survey question “On a scale from 1-5, to what extent is evaluation and learning, and making improvements critical and central to the approach of your BDS program?”
122. Dalberg survey of 36 organizations. Survey question “Which of the following statements best describes your organization?”
123. Research conducted by Argidius Foundation suggests these metrics help BDS providers assess the impact of their programs without distracting enterprises from focusing on their business operation. Moreover, enterprises can also benefit from knowing this information.
124. CEED, “Lessons from the Field: Collecting Data from Entrepreneurs”, CEED, 2020
125. Ibid.
126. Brooks et al., “Mentorship helps Kenyan microenterprises profit”, VoxDev, 2017
127. Bruhn et al., “The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico”, The World Bank Group, 2016
128. Fehrman, R., “Decoding the ABCs of Effective Enterprise Acceleration: 10 Lessons from the Social Entrepreneurship Accelerator at Duke (SEAD)”, Social Entrepreneur Accelerator at Duke, 2020
129. Argidius, “Networking Works: Peer-to-Peer Business Networks Help Small and Growing Businesses Grow Revenues and Create Jobs”, Argidius, 2019
130. Amy Gallo, “A refresher on A/B Testing”, Harvard Business Review, 2017
131. The World Bank, “Profiting from Parity. Unlocking the Potential of Women Businesses in Africa”, The World Bank Group, 2019
132. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations”, Laudes Foundation, 2020
133. MAVA Foundation, “Pathways to grow impact: Philanthropy’s Role in the Journey”, Grantmaking for effective organizations, 2013
134. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations”, Laudes Foundation, 2020
135. Claudia Genier, “MAVA OD Partner Perception Survey2020”, MAVA Foundation, 2020
136. MAVA Foundation, “Innovation Conservation Finance in West Africa and the Mediterranean”, MAVA Foundation, 2017
137. Almeida et al., “Funding organizational development: a smart investment to multiply impact. Views from five foundations”, Laudes Foundation, 2020
138. Research conducted by Argidius Foundation
139. TechnoServe, “Strategic plan 2013-2017”, TechnoServe, 2013
140. Famelo, M, “Boards of Directors and Governance Systems: A practical guide for non-governmental organizations”, Produced with the support of The William and Flora Hewlett Foundation, 2015
141. Morris et al., “Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth, and Innovation,” Endeavor Insight, 2018
142. “Number of Directors – Board Size” Australian Institute of Company Directors, 2016
143. Dixon-Fyle et al., “Diversity Wins: How Inclusion Matters”, McKinsey and Company, 2020
144. Ibid.



# Fontes de Estudos de Caso



1. Entrevistas com Daniel Buchbinder, CEO na Alterna, e Julia Daley, Líder do MELI na Alterna.
2. [Itad, "Executive Summary: Evaluation of Alterna's Direct Support To Ventures," 2019.](#) Em 2017, encomendou-se uma avaliação independente para avaliar os resultados dos serviços de cultivo da Alterna prestados às PEC na Guatemala entre janeiro de 2017 e dezembro de 2018. A avaliação compartilha aprendizados adicionais sobre a eficácia e os impactos dos programas da Alterna e até que ponto sua abordagem está alinhada com o SCALE.



1. Entrevista com Alexandra Salas, Diretora de Programa na Bpeace.
2. [Vídeo com estudos de caso](#) de empreendedores da Bpeace, os quais demonstram o impacto dos programas da Bpeace.



1. Entrevistas com Andy Wehkamp, Diretor na PUM, e Eke Kronieger, Gestor de Projeto na PUM.
2. [Pamuk et al., "Verification of PUM's intervention logic: evidence from the 2020 PRIME survey," 2021.](#) O relatório utiliza a metodologia PRIME, da PUM, com a finalidade de rastrear dados de impacto e demonstrar o efeito do apoio da PUM no crescimento do empreendedor.
3. [Van Rijn et al., "Verification of PUM's intervention logic: Insights from the PRIME toolbox," 2018.](#) O relatório é o resultado de uma avaliação independente, compartilhando os principais aprendizados sobre o modelo de suporte do PUM, muitos dos quais são relevantes para o SCALE.



**TechnoServe**  
Business Solutions to Poverty

1. Entrevista com Juan Carlos Thomas Soto, Diretor de Empreendedorismo da TechnoServe.
2. [TechnoServe, "Accelerating Impact for Entrepreneurs: Lessons Learned from TechnoServe's Work with SGBs in Central America," 2017.](#) A avaliação fornece uma visão geral do programa Impulsa Tu Empresa, da TechnoServe na América Central, incluindo o impacto do programa no crescimento da receita.
3. [Charity Navigator, TechnoServe.](#) O perfil fornece pontuações do impacto e dos resultados para o programa Impulsa Tu Empresa, que se mostra bastante eficaz.



1. Entrevista com Arun Venkatesan, CEO da Villgro USA e ex-CTO da Villgro Índia.
2. [Villgro, "Impact Report 2018."](#)



**VillageCapital**

1. Entrevistas com Allie Burns, CEO da Village Capital, e Rachel Crawford, Diretora de Projetos Especiais na Europa, Oriente Médio, África e Ásia na Village Capital.
2. [Village Capital, "Flipping the Power Dynamics: Can entrepreneurs make successful investment decisions?" 2019.](#) Este relatório tem uma abordagem orientada por dados visando à avaliação da eficácia da metodologia de investimento por pares, da Village Capital, a qual se aplicou com sucesso em vários programas. A avaliação termina com orientações para stakeholders interessados em implementar um processo de seleção por pares.
3. [GALI, "What's working in startup accelerations: Insights from fifteen Village Capital Programs," 2016.](#) Em 2016, a GALI conduziu uma avaliação de quinze programas da Village Capital para determinar o que distingui seus programas de alto desempenho dos programas de baixo desempenho. Muitas das descobertas estão estreitamente alinhadas com o SCALE.
4. [USAID, "More than Money: Mapping the Landscape of Advisory Support for Inclusive Businesses."](#) Esta análise de território encomendada pela USAID fornece uma visão geral do ecossistema de apoio consultivo das PEC, incluindo benefícios, desafios e fatores-chave de sucesso para uma variedade de tipos de intervenção e abordagens.





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

Perguntas e comentários sobre este relatório podem ser enviados a [mail@argidius.com](mailto:mail@argidius.com)