

# Entrega Digital: Um guia de digitalização para organizações de apoio a empreendedores

---

MARÇO DE 2021

**Dalberg**

 Aspen Network of  
Development Entrepreneurs

 **argidius**

# O OBJETIVO DESTE DOCUMENTO

---

Este documento é um guia estratégico desenvolvido pela Argidius Foundation e Dalberg Advisors para apoiar organizações de apoio a empreendedores (*Business Development Services* ou BDS na sigla em inglês) para a adoção efetiva de práticas e ferramentas digitais. O guia explora as práticas e oportunidades atuais em todo o setor para orientar organizações de apoio a empreendedores sobre o uso de tecnologias digitais para prestar serviços aos empreendedores de forma eficaz e inclusiva.

O guia é dividido em quatro partes:

- **Parte Um** fornece o contexto histórico deste relatório e a relevância da digitalização para BDS
- **Parte Dois** resume caminhos potenciais de digitalização que as organizações podem seguir e por que
- **Parte Três** oferece orientação prática sobre como digitalizar efetivamente
- **Parte Quatro** apresenta recursos extras para organizações no apoio a empreendedores e digitalização

As orientações neste relatório baseiam-se nas experiências de organizações de apoio a empreendedores do setor que mostram sinais iniciais de sucesso na sua digitalização, bem como lições tiradas de organizações digitais de outros setores sobre novas possibilidades e fatores-chave de sucesso para as organizações de apoio a empreendedores.

## 1

### O que é digitalização e como é relevante para BDS?

*Apresenta o contexto deste relatório e informações sobre as diferentes motivações e aspirações das organizações de apoio a empreendedores para a digitalização*

*Páginas 4- 8*

## 2

### A escolha de um caminho de digitalização

*Apresenta três "arquétipos" que caracterizam diferentes caminhos de digitalização, com orientações para escolher o que é adequado para sua organização*

*Páginas 9- 15*

## 3

### Como digitalizar

*Descreve três passos-chave para a digitalização eficaz, orientações táticas, estudos de caso, experiências de outros setores, exercícios e considerações por arquétipo*

*Páginas 16- 51*

## 4

### Recursos para ajudá-lo na sua jornada

*Destaca os recursos para digitalização, "o que funciona" no apoio ao desenvolvimento de empresas , lista uma seleção de organizações que fornecem apoio digital, bem como as ferramentas mais utilizadas e resume os caminhos de cada arquétipo.*

*Páginas 52- 62*

1

O que é a digitalização e como é relevante para BDS?

2

A escolha de um caminho de digitalização

3

Como digitalizar

4

Recursos para ajudá-lo na sua jornada



# A digitalização está desempenhando um papel cada vez mais importante na prestação de serviços de desenvolvimento empresarial

## 1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Contexto e histórico

As organizações de serviços de desenvolvimento empresarial (BDS) oferecem relevante apoio de capacitação para Pequenas Empresas em Crescimento (*Small and Growing Businesses* - SGBs) globalmente. Essas organizações oferecem vários serviços, incluindo treinamento de gestão, mentoria, acesso a redes ou networking, conexão com investidores e muito mais.

Em 2020, a crise da COVID-19 prejudicou o esforço dos provedores de BDS de prestar serviços a SGBs. Um estudo das respostas dos membros da ANDE à COVID-19 revelou entre as organizações de apoio a empreendedores, principalmente nos mercados emergentes, crises severas de liquidez e paradas de programas, e necessidade de apoio para sobreviver e se adaptar por meio de novos programas para SGBs<sup>1</sup> relacionados à COVID-19.

Junto com esse desafio, a crise da COVID-19 também foi uma oportunidade de acelerar a tendência do uso de tecnologias digitais para prestar apoio de forma eficiente, inclusiva e eficaz. Embora essa tendência viesse crescendo há anos, a pandemia proporcionou maior impulso e urgência. As organizações que já haviam começado a digitalizar seus serviços foram forçadas a acelerar seus esforços, enquanto outras que operavam principalmente pessoalmente precisavam adaptar drasticamente sua abordagem e aprender a operar digitalmente.

Ao preparar-se para o futuro, muitas organizações têm que determinar qual o papel da digitalização para elas no mundo pós-COVID-19. Algumas voltarão à prestação presencial de serviços como seu modelo principal de negócios e para outras o foco digital será a característica central de sua estratégia. Este relatório oferece orientações para as organizações poderem avaliar qual caminho é o certo para elas com base nas suas estratégias e contextos, e para determinar como incorporar a digitalização de forma eficaz para alcançar seus objetivos.



### UMA OBSERVAÇÃO SOBRE ESCOPO E TERMINOLOGIA

#### Escopo:

- Neste relatório, a digitalização refere-se à adoção de ferramentas e práticas digitais para a prestação de serviços, ou à interação entre organizações de BDS e seus clientes — não a digitalização de processos internos.
- O relatório visa servir como guia estratégico; orientações sobre tecnologias específicas, análises de custo-benefício e outros assuntos técnicos estão fora do âmbito.

#### Terminologia:

- **Digitalização versus digitization:** O uso neste relatório do termo digitalização se refere ao uso estratégico de tecnologias digitais, e não à “digitization”- termo em inglês que se refere à conversão de informações analógicas para formato digital.
- **Síncrono versus assíncrono:** A prestação síncrona de serviços refere-se a serviços prestados em tempo real (p. ex. seminários interativos), mas os assíncronos ficam sempre acessíveis (p. ex. materiais didáticos para o ritmo do aluno).
- **Clientes:** “Clientes” referem-se às empresas clientes dos provedores de BDS, não aos usuários finais.

**Este guia estratégico tem por objetivo apoiar os provedores de serviços de desenvolvimento empresarial nas diversas jornadas rumo à digitalização**

Fontes: (1) Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) & Dalberg, “O Setor de Empresas Pequenas e Crescentes e a crise da COVID-19: Evidências emergentes sobre os principais riscos e necessidades”, maio de 2020; Análise de Dalberg, 2021

Vários fatores motivam os provedores de BDS a digitalizar, sendo os mais importantes alcançar escala, oferecer flexibilidade para clientes e respostas à COVID-19

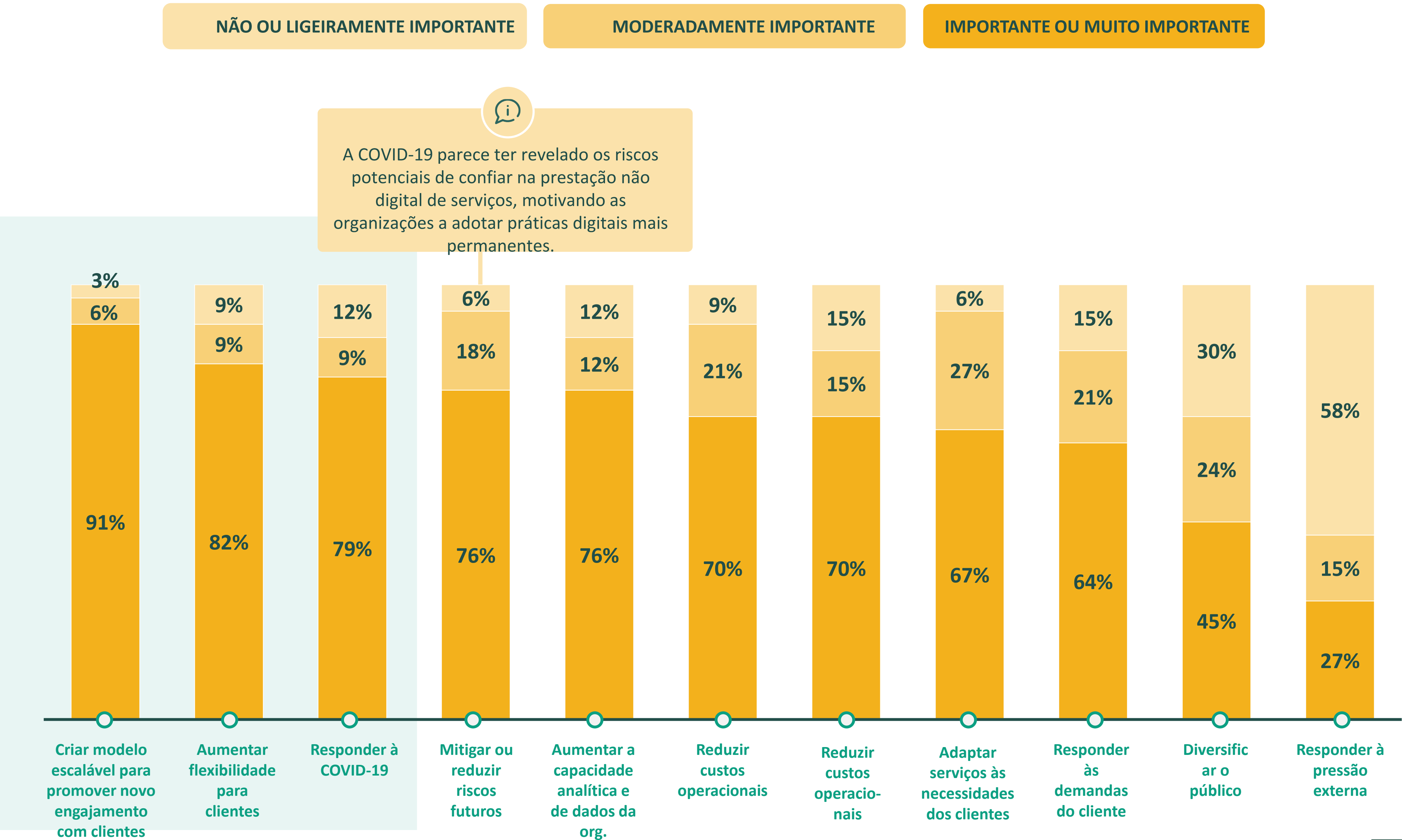
1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Fatores motivadores para organizações de apoio a empreendedores (BDS) digitalizarem seus serviços



Notas: Os dados são de respostas às perguntas de estudos: "Quão importantes são os seguintes fatores como motivações para a adoção por sua organização de ferramentas e práticas digitais?" Fontes: Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez 2020

A COVID-19 acelerou a tendência atual e o desejo de maior digitalização dos serviços de apoio ao empreendedorismo no longo prazo

1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

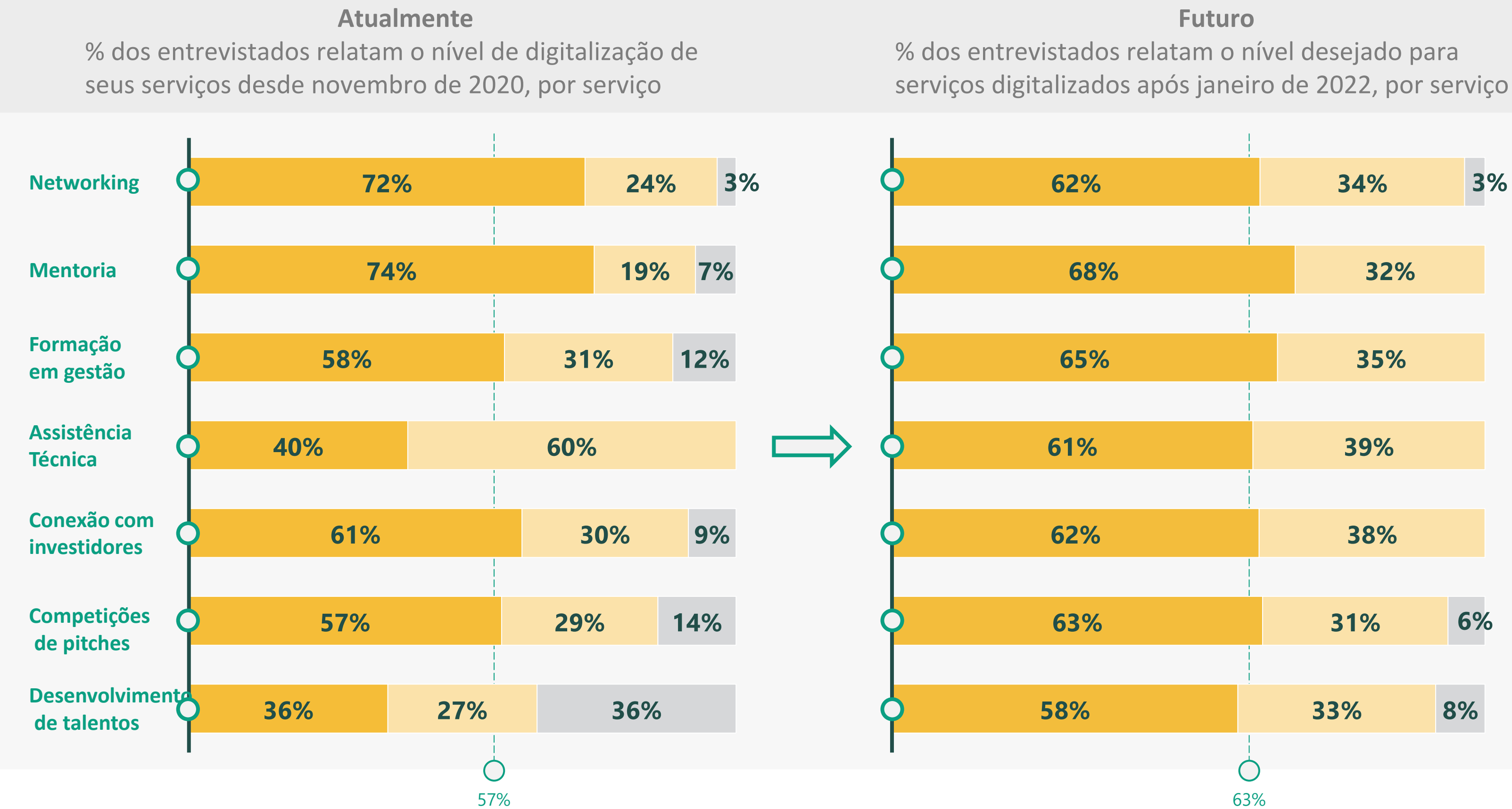
## Nível das ofertas de serviços de apoio a empreendedores digitalizados, atuais x futuros

DIGITALIZADO NA MAIOR PARTE OU TOTALMENTE

PARCIALMENTE DIGITALIZADO

TOTALMENTE ON-LINE

A digitalização tornou-se um componente central das ofertas das organizações de apoio a empreendedores, e continuará assim após a COVID-19



Os provedores de BDS querem uma maior digitalização futura de alguns serviços do que a presente, como Assistência Técnica e capacitação.

Outros serviços, como networking e mentoria, podem não continuar tão digitalizados após a COVID como durante a pandemia, mas a digitalização continuará sendo um componente central dessas ofertas.

Com a aspiração de continuar com a digitalização dos serviços, é importante para os provedores de BDS determinarem o modo mais efetivo de usar a tecnologia digital após a COVID



Existe variação significativa entre as organizações sobre qual importante será a digitalização para sua entrega de BDS no futuro

1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Diferentes aspirações quanto ao papel da digitalização para BDS

Enquanto as organizações em geral aspiram a níveis mais altos de digitalização pós-pandemia versus pré-pandemia...

A média dos serviços globais que são digitais de todos os respondentes do estudo<sup>1</sup>:

No passado  
(Jan. 2020)

24%

Durante a COVID-19  
(Nov de 2020)

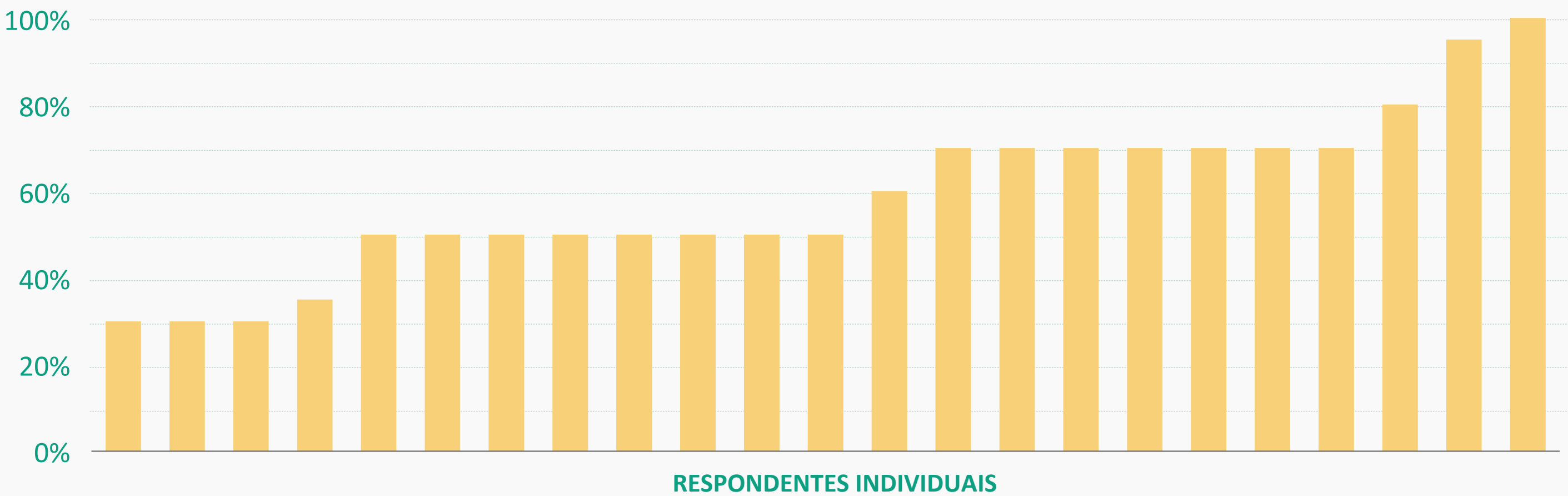
72%

No futuro  
(Jan. 2022)

62%

... As aspirações sobre o grau de importância da digitalização para BDS variam bastante entre as organizações

Respostas individuais no estudo à pergunta: "Que proporção dos serviços será digital no futuro (após jan 2022)?"



Faixa desejada da proporção de serviços que são digitais

100%

30%

A variação se atribui em grande parte às diferenças de contexto e estratégias, indicando que diferentes caminhos de digitalização talvez sejam apropriados para diferentes organizações

Notas: (1) Note que esta pergunta foi diferente da página anterior, assim os dados não podem ser comparados diretamente. Esta análise indica que certos serviços (p. ex. mentoria, treinamento gerencial) são oferecidos mais comumente do que outros. Fontes: Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Análise Dalberg, 2021



1

O que é a digitalização e como é relevante para BDS?

2

**A escolha de um caminho de digitalização**

3

Como digitalizar

4

Recursos para ajudá-lo na sua jornada

De acordo com as motivações e contextos da sua organização, existem vários caminhos digitais ou "arquétipos" que podem ser considerados: *Melhorar, Mudar e Transformar*

1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

2. ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Arquétipos de digitalização para organizações de BDS

ARQUÉTIPO	 Melhorar	 Mudar	 Transformar
ASPIRAÇÃO	Mantém o foco nos serviços off-line, mas complementa com ferramentas on-line; digital é menos central para a estratégia global da organização	Move e adapta a entrega off-line para canais on-line com ênfase na entrega digital; digital é central para a estratégia da organização	Pensa na entrega de serviços usando diferentes modelos e abordagens de negócios para obter resultados digitalmente; digital é central para a estratégia da organização
SERVIÇOS	Parcela menor de serviços são digitais; serviços off-line são complementados com entrega on-line síncrona e/ou assíncrona	Maior parte dos serviços é digital; combina ferramentas on-line síncronas e assíncronas, com potencial de manter alguns complementos-chave off-line.	Maior parte dos serviços são digitais; poderia combinar modelos on-line síncronos e assíncronos com serviços off-line, projetados para alcançar resultados de forma diferente
ABORDAGEM	Adota ferramentas digitais pré-existentes para apoiar o proceder off-line; usar a equipe atual para identificar e adaptar ferramentas, possivelmente trabalhando com parceiros para customizá-las	Adota ferramentas digitais pré-existentes para prestar serviços on-line, potencialmente personalizando-as amplamente; trabalha com parceiros e usa a equipe atual para criar ferramentas e procedimentos on-line	Cria novas ferramentas e práticas digitais que possam ser adotadas por outros; desenvolve talentos internos criando equipes de tecnologia e design

Não há um caminho que é certo para todas as organizações; diferentes caminhos podem ser mais eficazes para ajudar diferentes organizações a alcançar seus objetivos

Duas características-chave distinguem esse arquétipos: o peso estratégico da digitalização e o nível da inovação digital

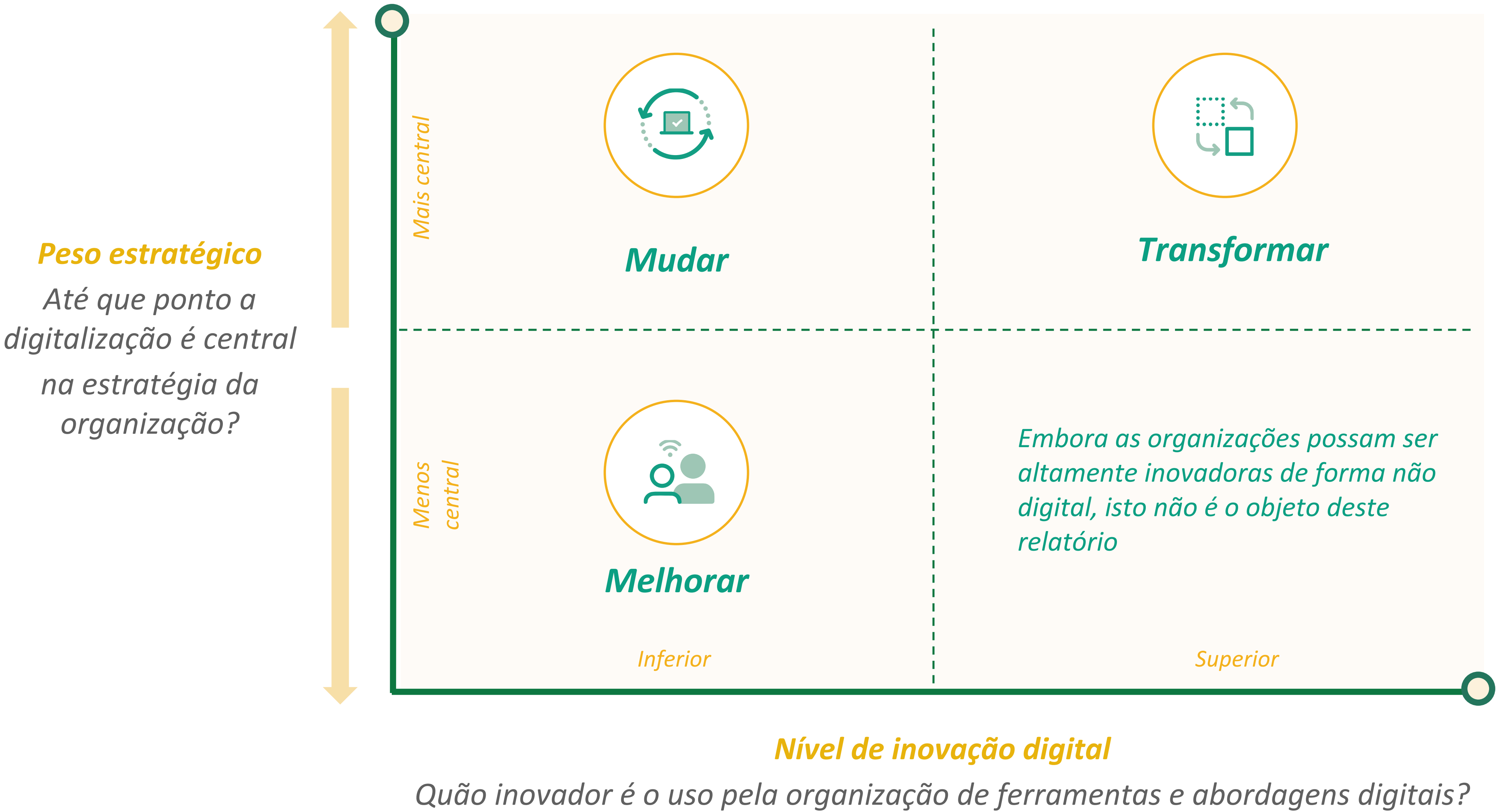
1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

2. ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Mapeamento de arquétipo baseado em duas características distintas (ilustrativo)





Melhorar: Por que  
você deve  
Melhorar e o que  
isso pode significar  
na entrega dos  
seus serviços?

1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E  
COMO É RELEVANTE PARA BDS?

2. ESCOLHA DE UM CAMINHO DE  
DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A  
JORNADA

Perfil do Arquétipo Melhorar



MELHORAR

As organizações do arquétipo Melhorar entregam valor nos serviços usando um modelo off-line central que incorpora ferramentas e práticas digitais adotadas para melhorar a eficiência da prestação de serviços, mas que não são fundamentais na estratégia organizacional ou no modelo de negócios.

SERVIÇOS OFERECIDOS

Proporção dos serviços digitalizados:

- As organizações do arquétipo Melhorar prestam a maior parte de seus serviços off-line e usam ferramentas e práticas digitais para complementar as ofertas, criando eficiência em suas interações com empresas (p. ex. relatórios digitais) ou reforçando os conhecimentos aprendidos pessoalmente (p. ex. vídeos de treinamento ou seminários para complementar sessões presenciais)

Características do modelo de entrega:

- O modelo principal de entrega é presencial e a entrega digital pode ser síncrono (p. ex. substitui algumas sessões presenciais por sessões on-line ao vivo) ou assíncrono (p. ex. complementa a interação presencial com recursos digitais no ritmo da pessoa)

POR QUE SUA ORGANIZAÇÃO PODE OPTAR POR MELHORAR?

Razões por que sua organização poderia Melhorar incluem:

- Os clientes não têm proficiência digital ou acesso à infraestrutura digital
- Os principais serviços oferecidos pela organização permitem interações mais práticas ou presenciais (p. ex. eventos em conjunto, demonstrações etc.), mas oferecer alguns serviços digitais proporciona eficiência através de economia de custos ou tempo para clientes e para a organização
- A organização opera a nível local, com pouco custo de tempo/viagem



DESTAQUE: SINAPIS



- **Resumo:** A Sinapis é uma comunidade global que oferece aos empreendedores treinamento profissional e espiritual, *coaching*, assessoria e redes de contatos. Ela passou a fazer quase todos os seus serviços on-line durante a COVID-19.
- **Serviços oferecidos:** A Sinapis se concentrará num modelo de entrega off-line após a pandemia, com opções on-line e híbridas para clientes que não podem assistir aulas presenciais ou que moram fora das cidades centrais da Sinapis.
- **Por que a Enhance?** A interação presencial permite à Sinapis promover efetiva colaboração em grupos, tendo em vista o seu foco único de temas relacionados à liderança, fé e integridade, além de assuntos técnicos. Os serviços on-line suplementares permitem a extensão do alcance até clientes em cidades onde Sinapis não têm locais físicos.



DESTAQUE:  
BALLOON VENTURES



- **Resumo:** A Balloon Ventures investe e fornece assistência técnica para pequenas empresas de alto potencial no Quênia e Uganda.
- **Serviços oferecidos:** Os serviços são entregues principalmente presencialmente e são complementados por ferramentas digitais, como ferramentas de gestão financeira e *checklists* operacionais.
- **Por que Melhorar?** Os clientes da Balloon Venture geralmente não usam tecnologia avançada e alguns têm acesso limitado à infraestrutura de TIC, tornando importante o suporte off-line contínuo. Ao mesmo tempo, as ferramentas digitais suplementares aumentam a eficiência de suas interações com empresas, permitindo-lhes identificar melhor as áreas-chave para melhoria, e alocar mais tempo e recursos para seu principal apoio presencial de capacitação.



# Mudar: Por que você deve *Mudar* e o que isso pode significar na entrega de seus serviços?

1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

2. ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Perfil do Arquétipo *Mudar*



### MUDAR

As organizações do arquétipo *Mudar* focam estrategicamente no uso de canais digitais on-line para prestar serviços. Isso pode ser complementado com componentes de serviço off-line focados, mas dá-se ênfase à entrega digital.

### SERVIÇOS OFERECIDOS

#### Proporção dos serviços digitalizados:

- As organizações do arquétipo *Mudar* têm maior proporção de serviços on-line, com o potencial de usar de serviços off-line para interações focadas, como aquelas que são mais difíceis de se adaptar às configurações on-line (p. ex. resolução de problemas complexos e colaboração ou sessões para cultivar relacionamentos e confiança pessoais entre pares)

#### Características do modelo de entrega:

- Muitas vezes a entrega on-line é síncrona (p. ex. sessões on-line em tempo real no Zoom) com componentes assíncronos (p. ex. vídeos gravados ou avaliações para complementar o aprendizado síncrono)

### POR QUE SUA ORGANIZAÇÃO PODE OPTAR POR *MUDAR*?

#### Razões por que sua organização poderia *Mudar* incluem:

- O aumento de escala e acesso é o âmago da estratégia da organização
- A entrega on-line oferece mais valor dada a clientela da organização (p. ex. clientes em locais de difícil acesso; com redução significativa de tempo e custo pelos serviços on-line)
- As principais ofertas de serviços da organização podem ser adaptadas de forma viável para serem tão ou mais eficazes on-line quanto off-line

Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021



### DESTAQUE: DO SCHOOL



- **Resumo:** A Do School é uma organização global que apoia empresas e empreendedores sociais. A COVID-19 acelerou seus planos de digitalização que estavam em desenvolvimento pré-pandemia.
- **Serviços oferecidos:** Após a COVID-19, os seminários serão oferecidos principalmente on-line, com experiências suplementares off-line.
- **Por que *Mudar*?** A Do School descobriu que o foco on-line oferece maior vantagem de escala, inclusão e acesso para sua clientela mundial. Ela complementar com experiências off-line onde a formação fortuita de relacionamentos não pode ser facilmente replicada on-line (p. ex. certos seminários ou eventos de rede), mas ela pretende ponderar a duração e objetivo das ofertas off-line comparado ao que fazia antes da COVID-19.



### DESTAQUE: SOMO AFRICA



- **Resumo:** A Somo Africa é uma aceleradora de negócios que apoia empreendedores sociais que trabalham para transformar comunidades de baixa renda. Ela oferece recursos como treinamento sobre negócios, financiamento, acesso a mercado, conselhos e orientação.
- **Serviços oferecidos:** Antes da COVID-19, a Somo prestava a maioria dos serviços off-line, mas estava desenvolvendo ferramentas digitais, como aulas de áudio e aulas 'gamificadas' via SMS e Whatsapp. A pandemia forçou a Somo a prestar serviços on-line, mas ela manterá algumas sessões off-line.
- **Por que *Mudar*?** A Somo obteve melhores resultados de aprendizagem com sessões on-line curtas e frequentes (aulas diárias de Zoom de 1 hora em vez de aulas semanais presenciais de um dia inteiro). Os empreendedores consideraram melhor e a Somo continuará com elas e com aulas presenciais para as sessões mais interativas.





# Transformar: Por que *Transformar* e o que isso pode significar na entrega de seus serviços?

1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

2. ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Perfil do Arquétipo *Transformar*



### TRANSFORMAR

As organizações do arquétipo *Transformar* têm estratégia centrada no digital e modelos de negócios, abordagens e ferramentas de entrega digital altamente inovadores. Suas capacidades e recursos internos lhes permitem criar produtos ou plataformas tecnológicas próprias.

### SERVIÇOS OFERECIDOS

#### Proporção dos serviços digitalizados:

- As organizações do arquétipo *Transformar* desenvolvem modelos inovadores de prestação digital de serviços, incorporando elementos off-line onde a entrega presencial agrega valor adicional. Os exemplos inovadores de modelos de negócios digitais incluem jornadas próprias de aprendizagem on-line adaptadas à aprendizagem por máquinas para personalizar a experiência digital dos empreendedores

#### Características do modelo de entrega:

- O modelo principal de entrega é on-line, podendo combinar componentes síncronos (mentoria ou trabalho em rede), e os assíncronos (aprendizagem personalizável ou gamificada)

### POR QUE SUA ORGANIZAÇÃO PODERIA *TRANSFORMAR*?

#### Razões por que sua organização poderia *Transformar* incluem:

- Alcançar efeitos de escala e/ou rede é parte integrante da proposta de valor da organização
- A organização vê a oportunidade de corrigir ineficiências ou faltas no cenário por adotar uma abordagem digital
- O modelo financeiros e de negócios da organização depende da posse de IP tecnológico ou de acesso a conhecimentos de 'Big data'



DESTAQUE: AFRICAN  
MANAGEMENT INSTITUTE



- **Resumo:** O AMI possibilita o crescimento de empresas ambiciosas na África usando ferramentas práticas e treinamento.
- **Serviços oferecidos:** O AMI criou sua própria plataforma digital e aplicativo de entrega de conteúdo pela qual as empresas podem acessar aprendizagem personalizada com ferramentas e conteúdo baixáveis, além de seminários interativos ou webinars.
- **Por que *Transformar*?** A visão do AMI sempre foi a criação de um modelo digital escalável em toda a África. Seu modelo de negócios permitiu o dimensionamento de serviços próprios e licenciados pelos quais os intermediários podem usar e personalizar aplicativos na web e móveis, conteúdo de treinamento e metodologias do AMI.



DESTAQUE:  
BRIDGE FOR BILLIONS



- **Resumo:** Bridge for Billions é uma empresa social que projeta, desenvolve e gerencia programas de empreendedorismo em todo o mundo.
- **Serviços oferecidos:** A Bridge tem um programa próprio focado em empreendedores e desenvolve programas para outras organizações. Os programas oferecem aprendizagem onde cada equipe de clientes recebe mentoria personalizada, uma plataforma de aprendizagem on-line para as equipes desenvolverem seu plano de negócios e uma comunidade vitalícia de fundadores, mentores e investidores.
- **Por que *Transformar*?** A organização digitalmente nativa foi inspirada pelo modelo interativo de 'aprender fazendo' da Duolingo que alcança usuários globalmente. Sendo 100% on-line, complementa seus serviços digitais com a criação de comunidades locais off-line através de parceiros locais.





Definir o caminho apropriado para a sua organização depende de suas próprias considerações estratégicas e do que é viável

1. O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

2. ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Considerações para a escolha de um arquétipo

### CONSIDERAÇÕES ESTRATÉGICAS

→ Quem são seus clientes-alvo e qual é a sua estratégia para atendê-los efetivamente?

→ Qual a importância da interação off-line para realizar essa estratégia?

→ Quais são os gargalos principais que impedem sua organização ou empreendedores de obter os resultados desejados?

→ Até que ponto a digitalização poderia ajudar para melhorar a qualidade do serviço?

### CONSIDERAÇÕES DE VIABILIDADE

→ Que talento (p.ex. engenharia, desenvolvimento de produtos) você já possui para o desenvolvimento interno de ferramentas?

→ Até que ponto você precisaria usar ou adaptar ferramentas digitais pré-existentes?

→ Qual o tamanho do orçamento disponível para digitalização?

→ Qual o seu nível de acesso e de sua clientela-alvo à infraestrutura de TIC confiável?

Essas e outras considerações podem ajudar na determinação de até que ponto sua organização se digitaliza e como fazer isso de modo efetivo.

1

O que é a digitalização e como é relevante para BDS?

2

A escolha de um caminho de digitalização

3

**Como digitalizar**

4

Recursos para ajudá-lo na sua jornada

## Existem três passos-chave para uma abordagem eficaz de adoção digital

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA



## Design/Projeto

Determine como sua **estratégia** influencia como se faz a digitalização

- Entenda seus clientes
- Defina sua proposta de valor
- Aprenda a partir do contexto



## Entregar e Refinar

Ao implementar sua abordagem, **meça, aprenda e refine**

- Antecipe potenciais impactos
- Monitore os resultados durante toda a entrega
- Repita baseando-se nos aprendizados



## Desenvolver

**Desenvolva** sua abordagem digital

- Defina seu modelo de entrega
- Decida o que “comprar” ou “criar”
- Avalie como suas capacidades influenciam ou são influenciadas por sua abordagem





## Determine como sua **estratégia** influencia como se digitaliza

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## O que se digitaliza e como se faz dependem dos **objetivos estratégicos** da sua organização

Não existe uma abordagem única que seja apropriada para todas as organizações no processo da **digitalização**. A escolha dos aspectos de prestação de serviços a serem digitalizados, e como, dependerá em grande parte da estratégia da sua organização, incluindo os clientes-alvo, o modelo de negócios e o contexto externo.

De modo específico, a abordagem digital de sua organização deve refletir uma compreensão de quem são os clientes-alvo e suas diferentes necessidades e restrições, como a digitalização melhorará o modo de oferecer-lhes valor e como os aprendizados do cenário externo podem influenciar e inspirar sua estratégia digital.

Qualquer abordagem de digitalização adotada por sua organização deve basear-se em resultados de lições já comprovadas sobre o que é conhecido para trabalhar para o apoio eficaz ao desenvolvimento empresarial.<sup>1</sup>

➡ **<sup>1</sup>Ver na Seção 4 links para recursos úteis sobre 'o que funciona' como suporte para desenvolvimento empresarial**

Sua estratégia de digitalização deve ser diretamente influenciada por seus clientes, sua proposta de valor e o cenário externo

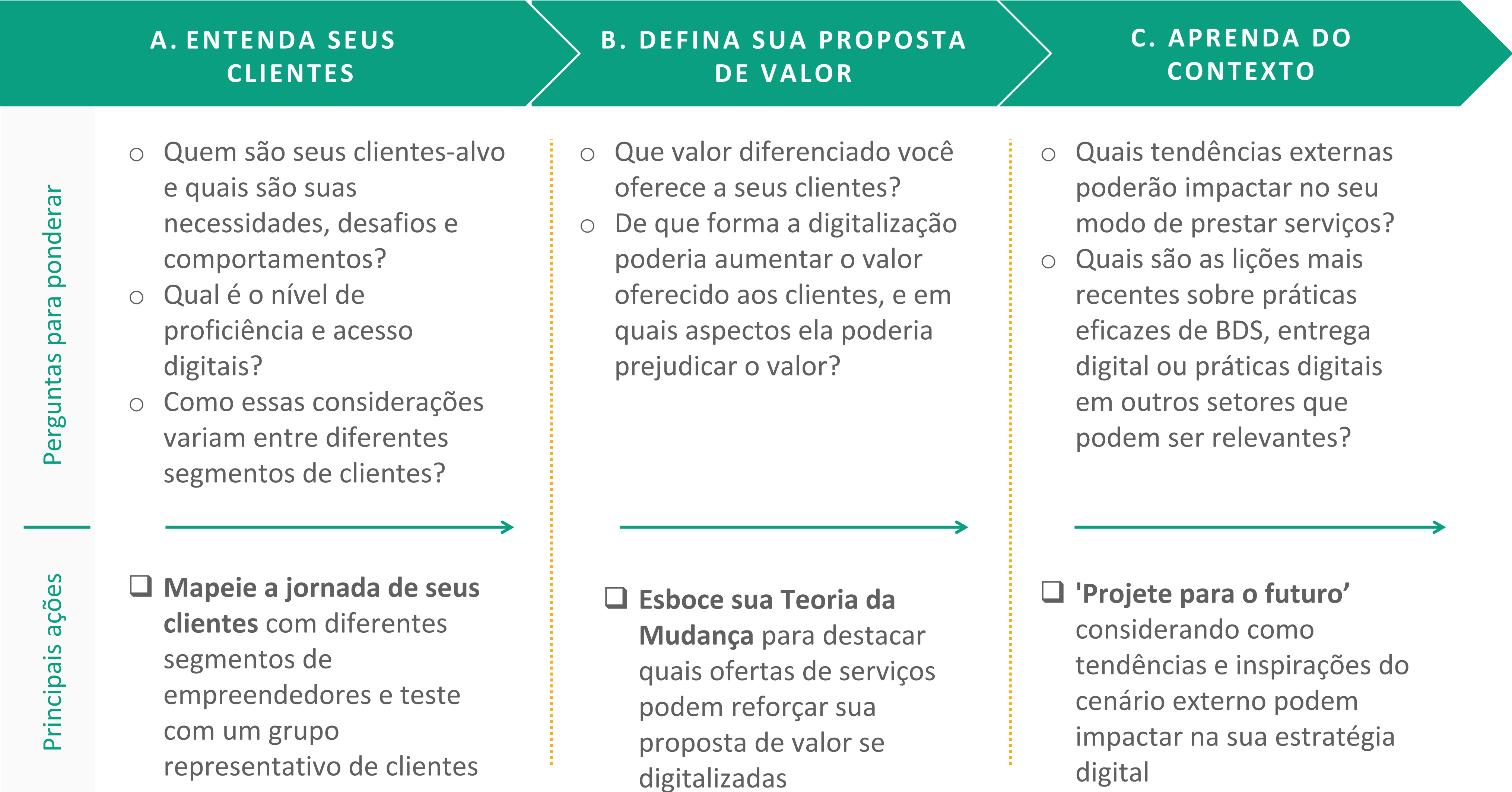
O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Passo 1: Resumo das principais perguntas e ações





## ESTUDO DE CASO:

## Bridge for Billions

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA



Bridge for Billions é um ecossistema digitalmente nativo de programas para empreendedores em estágio inicial. Além de apoiar empreendedores diretamente através de seu programa de incubação on-line de 3 meses, a Bridge for Billions também apoia parceiros corporativos, governamentais, universitários e sem fins lucrativos para desenvolver programas personalizados de empreendedorismo e inovação.



### A. Entenda seus clientes

Para garantir o projeto e desenvolvimento do programa mais eficaz possível, a equipe da Bridge for Billions passou mais de um ano fazendo pesquisas sobre clientes. Isso envolveu o mapeamento das jornadas dos clientes para empreendedores, mentores e organizações parceiras para prever as dores e desenhar um protótipo para ser testado com centenas de usuários dos perfis dos clientes-alvo da Bridge. *O mapeamento da jornada de clientes e testes feitos primeiramente com clientes* para ver sua interação com um protótipo digital permitiram à Bridge desenvolver programas com um design muito mais focado no cliente.

### B. Defina sua proposta de valor

Quando o fundador Pablo Santaefemia criou a Bridge for Billions, viu a oportunidade para um programa digital diferente do foco da aprendizagem unidirecional dos MOOCs tradicionais.<sup>1</sup> Ele criou uma metodologia on-line única no empreendedorismo para empreendedores passarem por um processo de incubação personalizado com jornadas interativas de aprendizagem on-line, que incluem uma mistura de elementos assíncronos, como exercícios individuais de resolução de problemas e elementos síncronos, como sessões com pares e mentores. Esta solução oferecia uma proposta de valor única porque estava enraizada na *compreensão dos problemas e dores sofridas pelos clientes-alvo*, os quais não estavam sendo resolvidos pelas opções existentes.

### C. Aprenda do contexto

O Bridge for Billions buscou conhecimentos do contexto externo em todo o processo, desde o desenvolvimento de sua estratégia até a criação e aperfeiçoamento de sua plataforma digital. No começo do desenvolvimento da plataforma, fez uma avaliação do contexto global existente de modelos de incubação off-line para identificar ineficiências e faltas nesses processos, do ponto de vista do cliente, para orientar o design de sua jornada on-line. A equipe também *estudou outros setores para entender as metodologias e tecnologias de ponta para a entrega de educação digital* e usou Duolingo, o aplicativo de aprendizagem de idiomas, como inspiração para seu próprio processo altamente interativo de aprender-fazendo.

➡ Os principais aprendizados para os outros estão em verde



”

"Antes de escolher um caminho, deve-se começar primeiro com entrevistas com usuários para entender as jornadas dos clientes e entender o cenário atual"

Pablo Santaefemia

CEO da Bridge for Billions



A compreensão das necessidades, comportamentos e restrições dos clientes é importante para criar a estratégia digital certa

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

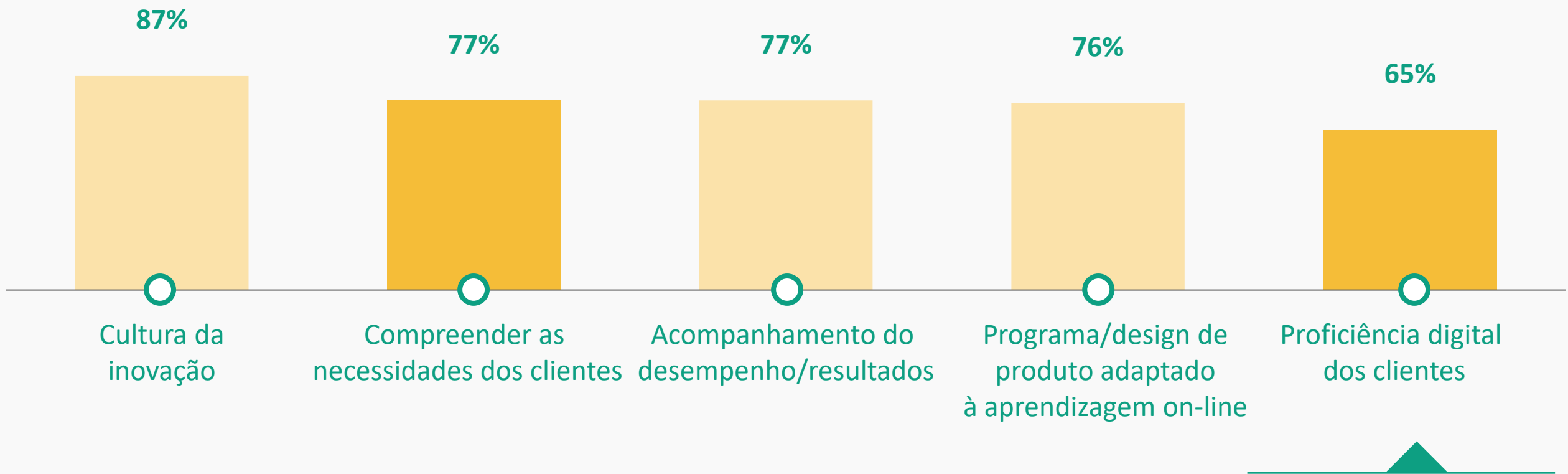
A. Entenda seus clientes

A avaliação dos desafios, motivações e comportamentos de seus clientes-alvo é o ponto de partida fundamental para determinar a abordagem de digitalização correta para sua organização. Isso é particularmente importante se você atende diferentes segmentos de empreendedores, pois pode ser apropriado variar sua abordagem digital de acordo com cada um. Por exemplo, o nível de digitalização dos serviços da TechnoServe varia em grande parte de acordo com os segmentos de clientes atendidos em seus diferentes programas.

O mapeamento da jornada do cliente (ver a próxima página) é uma técnica eficaz para garantir que sua abordagem seja focada no cliente e, portanto, seja de maior impacto e inclusiva. Este é o processo de imaginar como seus diferentes clientes interagem com seus serviços para ajudá-lo a criar uma abordagem que funcione para todos eles.

Complemente o mapeamento da jornada com feedback direto do cliente e testes. As entrevistas com clientes são importantes para a boa compreensão de suas necessidades, e os testes são importantes porque muitas vezes há uma diferença entre como os clientes dizem que usarão uma tecnologia e seu uso efetivo.

Os 5 fatores essenciais para a digitalização bem-sucedida, conforme um estudo de provedores de BDS<sup>1</sup>  
% dos entrevistados que considera cada um como 'Muito importante' ou 'Essencial'



A compreensão das necessidades dos clientes e sua proficiência digital são dois dos fatores mais essenciais para a adoção digital bem-sucedida



Balloon Ventures, uma organização que investe e fornece assistência técnica para pequenas empresas de alto potencial no Quênia e Uganda, trabalha com muitos clientes de baixa proficiência digital e acesso limitado à infraestrutura de TIC. Assim, a Balloon tinha que assegurar que os tipos de ferramentas e serviços digitais introduzidos e a forma da introdução fossem sensíveis às limitações e preferências de seus clientes. Por exemplo, quando a Balloon introduziu um conjunto de ferramentas de gestão financeira digital para uso por clientes, alguns estavam dispostos a adotá-los rapidamente, mas outros não queriam fazer um investimento inicial antes de ver o valor; A Balloon adaptou sua abordagem, oferecendo a esses empreendedores ferramentas e recursos (p.ex. laptops, smartphones e compra de dados) a custo menor ou nenhum, para demonstrar o valor e convencê-los antes que eles estivessem dispostos a pagar.

*"Precisamos entender, antes de tudo, o que anima nossos clientes e o que estão dispostos a fazer"*  
Josh Bicknell, CEO da Balloon Ventures

Fontes: (1) Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021

O mapeamento da jornada do cliente é uma tática eficaz para antecipar as dificuldades do cliente e melhorar o design de da experiência digital

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

A. Entenda seus clientes

Mapeamento jornada cliente

Para desenvolver mapas de jornada do cliente:

- ☐ Crie personas dos seus clientes (representações fictícias de tipos de clientes) com base nos principais segmentos de clientes da sua organização; 2-4 personas no início
- ☐ Identifique os pontos de interação de cada persona-cliente com seu programa
- ☐ Imagine dois caminhos seguidos por cada persona na interação com seu programa — um atual e outro desejado para o futuro, com as mudanças digitais que envolvem. Antecipe para cada interação as motivações e dificuldades dessa *persona* (p.ex. cliente X achará certo conteúdo irrelevante, cliente Y terá dificuldade em usar certa ferramenta digital) e identifique onde eles convergem ou divergem
- ☐ Converse e teste com clientes reais para projetar a experiência para melhor atender às necessidades e resolver as dificuldades

Modelo ilustrativo para criar mapas<sup>1</sup> de jornada do cliente baseados em *persona*



Ver na Seção 4 links para recursos úteis para criar mapas de jornada de cliente

Notas: (1) Os mapas de jornadas de clientes podem ser mais detalhados do que este e diferentes na medida em que os mapas de jornada de *personas* se baseiam em dados quantitativos e qualitativos. Mesmo na forma mais simples num exercício teórico testado com clientes reais, eles oferecem orientação útil para melhorar o design de sua abordagem de digitalização.  
Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021





## O design da sua estratégia digital também deve estar muito vinculado à proposta de valor da sua organização

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## B. Defina a sua proposta de valor

As decisões da sua organização sobre digitalização — como o grau de digitalização e os serviços oferecidos digitalmente ao invés de off-line — **devem se basear na compreensão da proposta de valor única de sua organização**: como sua organização atende aos clientes-alvo de forma diferenciada para obter os resultados e impactos desejados? Sua organização poderia obter esses resultados de forma mais eficiente, eficaz ou inclusiva, adotando uma estratégia digital? A digitalização de serviços específicos poderia melhorar sua proposta de valor?

Uma maneira de conectar a tomada de decisão relacionada a esses tipos de questões estratégicas à sua proposta de valor é mapear a Teoria da Mudança de sua organização para identificar como a capacidade de obter os impactos desejados pode ser afetada positiva ou negativamente por diferentes níveis de digitalização e, especificamente, que atividades são melhores para digitalização e quais devem ficar off-line.



### DESTAQUE: EVABLIIS



Enablis Senegal, escritório regional do Senegal de um provedor global de BDS, indica que sua proposta de valor se baseia na capacidade de ajudar empreendedores a criar conexões através de acesso a redes de pares, parceiros e mercados. A COVID-19 fez a Enablis Senegal adaptar-se às necessidades emergentes dos seus empreendedores; digitalizou alguns serviços para essas necessidades, mas sabe que para continuar relevante precisaria se adaptar ainda mais. Ele criou uma nova empresa social, EVA, que lançou uma plataforma de rede digital, capacitação e apoio a pares para empreendedores chamada Evablis; continua atendendo aos empreendedores membros e expande seu alcance internacionalmente, mantendo-se fiel à sua proposta de valor de apoiar empreendedores promissores na África com criação de redes e apoio a pares.



### DESTAQUE: TECHNOSERVE



A TechnoServe, organização global sem fins lucrativos que ajuda empreendedores no mundo em desenvolvimento a sair da pobreza, tem programas de desenvolvimento de empreendedorismo que aceleram o crescimento de micros e SGBs. Vários anos atrás, quando a TechnoServe começou a pensar no uso de meios digitais para alguns desses programas, seu ponto de partida foi examinar sua Teoria da Mudança e escolher os primeiros aspectos para digitalizar e que lhe permitiria aumentar seu valor e o impacto potencial nos clientes. A TechnoServe começou com o que tinha mais potencial para funcionar bem digitalmente, como alguns treinamentos introdutórios. Depois de ver a transição digital bem-sucedida desses componentes, os avanços na eficácia da educação remota e a adoção da tecnologia pelos usuários-alvo, eles estão trabalhando agora a digitalização total de seu apoio para SGBs.

”

*"É importante ser estratégico com a tecnologia, e não usá-la apenas por usá-la. Quando iniciamos nossa exploração da digitalização há alguns anos, decidimos que a utilizaríamos somente se nos ajudasse a alcançar nosso objetivo principal."*

*Juan Carlos Thomas,  
Diretor de  
Empreendedorismo da  
TechnoServe*



Além disso, deve mostrar conhecimento das tendências e lições do cenário mais amplo, incluindo outros setores

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## C. Compreenda o cenário

Além das considerações estratégicas internas sobre clientes e valor, a estratégia de digitalização será inevitavelmente influenciada por tendências e pressões externas, sendo a pandemia COVID-19 o exemplo recente mais óbvio do impacto drástico de um cenário em mudança na prestação de serviços. Mesmo nos tempos mais normais, as organizações que desejam se manter relevantes têm que se adaptar a influências externas, como pressões competitivas ou clientes.

Conhecer o cenário significa examinar como as tendências apresentam desafios e oportunidades para a estratégia futura e posicionamento no mercado da sua organização e projetar sua digitalização com isso em mente. "Projetar para o futuro", ilustrado no exercício abaixo, pode ajudar a reflexão sobre as possíveis implicações das tendências na entrega do serviço de desenvolvimento de negócios (BDS) digital.

Conhecer o cenário também significa tirar lições táticas de outros setores sobre como fazer as coisas de modo diferente com as ofertas digitais, visto que os dados dos resultados da entrega de BDS digital ainda não foram definidos. As descobertas comprovadas mais recentes sobre o setor de educação on-line são relevantes para provedores de BDS que oferecem treinamento gerencial. Por exemplo, pesquisas sobre educação digital mostram que as pessoas aprendem e processam informações diferentemente; assim é importante compartilhar transcrições, registros de bate-papo, vídeos e imagens para as pessoas baixarem e revisarem no seu tempo.<sup>1</sup> Este relatório apresenta exemplos de conhecimentos de organizações de outros setores sobre a digitalização de BDS.

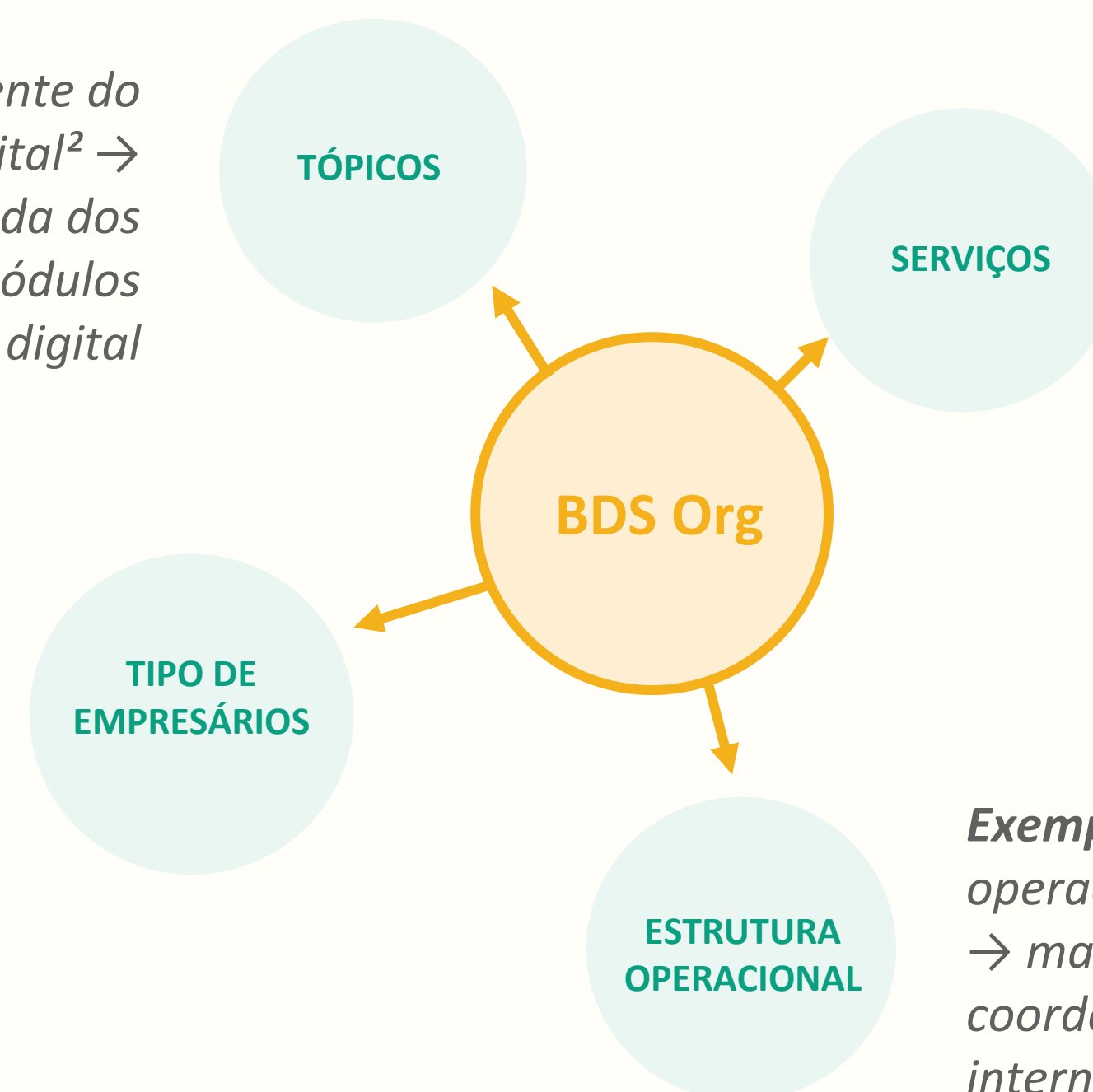
### ILUSTRAÇÃO

#### Projete para o futuro

Para "prever o futuro" na estratégia digital, reflita sobre como as tendências no cenário afetam BDS: quais são as principais tendências e as implicações destas para sua estratégia digital e global? Algumas tendências são de natureza global e outras são localizadas. À direita está um exemplo de como as tendências de BDS podem impactar a abordagem.

*Exemplo: Uso crescente do marketing digital<sup>2</sup> → aumento da demanda dos clientes por apoio e módulos de marketing digital*

*Exemplo: População crescente de empreendedores jovens<sup>4</sup> → maior familiaridade e demanda por ferramentas digitais na clientela de BDS*



*Exemplo: Aumento da demanda por apoio no acesso a mercados globais<sup>3</sup> → maior necessidade de orgs de BDS criarem redes globais facilitadas por ferramentas digitais*

*Exemplo: As orgs de BDS têm operações cada vez mais espalhadas<sup>5</sup> → maior necessidade de coordenação digital de gestão interna e comunicações*



Aprender do contexto:  
 Como influenciar a mudança de comportamento do cliente digitalmente

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

C. Compreenda o contexto



Esta seção do guia apresentará estudos de caso, como o exemplo abaixo, com perfis de organizações digitais em outros setores, identificando fatores e conhecimentos de sucesso que são oportunidades para provedores de BDS agir de modo diferente na digitalização

APRENDER  
 DO  
 CONTEXTO:



Jogo de Apps de saúde e aptidão



um app de meditação e sono



headspace

um app de meditação e atenção



Visão-chave para provedores de BDS:  
 Influenciar a mudança de comportamento do cliente digitalmente

- **‘Gamificar’ o engajamento.** As plataformas digitais usam cada vez mais a *gamificação* - técnica comprovada de influenciar mudanças de comportamentais.<sup>1</sup> Nike+, p.ex. foi um dos primeiros aplicativos a fazer isso; ele permite aos usuários monitorar seu progresso de corrida e competir com registros próprios e de outros. Uma técnica para manter os clientes motivados em cenários onde o progresso parece lento ou é difícil de medir, é usar "run-streaks"; apps como Headspace e Calm que gamificam o engajamento, marcando os dias seguidos de engajamento, zerando-se se a sequência for quebrada.
- **Conectar a experiência digital a comunidades sociais reais.** Socializar a experiência digital ajuda a criar um senso de responsabilidade entre os usuários, motivando-os mais do que se estivessem numa jornada pessoal isolada, especialmente quando é difícil ver o progresso imediato. O Headspace, p.ex. faz isso usando um sistema de amigos, e o Nike Run Club incentiva os usuários a contar seus sucessos aos amigos ou outros que oferecem encorajamento.

Outros fatores de sucesso para a entrega digital

- **Tornar o engajamento o mais simples possível.** Facilitar o engajamento rápido pelos clientes é importante para evitar desistência. Nike Training Club e Nike Run Club simplificaram as interfaces e isso facilitou a escolha pelos usuários de um programa ou treino, ajudando-os a começar rapidamente. Calm e Headspace organizam suas interfaces com algumas categorias simples: meditar, dormir e música.
- **Personalizar o engajamento.** A personalização é importante para os usuários, com seus objetivos e preferências próprios, receberem a experiência que desejam. Os apps da Nike+ personalizam as recomendações e programas de exercícios conforme os atributos e metas dos usuários e utilizam dados coletados para planos de treinamento. A Calm orienta seu conteúdo para cada usuário conforme os objetivos e motivos de eles participarem.
- **Ferramentas digitais internas flexíveis:** O cenário digital muda rapidamente, e é importante as organizações digitais adotarem ferramentas internas e plataformas flexíveis. Por exemplo, a Headspace e outras organizações nativas digitais adotam apenas ferramentas e plataformas com formatos de transferência fácil, com um forte histórico de criação de plugins para novas ferramentas que possam aparecer e que permitem a exportação de dados (algumas plataformas são projetadas para “prender” os clientes, por isso a exportação é fundamental).

Fontes: (1) Hervas et al, "Mecânica de Gamificação para mudança de comportamento", 2017; Eysenbach, "Eficácia do aplicativo móvel de meditação pensativa" "Calm", 2019; Samuely, "Nike Run Club atualização de aplicativos oferecem treinos personalizados, coaching adaptativo"; Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021

As estratégias variam conforme o arquétipo, e os modelos de negócios do arquétipo *Transformar* exigem testes mais intensivos e aprendizagem intersetorial

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Passo 1: Principais considerações por arquétipo

	<div></div> Melhorar	<div></div> Mudar	<div></div> Transformar
A. Entenda seus clientes	Considere o nível de conforto dos clientes e seu uso de tecnologia para escolher entre Melhorar e Mudar. Num estudo recente, as organizações do arquétipo Mudar citaram a proficiência digital dos clientes entre os três principais fatores essenciais para sucesso <sup>1</sup> ; sem fortes níveis de proficiência digital, o foco estratégico off-line (Melhorar) provavelmente teria sido mais apropriado para essas organizações		Os estudos junto com testes de usuários para ter uma boa compreensão dos clientes-alvo é mais crítico para as organizações do arquétipo Transformar, devido ao grande investimento necessário para criar ferramentas digitais do zero
B. Defina a proposta de valor	Visto que as organizações Melhorar se concentram mais na entrega off-line, a escolha dos serviços para digitalização será guiada pelos benefícios incrementais da digitalização (p. ex., eficiências, engajamento) versus custos	Por outro lado, para adotar a abordagem Mudar a organização precisa verificar a continuidade ou fortalecimento de sua <b>proposta de valor central pelos serviços digitais no âmago</b> de sua estratégia	As organizações de transformação devem determinar que sua proposta de valor é impulsionada por um modelo de negócio digital inovador, a fim de garantir os investimentos significativos necessários para a construção de recursos e ativos internos
C. Aprenda do contexto	Apesar de as organizações do arquétipo Melhorar darem ênfase estratégica menor à digitalização, <b>elas devem ser flexíveis para se ajustar rapidamente às demandas</b> externas e ser relevantes num cenário de BDS cada vez mais digital	Com a ênfase na digitalização nas suas estratégias, as organizações do arquétipo Mudar devem <b>procurar na inspiração e nas lições setoriais os vários elementos de seus serviços on-line</b> , desde as lições de criação de comunidades até dicas táticas para criação de vídeos	Com suas capacidades de desenvolvimento interno, as organizações <i>Transformar</i> têm grande oportunidade de inovar os processos digitais de BDS, <b>aprendendo com as tecnologias de ponta usadas em setores adjacentes</b> , como educação digital ou aplicativos móveis interativos, para projetar e refinar seus produtos



**Baseado no que funciona:** Consultar a Seção 4 deste guia para links para recursos com lições-chave sobre suporte corporativo eficaz, que deve servir de base para qualquer estratégia de digitalização que sua organização desenvolva independentemente do arquétipo

Fontes: (1) Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Análise Dalberg, 2021





## Desenvolva sua abordagem digital

O QUE É DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA AS BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Desenvolver sua estratégia de digitalização envolve decisões de design e escolhas táticas

Uma decisão importante de design é identificar *quais* serviços a serem digitalizados e *como* essas ofertas on-line serão entregues. Essa decisão deve ser guiada pela jornada e competências-chave atuais do cliente, mas olhando o futuro para imaginar como as tendências poderão impactar sua proposta de valor e posicionamento no mercado no futuro. Para o modelo de entrega, certificar-se de que o design do programa inclua o que funciona para o desenvolvimento empresarial eficaz: ênfase na resolução de problemas, tempo para os empreendedores trabalharem por conta própria e interação.<sup>1</sup>

Determine até que ponto você usaria tecnologias disponíveis para sua prestação de serviços ("comprar") ou criaria tecnologias próprias ("build"). Essa decisão é influenciada e influencia suas capacidades organizacionais internas, incluindo os ativos humanos e financeiros, infraestrutura de TIC e processos.

Tomar essas decisões com prudência não é fácil; os provedores de BDS que fizeram isso com sucesso enfatizam a importância de dedicar recursos adequados, como um grupo de trabalho que tem conhecimentos tecnológicos e pensamento estratégico forte e que poderia treinar o resto de sua organização.

Fontes: (1) Fundação Argidius, "Pesquisa: Lições da Global Accelerator Learning Initiative (GALI)" e "5 lições para escalar o desenvolvimento empresarial eficaz: Um resumo do que funciona"; Análise Dalberg, 2021



O projeto de sua abordagem digital inclui decisões sobre o tipo de entrega, o que é comprado vs. criado, que são influenciados por suas capacidades

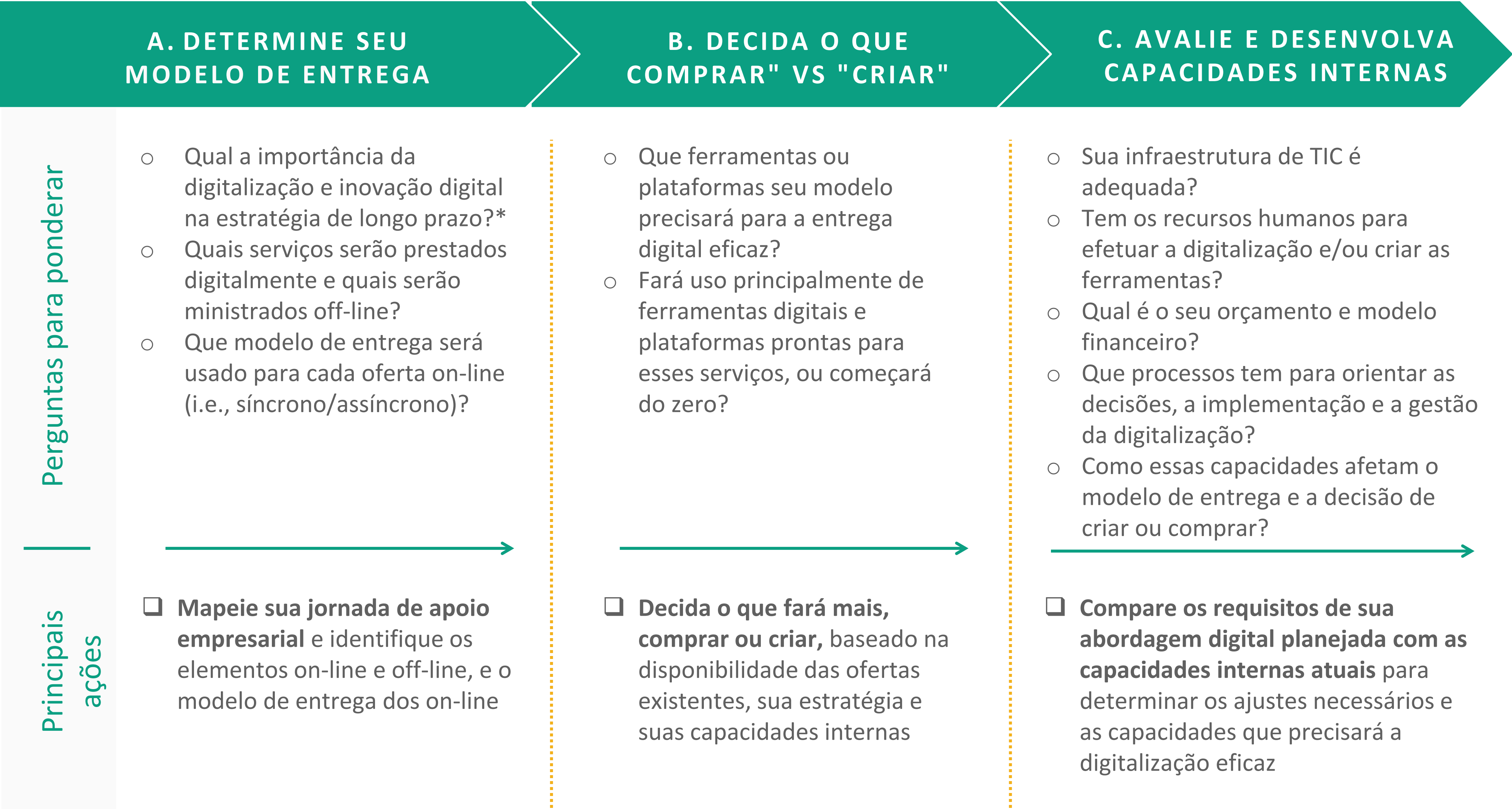
O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Passo 2: Resumo das principais perguntas e ações



\*Esta consideração está ligada ao arquétipo preferido de sua organização: Melhorar, Mudar ou Transformar

Fontes: Análise Dalberg, 2021



## ESTUDO DE CASO:

## African Management Institute (AMI)

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA



**African Management Institute**

O African Management Institute (AMI) oferece treinamentos e ferramentas sob medida para capacitar empreendedores e gestores na África. O AMI combina ferramentas on-line com seminários presenciais e prática no trabalho, organizadas por meio de aplicativos web e móveis próprios que orientam os participantes, enfatizando aprender fazendo.



### A. Determine o modelo de entrega

A visão do AMI desde o início era criar um modelo escalável para o desenvolvimento da gestão no continente africano, o qual exigiria uma solução digital. A primeira iteração do modelo de entrega do AMI foi altamente digital, mas passou a incluir seminários presenciais. Os serviços on-line *combinam elementos síncronos (p.ex., discussões entre pares) e assíncronos (p.ex., ferramentas e recursos baixáveis) para reforçar a aprendizagem* e criar flexibilidade para os clientes.

### B. Decida o que "comprar" ou "criar"

O AMI criou sua plataforma de aprendizado on-line do zero por várias razões. *Uma razão foi a falta no mercado de plataformas prontas* que atenderiam às necessidades dos clientes do AMI e adequadas para a metodologia de aprendizagem única do AMI, que precisava i) integrar a aprendizagem on-line assíncrona e síncrona com os serviços off-line, e ii) criar uma jornada de aprendizagem flexível que permitisse aos empreendedores praticar o que aprenderam em tempo real, como p.ex., poder buscar ferramentas necessárias. Outra foi o modelo de negócios do AMI; como empresa com fins lucrativos, era importante o AMI deter propriedade intelectual, e com seu modelo financeiro podia investir os recursos para criar a plataforma.

### C. Avalie e crie capacidades internas

As capacidades organizacionais do AMI incluem recursos humanos, financeiros e tecnológicos robustos. *Essas capacidades internas advêm dos requisitos da estratégia digital-primeira e da necessidade de criar uma plataforma própria.* O AMI angariou substancial capital semente que foi usado para criar um produto mínimo viável (MVP) e conteúdo para a plataforma. Focaram cedo no desenvolvimento de RH, contratando desenvolvedores, gerentes de produtos, equipes para suporte ao usuário/tecnologia, conteúdo, design e experiência de aprendizagem. Foi essencial aplicar fortes políticas de segurança face ao volume de dados que AMI teria como dono da plataforma. Além disso, o AMI recebe feedback dos usuários e faz planejamento contínuo para uso pelo cliente, mapeando as jornadas de 'personas- clientes' para melhorar sua plataforma.



Os principais aprendizados para os outros estão em verde

Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021

”

"Se toda a sua metodologia de aprendizagem for digital, e não apenas partes, você precisará ter controle de sua oferta, algo difícil se não construí-la você mesmo."

**Rebecca Harrison**

*Co-fundadora e CEO do AMI*





## Ao desenvolver sua abordagem digital, você precisará determinar o modelo de entrega certo para os serviços oferecidos

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

### A. Determine o modelo de entrega

O modelo de entrega de serviços refere-se à forma de prestar os diversos serviços na jornada do cliente (digital ou não, síncrona ou assíncrona), e é determinado tanto pelos clientes quanto pela proposta de valor. Para definir o modelo de entrega, mapear os elementos da experiência no programa ao lado da jornada do cliente e imaginar como o uso do modo digital poderia melhorar sua proposta de valor para os clientes e seu posicionamento no mercado, tanto hoje quanto no futuro. Ver detalhes na próxima página dos aspectos do modelo de entrega.

**O modelo de entrega escolhido não é inflexível; deve ser testado no início e muitas vezes para sua adequação** ao modo dos clientes interagirem com seus serviços. Exemplos das opções de design que devem ser testadas incluem a combinação dos serviços on-line e off-line e as ferramentas ou plataformas de entrega para ver se atendem aos clientes ou se precisam de ajustes (p.ex., talvez verifique-se que certos aspectos digitais síncronos, como seminários poderiam ser melhorados com elementos assíncronos complementares, como vídeos ou exercícios para ritmo pessoal).



**DESTAQUE:**  
**SINAPIS**

**sinapis**

Quando a Sinapis, uma comunidade global que fornece aos empreendedores treinamento profissional e espiritual, *coaching*, assessoria e *networking*, colocou seus módulos de treinamento on-line, mapeou cada parte do treinamento no modelo de entrega digital mais eficaz para o conteúdo. Além disso, a Sinapis desenvolveu uma jornada de aprendizagem que detalhou a estrutura dos vários aspectos do conteúdo, inclusive dos elementos on-line assíncronos a serem incluídos, como deveres, pré-leituras e vídeos. Ela continuará a adaptar este modelo após a COVID-19 para oferecer diferentes opções para diferentes clientes (p.ex., clientes internacionais e locais).



**DESTAQUE:**  
**THE DO SCHOOL**

**THE DO SCHOOL**

“The DO School”, uma organização global que apoia empresas e empreendedores sociais, criou uma força-tarefa para liderar seu esforço de digitalização. Determinou também quais aspectos de seus programas podem e devem ser transferidos on-line e quais não devem ser. A força-tarefa foi chefiada por dois jovens ‘nativos digitais’ da equipe que pesquisaram as ferramentas digitais para determinar quais poderiam melhor apoiar a entrega dos serviços digitais da organização e como fornecer esses elementos on-line de modo eficaz.



Definir o modelo de entrega inclui decidir quais aspectos serão on-line contra off-line, e os aspectos on-line que serão entregues de forma síncrona ou assíncrona

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

A. Determine o modelo de entrega

Quais serviços serão prestados on-line e quais off-line?

→ De acordo com os tipos de serviços que oferece, determine quais aspectos podem melhorar a qualidade de seus serviços por via digital, ou reforçar os elementos off-line



ON-LINE

OU



OFF-LINE

Cria um modo flexível de prestação de serviços que lhe permite:

- Alcançar um público maior
- Reduzir o tempo e custo das viagens de clientes
- Aumentar o engajamento dos empreendedores que têm dificuldade em agendar sessões presenciais no horário de trabalho e pessoal

Aumenta o valor de certos aspectos da entrega que se beneficiam da interação presencial<sup>1</sup>, como:

- A formação de relações pessoais e a facilitação conexões fortuitas
- A entrega de conteúdo propício para resolução em grupo de problemas complexos (p.ex., sessões de ideação mais interativas)
- Prestação de certos tipos de serviços (p.ex., consultoria ou Assistência Técnica quando o assessor visita a empresa do empreendedor)

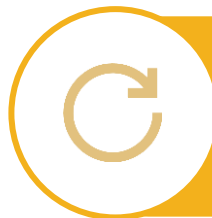
Como cada uma das ofertas de serviço on-line será entregue?

→ O conjunto de serviços oferecidos on-line pode incluir componentes síncronos e assíncronos, que podem se reforçar mutuamente



SÍNCRONO

OU



ASSÍNCRONO

A entrega síncrona (prestação de serviços em tempo real) é geralmente preferida para aspectos que:

- Requerem um grupo ativo ou interação individualizada que possa ser facilitada por ferramentas de juntar ideias online
- Beneficiam-se da aprendizagem e responsabilidade entre pares, por dar e receber feedback e se responsabilizarem para atingir as metas
- Promovem confiança e comunidade, especialmente quando as sessões são para grupos menores (~20 participantes, com subgrupos ainda menores)

A entrega assíncrona (prestação de serviços no ritmo do cliente) é proveitosa para:

- Habilitar empreendedores a integrem BDS de modo flexível na vida profissional e pessoal
- Complementar a entrega síncrona para reforçar a aprendizagem através de pré/pós-leitura<sup>2</sup>, vídeos e gravações de sessões para uso posterior
- Habilitar empreendedores a concentrar-se nos problemas de modo independente e aplicar o conhecimento no seu negócio

Notas: (1) A entrega off-line pode ser necessária na maioria das interações das organizações com clientes sem proficiência digital ou acesso a infraestrutura de TIC, (2) Estudos da Global Accelerator Learning Initiative (GALI) mostram o impacto positivo de "currículo invertido" que permite aos empreendedores trabalhar mais tempo sozinhos, fora da sala de aula, para resolver seus problemas. Fontes: Argidius Foundation e ANDE, "Pesquisa: Lições da GALI"; Entrevistas com interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021





## Aprender do contexto: Como usar de metodologias assíncronas para reforçar o conhecimento

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## A. Determine o modelo de entrega

### APRENDER DO CONTEXTO:



*uma plataforma e app para aprender idiomas*



#### Dicas para provedores de BDS:

#### Uso da entrega assíncrona para reforçar o conhecimento

- **Criação de uma jornada de cliente:** Os módulos de ensino de idiomas da Memrise levam os clientes numa jornada sequenciada, introduzindo novos conteúdos ao longo do caminho, e gamifica a aprendizagem permitindo aos alunos escolher metas diárias e a atingir vários níveis de realização.
- **Revisita a conceitos já aprendidos:** Embora seja pré-definida a via linguística da jornada do usuário, há funcionalidade que também permite aos usuários revisitarem conceitos e lições prévios nos momentos mais relevantes (p.ex., quando precisam usar certo vocabulário numa situação da vida real); assim a ação e a prática reforçam o aprendizado.
- **Reforço do aprendizado através de avaliações:** Além disso, utilizam-se exercícios para testar os usuários sobre conceitos aprendidos anteriormente e não só sobre os conceitos do módulo corrente, reforçando assim conteúdo talvez esquecido pelos alunos.

#### Fatores para sucesso na entrega digital

- **Aplicação antecipada:** Um aspecto-chave do método da Memrise é fazer os usuários utilizar o aprendizado quanto antes porque "as pessoas só confiam no aprendizado quando podem usá-lo".
- **Simplicidade e interatividade:** A Memrise simplifica tudo no app ao máximo, com o conteúdo dividido em 'punhados' e módulos curtos. Ela promove uma experiência muito interativa, com os usuários falando a nova língua desde o início, e faz testes frequentes como meio de feedback contínuo para os usuários.
- **Capacidade de baixar:** Os cursos podem ser baixados pelos usuários para poderem continuar aprendendo e praticando offline.
- **Comunidade:** A Memrise cria comunidades de usuários em vários idiomas, porque reconhece que elas são importantes na aprendizagem digital porque desmistificam a perspectiva de outros alunos, tornam a experiência mais divertida e criam um senso de responsabilidade mútua.



## Você precisará decidir que ferramentas e plataformas digitais podem apoiar seus serviços on-line e se vai "comprar" ou "criar"

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## B. Determine o que "comprar" ou "criar"

Ao decidir se você digitalizará parte ou todos os serviços, a decisão fundamental é se deve "comprar"<sup>1</sup> ferramentas e plataformas digitais já prontas ou se irá "criá-las" conforme as necessidades específicas da sua experiência on-line.

Existem muitas ferramentas e plataformas comerciais que podem ser usadas para criar o pacote de entrega de serviços on-line que podem ser altamente eficazes para alcançar os resultados de aprendizagem desejados sem "reinventar a roda". A plataforma Zoom de comunicação de vídeos tornou-se ferramenta onipresente durante a COVID-19, e há muitas outras que servem funções específicas (ver Seção 4).

Porém, depender somente das ferramentas e plataformas prontas pode ser insuficiente para algumas organizações que precisam de customização para obter os resultados desejados. Essas organizações procuram adotar e adaptar plataformas existentes, e outras podem criar sua própria plataforma customizada internamente do zero.

A decisão sobre o que comprar e o que criar é influenciada pelas capacidades internas da organização e seus objetivos e aspirações estratégicas. Deve se basear na avaliação dos custos, benefícios e compensações, e o ideal é o uso de uma força-tarefa dedicada que possa avaliar as diferentes opções e solicitar informações de parceiros.



**DESTAQUE:**  
**AMANI INSTITUTE**



**AMANI**  
**INSTITUTE**

O Amani Institute, que desenvolve profissionais e organizações que criam impacto social, dependia principalmente da "compra" para desenvolver sua experiência on-line, pois se adequava às suas capacidades internas e estratégia, e já existia ferramentas eficazes que atendiam às suas necessidades. Por exemplo, ele usa várias ferramentas digitais adequadas, como Zoom, Canvas, Canva, Miro e Stormboard para várias funções nos serviços on-line; Slack para comunicação interna; Salesforce como a principal plataforma customizada de coordenação; e Zapier para integrar a coleta de dados entre ferramentas (p.ex., Google Forms e Salesforce).

”

“Criar ferramentas e plataformas digitais próprias é atraente porque consegue-se exatamente o que se quer, mas poderá exigir grande investimento se não tiver a perícia tecnológica interna, sem a qual é bem provável que não desenvolva a solução certa. Mas, se comprar, você precisará fazer compensações porque é provável que não obtenha todos os recursos desejados.”

Petr Skvaril, Diretor de Global Partnerships & Programs, Impact Hub

”

“Não é fácil decidir entre 'criar' e 'comprar', especialmente se falta experiência tecnológica interna. No nosso caso, consultamos dois especialistas em tecnologia para obter opiniões e recomendações imparciais. Também escolhemos um provedor de tecnologia com flexibilidade para adaptar a plataforma às nossas necessidades.”

Katherin Kirschenmann, Fundadora e Diretora de Programa, The DO School

Notas: (1) O termo "comprar" aqui significa adotar ferramentas ou plataformas comercialmente disponíveis, diferente de criar tais ferramentas ou plataformas do zero, e não exige necessariamente gastos financeiros (ou seja, muitas ferramentas digitais disponíveis são de uso gratuito)

Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021



Para criar a experiência digital, você pode contar com a compra ou com a criação de tecnologias, ou ficar no meio entre as duas

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

B. Determine o que "comprar" vs "criar"



Nota: As decisões sobre compra ou criação de ferramentas/plataformas digitais para interação externa/prestação de serviços, incluem plataformas usadas para gestão interna, como CRM, Knowledge Management e sistemas de M&A. Visto que este relatório é sobre a digitalização da prestação de serviços, não estão incluídas considerações sobre operações internas, mas à medida em que plataformas próprias são criadas do zero para este fim também depende muito das capacidades internas da organização, conforme descrito na seção anterior. (1) Essas ferramentas são usadas por organizações do todo o espectro acima, incluindo aquelas que criam plataformas personalizadas. Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021



Você pode escolher entre comprar ou criar de acordo com a disponibilidade de produtos já existentes, a estratégia e as capacidades internas da sua organização

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

B. Determine o que "comprar" vs "criar"

Considerações que influenciam a decisão de comprar ou criar		<div> COMPRAR</div>	<div> CRIAR</div>
Considerações estratégicas com fortes interligações	Existem tecnologias adequadas para as necessidades?	<input type="checkbox"/> Se já existem plataformas e ferramentas tecnológicas que podem ser adotadas e usadas ou customizadas para atender aos clientes, a compra destas evita "reinventar a roda"	<input type="checkbox"/> Se não houver plataformas ou ferramentas tecnológicas adequadas para a implementação de metodologia específica, será necessário criá-las
	Qual a importância da digitalização para sua estratégia de longo prazo?	<input type="checkbox"/> Se a digitalização não for fundamental para sua estratégia, talvez seja mais difícil justificar o investimento financeiro inicial e o tempo de espera pela criação, tornando a compra preferível	<input type="checkbox"/> Se sua ambição estratégica de longo prazo basear-se na digitalização e na inovação digital, poderá optar pela criação, pois são justificados os custos iniciais maiores e o tempo de espera
	Quanto controle e personalização são necessários para o serviço digital?	<input type="checkbox"/> Se não houver necessidade estratégica intrínseca de ter software próprio, ou de alto nível de customização, a compra (talvez com algumas personalizações) poderá ser adequada	<input type="checkbox"/> Se precisar de mais controle sobre sua oferta (ou seja, possuir software, grande adaptação para os clientes) em longo prazo, algo mais provável se o digital for o âmago de sua estratégia e modelo de negócios, poderia precisar criar
	Quais são as restrições ou demandas do seu modelo financeiro e empresarial?	<input type="checkbox"/> Se seu modelo financeiro limitar os investimentos iniciais significativos (mais comuns com as ‘sem fins lucrativos’), poderá optar pela compra e pagamento do licenciamento	<input type="checkbox"/> Se seu modelo financeiro permitir investimentos grandes iniciais (como as ‘com fins lucrativos’), e se a viabilidade do seu modelo de negócios depende de IP próprio terá maior capacidade e necessidade de criar
	Qual é o nível das capacidades internas humanas e de TIC?	<input type="checkbox"/> Com limitados recursos humanos para o desenvolvimento e manutenção de plataformas/ferramentas personalizadas (p.ex., criadores de software, gerentes de produtos, designers), a compra poderá ser necessária	<input type="checkbox"/> Se tiver, ou puder desenvolver, recursos humanos e infraestrutura de TIC robustos para a criação e manutenção de plataforma própria, maior será sua capacidade de criar (ver detalhes na próxima página sobre capacidades internas)

Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021

A boa implementação de sua abordagem digital depende do conjunto certo de capacidades internas: Infraestrutura de TIC, processos e ativos humanos e financeiros

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

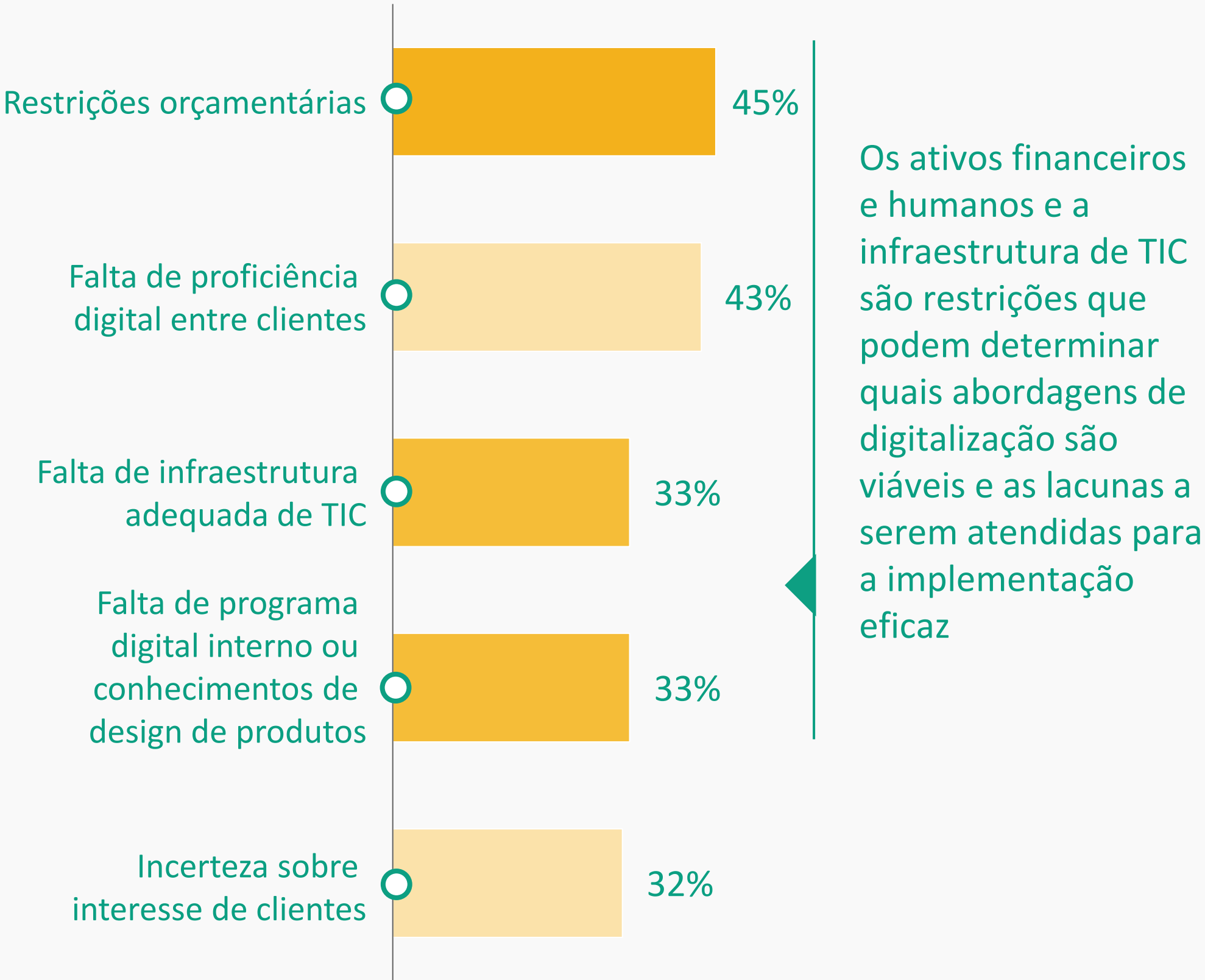
### C. Avalie e desenvolva suas capacidades organizacionais

A verificação das capacidades atuais da sua organização em relação ao que é necessário para atingir as metas estratégicas ajudará na determinação do caminho de digitalização mais adequado com base no que é viável, bem como identificar lacunas a serem atendidas internamente ou de fora.

Isso exige uma avaliação dos **ativos humanos e financeiros** (pessoal que entende o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o orçamento para o nível de digitalização desejado), dos **processos** (o modo de passar de conceito para a entrega para apoiar serviços digitais) e da **infraestrutura de TIC** (a tecnologia para apoiar os processos e serviços digitais) , que juntos precisam se alinhar coerentemente para garantir uma base operacional forte para atingir o nível de digitalização desejado.



Os 5 principais desafios de digitalização para provedores de BDS<sup>1</sup>  
% de classificação de cada como desafio *significativo* ou  *muito significativo*



Fontes: (1) Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021





**A avaliação desses pilares pode ajudar na definição de qual caminho é viável e quais capacidades você precisa desenvolver para realizar a estratégia desejada**

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## C. Avalie e crie suas capacidades organizacionais

### INFRAESTRUTURA DE TIC

**A infraestrutura de TIC refere-se à tecnologia de apoio para os processos e serviços digitais.** Quanto mais importante a digitalização for para a estratégia, maior será a robustez necessária da infraestrutura tecnológica. Isso pode variar desde ferramentas digitais simples para interação com clientes, até plataformas mais sofisticadas e infraestrutura de apoio para armazenar, compartilhar e proteger dados.

*Quais são as tecnologias digitais usadas para a entrega de programas e qual é o nível de desenvolvimento da infraestrutura interna de apoio para as atividades externas? Quais são as lacunas entre as tecnologias usadas agora e o que precisa para efetuar a estratégia digital eficazmente?*

### PROCESSOS

**Os processos são os meios pelos quais um conceito passa a ser apoio para os serviços digitais.** A COVID-19, fez muitas organizações se converterem rapidamente para serviços digitais sem tempo para definir processos estratégicos orientadores da implementação. Tais organizações se beneficiarão de processos claros para orientar a tomada de decisões no futuro sobre a adoção de novas tecnologias e como adaptar e melhorar o conteúdo, estrutura e abordagem dos serviços on-line.

*Que práticas você já tem para introduzir alterações da estratégia de digitalização, coletar conhecimentos de clientes para serviços online, compartilhar aprendizados e dados de digitalização entre funcionários e outros processos-chave?*

### ATIVOS (HUMANOS E FINANCEIROS)

Quanto maior a importância da digitalização na estratégia, mais ativos humanos e financeiros precisarão ser dedicados ao design e entrega dos serviços.

#### Ativos humanos

**Os ativos humanos referem-se às pessoas que entendem o que precisa ser feito e como fazê-lo.** Precisa-se de pessoal que faça a gestão do processo da estratégia digital e pessoal com as habilidades para desenvolver e entregar os serviços.

*Quem gerenciará a estratégia de digitalização (p.ex., determinar o que e como digitalizar e garantir uma adoção maior na organização)? Qual é o nível de habilidade e escopo das pessoas que podem criar ferramentas digitais (criadores) e entregar serviços digitais (facilitadores)?*

#### Ativos financeiros

**Os ativos financeiros referem-se ao orçamento necessário para o nível de digitalização desejado.** As restrições orçamentárias são grandes desafios nos esforços de digitalização e podem determinar a complexidade da estratégia.

*Qual é o modelo financeiro da sua organização? De onde vêm seus recursos financeiros para digitalização, e como isso influencia o que pode desenvolver ou comprar ou quem pode contratar? Se precisa fazer um grande investimento, quais são as fontes de financiamento potenciais?*



As abordagens digitais variam conforme o arquétipo, e as organizações *Transformar* são mais prováveis de criar ferramentas e plataformas digitais, viabilizadas pelas suas capacidades organizacionais

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Passo 2: Principais considerações por arquétipo

	<div></div> Melhorar	<div></div> Mudar	<div></div> Transformar
A. Determine o modelo de entrega	Os modelos de entrega dependerão das competências e clientes da organização; os serviços on-line são mais importantes para organizações Mudar e Transformar, a maioria dos das quais usam uma combinação de canais síncronos e assíncronos.		
B. Decida o que "comprar" ou "criar"	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações <i>Melhorar</i> tendem mais a usar ferramentas e plataformas digitais prontas para prestar serviços online, devido à capacidade interna limitada de criar soluções do zero, e ao custo disso exceder o possível benefício visto que a digitalização é menos central na sua estratégia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações <i>Mudar</i> também carecem dos recursos internos para a criação e manutenção de plataformas e ferramentas digitais, mas podem adaptar ferramentas e plataformas vendidas mais do que as organizações <i>Melhorar</i> dada a importância estratégica da entrega digital.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A proposta de valor das organizações <i>Transformar</i> se baseia na inovação de seus serviços digitais, o que talvez envolverá a criação de plataformas e/ou ferramentas próprias. Isso conta com amplas capacidades internas de infraestrutura de TIC, orçamento e recursos humanos, incluindo engenheiros, criadores e projetistas.</li></ul>
C. Avalie e crie suas capacidades internas	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações <i>Melhorar</i>, como outras, precisam de recursos dedicados para entender os tipos e usar casos de ferramentas e plataformas digitais que melhor apoiarão seus serviços.</li><li>Porém, são mais prováveis de terceirizar necessidades técnicas discretas a parceiros em vez de usar recursos internos significativos para criar ou personalizar tecnologias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações <i>Mudar</i> precisam de mais recursos humanos internos dada a centralidade da digitalização nas suas operações e estratégia, e maior orçamento, que pode ser uma restrição significativa.<sup>1</sup> Por exemplo, precisam alocar mais funcionários para adaptar o conteúdo e a estrutura de cursos de negócios para uma entrega digital eficaz e podem precisar de outras perícias internas, como design de vídeos e habilidades de gravação, conforme os serviços digitalizados e sua entrega.</li><li>É provável que se terceirize a customização maior das plataformas digitais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações <i>Transformar</i> exigem infraestrutura de TIC mais complexa, como software para desenvolvimento ponta-a-ponta, e políticas rigorosas de segurança de dados devido a seu acesso e propriedade de grandes quantidades de dados em plataformas próprias.</li><li>Exigem recursos humanos mais robustos para criar e manter as ferramentas e plataformas digitais internas (criadores, gerentes de produtos, projetistas) e financiamento para os talentos precisos e suportar as demandas da infraestrutura de TIC avançadas.</li></ul>

Nota: (1) Numa pesquisa recente das organizações de BDS, as categorizadas como *Shift* foram mais prováveis de citar as restrições orçamentárias como um grande desafio à digitalização; as organizações *Enhance* têm necessidades orçamentárias menores, e as organizações *Transform* têm as maiores necessidades orçamentárias, mas tendem a ter mais recursos alocados para digitalização desde o início. Fonte: Análise Dalberg, 2021



## Meça, aprenda e aperfeiçoe

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Ao implementar a estratégia de digitalização, **meça e aprenda com os resultados** para **aperfeiçoar** continuamente sua abordagem

**A digitalização é um processo contínuo.** Semelhante a como se encorajam os empreendedores a criar ciclos de aprendizagem para testar e aprender continuamente com feedbacks para melhorar seus negócios, os provedores de BDS obtêm melhores resultados com a abordagem iterativa baseada em aprendizagem para a adoção digital.

Ao implementar a estratégia de digitalização, você deve coletar e rastrear informações-chave quantitativas e qualitativas e usá-las no modelo de entrega e nas ferramentas e abordagens digitais. Pondere de antemão os potenciais impactos e, ao notar as métricas principais, preste atenção onde os resultados convergem ou divergem das expectativas ou metas para identificar áreas para aperfeiçoamento.



A adoção digital eficaz requer a previsão de impactos, avaliando-os para aprender e refinar continuamente



Perguntas para ponderar

- Quais são os riscos, compensações e impactos potenciais de sua abordagem digital na sua organização e nos clientes?
- Como você pode mitigar os potenciais empecilhos imprevistos ou consequências negativas?

B. MEÇA E MONITORE OS RESULTADOS

- Quais os KPIs que monitorará para avaliar a eficácia da entrega digital?
- Como precisaria coletar métricas de forma diferente da coleta de dados para serviços offline?

C. APRENDA E REPITA

- Como se alinham os resultados e impactos com as expectativas?
- Que aspectos do seu modelo de negócios, práticas ou ferramentas podem ser ajustados para melhorar os resultados?
- Como sua organização pode fortalecer uma cultura de aprendizagem e inovação?

Principais ações

- ❑ **Preveja os potenciais empecilhos e impactos negativos** do seu modelo de prestação de serviços e os passos para mitigar os riscos desde o início

- ❑ **Identifique os novos KPIs a monitorar**, como e com base em quais ferramentas e plataformas digitais você usa
- ❑ **Colha feedback direto de clientes** para interpretar dados e monitorar métricas de resultados importantes que não podem ser rastreadas digitalmente

- ❑ **Adote um processo consistente para analisar e ponderar** os dados coletados para orientar a iteração
- ❑ **Identifique meios de cultivar ainda mais uma cultura** que incentiva a aprendizagem e a inovação

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA





## ESTUDO DE CASO:

## FUNDES

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA



A FUNDES é uma consultoria que promove o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas (MSME) na América Latina por meio da capacitação. A pedido de duas empresas, a FUNDES se empenhou em encontrar uma solução digital escalável para atender a mais MSMEs a custo menor, criando soluções internas de ensino digital que continuam evoluindo.



A. Preveja os potenciais impactos

B. Meça e monitorar os resultados

C. Aprenda e repita



No início da digitalização, a FUNDES teve empecilhos comuns das quais outras organizações podem aprender. Uma lição foi *a importância de criar um MVP para testes iniciais*, o que aprendeu depois de passar muito tempo criando sua primeira plataforma online. Outro aprendizado foi *a importância de ter uma equipe com conhecimentos técnicos e mentalidade estratégica para liderar o processo de digitalização*, depois de ter experiências difíceis com vendedores e fornecedores ineficientes.

Depois de lançar suas primeiras soluções de aprendizagem digital, a FUNDES *coletou dados de engajamento* de usuários através das suas plataformas e de mídias sociais, como Facebook, e usou-as para promover o engajamento. A equipe da FUNDES notou que ela não estava tendo a atenção ou o crescimento orgânico previstos, e uma investigação revelou que isso foi em parte porque o formato de aulas longas não funcionou bem para os microempreendedores de varejo limitados pelo tempo. Testes adicionais revelaram que os níveis de engajamento foram menores do que o esperado devido aos esforços de divulgação em massa que atraíram empreendedores que não eram do perfil-alvo, assim o conteúdo era muito fácil ou muito difícil para muitos.

Para aumentar o crescimento e o engajamento, a FUNDES refinou sua abordagem adaptando suas soluções digitais e sua estratégia de divulgação e entrega para focar em segmentos específicos de clientes. Mudou de soluções de ensino de longa duração para soluções de micro-aprendizagem oferecidas pelo seu próprio aplicativo, EntreRedes, e Whatsapp, que dividem o conteúdo em segmentos mais curtos. Além disso, *ela simplificou as áreas da jornada digital onde houve altos níveis de desistência*. Na divulgação, ela se adaptou, trabalhando através de parceiros que têm relacionamentos com certos segmentos de empreendedores, para *personalizar a divulgação e criar confiança e engajamento*.



Os principais aprendizados para os outros estão em verde

Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021

”

"Inicialmente não usamos um MVP ou abordagem de *start-up*, que teria sido útil para garantir que o produto em desenvolvimento atendesse à demanda do mercado."

Corentin Larue

Diretor de Crescimento da FUNDES



## Prever possíveis impactos antes da entrega o ajudará a tomar medidas para evitar empecilhos e a entender o que se deve medir e acompanhar

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## A. Preveja os potenciais impactos

Ao preparar a entrega, dedicar tempo para refletir cuidadosamente sobre os impactos potenciais, te preparará para uma entrega mais eficaz e te deixará mais consciente sobre as métricas a serem monitoradas ao longo do processo. Embora seja importante considerar os potenciais impactos exclusivos que a sua organização pode experimentar, existem vários resultados negativos comuns já enfrentados por muitos provedores de BDS na digitalização, que reduziram a eficácia dos serviços.

**Alguns impactos negativos potenciais importantes incluem a queda dos níveis de engajamento, confiança e formação de relacionamentos** entre empreendedores e a organização BDS. Facilitar o engajamento e criar confiança requerem esforço ativo, mas é ainda mais difícil fazer digitalmente, por isso, deve ser feito de modo ainda mais intencional.

**Outras consequências negativas potenciais** incluem esquecer, sem querer, certos clientes; piores resultados de aprendizagem devido à falta de boa adaptação dos serviços aos diferentes estilos de aprendizagem on-line; ou focar demais no meio (p.ex., aspectos tecnológicos) em vez da prestação de serviços de qualidade e aulas comprovadas sobre "o que funciona" para o desenvolvimento de empresas.



DESTAQUE:

MOWGLI MENTORING

**mowgli**  
mentoring  
inspire | connect | evolve



7 DICAS PARA CRIAR CONFIANÇA E ENGAJAMENTO ON-LINE

A Mowgli Mentoring, que apoia o desenvolvimento de liderança de MSMEs por meio de mentoria, previa que a entrega on-line poderia dificultar o cultivo da confiança, algo fundamental para mentoria eficaz. Ela adotou táticas para lidar com isso, alocando tempo e espaço para a equipe do programa e os participantes desenvolverem confiança e relações entre colegas, começando com uma sessão de conscientização pré-programa. Mowgli Mentoring também tem ex-alunos que indicam colegas para participação; os ex-alunos explicam aos amigos que precisarão sair de sua zona de conforto no programa, criando a expectativa entre eles de participação aberta, troca de experiências e aprendizagem conjunta desde o início.

- 1. Crie pontos de interação logo e frequentemente:** Comece a criar seu relacionamento com empreendedores na fase de inscrição e aloque um "rosto familiar" da sua organização que entre em contato com frequência ao longo do programa
- 2. Defina expectativas:** Os empreendedores devem saber que se espera que troquem experiências abertamente; ex-alunos do programa podem ajudar a definir a expectativa de "quanto mais você dá, mais recebe"
- 3. Vulnerabilidade de modelo:** Os facilitadores e mentores podem dar exemplo para os participantes contando suas próprias histórias e experiências primeiro e continuamente durante programa
- 4. Eleve os campeões:** No início da criação de confiança, convide primeiro os participantes mais abertos a contar suas experiências para encorajar outros a sentirem-se a vontade de participar
- 5. Proteja a confidencialidade:** Os participantes não devem se sentir obrigados a falar; estabeleça códigos de confidencialidade desde o início e forme grupos de empresas de características similares, mas evite ter concorrentes diretos no mesmo grupo<sup>1</sup>
- 6. Enfatize a aprendizagem entre pares:** Os facilitadores devem promover discussões entre pares e evitar comentar que uma contribuição é "certa" ou "errada"
- 7. Mantenha os grupos pequenos:** É ainda mais importante no digital manter os grupos pequenos (<25 participantes) para incentivar a participação ativa, e subdividir o máximo possível





Os empecilhos comuns incluem a exclusão, sem querer, de certos clientes, adaptação inadequada da entrega e focar demais na tecnologia à custa de aprendizagem

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## A. Preveja os potenciais impactos

### EMPECILHOS COMUNS

**Exclusão de certas demografias:** Embora a entrega digital possa ampliar o alcance, poderá também excluir certos empreendedores devido a sua falta de habilidades digitais ou conforto com certas tecnologias, e outros fatores

**Adaptação inadequada dos serviços digitais:** A simples troca de off-line para on-line (p.ex., replicar a mesma abordagem de um seminário presencial no Zoom) poderá dar resultados piores porque não leva em conta as diferenças no engajamento on-line.

**Perder de foco o que funciona para o desenvolvimento empresarial eficaz:** Embora os princípios-chave da aprendizagem eficaz (p.ex., 'aprender fazendo' e aprender com pares) sejam os mesmos on-line que presenciais, uma tendência na digitalização é focar demais no meio à custa da pedagogia eficaz (p.ex., substituição de muitas oportunidades interativas por vídeos gravados)

### PASSOS DE MITIGAÇÃO

❑ Fale **com diversos segmentos de clientes** para entender se alterações do conjunto de serviços prejudicaria alguns grupos e quais tecnologias lhes são fáceis de usar. Adapte a abordagem com base nos detalhes obtidos e teste logo para medir diferenças de engajamento que possam revelar os ajustes necessários das ferramentas digitais ou do modelo de entrega.

❑ **Adapte a estrutura e a entrega do serviço digital** de acordo com as diferenças entre as interações online e presenciais dos clientes. Por exemplo:

- ❑ **Faça as sessões mais curtas** para evitar a "fadiga de Zoom" e porque a atenção ativa online é menor que a presencial.
- ❑ Treine **os facilitadores para a entrega on-line** que exige muito mais esforço para engajar os participantes com perguntas e atividades, já que pode-se perder a dinâmica das interações presenciais.

❑ **Combine vários modos de entrega.** Assim como é improvável obter resultados ideais num programa presencial composto principalmente de palestras, um programa on-line dominado por vídeos será ineficaz e desengajador. Evite imitar o pior da aprendizagem off-line, e use a digitalização como oportunidade para melhorar a eficácia dos serviços atuais, esforçando-se para melhorar os mecanismos de personalização e feedback, e combine o uso de aprendizagem entre iguais e em redes com oportunidades individuais de resolução de problemas.

*Dicas para interação com empreendedores com acesso limitado a tecnologia confiável:*

- Use WhatsApp para interagir com empreendedores, pois é muito utilizado, gratuito e acessível pelo celular.
- Verifique se o conteúdo pode ser baixado pelos empreendedores com conexão estável, para uso em outros momentos.

*"Uma armadilha no nosso lançamento da FUNDES on-line foi nos limitarmos a fazer a mesma coisa de antes, mas na forma digital."*

- Corentin Larue, FUNDES

*"Estamos decididos firmemente a evitar o erro de imitar o pior da aprendizagem off-line. Muitas vezes, o ensino digital tradicional imita o método de 'giz e conversa' de repassar conteúdo."*

- Rebecca Harrison





## Aprender do contexto: Como adaptar serviços para entrega eficaz on-line

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## A. Preveja os potenciais impactos

### APRENDER DO CONTEXTO

**LinkedIn Learning**

um site de cursos por vídeos ministrados por peritos do setor

**Udemy**

um mercado de aprendizagem e ensino online



#### Dicas para provedores de BDS:

#### Como adaptar os serviços para melhorar a experiência on-line<sup>1</sup>

- **Crie vídeos eficazes:** Testes amplos feitos por LinkedIn Learning sobre o design de vídeos revelaram cinco elementos de design comprovados de vídeos de treinamento eficazes e envolventes: (i) Indicação clara inicial dos objetivos da aprendizagem; (ii) Não exceder 5 minutos para aulas, ou duas horas para cursos; (iii) Um tópico por vídeo com slides dos vídeos para facilitar edição mais tarde; (iv) áudio, imagens e conteúdo de alta qualidade; e (v) uso dos instrutores mais engajadores porque a atenção ativa dura menos.
- **Melhore a eficácia do instrutor on-line:** Para as sessões gravadas, os instrutores melhores e mais eficazes da Udemy roteirizam suas próprias aulas (não seguem pontos fixos de fala) para (i) agilizar as aulas on-line, obrigando-se a decidir quais aspectos são essenciais e quais não são; (ii) antecipar perguntas a fim de minimizar o tempo com pontos de confusão e maximizar a discussão interativa; e (iii) assegurar-se de que não se esqueçam de pontos-chave para evitar repetir as gravações.

### Outros fatores de sucesso na entrega digital

- **Oferta de vídeos como complemento:** Tanto LinkedIn Learning quanto Udemy possuem grandes bibliotecas de vídeos de cursos, mas sabem que os vídeos, como ferramenta, podem e devem complementar outros modos de ensino. Ambos utilizam meios de engajar os alunos em exercícios e *quiz*, e incentivam os alunos a se envolverem com outros canais de aprendizagem que facilitam a discussão.
- **Melhora na capacidade de produzir vídeos:** Para criar vídeos eficazes do zero, LinkedIn Learning e Udemy utilizam desenhistas gráficos e de vídeos, editores de vídeo, engenheiros de áudio e diretores, juntamente com especialistas em conteúdo que avaliam o cenário para entender as tendências e tópicos sob demanda em diferentes setores para criar conteúdo relevante.
- **Uso de perguntas para refinar continuamente a entrega:** Udemy usa perguntas recebidas nos cursos de vídeo como feedback de que certas áreas de conteúdo não foram explicadas de modo claro ou adequado, e usa essas perguntas para refinar e melhorar esses vídeos.

Ao implementar o processo de digitalização, acompanhe sempre os resultados para detectar logo resultados positivos e negativos

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## B. Meça e monitore os resultados

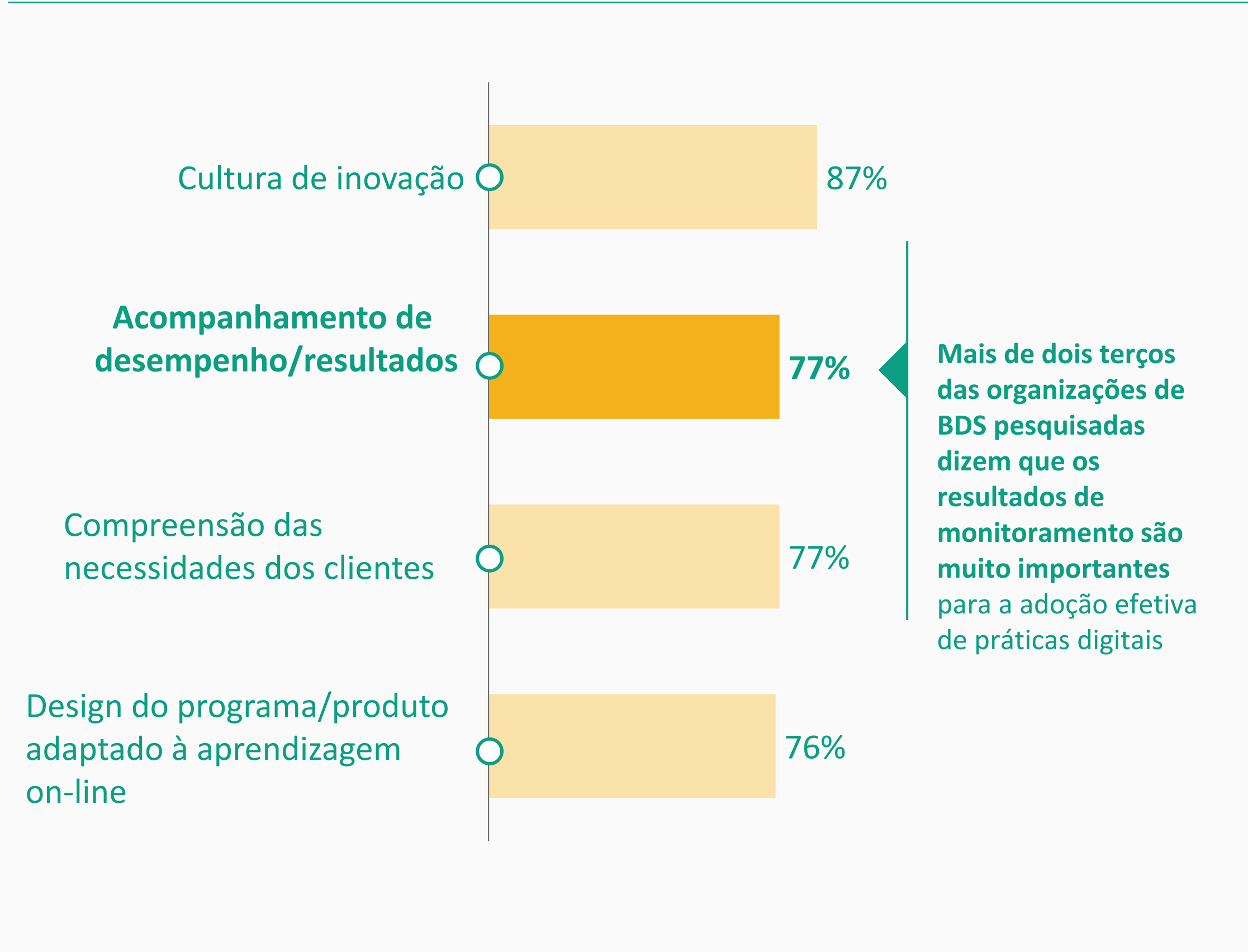
Medir e acompanhar resultados oferece uma oportunidade para testar os impactos previstos e identificar os aspectos a serem refinados. A verificação de resultados permite validar ou invalidar as suposições feitas ao projetar a abordagem digital, permitindo investimento maior nos aspectos que funcionam e correção dos outros. Por exemplo, se os clientes consistentemente tiram notas baixas num determinado módulo, você pode investigar o porquê (a entrega on-line não é engajadora o suficiente? O conteúdo é muito complexo para entrega tão eficaz online quanto offline?) e alterar a abordagem de acordo.

A digitalização pode gerar muitos dados, o que pode exigir que você expanda as métricas monitoradas e os métodos de coleta de dados usados. Por exemplo, se você criar um vídeo sobre a gestão de fluxo de caixa para os clientes verem antes de um módulo de treinamento em grupo em vez de um recurso baseado em texto anteriormente, poderá coletar dados sobre quantas pessoas viram e onde desistiram, algo que pode usar para melhorar a entrega desse conteúdo.

Porém, a digitalização também pode dificultar a coleta de métricas de impactos importantes e, portanto, a coleta deve ser complementada com feedback direto dos clientes. Menos interações off-line pode significar menos oportunidades para obter feedback presencial e dados sobre o desempenho e sobrevivência da empresa durante e após o programa; a coleta desses dados de impacto é fator-chave para serviços eficazes de apoio ao desenvolvimento empresarial.<sup>1</sup> A digitalização poderá exigir melhor sistematização da coleta de dados não digitais por meio de pesquisas e entrevistas para coletar métricas de impacto para avaliar a eficácia da intervenção global.

### Os 4 principais fatores para digitalização eficaz, segundo provedores de BDS<sup>2</sup>

% dos entrevistados avaliando cada um como 'Muito importante' ou 'Essencial'



Fontes: (1) Argidius Foundation, "Aprender avaliando o desempenho das empresas gera resultados"; (2) Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021



A digitalização pode aumentar a aprendizagem porque amplia a quantidade de dados que você coleta em tempo real e isso pode melhorar suas práticas de avaliação e monitoramento

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

B. Meça e monitore os resultados

Passos-chave para medir e monitorar os resultados com digitalização

Exercício ilustrativo para identificar métricas-chave para monitorar (a lista não é completa)

- Identifique os novos indicadores para monitorar, conforme as ferramentas e plataformas digitais usadas Por exemplo, se vídeos gravados são usado, pode-se obter dados como o número de visualizações e a média dos lugares de desistência.
- Determine os indicadores tradicionais que podem ser monitorados de modo diferente. Por exemplo, a digitalização pode permitir um monitoramento de métricas, como pontuações de quiz, mais eficiente do que antes.
- Colete feedback direto de clientes. Embora a digitalização possa aumentar as métricas de atividades que podem ser coletadas, deve-se manter o foco em medir os resultados do negócio; esses dados podem ser coletados por meio de pesquisas e entrevistas. Além disso, as conversas com os clientes ajudam interpretar o significado das métricas coletadas digitalmente, para entender corretamente que medidas tomar.

Variáveis de resultados e atividades	Indicadores para monitoramento	Exemplos de KPIs quantitativos tradicionais	Exemplos de KPIs adicionais monitorados digitalmente	Indicadores qualitativos adicionais
Alcance	<div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div>	<div><input type="radio"/> Número de candidatos/inscrições</div> <div><input type="radio"/> Número de participantes</div>	<div><input type="radio"/> Número de visualizações</div> <div><input type="radio"/> Taxa aberta</div>	
Engajamento	<div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div>	<div><input type="radio"/> Comparecimento</div> <div><input type="radio"/> Taxas de retenção e conclusão</div>	<div><input type="radio"/> Número de usuários ativos</div> <div><input type="radio"/> Número de logins</div> <div><input type="radio"/> Número de <i>downloads</i> de ferramentas</div> <div><input type="radio"/> Tempo do usuário na plataforma</div> <div><input type="radio"/> Avaliações pelos usuários (p.ex., para vídeos)</div>	<div><input type="radio"/> Nível de participação nas discussões em grupo</div> <div><input type="radio"/> Nível de redes/vínculo criado nos grupos</div>
Resultados de aprendizagem	<div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div>	<div><input type="radio"/> Pontuações de avaliações e quiz</div>		<div><input type="radio"/> Em que medida os aprendizados são aplicados na empresa</div>
Resultados dos negócios	<div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div> <div><input type="checkbox"/> _____</div>	<div><input type="radio"/> Crescimento da receita</div> <div><input type="radio"/> Crescimento dos lucros</div> <div><input type="radio"/> Empregos criados</div> <div><input type="radio"/> Taxas de sobrevivência</div> <div><input type="radio"/> Novos clientes adquiridos</div> <div><input type="radio"/> Investimento atraído</div> <div><input type="radio"/> Expansão geográfica</div>		



**OBS:** As métricas dos resultados de negócios são fundamentais para avaliar a eficácia do apoio, mas normalmente não são geradas digitalmente; não se deve olhar de maneira excessiva as plataformas e programas digitais de BDS

Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; TalentLMS, "The Ultimate KPI Cheatsheet for eLearning"; Aliança Europeia para Inovação, "Identificação de KPIs para avaliação de cursos de E-learning através da percepção dos alunos", 2017; Análise Dalberg, 2021



# O monitoramento e avaliação eficazes exigem recursos dedicados e meios de feedback contínuo com os clientes

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

DICAS PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EFICAZES

- ☐ **Facilite a prestação de feedback pelos clientes o máximo possível.** Por exemplo, avaliações e pesquisas simplificadas de linhas de base, média, e final e de pós-programa, junto com o acompanhamento regular e consistente de clientes em relação aos serviços digitais, podem estimular feedback detalhado e oportuno pelos clientes sobre sua experiência, permitindo a rápida detecção do que funciona e as mudanças necessárias.
- ☐ **Tenha um sistema ou banco de dados bem organizado para os dados de M&A.** Isso permitirá maior uso dos dados coletados, bem como aumentará a eficiência na análise de dados.
- ☐ **Dedique recursos humanos suficientes para gerir o processo de M&A.** As organizações que esperam que a equipe de implementação também faça M&A normalmente têm mais dificuldade com a medição e análise consistentes e aprofundadas dos resultados, devido às demandas prioritárias no tempo da equipe.

## B. Meça e monitore os resultados



### DESTAQUE: TECHNOSERVE



A TechnoServe, uma organização global sem fins lucrativos que trabalha para ajudar empreendedores do mundo em desenvolvimento a sair da pobreza, procura gerar mais impacto mapeando seus KPIs com sua Teoria de Mudança. Isso permitiu um entendimento do que funciona e o que precisa ser mudado em cada etapa de sua abordagem central. Ela utiliza também ensaios de controle randomizados (RCTs) como uma parte do processo de aprendizagem tanto para levantar contrapontos dos seus serviços de apoio, quanto para conseguir validação externa para evitar vieses. A TechnoServe pretende implementar um RCT para seus programas digitais ainda este ano para entender melhor as diferenças de impacto entre os serviços on-line e off-line. Além disso, a TechnoServe possui uma equipe dedicada para M&A, e a gestão busca dar um forte exemplo de incentivo à aprendizagem e aceitação de erros, o que cria a cultura de inovação que é crucial para poder iterar e refinar rapidamente.

”

*"Esforçamo-nos para focar na coleta das informações que nos ajudarão a refinar ou validar nossa Teoria da Mudança e abordagem. Aprendemos que a resposta dos empreendedores é maior quando aprendem a usar as informações coletadas (p.ex., suas vendas) para melhorar sua empresa."*

*Juan Carlos Thomas, Diretor Global de Empreendedorismo, TechnoServe*

”

*“É necessário ter uma equipe responsável pela M&A para isto ser bem feito e de forma consistente."*

*Oscar Artiga, Vice-Diretor Global de Empreendedorismo, TechnoServe*



O principal objetivo de monitorar métricas é usá-las para melhorar a abordagem digital, que exige aprendizagem e reflexão consistentes

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## C. Aprenda e repita

Ao promover a melhoria e refinamento contínuos na prestação de serviços digitais, a sua organização se beneficiará se tiver um processo pelo qual a equipe reflete e age conforme feedbacks e dados coletados, assim como se tiver uma cultura que incentiva o aprendizado e o crescimento

### *Adoção de um processo de aprendizagem e refinamento*

Um processo de aprendizagem é uma maneira de obrigar a organização a esforçar-se para melhorar as práticas digitais. Poderia envolver, por exemplo, a análise de dados no final de cada programa para gerar relatórios para discussão a fim de decidir os refinamentos a testar na próxima iteração. As perguntas para orientar essa discussão podem incluir:

- O que funciona bem que devemos continuar fazendo ou fazer mais?
- O que não dá certo e por quê? O que devemos fazer diferente?
- O que mais podemos testar na entrega digital?

### *Incutir uma cultura que apoia o aprendizado*

A criação de uma cultura que incentiva ativamente a aprendizagem e o crescimento é fundamental porque apoia a inovação. Isso significa criar um ambiente onde as pessoas se sintam empoderadas e "seguras" para propor novas ideias para melhorar ou expandir o uso de tecnologias digitais, e para controlar sua implementação sem medo de repercussão se não obtiverem os resultados desejados.

A gestão define o ambiente para o resto da organização; portanto, se ela deixar claro que a inovação e a experimentação são valorizadas (desde que sejam acompanhadas de aprendizado e melhoria), as equipes ficarão dispostas a responsabilizar-se pelos testes de novas abordagens digitais que podem tornar a prestação de serviços ainda mais eficaz.



DESTAQUE:  
ROOT CAPITAL



Root Capital, uma organização que investe no crescimento de empreendimentos agrícolas em comunidades rurais, mudou seus serviços para o ambiente on-line durante a pandemia e teve que iterar de modo rápido e frequente para garantir a mesma eficácia de seus serviços off-line. Ao testar e monitorar os resultados da sua nova abordagem on-line de aconselhamento de impacto, verificou-se uma redução de eficiência nas reuniões típicas de mentoria de duas horas; os mentores e empreendedores não conseguiram cobrir o conteúdo durante as reuniões, e mentores precisavam de mais tempo de preparação. Por isso, mudaram a abordagem para incorporar materiais e tarefas para os clientes trabalharem fora do horário da reunião, a fim de tornar as horas de assessoria em tempo real mais eficientes.

”

*"A curiosidade e a vontade de aprender e se adaptar rapidamente são críticas. Isso inclui aprender com outros na organização – nossa equipe da Índia foi a primeira a ministrar nossos treinamentos on-line de Liderança para Crescimento e compartilhou os aprendizados com outras equipes globalmente, para a adaptação dos nossos treinamentos"*

*Stephanie Haase, Gerente de Programas Globais do Instituto Amani*





Aprender do contexto:  
Como coletar e aprender com dados para informar a iteração em andamento

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

C. Aprenda e repita

APRENDER DO CONTEXTO



Khan Academy

Uma entidade de educação digital sem fins lucrativos usada em escolas



BRIDGE

Uma plataforma digital de gestão de desempenho

coursera

uma plataforma de aprendizagem com cursos on-line



Dicas para provedores de BDS:  
Coleta e aprendizagem com dados para iterar e melhorar

- **Monitoramento digital de métricas:** Plataformas digitais, incluindo Khan Academy, Bridge e Coursera, monitoram automaticamente várias métricas quantitativas, como retenção, uso e conclusão, para estarem cientes da eficácia de vários serviços digitais. A Khan Academy também coleta e analisa comentários em vídeo que apontam erros ou áreas de confusão, bem como análises de vídeo do YouTube que registram métricas como a relação de gostar a não gostar, o número de visualizações e comentários.
- **Coleta de feedback direto do cliente:** Porém, é de importância igual ou maior focar em dados relacionados aos resultados, como resultados individuais de aprendizagem, que normalmente requerem a coleta de feedback diretamente dos clientes através de entrevistas, grupos focais e pesquisas. A Bridge usa esse feedback para saber como os usuários estão alcançando seus objetivos e até que ponto os usuários se envolvem em conteúdo não exigido para eles, informação usada para melhorar as aprendizagens personalizadas. A Khan Academy reúne feedback direto sobre elementos mais qualitativos, como a eficácia da instrução do professor.
- **Definição das principais métricas de resultado:** Coursera define e monitora os objetivos e resultados usando um quadro de definição de metas, OKR (objetivos e resultados-chave) para garantir que "meça o que importa". Todos os KPIs medidos se relacionam diretamente com essas metas gerais e são revisados regularmente.<sup>1</sup>

Outros fatores de sucesso na entrega digital

- **Facilitar o aprendizado com pares:** Bridge facilita o aprendizado com pares, permitindo os usuários gravarem-se fazendo tarefas, e postarem para receber feedback de outros. Isso permite que os alunos visualizem vídeos de práticas recomendadas e também gera feedback direto de pessoas proficientes na tarefa.
- **Personalização de caminhos de aprendizagem:** Bridge permite que os usuários escolham objetivos de aprendizagem personalizados que melhorem o engajamento aumentando a relevância do material para o usuário. Esses caminhos de aprendizagem incluem pontos de verificação da compreensão pelo aluno do conteúdo.
- **Testes logo e cedo:** Tanto a Khan Academy quanto a Bridge testaram versões imperfeitas de seus produtos e serviços nos usuários cedo para aprender e iterar rapidamente. É importante notar que nem todos os feedbacks dos clientes são levados em conta; cada organização precisa decidir que feedbacks podem ser abordados pelas mudanças dentro de sua visão, e quais não podem.

Fontes: (1) John Doerr, "Medir o que importa", 2018; Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021



Embora algumas considerações de M&A variem um pouco por arquétipo, todos estes devem ter mecanismos claros de aprendizagem para iterar e melhorar continuamente

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Passo 3: Principais considerações por arquétipo

	<div></div> Melhorar	<div></div> Mudar	<div></div> Transformar
A. Preveja os potenciais impactos	<ul style="list-style-type: none"><li>A organizações do arquétipo <b>Melhorar</b> podem ter capacidades de digitalização menos estabelecidas, o que pode <b>dificultar uma adaptação adequada dos serviços digitais</b> para melhores resultados de aprendizagem, e por isso devem tomar medidas para a mitigação disso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações do arquétipo <b>Mudar</b>, em particular, devem estar cientes da possível <b>exclusão de certos grupos de clientes</b> devido à maior ênfase em serviços digitais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Como as organizações do <b>arquétipo Transformar</b>, criam seus produtos ou plataformas, <b>testar um protótipo e MVP antes de desenvolver totalmente o produto</b>, pode ser uma oportunidade para mitigar os impactos indesejados, pois é uma oportunidade de coletar feedback muito mais rapidamente</li></ul>
B. Colete métricas-chave	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações do arquétipo <b>Melhorar</b> continuarão a depender fortemente dos <b>métodos tradicionais de coleta de dados</b>, como entrevistas e pesquisas, que podem ser complementados com métricas adicionais coletadas por ferramentas e plataformas digitais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As organizações dos arquétipos <b>Mudar e Transformar</b> são mais prováveis de <b>terem acesso a uma grande quantidade de dados</b>, possivelmente exigindo maiores capacidades analíticas para escrutínio e compreensão deles, o que pode ajudar as organizações a iterar em tempo real</li><li><b>Contudo, a tecnologia também pode criar lacunas na coleta de dados de resultados e impacto</b> porque pode haver menos oportunidades de coletar feedback presencial através de interações off-line e porque grandes quantidades de dados gerados digitalmente poderiam distrair dos dados de impacto mais significativos, como os relacionados ao desempenho e sobrevivência das empresas</li><li><b>Também pode ser mais difícil avaliar outras métricas off-line</b>, p.ex., como os clientes interagem com materiais digitais que baixam para uso off-line, assim torna-se ainda mais importante estabelecer mecanismos qualitativos de feedback com os clientes</li></ul>	
C. Aprenda e repita	N/A; todas as organizações devem incutir uma cultura de aprendizagem e crescimento e ter processos para aprender dos resultados e refinar as ferramentas, práticas e estratégias para melhorar a eficácia		

Além disso, todas as organizações devem assegurar que sua estratégia de digitalização seja desenhada, implementada e refinada de forma equitativa e inclusiva

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?


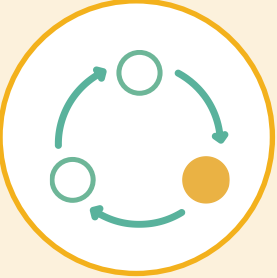

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

3. COMO DIGITALIZAR

RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Aplicando uma lente do gênero

Dado o forte e crescente compromisso em todo o setor de BDS para assegurar igualdade e inclusão nos serviços para empreendedoras, a boa formulação das abordagens de digitalização é importante para reforçar e avançar esse compromisso.

		Principais ações	Exemplos e raciocínios
<div>PASSO 1</div> <div></div> <div>Determine como a estratégia influencia como se digitaliza</div>		<div><input type="checkbox"/> Identifique <b>como o gênero pode influenciar como os clientes se envolvem</b> com os serviços de forma diferente devido às diferenças nas motivações, comportamentos e dificuldades.</div>	<div><ul style="list-style-type: none"><li>○ As mulheres com obrigações parentais podem ter maior dificuldade de se envolverem em programas após o horário de trabalho, e as empreendedoras podem precisar de certas habilidades, como negociação, que elas têm menos oportunidades de praticar devido a normas sociais.<sup>1</sup></li></ul></div>
<div>PASSO 2</div> <div></div> <div>Desenvolva sua abordagem digital</div>		<div><div><input type="checkbox"/> Considere os <b>desafios únicos</b> das mulheres ao definir o modelo de entrega.</div><div><input type="checkbox"/> Procure trabalhar com <b>parceiros que tenham equilíbrio de gêneros para evitar vieses</b> ao personalizar ou criar ferramentas.</div></div>	<div><ul style="list-style-type: none"><li>○ A falta de tempo das mulheres pode tornar os serviços digitais assíncronos mais úteis; mas, as empreendedoras também enfrentam maiores desafios de acesso a redes e financiamento, por isso as interações síncronas e presenciais podem ser importantes.<sup>2</sup></li><li>○ Muitas vezes há preconceito de gênero implícito nas ferramentas/plataformas digitais projetadas apenas por homens.<sup>3</sup></li></ul></div>
<div>PASSO 3</div> <div></div> <div>Ao implementar, meça, aprenda e refine</div>		<div><div><input type="checkbox"/> Monitore e analise <b>dados desagregados de gênero</b> para assegurar igualdade nos refinamentos da abordagem.</div><div><input type="checkbox"/> Comprometa-se a criar uma <b>cultura organizacional diversificada</b> para promover inovação.</div></div>	<div><ul style="list-style-type: none"><li>○ Os dados não-desagregados por gênero podem esconder que as mulheres estão menos engajadas com certos aspectos da entrega que poderiam melhorar.</li><li>○ Um amplo conjunto de estudos indica que a diversidade numa empresa — especialmente na gestão — produz mais inovação, especialmente quando a gestão e os funcionários são representativos dos clientes que atendem.<sup>4</sup></li></ul></div>

Fontes: (1) Instituto de Gestão Africana, Apoio ao desenvolvimento de empresas em um momento de crise, 2020 e Banco Mundial, "Eliminação das disparidades de gênero no desempenho das empresas na África", 2019; (2) ICIC, Criação de incubadoras e aceleradoras inclusivas de alta tecnologia: Estratégias para aumentar os níveis de participação de mulheres e empreendedores minoritários, 2016; (3) Caroline Criado Perez, Mulheres Invisíveis, 2019; (4) Harvard Business Review, "Como a diversidade pode impulsionar a inovação", 2013; Banco Mundial, "Eliminando disparidades de gênero no desempenho das empresas na África", 2019; Entrevistas de partes interessadas; Análise de Dalberg

1

O que é a digitalização e como é relevante para BDS?

2

A escolha de um caminho de digitalização

3

Como digitalizar

4

**Recursos para ajudá-lo na sua jornada**



## Recursos de ajuda na jornada da digitalização

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

4. RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Links para recursos úteis

**O que funciona:** Lições-chave sobre práticas eficazes de desenvolvimento empresarial

### Lições sobre eficácia do suporte de aceleração inicial/SGB

- Aspen Network of Development Entrepreneurs, “[Research: Lessons from the Global Accelerator Learning Initiative](#)”
- Argidius Foundation, “[5 lessons to SCALE effective enterprise development: A summary of what works](#)”
- Argidius Foundation, “[Address problems: We learn best through problem solving](#)”
- Argidius Foundation, “[Learning by evaluating enterprise performance creates results](#)”
- Aspen Network of Development Entrepreneurs and International Growth Center, “[Research: What works and what doesn’t in enterprise development](#)”



**DICA**

*Independentemente da abordagem de digitalização adotada pela organização, assegure-se que ela avance na base de práticas eficazes de desenvolvimento empresarial*

**Digitalização:** Recursos sobre aspectos-chave do design e entrega digitais

### Entrega digital assíncrona e assíncrona

- Coursera, “[Designing an Online Curriculum](#)”, 2020
- eLearning Industry, “[\(The Right\) Learning Modalities To Deliver Digital Learning: Part 1](#)”, 2020; [\(Part 2\)](#); [\(Part 3\)](#); [\(Part 4\)](#); [\(Part 5\)](#)

### Mapeamento de personas de cliente e jornadas

- Nielson Norman Group, “[When and How to Create Customer Journey Maps](#)”, 2016

### Guias e estudos de casos digitais de BDS

- FIELD at the Aspen Institute, “[Scaling Business Development Services through Distance Learning: A Case Study of WESST](#)”, 2013
- FUNDES & Endeva, “[The Use of IT Solutions in Inclusive Value Chains](#)”, 2020
- TechnoServe, “[Supporting Entrepreneurs with Digital Tools](#)”, 2020

### Guias de facilitação digital

- Dalberg Design, “[Remote Creative Facilitation Primer](#)”
- Howspace, “[The Ultimate Guide to Digital Facilitation](#)”

### KPIs de aprendizagem online

- TalentLMS, “[The Ultimate KPI Cheatsheet for eLearning](#)”

### Seleção de um Sistema de Gestão de Aprendizagem (LMS) digital

- CommLab India, “[A Beginner’s Guide To Learning Management Systems](#)”, 2021

## Recursos de ajuda na jornada da digitalização

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

4. RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

## Seleção de organizações que fornecem apoio digital aos provedores de BDS



### African Management Institute (Saber mais [aqui](#))

Oferece plataforma/aplicativos móveis patenteados, conteúdo de treinamento e/ou serviços aos provedores de BDS que queiram aproveitar a metodologia e conteúdo de treinamento do AMI para adaptá-los aos contextos dos seus clientes



### Bridge for Billions (Saber mais [aqui](#))

Oferece plataforma online própria e personalizável para qualquer organização que queira lançar seu próprio programa de empreendedorismo e inovação totalmente online ou híbrido para empreendedores em fase inicial, bem como treinamento para a execução eficaz desses programas



### ScopeInsight (Saber mais [aqui](#))

Oferece várias ferramentas de avaliação para ajudar parceiros que atendem a empreendedores do setor agrícola a identificar as áreas de desenvolvimento de capacidade com maior necessidade de suporte, o que ajuda esses clientes a fornecer treinamentos e suporte mais focados e eficazes



### VC4A (Saber mais [aqui](#))

Oferece uma plataforma online para empreendedores, parceiros, investidores e mentores globalmente para se conectarem, e oferece às organizações de BDS a oportunidade de recrutar empreendedores para seus programas e entendê-los melhor com base nas interações digitais deles



### LinkedIn Learning (Saber mais [aqui](#)) & Udemy (Saber mais [aqui](#))

Oferece uma plataforma de facilitação gratuita para as organizações desenvolverem e entregarem conteúdo de treinamento em vídeos



Recursos de ajuda na jornada da digitalização

O QUE É A DIGITALIZAÇÃO E COMO É RELEVANTE PARA BDS?

ESCOLHA DE UM CAMINHO DE DIGITALIZAÇÃO

COMO DIGITALIZAR

4. RECURSOS DE AJUDA PARA A JORNADA

Ferramentas digitais geralmente utilizadas pelas organizações de BDS (não todas)

Tipo de ferramenta	Ferramentas populares	Por que as organizações gostam
Colaboração	Miro, Mural & Stormboard	Permite aos participantes oferecer subsídios de forma organizada em debates livres ao vivo
Integridade de dados	Airtable	Permite a agregação e organização de dados em vários tipos de bancos de dados ou planilhas
Mensagens externas	Whatsapp	Permite comunicação a um grande grupo de usuários já familiarizados com seu uso e funcionalidade
Design gráfico	Canva	Permite aos usuários a fácil criação de gráficos de mídia social, apresentações e outros conteúdos visuais para fins de marketing ou treinamento
Mensagens internas	MS Teams e Slack	Permite comunicações rápidas "informais" e minimiza e-mails
Sondagem	Mentimeter	Ajuda a captar reações rápidas e anonimizadas num grupo por meio de votação
Videoconferências	Webex e Zoom	Permite maior engajamento entre grupos menores de subgrupos; muito utilizados e baratos

\*Encontrar mais ferramentas digitais e usos [aqui](#)

Fontes: Entrevistas de stakeholders, 2020

# Aplicando uma lente de gênero

Dado o forte e crescente compromisso em todo o setor de serviços de apoio a empreendedores para assegurar igualdade e inclusividade nos serviços para mulheres empreendedoras, é importante assegurar que as abordagens de digitalização sejam cuidadosamente criadas para reforçar e avançar esse compromisso

## PASSO 1



Determinar como a **estratégia** influencia como se digitaliza

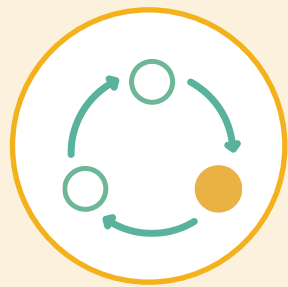
### PRINCIPAIS AÇÕES

- ❑ Identificar **como o gênero pode influenciar como os clientes se envolvem** com os serviços de forma diferente devido às diferenças nas motivações, comportamentos e dificuldades.

### EXEMPLOS E RACIOCÍNIOS

- *As mulheres com obrigações parentais podem ter maior dificuldade de se envolverem em programas após o horário de trabalho, e as empreendedoras podem precisar certas habilidades, como negociação, que elas têm menos oportunidades de praticar devido a normas sociais.<sup>1</sup>*

## PASSO 2

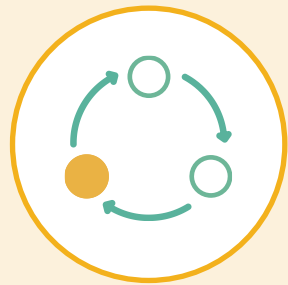


**Desenvolver** sua abordagem digital

- ❑ Considerar os **desafios únicos** das mulheres ao definir o modelo de entrega.
- ❑ Procurar trabalhar com **parceiros que tenham equilíbrio de gêneros para evitar preconceitos** ao personalizar ou criar ferramentas.

- *A falta de tempo das mulheres pode tornar os serviços digitais assíncronos mais úteis, mas as empreendedoras também enfrentam maiores desafios de acesso a redes e financiamento, por isso as interações síncronos e presenciais podem ser importantes.<sup>2</sup>*
- *Muitas vezes há um viés de gênero implícito nas ferramentas/plataformas digitais projetadas apenas por homens.<sup>3</sup>*

## PASSO 3



Ao implementar, **medir, aprender e refinar**

- ❑ Monitorar e analisar **dados desagregados de gênero** para assegurar igualdade nos refinamentos da abordagem.
- ❑ Comprometer-se a criar uma **cultura organizacional diversificada** para promover inovação.

- *Os dados não-desagregados por gênero podem esconder que as mulheres estão menos engajadas com certos aspectos da entrega que poderiam melhorar.*
- *Um amplo conjunto de estudos indica que a diversidade numa empresa — especialmente na gestão — produz mais inovação, especialmente quando a gestão e os funcionários são representativos dos clientes que atendem.<sup>4</sup>*

Fontes: (1) Instituto de Gestão Africana, Apoio ao desenvolvimento de empresas em um momento de crise, 2020 e Banco Mundial, "Eliminação das disparidades de gênero no desempenho das empresas na África", 2019; (2) ICIC, Criação de incubadoras e aceleradoras inclusivas de alta tecnologia: Estratégias para aumentar os níveis de participação de mulheres e empreendedores minoritários, 2016; (3) Caroline Criado Perez, Mulheres Invisíveis, 2019; (4) Harvard Business Review, "Como a diversidade pode impulsionar a inovação", 2013; Banco Mundial, "Eliminando disparidades de gênero no desempenho das empresas na África", 2019; Entrevistas de partes interessadas; Análise de Dalberg



# Modelo de mapeamento da jornada de cliente

➡ Ver o guia completo para obter orientações sobre o preenchimento dos mapas da jornada de cliente



[Incluir descrição da persona do cliente]

PONTOS  
PRINCIPAIS

ETAPAS

	CONHECIMENTO	APLICAÇÃO	ENTRADA NO PROGRAMA	PÓS-PROGRAMA
MOTIVAÇÕES				
DORES				
IMPLICAÇÕES DE DESIGN				

Notas: (1) Os mapas de jornada de cliente podem ser mais detalhados do que este modelo e podem variar de acordo com a quantidade de dados qualitativos e quantitativos usados na criação das personas e dos mapas de jornada. Mesmo na forma mais simples em um exercício teórico testado com clientes reais, eles oferecem orientação útil para melhorar o design de sua abordagem de digitalização. Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021

# Lista de verificação para determinar se "comprar" ou "criar"

O modo de sua organização responder às seguintes questões ajuda a determinar se ela deve comprar ou se a criação é mais apropriada. Se as respostas forem quase iguais, você poderá optar por "comprar e personalizar" plataformas/ferramentas para se adequar às necessidades

Considerações estratégicas com fortes interligações

### Considerações que influenciam a decisão de comprar ou criar

- Existem tecnologias adequadas para as necessidades?
- Qual a importância da digitalização para sua estratégia de longo prazo?
- Quanto controle e personalização são necessários para o serviço digital?
- Quais são as restrições ou demandas do seu modelo financeiro e empresarial?
- Qual é o nível das capacidades internas humanas e de TIC?



### COMPRAR

- ☐ Se já existem plataformas e ferramentas que podem ser adotadas e usadas ou customizadas para atender aos clientes, a compra destas evitará "reinventar a roda"
- ☐ Se a digitalização não for fundamental para sua estratégia, talvez seja mais difícil justificar o investimento financeiro inicial e o tempo de espera pela criação, tornando a compra preferível
- ☐ Se não houver necessidade estratégica intrínseca de ter software próprio, ou de alto nível de customização, a compra (talvez com algumas personalizações) poderá ser adequada
- ☐ Se seu modelo financeiro limitar os investimentos iniciais significativos (mais comuns dentre as organizações sem fins lucrativos), poderá optar pela compra e pagamento do licenciamento
- ☐ Com limitados recursos humanos para o desenvolvimento e manutenção de plataformas/ferramentas personalizadas (p.ex., criadores de software, gerentes de produtos, designers), a compra poderá ser necessária



### CRIAR

- ☐ Se não houver plataformas ou ferramentas tecnológicas adequadas para a implementação de metodologia específica, será necessário criá-las
- ☐ Se sua estratégia de longo prazo basear-se na digitalização e na inovação digital, poderá optar pela criação, porque as necessidades de longo prazo justificarão os custos iniciais maiores e o tempo de espera
- ☐ Se precisar de mais controle sobre sua oferta (ou seja, possuir software, grande adaptação para os clientes) em longo prazo, algo mais provável se o digital for o âmago de sua estratégia e modelo de negócios, poderia precisar criar
- ☐ Se seu modelo financeiro permitir investimentos grandes iniciais (como as 'com fins lucrativos'), e se a viabilidade do seu modelo de negócios depende de IP próprio terá maior capacidade e necessidade de criar
- ☐ Se tiver, ou puder desenvolver, recursos humanos e infraestrutura de TIC robustos para a criação e manutenção de plataforma própria, maior será sua capacidade de criar

Fontes: Entrevistas de interessados, 2020; Análise Dalberg, 2021

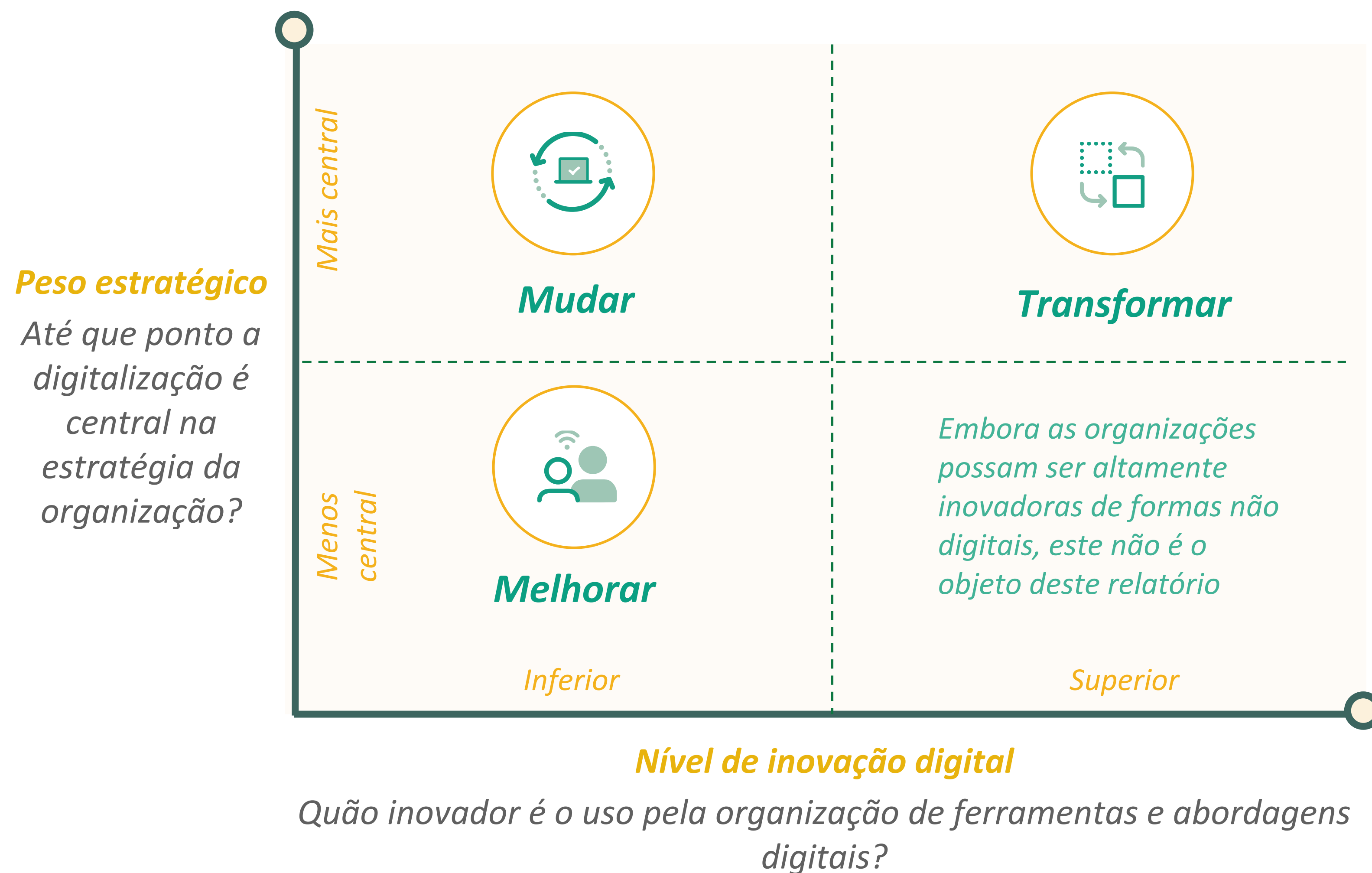


# Arquétipos de digitalização para organizações de apoio a empreendedores

**Não há um único caminho certo para todas as organizações...**

- Devido às diferenças nos seus contextos e estratégias, as aspirações dos provedores de BDS variam quanto ao nível de importância do papel que a digitalização deve desempenhar na prestação de serviços
- Como resultado, diferentes caminhos de digitalização são apropriados para diferentes organizações
- Três arquétipos-chave para a entrega digital caracterizam esses caminhos: *Melhorar*, *Mudar*, e *Transformar*

**... pelo contrário, há diversos caminhos digitais ("arquétipos") que podem ser adotados e que se distinguem por duas características-chave**





# Perfil do arquétipo *Melhorar*

As organizações do arquétipo **Melhorar** oferecem valor a clientes usando **um modelo off-line central que incorpora ferramentas e práticas digitais** adotadas para melhorar a eficiência da prestação de serviços, mas que não são fundamentais na estratégia organizacional ou no modelo de negócios.

## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS: *Aspiração*

Mantêm o foco nos serviços off-line, mas complementam com ferramentas on-line; digital é menos central para a estratégia global da organização

## Serviços oferecidos

Parcela menor de serviços são digitais; serviços off-line são complementados com entrega on-line síncrona e/ou assíncrona

## Abordagem

Adotam ferramentas digitais pré-existentes; usam pessoal para identificar e adaptar ferramentas, possivelmente trabalhando com parceiros para customizá-las

## PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES: **Design: Como a sua estratégia determina como você digitaliza**

- *Melhorar* é o caminho mais provável se os clientes têm baixo nível de conforto no uso de tecnologia
- Apesar de uma ênfase estratégica menor na digitalização, **seja flexível para se ajustar rapidamente às demandas externas** e continuar relevante em um cenário de BDS cada vez mais digital



### **Ao implementar, meça, aprenda e refine**

- Com capacidades digitais menos estabelecidas, pode ser **mais difícil adaptar os serviços digitais** o suficiente para obter os melhores resultados de aprendizagem; devem ser tomadas medidas para a mitigação disso
- Basear-se nos **métodos tradicionais de coleta de dados** que podem ser complementados com métricas adicionais coletadas usando ferramentas e plataformas digitais

### **Desenvolva sua abordagem digital**

- As organizações do arquétipo *Melhorar* são mais prováveis de **usar ferramentas e plataformas digitais existentes** para a prestação de serviços on-line
- Precisam de recursos dedicados para compreender os tipos e usos de ferramentas e plataformas digitais, mas são mais propensas a terceirizar necessidades técnicas para desenvolver ou personalizar tecnologias

Fontes: (1) Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Análise Dalberg, 2021







# Perfil do arquétipo *Mudar*

As organizações do arquétipo Mudar focam estrategicamente no uso de canais digitais on-line para prestar serviços. Isso pode ser complementado com componentes de serviço off-line focados, mas dá-se ênfase à entrega digital.

## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS: *Aspiração*

Movem e adaptam a entrega off-line para canais on-line com ênfase na entrega digital; digital é central para a estratégia da organização

## Serviços oferecidos

A maior parte dos serviços são digitais; combina a entrega digital síncrona e assíncrona com complementos off-line

## Abordagem

Utilizam ferramentas digitais existentes com personalização adequada; trabalham com parceiros e pessoal existente para projetar abordagens on-line

## PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES: **Design: Como a sua estratégia determina como você digitaliza**

- Deve-se definir que a **proposta de valor principal** será mantida ou reforçada, ao ter **serviços digitais no centro** da sua estratégia
- As organizações do arquétipo Mudar devem procurar nas aprendizagens e inspiração do setor os diversos elementos dos seus serviços on-line



Fontes: (1) Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Análise Dalberg, 2021





# Perfil do Arquétipo de *Transformar*

As organizações do arquétipo *Transformar* têm estratégia centrada no digital e modelos de negócios, abordagens e ferramentas de entrega digital altamente inovadoras. Suas **capacidades e recursos internos** mais extensos lhes permitem **criar produtos ou plataformas tecnológicas próprias**.

## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS: *Aspiração*

Reinventam a entrega de serviços usando diferentes modelos de negócios para obter resultados digitalmente; o digital é central para a estratégia da organização

## Serviços oferecidos

Maior parte dos serviços são digitais; combinam modelos on-line síncronos e assíncronos com serviços off-line, projetados para alcançar resultados de forma diferente

## Abordagem

Criam novas ferramentas e práticas digitais que possam ser adotadas por outros; desenvolvem talentos internos criando equipes de tecnologia e design on-line

## PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES: **Design: Como a sua estratégia determina como você digitaliza**

- É essencial complementar a pesquisa com testes de usuários, e a proposta de valor deve basear-se num modelo de negócios digital inovador dado o grande investimento necessário para criar ferramentas digitais do zero
- Têm boa oportunidade de inovar os processos digitais de BDS aprendendo com as **mais recentes tecnologias de ponta em setores adjacentes**



Fontes: (1) Pesquisa Dalberg de 33 organizações de BDS, dez de 2020; Análise Dalberg, 2021



## **Stakeholders consultados**

LISTA DE ORGANIZAÇÕES ENTREVISTADAS			
Provedores e plataformas de serviços de desenvolvimento empresarial			
African Management Institute	Creative Metier	Polymath Ventures	TechnoServe
Alterna	Enablis Senegal / EVA (Enterprise Value Accelerator)	Root Capital	The DO School
Amani Institute	FUNDES	Scope Insight	VC4A
Balloon Ventures	Impact Hub	Sinapis	Wylde International
Bridge for Billions	Mowgli Mentoring	Somo Africa	
Outras organizações, incluindo empresas de outros setores com experiência de digitalização			
Coursera	Khan Academy	Memrise	Tinder
Headspace	LinkedIn Learning	Salesforce.Org	Udemy
Instructure	Centro de Mastercard para Crescimento Inclusivo	SuperHuman Academy	





A Argidius Foundation tem por objetivo ajudar os empreendedores a criar empresas rentáveis e contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Fazemos isso melhorando a eficácia e o alcance dos serviços de desenvolvimento de capacidades de pequenas e médias empresas.



Gostaríamos de agradecer à Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) e aos nossos outros parceiros e assessores pela sua inestimável contribuição para viabilizar este relatório. Também agradecemos especialmente a Dalberg Advisors pela parceria na elaboração deste relatório.

Perguntas e comentários sobre este relatório podem ser enviados para [mail@argidius.com](mailto:mail@argidius.com).