

Os segredos de como obter sucesso em 'Business Building'

Conversamos com responsáveis pela construção de novos negócios dentro de grandes empresas no Brasil, para entender as melhores práticas para criar e escalar startups internas

'Business Building' é mais importante do que nunca

A aceleração de novos motores de crescimento é cada vez mais central para garantir relevância futura nos mercados

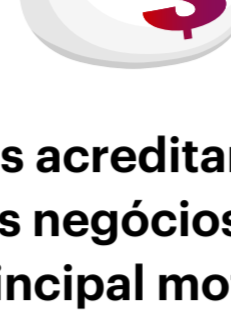
9.5%
0.5%



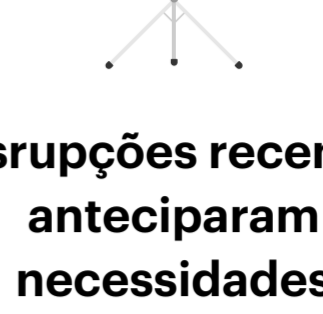
A nível global, empresas inovadoras crescem mais



A nível Brasil, 'Business Building' também leva a um maior valor de mercado



CEOs acreditam que novos negócios serão o principal motor de crescimento de receita



Disrupções recentes anteciparam necessidades estratégicas e de inovação

20:1

Relação entre taxas de crescimento do valor de mercado de inovadores vs. outras empresas entre 2014 e 2019

1,26x

Diferença de múltiplos de EBITDA entre os principais construtores de negócios e seus pares

42%

Expectativa em relação à participação de novos negócios no crescimento futuro de receitas

75%

Percentual de CEOs que acreditam que o contexto recente trouxe à tona sua agenda de inovação

As 4 fases principais da construção de novos negócios trazem desafios específicos

'Business Building' é um processo com múltiplas etapas até atingir escala no novo negócio

0

DEFINIR DIREÇÃO

Quais são as **prioridades estratégicas** e os **temas de investimento** para novos negócios?

Comprometimento com temas de investimento

1

VALIDAR

Que **proposta(s) de valor específica(s)** devemos lançar?

Seleção da oportunidade a perseguir

Financiamento "seed" para proposta de valor

2

CRIAR

Construir / Comprar / Parceria

Como devemos **lançar** o negócio, iterar a solução e **estabelecer** o time?

Protótipos iniciais

Lançamento de MVP comercializável

3

ESCALAR

Como garantimos o **aprendizado e a melhoria contínua** para acelerar o crescimento?

Expansão: segmentos, produtos, geografias

Negócio de +\$1B



0 | DEFINIR DIREÇÃO: Seleção de temas relevantes de crescimento que tenham fit com a empresa-mãe

Entendimento do consumidor e dos movimentos do mercado central para identificar assuntos com alto potencial e alinhados à estratégia

A	B	C
Alinhamento com a estratégia corporativa	Escolha de mercado(s) atraente(s)	Preparação para alavancar competências essenciais

O novo negócio deve estar ligado à estratégia da empresa-mãe na priorização dos temas certos para investir recursos e ter sucesso

Aproveitar **tendências disruptivas e mudanças no comportamento do consumidor** pode permitir acesso a **mercados grandes e crescentes**

A possibilidade de **alavancar ativos e capacidades** da empresa-mãe para **ganhar vantagem sobre concorrentes** deve ser considerada desde o início

Perseguir **muitas oportunidades** diferentes de entendimento

Desalinhamento em relação aos objetivos e temas de investimento

Evitar ir além do **Core** (limitando-se apenas a mudança incremental)

Concentrar-se em **grandes problemas** para um **pequeno grupo de interesse**

Competir **contra incumbentes** sem alavancar mudanças nas fronteiras do setor (tecnologias, novos modelos de negócios, etc.)

Falta de transparência com as unidades de negócio sobre possíveis riscos de curto prazo

Desalinhamento de incentivos como gargalos para colaboração

Negócio **Core sufocando recursos** para o novo negócio



1 | VALIDAR: Exploração, desenho e validação de propostas de valor vencedoras

Diálogo constante com o consumidor e obsessão em atender às suas necessidades latentes é essencial para garantir uma oferta diferenciada

A	B	C
Visão e objetivos claros	Mentalidade de fundador ('Founder's Mentality'®)	Perseverar, Pivotar ou Abandonar

Visão e objetivos específicos do novo negócio devem estar alinhados desde o primeiro dia para com os incentivos certos e baixa interferência

Obsessão com a linha de frente, insurgência e mentalidade de dono são chave para garantir a direção correta e o sucesso da nova oportunidade

Saber **quando e como pivotar** garante manutenção do **foco na visão, crescimento e melhoria contínua** do novo negócio - 'Test & Learn'

Ansiedade por **resultados financeiros** sobrepondo **objetivos de curto prazo** à visão de produto

Objetivos da **mesma equipe** limitando-se apenas a mudança incremental

Falta ou vagariedade nos investimentos

Não envolver a linha de frente e não fazer extensa interação com o cliente no processo de validação

Evitar o **'pivotamento'** da solução mesmo no início da validação

Métricas e hipóteses de negócio **pouco claras**

Falácia de que os **custos incorridos** impedem a **mudança de caminho**

Ciclos de feedback longos e distantes do cliente



2 | CRIAR Constituição do negócio e do produto desde os protótipos até o MVP no mercado

Novo negócio deve ser relativamente independente para projetar e construir a solução com agilidade, mas alavancando competências-chave da empresa-mãe

A	B	C
Independência do novo negócio	Aproveitamento de competências da empresa-mãe	Novas pessoas, nova cultura

Novos negócios precisam ser relativamente independentes para garantir **ciclos de feedback rápidos** (peça chave no desenho do MVP)

Ativos e competências devem ser **alavancados desde o primeiro dia** para estabelecer novo negócio: talento, conhecimento, acesso a clientes, etc.

Cultura insurgente de novo negócio é um **fator chave** para o sucesso, especialmente no **recrutamento e na forma de trabalhar**

Governança que não atende às **necessidades de velocidade e pequena escala**

Falta de recursos e investimento da empresa-mãe devido à independência dos negócios

Integrar o novo negócio muito rápido, reduzindo sua flexibilidade

Desalinhamento da administração que impede o uso das capacidades essenciais

Comprometimento parcial de talentos ou recursos

Time formado **somente com pessoas da empresa matriz** ou de empresas já estabelecidas

Dificuldade em recrutar pessoas com **habilidade de criar e testar hipóteses**



3 | ESCALAR: Crescer o novo produto ou serviço para um negócio rentável e valioso

Novo negócio precisa manter a mentalidade insurgente e a agilidade em escala enquanto cresce, sem deixar de aproveitar as sinergias com a empresa-mãe

A	B	C
Manutenção da mentalidade de fundador ('Founder's Mentality'®)	Agilidade em escala	Adaptação do talento à fase de escalamento

Embora prioridades mudem, **fundador em toda a empresa** ainda é **fundamental** - obsessão com a linha de frente, insurgência e mentalidade de dono

Manter a **capacidade de mudar** e a **flexibilidade para mudar**, reconhecendo que durante o aumento de escala o negócio ainda pode ter a necessidade de pivotar

Aumento de escala requer **novas competências** que podem não ser encontradas no talento inicial e **forte capacidade de recrutamento e admissão**

Definição de **KPIs operacionais e incentivos de curto prazo** (ex.: EBITDA)

Restrição a qualquer nível de desalinhamento com a empresa-mãe (e.g., impedir de oferecer produtos relevantes na plataforma por serem de concorrentes da empresa-mãe)

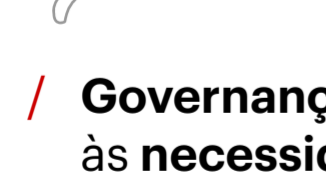
Começar a **escalar antes que as hipóteses base de negócio** sejam provadas

Assumir que enquanto cresce o **negócio não precisará pivotar**

Não se preparar para **contratar talento na velocidade requerida pelo ambiente**

Criar **sistemas e back-office** de RH da empresa-mãe

Não alavancar o **ecossistema de inovação e empreendedorismo** para recrutar



Next SM

BAIN & COMPANY

