

Corporate Venture Capital

Report 2021

REALIZAÇÃO

DISTrito

APOIO

KPMG

DIGITALBRIDGE

BV
banco

vin

VALETEC
CAPITAL

Sumário Executivo	03
Corporate Venture Capital: do que estamos falando?	04
01. Inovação Aberta	05
02. Definindo o Corporate Venture Capital	10
Corporate Venture Capital na prática	13
03. Como começar?	14
04. O Processo	23
A evolução do CVC	28
05. História	29
06. Panorama atual do CVC	32
07. O Cenário do CVC no Brasil	35
Conclusão	42
Metodologia	43

Sumário Executivo

O ecossistema de inovação está mais aquecido do que nunca. Novas startups estão surgindo a todo momento com soluções disruptivas e ganhando capital para crescer com escalabilidade. Nesse contexto, as grandes corporações já entenderam que também podem se beneficiar desse movimento e estão investindo em startups buscando retornos estratégicos, e às vezes financeiros, para o negócio. Esse tipo de investimento, chamado **Corporate Venture Capital (CVC)**, já é praticado há pelo menos um século e tem em sua história cases de sucesso e fracasso que deixam lições valiosas para os executivos do futuro.

Estamos vivendo o momento mais próspero e de maior difusão do CVC, com o primeiro semestre de 2021 superando o recorde do ano de 2020. Segundo a CB Insights, os valores investidos globalmente se aproximam dos US\$ 80 bilhões e já totalizam 2099 deals só este ano. No Brasil, temos 162 rodadas de investimento envolvendo CVCs, totalizando US\$ 1,3 bilhão investidos ao longo dos últimos 20 anos nessa modalidade. Aproximadamente 70% desses investimentos estão concentrados nos estágios iniciais das startups, Seed e Pré-Seed. Os deals feitos em Series A e B já ultrapassam os 50. Não conseguimos presumir a motivação e os propósitos de cada CVC a partir da análise do todo, mas esse cenário aponta para uma maturidade e diversificação da prática no país, com empresas de diferentes setores estruturando fundos com esse objetivo.

Apesar do amadurecimento do mercado, a prática de CVC ainda gera muitos questionamentos entre os membros dos boards das empresas. Com tantas interrogações, é importante que as corporações tenham clareza acerca das suas expectativas de retorno (estratégicos e/ou financeiros) na hora de estruturar um CVC, pois essa definição irá impactar na formulação da tese de investimento do fundo. Outro ponto a ser decidido no início do processo é o grau de proximidade entre as

operações da corporação e da startup investida. Algumas organizações preferem se manter mais próximas, outras dão mais independência para os empreendedores. A cultura organizacional, seja ela empreendedora ou corporativa, é o que definirá o perfil da liderança do CVC, o esquema de compensações, assim como a própria composição do time responsável pelo processo. A unidade responsável pelo CVC e a corporação também devem alinhar o grau de autonomia entre as partes, que podem ser 100% autônomas ou ter uma integração mais acentuada.

No processo de implementação de um CVC, muitas corporações ainda contam com o apoio teórico e prático de especialistas externos para questões como estudo de mercado, definição da tese de investimentos, estruturação do fundo e sua governança, due diligence e até mesmo o gerenciamento do portfólio. Dentro dessa estratégia, é importante ter a clareza de que o CVC é apenas uma das diversas maneiras para uma corporação implementar a inovação aberta. Estar em contato com o ecossistema, seja por meio de investimentos, aceleração, aquisição, entre outros, é crucial para uma empresa que deseja estabelecer sua relevância no mercado e garantir sua sobrevivência no futuro.

Corporate Venture Capital

Do que estamos falando?



Inovação Aberta

Já é consenso que todas as corporações, independentemente do setor ou do tamanho, devem ter estratégias de inovação em curso para permanecerem competitivas e se prepararem para o futuro. Esse objetivo é muito presente em departamentos de P&D, times de inovação corporativa, eventos de educação e laboratórios, aceleradoras externas, entre outras iniciativas voltadas para a inovação. Diante de tantas possibilidades, como saber qual modelo adotar?

Tradicionalmente, as empresas tinham suas histórias de crescimento baseadas em poucos produtos e confiavam nas suas capacidades internas para encontrar o próximo enorme sucesso de mercado. Nesse contexto, os departamentos de P&D buscavam melhorar as soluções já existentes identificando modelos de negócio e novas oportunidades complementares - o que chamamos de inovação fechada.

Hoje, no entanto, o mercado está povoado pela profusão de startups altamente disruptivas. Historicamente, as corporações se mostraram imensamente competentes em avançar modelos de negócio já existentes, mas pouco efetivas em identificar oportunidades disruptivas de crescimento. Ao mesmo tempo, as startups vivem de forçar os limites das indústrias e de desafiar o status quo. É nes-

A inovação aberta é uma abordagem mais descentralizada, que se apoia na diversidade e na colaboração para geração de novas ideias que realmente agreguem valor para a empresa e o mercado.

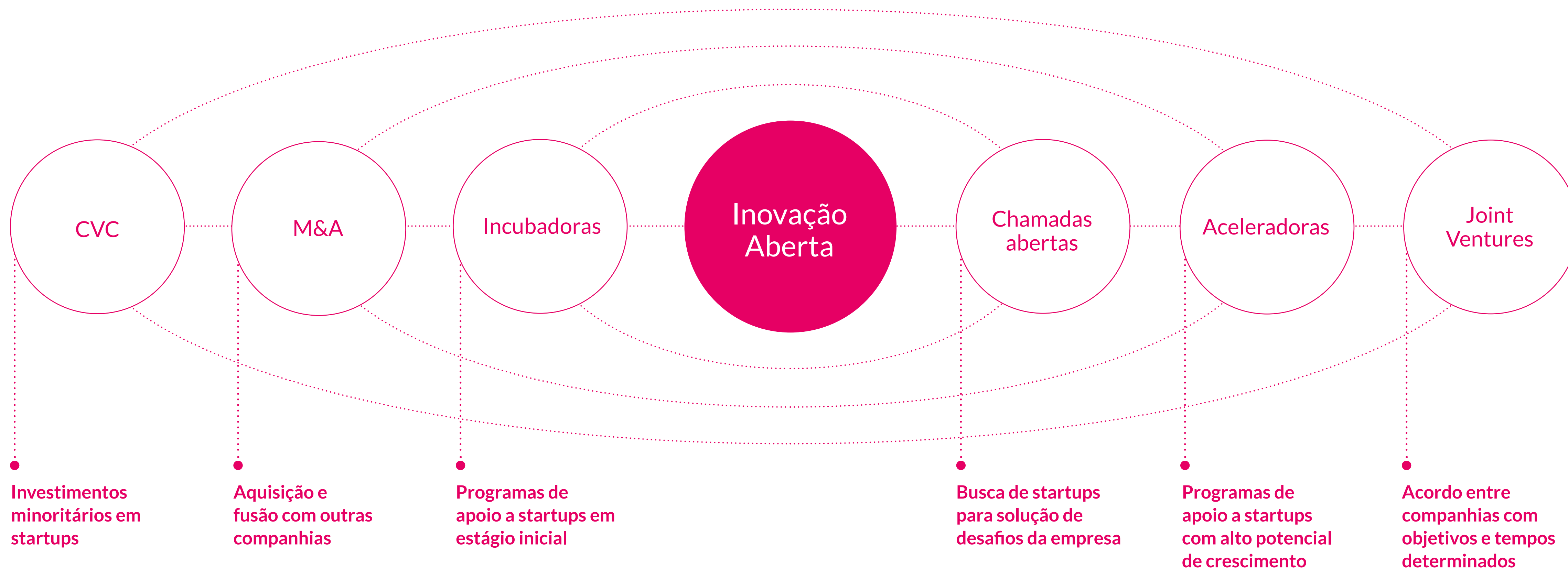
se contexto que discute-se a importância de associar a capacidade interna de inovação e pesquisa com a geração externa de inovação - o que chamamos de inovação aberta.

Essa prática de envolver outros agentes nos processos de inovação não é totalmente nova, mas foi com a criação do conceito de Inovação Aberta, no início do século XXI, que mais empresas começaram a adotar esse modelo. Ele parte do princípio de que, por mais recursos que uma companhia tenha acesso, ela não vai conseguir inovar com todo seu potencial se fizer isso sozinha, principalmente considerando as transformações rápidas que o mercado vivencia atualmente.

Ao estabelecer um relacionamento simbiótico com empreendedores, as corporações podem encontrar os diferenciais competitivos que tanto buscam (e nos quais tanto investem), mas para isso é preciso estratégia e clareza de propósito.

Existem diversas estratégias possíveis para corporações implementarem processos abertos de inovação, como aceleradoras, incubadoras de startups, labs de inovação, sprints de desenvolvimento, entre outros. Neste report, vamos tratar de uma estratégia específica que, apesar da longa história, ainda é fruto de muitos questionamentos: os braços corporativos de venture capital.

Quais são os formatos de **inovação aberta**?





Jubran Coelho

Sócio-líder da área de Private Enterprise
da KPMG no Brasil e na América do Sul



Diogo Garcia Correia

Emerging Giants Program Brazil Leader



[SITE](#)

[LINKEDIN](#)

Think as a corporate! Act as a startup!

1/2

Inovar como startups tem cada vez mais se convertido no inovar com startups. No mundo do CVC, no qual apostamos em inovação por meio do relacionamento com startups via investimento direto, o manual de instruções não vem junto. Há pouco tempo girava em torno de 50% o percentual de corporates com estratégias de CVC nos Estados Unidos. O crescimento do valor de deals envolvendo estratégias de CVC no Brasil entre 2020 e 2021 aumentou cerca de 200%, segundo o Distrito. Apesar de estarmos no começo dessa jornada, ela já mostrou que não veio para dar marcha à ré. Vendo de outro ângulo, essa estratégia caiu no gosto dos líderes empresariais de todo o País e tem gente entrando no jogo, só pelo medo de ficar de fora!

A decisão pelo investimento, até mesmo pelo objetivo estratégico de inovação que se procura, geralmente é veloz, apesar de passar por uma infinidade de decisões que vão desde a busca por sinergia ou por transformação do negócio, valuation, contratos, alinhamento com founders que viram executivos etc.

Agora, como diz nosso amigo Anderson Godz, quando queremos ter “speed”, precisamos de “some control”! A governança de uma grande empresa que entra em uma estratégia de CVC, via de regra, está madura e alinhada às expectativas de seus stakeholders. Já a startup está em um voo solo e veloz, mas com freios que, dentro de uma organização, podem necessitar de alguns ajustes.

Por sorte ou por teoria da evolução neste contexto de aprendizados acelerados pela pandemia, a mudança de comportamento de clientes, funcionários e stakeholders está trazendo avanços no que tange à governança e à regulação – que, aparentemente, irá por um caminho de dar mais fôlego ao ambiente de inovação. Inovar com uma startup precisa ir lado a lado com a busca pelo nível justo de governança a que a mesma se sujeitará quando dentro da nova casa. O equilíbrio, sem deixar o compliance de lado, é tudo nesta equação.





Jubran Coelho
Sócio-líder da área de Private Enterprise
da KPMG no Brasil e na América do Sul



Diogo Garcia Correia
Emerging Giants Program Brazil Leader



[SITE](#) [LINKEDIN](#)

Sobre quem nasce primeiro, o ovo ou a galinha, não nos preocupemos. Inovação e regulação sempre andaram lado a lado, com algum handicap entre elas, tanto para não frear a evolução, quanto para prevenir bolhas. A governança na era da tecnologia exponencial está gradativamente sendo catapultada para o seu novo patamar. Assim como a lei da oferta e demanda em economia é o que dita o comportamento dos mercados, a mudança de comportamento de profissionais e consumidores provocará naturalmente a evolução da governança na era da nova economia. Uma infinidade de novos elementos que, se não gerenciados, não poderão ser medidos (e, conseqüentemente, não poderemos prestar contas), começam a se inserir na governança tradicional, ajudando-a a encontrar o seu novo normal.

ESG é um claro exemplo que ganhou a atenção do mundo rapidamente. Sim, a governança está no “G”, contudo, não é possível olhar para o “E” e o “S” isoladamente. Relato integrado vem aí, de maneira opcional por enquanto, mas já batendo à porta e pedindo

licença. Blockchain já ganhou o seu espaço. Áreas de contratos estão indo à loucura para adaptar seu supply chain à LGPD. Conselheiros cada vez mais interessados em atualizar-se, governos se abrindo à contratação de startups, inclusão e diversidade na maioria das agendas, mão de obra escrava e riscos de terceiros incluídos em matrizes de risco, criptomoedas cada dia mais aceitas, “fintequisação” de startups requerendo novos controles e por aí vai!

Pouco a pouco, porém veloz como nunca, a nova economia vai encontrando o equilíbrio entre a velocidade (imaginem com o 5G!) e o controle. No entanto, ao entrar na corrida do CVC, foque não somente no velocímetro, mas também revise os freios. Afinal, dizem que os freios foram inventados para que possamos ir mais rápido!



Por que lançar um programa de CVC?



RETORNO ESTRATÉGICO

- Prever e liderar as grandes mudanças do mercado
- Evitar disrupção da sua indústria

- Criar diferenciação ao investir em startups com ofertas complementares



RETORNO FINANCEIRO

- Descobrir novas fontes de receita para a empresa
- Acesso a novos canais e mercados

- Lucrar com a atividade de CVC



INTELIGÊNCIA DE MERCADO

- Acesso a tecnologias emergentes e modelos de negócios disruptivos antes do *hype*

- Trazer inovação externa para dentro da empresa
- Guiar a estratégia de inovação da empresa por meio do CVC



POSICIONAMENTO

- Ganhar reconhecimento pelo mercado, colaboradores e acionistas como o player inovador

- Levar para dentro da empresa a cultura de inovação, novas tecnologias e intraempreendedorismo



ESTRATÉGICO PARA M&A

- Acesso antecipado às oportunidades de aquisição
- Teste do produto/tecnologia e fit cultural antes da aquisição

- Agrega a visão de tecnologia nas análises

Definindo o Corporate Venture Capital

Corporate Venture Capital é o investimento em uma startup por parte de uma corporação visando obter retornos financeiros e/ou estratégicos para a investidora.

O grande boom do empreendedorismo que experimentamos globalmente pode ser compreendido pela própria capacidade da tecnologia em facilitar o surgimento de outras inovações, sejam elas diretamente relacionadas ou não. A introdução de plataformas de cloud computing como AWS e Azure, por exemplo, reduziram significativamente os custos de começar um novo negócio, conferindo escalabilidade às ideias de forma rápida e relativamente barata.

Diante de um ecossistema efervescente de inovação, as corporações têm expandido seus horizontes para além da empresa na busca de maior efetividade, agilidade e impacto. Um dos meios pelos quais esse relacionamento pode ser estabelecido é pelo

investimento em startups, o que motivou a criação de braços especializados em identificar, acompanhar e investir em tecnologias emergentes de outras empresas.

Um CVC não é um processo de impacto imediato, mas um investimento em inovação voltado para o futuro - especialistas estimam que os resultados podem aparecer somente em 6-8 anos após os primeiros investimentos. Além disso, o CVC demanda um montante considerável de capital por parte da corporação e muitas vezes requer a contratação de especialistas externos para auxiliar em aspectos teóricos e práticos.

Como **especialistas externos** estão apoiando as corporações em suas frentes de CVC?



EDUCAÇÃO

- Melhores práticas para o CVC
- Otimização da curva de aprendizagem



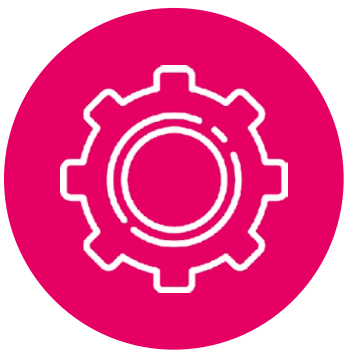
ESTRATÉGIA

- Definição da tese de investimentos
- Identificação das vantagens competitivas



GOVERNANÇA

- Estruturação das práticas de governança
- Estruturação da cadeia de decisões
- Estruturação do fundo



OPERAÇÃO

- Sourcing
- Valuation
- Due diligence
- Time e compensação
- Gerenciamento do portfólio

**Alexandre Villela**

VP Sênior DigitalBridge



Alexandre Villela tem mais de 10 anos de experiência como gestor de investimentos em CVCs de empresas de tecnologia no Brasil e nos EUA. Trabalhou como Diretor Sênior na Intel Capital e Managing Director na Qualcomm Ventures. Atualmente é Vice-Presidente Sênior na DigitalBridge, uma das maiores operadoras e investidores em infraestrutura digital no mundo.

[SITE](#)[LINKEDIN](#)

O papel do CVC na jornada de transformação das empresas

1/2

O business de Corporate Venture Capital (CVC), ou o Venture Capital realizado por Corporações, chegou finalmente à sua maioridade. Somente em 2020, os CVCs participaram globalmente de quase 3.400 transações, que por sua vez movimentaram mais de US\$ 73 bilhões em investimento. Uma em cada quatro transações no mundo conta com a participação de ao menos uma corporação.

Após mais de 10 anos trabalhando na indústria de CVC, no Brasil e nos EUA, minha experiência diz que boa parte das empresas que implementam programas de CVC o fazem por absoluto medo da disrupção - o receio de se transformar na próxima Kodak ou Blockbuster. Em um momento onde as cadeias de valor, em maior ou menor grau, estão se digitalizando, negócios tradicionais podem se tornar obsoletos sem aviso prévio.

Toda empresa, em qualquer setor, está se tornando um business de tecnologia. A computação é parte central de qualquer indús-

tria. Carros viraram computadores entre rodas – cada carro autônomo vai produzir algo como 4 terabytes de dados por dia, algo como mil filmes em alta definição, e isso vai ser processado em algum lugar. Cadeias completas de suprimentos são cada vez mais definidas por software, sendo que empresas como Uber e AirBnb são manifestações diretas desse fenômeno. Além disso, a Covid-19 acelerou brutalmente canais de distribuição digitais, beneficiando empresas que desafiam setores tradicionais – Shopify (plataforma de e-commerce), Teladoc (telemedicina) e Peloton (academias virtuais) são exemplos de como o dinheiro tem mudado de mãos rapidamente.

Em um mundo onde o software redefine o tecido e o modelo de negócio das empresas, é natural que os desafios de negócios se manifestem através de desafios de tecnologia. O problema é que a grande maioria das corporações, com seu legado de processos oriundos do offline, ainda está desenvolvendo competências nessa área.

O CVC é uma das ferramentas que pode ajudar na transformação digital das empresas. Quando bem implementado, iniciativas de CVC representam uma abordagem estruturada para trazer inovação externa para dentro das empresas. Mais que isso, o CVC é uma ferramenta barata para que corporações possam aprender sobre novos mercados, criar novos canais de distribuição, co-construir tecnologias disruptivas e identificar targets promissores de aquisição.





Alexandre Villela
VP Sênior DigitalBridge



Alexandre Villela tem mais de 10 anos de experiência como gestor de investimentos em CVCs de empresas de tecnologia no Brasil e nos EUA. Trabalhou como Diretor Sênior na Intel Capital e Managing Director na Qualcomm Ventures. Atualmente é Vice-Presidente Sênior na DigitalBridge, uma das maiores operadoras e investidores em infraestrutura digital no mundo.

[SITE](#) [LINKEDIN](#)

Como toda nova tecnologia gerencial, CVC tem sido cada vez mais entendido e seu playbook, validado. O entendimento dos fatores críticos de sucesso de um CVC é cada vez mais disseminado. Um exemplo interessante vem da Lululemon, a notável varejista de roupas esportivas femininas baseada nos EUA.

A estratégia corporativa da Lululemon passa por um reposicionamento importante. Cada vez mais, a varejista tem criado cuidadosamente uma narrativa e quer ser percebida como empresa que cria, fomenta e oferta soluções de fitness para comunidades de pessoas apaixonadas por esportes. Nesse contexto, o negócio tradicional de varejo de aparato esportivo representa um pilar de atuação de um business potencialmente muito maior.

Em 2018, a empresa investiu na Mirror, uma startup que conecta, através de um dispositivo parecido com um espelho, comunidades de atletas amadores com personal trainers. O investimento foi muito consistente com a estratégia da empresa de expandir seu core

business na direção de ofertas mais completas de fitness. Em 2020, dois anos após o investimento inicial, a Mirror foi adquirida pela Lululemon por US\$500M. Ao entrar no mercado de connected fitness, a empresa cresceu seu mercado endereçável em \$10bi. Além disso, a empresa criou um negócio baseado em receitas recorrentes, o que torna o fluxo de caixa muito mais previsível. Os mercados financeiros gostaram da iniciativa e as ações da Lululemon subiram 6%, ou algo como US\$ 2 bilhões, na data do anúncio.

Ao investir na Mirror, a Lululemon conseguiu aprender sobre um novo mercado (no jargão de CVC, “eyes and ears”), criar ofertas conjuntas de produto (“gap filling”), expandir seu mercado endereçável (“TAM Expansion”) e, finalmente, reduzir o risco no processo de M&A. Sabemos que a falta de afinidade cultural entre as partes é o principal motivo pelo qual muitos deals de compra falham ao gerar resultados para o comprador. Ao realizar o investimento prévio, o comprador consegue melhor avaliar esse risco.

Vejo com muito otimismo o progresso do mercado de CVC no Brasil, impulsionado por iniciativas muito interessantes como as do Fleury, Bradesco, Gerdau, Qualcomm, Ambev, Globo e tantas outras. Tal como no resto do mundo, estamos apenas no início. Quando corretamente implementado, o CVC representa um diferencial competitivo importante que permite que corporações possam alavancar inovação aberta de maneira estruturada e flexível.



Corporate Venture Capital

na prática



Como começar?

Com tantos obstáculos, é importante que as corporações tenham clareza acerca dos seus objetivos estratégicos na hora de estruturar um CVC. Em primeiro lugar, a natureza de um CVC é na maioria das vezes defensiva: sua meta é proteger a corporação no longo prazo contra inovações disruptivas e potenciais ameaças desconhecidas que estão “voando abaixo do radar” e, ao mesmo tempo, colocar-se à frente da concorrência na busca por inovação.

As motivações das corporações, no entanto, podem se transformar bastante ao longo do tempo e a postura defensiva pode dar lugar a uma abordagem mais ofensiva de investimento, voltada para a formação de ecossistemas de soluções e para a entrada em novos mercados até então pouco ou não explorados pela corporação. Dentro dessa abordagem, o retorno financeiro também pode ser estabelecido como meta, uma prática cada vez mais comum nos braços corporativos de investimento.

Não existe uma abordagem única para iniciar um CVC, mas há três fatores essenciais, que devem ser considerados e estabelecidos no início de qualquer estratégia. São eles: a) retorno estratégico ou financeiro; b) cultura empreendedora ou corporativa; c) autonomia ou integração.



Retorno estratégico ou financeiro

Esse ponto diz respeito ao tipo de retorno que é esperado pela corporação investidora, seja estratégico ou financeiro. É preciso ter clareza de que não há uma hierarquia entre essas dimensões e não é exatamente necessário escolher entre uma ou outra - o CVC pode operar tentando equilibrar os ganhos financeiros e estratégicos. No entanto, pode ser difícil para “marinheiros de primeira viagem” encontrarem esse meio termo, havendo maior risco de que nem um nem outro objetivo sejam plenamente alcançados.

Tendo clareza sobre essa diferença, é possível formular uma tese apropriada de investimento, formar o time responsável pela condução do processo e assim aumentar a possibilidade de um desfecho positivo. Ter essa expectativa alinhada pela corporação é o primeiro passo para um CVC bem-sucedido.

Como definir o perfil do seu CVC?

O perfil depende dos objetivos da empresa investidora e do vínculo que ele cria com startup.





Cultura empreendedora ou corporativa

A questão da cultura organizacional é crucial para definir a liderança do CVC, o esquema de compensações, assim como a própria composição do time responsável pelo processo. Um time mal montado ou com pouca afinidade em termos de cultura pode levar a falhas operacionais, como dificuldade no sourcing de startups, acompanhamento enviesado de métricas e, em última instância, no não seguimento das diretrizes da corporação. Como a

história dessa prática nos ensina, mesmo unidades extremamente bem-sucedidas de CVC podem ser encerradas por falta de alinhamento da expectativa entre os times e a corporação, de modo que essa é uma questão a ser alinhada desde a largada.

CORPORATIVA OU TOP-DOWN

Decisões são tomadas de forma mais hierárquica e sistêmica.

EMPREENDEDORA OU BOTTOM-UP

Decisões são tomadas de forma mais vertical e abertas à experimentação.





Integração ou autonomia

Os braços de CVC e a corporação devem ter bem claros os termos de alinhamento entre as unidades, isto é, se prevalecerá uma autonomia operacional ou uma integração mais acentuada. O desafio nesse ponto envolve vários pontos da operação, cobrindo desde a origem dos recursos, a liberdade na tomada de decisões, a contratação de pessoal, as remunerações e responsabilidades dos colaboradores, entre outros aspectos cruciais.

Em se tratando de uma atividade que, por definição, envolve risco considerável, é preciso que a corporação tenha absoluta clareza com relação às possibilidades e expectativas para evitar sobressaltos - uma interferência

abrupta ao primeiro sinal de prejuízo pode colocar em risco o trabalho de muitos anos. Do mesmo modo, o investimento deve levar em conta os objetivos estratégicos e/ou financeiros da corporação, sem confundir autonomia com independência.

Cada um desses tipos de relacionamento tem suas vantagens: notadamente CVCs autônomos são mais ágeis na tomada de decisões e favorecem objetivos financeiros, enquanto que os CVCs integrados possuem mais acesso à recursos (capital, estrutura, etc.) e são mais prevalentes em unidades com metas estratégicas. Portanto, é preciso um alinhamento neste ponto para atingir os resultados esperados.

AUTONOMIA

Unidades priorizam processos rápidos e contínuos. Estruturas visam que cada unidade seja autosustentável.

INTEGRAÇÃO

Unidades priorizam alinhamentos e fácil acesso entre recursos. Estruturas visam maximizar o impacto das unidades.

50% 50

Uma prática comum para as corporações que querem dar os primeiros passos no mundo dos investimentos em capital de risco é a participação minoritária em fundos de Venture Capital tradicionais. Essa estratégia pode trazer benefícios importantes para as corporações, sobretudo do ponto de vista cultural e educacional. Como por exemplo, a oportunidade

de aprender sobre os mecanismos de investimento, o acesso aos ecossistemas empreendedores e a experiência com o deal flow. Com o tempo, as corporações podem tomar as rédeas do seu próprio processo de inovação, direcionando os investimentos de acordo com os seus próprios objetivos e sem intermediários.

Do's and Don'ts do CVC



Peter Seiffert
CEO da VALETEC



[SITE](#) [LINKEDIN](#)

 DIMENSÃO	 O QUE FAZER?	 O QUE EVITAR?
Motivação Estratégica	Conectada a estratégia da corporação com objetivos definidos.	Não definida e desconectada da estratégia da corporação.
Estrutura ou Veículo de Investimento nas Startups	Implantar estrutura ou veículo especializado. (Exemplo FIP ou LP)	Investir Direto do Balanço ou via Holding de Participação (alto risco de responsabilização ou liability)
Visão de Longo Prazo	Recurso para investimento aprovado com horizonte de longo prazo.	Investimentos esporádicos, sem orçamento para investimento definido para os próximos anos.
Time	Alocar profissionais experientes de mercado junto com profissionais da corporação.	Alocar time que vai aprender com a operação de investimentos em participações.
Sistema de Incentivo e Recompensa	Integrar os padrões de remuneração do mercado de Venture Capital para o time de CVC (pagamento de performance).	Ignorar ou subestimar a importância de pagamento de performance para o time de CVC.
Termos de Investimento e Reputação no Ecossistema	Demandar termos competitivos e similares aos padrões de mercado (maçãs).	Demandar termos especiais fora dos padrões de mercado (jabuticabas).

**Helisson Lemos**

Chief Innovation Officer (CINO)
e Marketplace da VIA



A construção do fundo de CVC da VIA

1/4

Qual a diferença do CVC em relação a outras estratégias de inovação aberta executadas pela Via (como aceleração, aquisição, etc.)

Todas as iniciativas de inovação aberta são igualmente importantes, com propósitos e maneiras de atuar diferentes. A estratégia vencedora de inovação aberta deve contemplar todas as iniciativas de forma complementar e conectada.

A Via é gigante, tem um potencial incrível, um time espetacular e ao mesmo tempo está inserida em um cenário competitivo em ebulição. Por isso a necessidade de ampliar o horizonte e paralelizar muitas frentes, como as que envolvem pessoas, com um alinhamento do que é Inovação sob a nossa ótica, uma educação sobre o tema alinhado com cultura, desenvolvimento organizacional, modelo de gestão e comunicação. Tudo isso é base para a agenda da Inovação Interna, que aqui pode ser resumida como "intraempreendedorismo".

E a tudo isso, junto e misturado, aplicamos a inovação aberta, com iniciativas como o Seek and Solve, escolhemos projetos relevantes e, por meio

de squads de inovação aberta, buscamos soluções externas que resolvam nossos problemas para consumí-las em uma relação de cliente e fornecedor. Podemos também, desenvolver parcerias e co-criar com essas startups. O mais importante é estar com a cabeça aberta para fazer bons negócios e utilizar as ferramentas corretas para cada situação, que acelerem a Via e, ao mesmo tempo, gerem novas oportunidades para startups de diferentes estágios de maturidade.

De acordo com a maturidade de uma startup e sua importância estratégica, construímos mecanismos que capturam valor em todas as fases do ciclo da vida de uma startup, desde aceleração (exemplos como os programas Retail Scale e Female Scale) no começo da jornada, CVC em seu estágio de crescimento e M&A para casos mais consolidados.

Quando falamos exclusivamente de CVC, trouxemos as melhores práticas utilizadas no mercado de venture capital. Aprendemos muito e entendemos que é uma mentalidade diferente para trabalhar com as startups, sempre deixando o empreendedor e seu time como os protagonistas com aportes em participações minoritárias, a exemplo do que fizemos com o próprio Distrito em novembro de 2020. No CVC da Via, em que dispomos de R\$ 200 milhões para aportar em startups em até 5 anos, investimos capital e toda estrutura da Via e Distrito para potencializar o sucesso dos empreendedores e durante sua jornada.





Helisson Lemos
Chief Innovation Officer (CINO)
e Marketplace da VIA



Veículos de inovação





Helisson Lemos
Chief Innovation Officer (CINO)
e Marketplace da VIA



Qual a tese de investimento CVC da Via?

Antes de estruturarmos a tese, foi importante considerar o que é a Via e suas fortalezas: a base de mais de 97 milhões de clientes, o valor das marcas Casas Bahia, Ponto e Extra.com.br, a estrutura física da logística e das mais de mil lojas com cobertura nacional. Além da aceleração dos canais online, a real aplicação da omnicanalidade, da experiência em dar crédito e agora do marketplace. Somamos a forte transformação que estamos passando, a real oportunidade de ir além do varejo, ampliando o nosso ecossistema de soluções, agora cada vez mais agnóstico. E para turbinar a Via, a agenda de Inovação tem o CVC como uma das frentes.

Temos como objetivos muito claros com o CVC: aprender rápido, nos aproximar de novas tecnologias para resolver desafios, aumentar receita e descobrir novos negócios que sejam complementares ao core de varejo. Acreditamos que essa conexão com nosso time acelera muito a própria Via, além das startups, aumentando as probabilidades de sucesso de todos. Por isso, a nossa tese de investimento busca startups que estão captando seed, série A e série B, dentro dos segmentos de Retailtechs, Fintechs, Logtechs, Martechs e ITtechs que tenham sinergias com a gente.

Como é feita a governança do CVC?

Todo processo de governança foi pensado para atingir dois objetivos principais. O primeiro é garantir a agilidade e velocidade do processo, que é fundamental para as startups, desde o primeiro contato, até o desembolso do capital. Para isso acontecer, mobilizamos um time com pessoas-chave de cada uma das áreas envolvidas com CVC para participarem do processo, desde o começo da análise, até o pós-investimento. Essa pessoa se torna o sponsor de negócios, responsável por defender a oportunidade dentro da Via, assegurando os alinhamentos necessários e rapidez no processo decisório.

O segundo objetivo é ter uma excelente análise de investimento das startups. Nesse quesito, estruturamos uma governança para contemplar visões complementares de diferentes ângulos. A condução do processo de ponta a ponta e a análise técnica aos moldes de um VC é feita pelo Distrito, mas durante o processo envolvemos especialistas da Via para fazer validação de negócio, da solução e do mercado, a área de tecnologia para fazer a validação técnica e os C-levels e diretores para fazer validação estratégica. Todas essas etapas estão desenhadas dentro de um processo muito rápido e colaborativo, que vai desde a entrada (esteira contínua) e análise da startup no deal flow até as rodadas de validações com as áreas e com o comitê de investimento.





Helisson Lemos
Chief Innovation Officer (CINO)
e Marketplace da VIA



Quais foram os desafios encontrados na implementação do CVC?

A vida como ela é... Temos tantas oportunidades de capturar e gerar valor no curto prazo que é um exercício diário expandir a visão, pensar e executar aquilo que muitas vezes gera resultado no longo prazo. Mas é interessante ver que os times envolvidos já constataram que o processo de inovação aberta, mesmo mirando no futuro, influencia na forma de operar o presente.

Como é a atuação do Distrito na estratégia e execução do CVC da Via?

O processo foi definido da seguinte forma: o Distrito ajuda a Via com a construção da iniciativa, desde a concepção até a operação e gestão do portfólio. Sempre desenvolvendo a quatro mãos, trabalhamos para entender quais são os objetivos da Via de médio e longo prazo para construir a tese de investimento e elaborar uma estratégia de execução consistente para atingir o sucesso. Com a tese construída, o Distrito utiliza algoritmos e dados para identificar e analisar as startups mais promissoras para fazer os investimentos e tornar o processo data-driven. Além disso, o Distrito é responsável pela prospecção de novas oportunidades, análise e execução dos investimentos e também na gestão do portfólio. Após o investimento, tanto o Distrito quanto a Via têm ciclos de interações com as investidas para fazer e acontecer, ajudando os empreendedores em tudo o que precisarem para conquistarem o próximo objetivo combinado.

Como a Via acompanha e mede o retorno de seus investimentos?

Nos guiamos por alguns macro-objetivos (veja imagem). Encaramos o CVC como uma forma de gerar novos valores no longo prazo. Mas o “como” vamos criar vai impactar na forma de trabalharmos a Via hoje. Pelo tamanho que é a Via e pela assimetria que existe no seu valuation frente aos peers, cada projeto inovador que surgir daqui e influenciar o presente para destravar valor de forma relevante baterá muitos unicórnios que vemos por aí.



O Processo

Um aspecto importante sobre o investimento em capital de risco em geral, inclusive o CVC, é que erros são parte normal do processo.

É preciso saber lidar com as falhas e aprender com elas para estruturar uma tese e uma prática sólidas. Os erros vão acontecer em várias etapas, desde os deals, parcerias, retornos, entre outros. Com relação ao investimento, a questão principal é como fazer para minimizar o risco inerente ao processo, e não como evitá-lo totalmente.

Quando o Venture Capital tradicional desenvolve uma tese de investimento, os gestores sabem que a maior parte das suas apostas não vai retornar o capital investido. O ponto é que, dentro do leque de investimentos, algumas poucas startups trazem retornos financeiros espetaculares, compensando o desempenho das demais. Essa é a lógica econômica dos fundos de venture, o que traz lições importantes para as corporações que desejam enveredar por esse caminho.

Essa realidade também se aplica ao CVC: a maioria dos investimentos não traz retornos relevantes para o bottom line da empresa, mas algumas dessas apostas podem ter resultados significativos e, no melhor dos casos, verdadeiramente transformadores, quando não disruptivos. Achar essa aposta vencedora é fruto de um trabalho consistente - baseado em dados, conhecimento das tendências de mercado e gestão de profissionais qualificados -, mas também é necessária resiliência e um entendimento de que a meta de um CVC não está projetada para o curto prazo, mas sim para o futuro da organização.

Como salientamos anteriormente, o CVC é apenas uma das ferramentas de inovação disponíveis para as corporações estreitarem seu relacionamento com startups. Por si só, o CVC muito provavelmente não será suficiente para resolver as dores da corporação investidora. No entanto, quando associado a um portfólio robusto de mecanismos para a inovação aberta, seu potencial para transformações de médio e longo prazo se revela de maneira inequívoca.

Desse modo, é crucial que todos os stakeholders envolvidos com iniciativas de inovação dentro de uma corporação estejam alinhados, compartilhando informações, aprendizados, perspectivas e visão estratégica. É nesse contexto que se torna cada vez mais comum a figura do Chief Innovation Officer (CIO) nas corporações: a liderança para quem todas as unidades de negócio envolvidas com inovação reportam.

Mais importante, nunca se deve perder de vista os objetivos ao explorar o ecossistema de startups e criar unidades de CVC. Para que se alcancem os resultados esperados, é necessário um comprometimento com os esses objetivos, disciplina e clareza quanto à governança corporativa e entendimento que o CVC é, por sua natureza, um processo - não há como prever resultados e evitar riscos (razão pela qual não se recomenda o investimento direto do balanço da empresa).

Visite nosso website www.distrito.me para saber mais sobre inovação aberta baseada em dados e começar a sua jornada rumo ao futuro do seu negócio.

Descubra suas prioridades de inovação, aprenda sobre as melhores práticas e mais. Entre em contato conosco no e-mail contato@distrito.me ou fale com algum dos autores do estudo.

NOSSOS ESPECIALISTAS ESTÃO TE AGUARDANDO.



Alexandre Villela
VP Sênior DigitalBridge



Alexandre Villela tem mais de 10 anos de experiência como gestor de investimentos em CVCs de empresas de tecnologia no Brasil e nos EUA. Trabalhou como Diretor Sênior na Intel Capital e Managing Director na Qualcomm Ventures. Atualmente é Vice-Presidente Sênior na DigitalBridge, uma das maiores operadoras e investidores em infraestrutura digital no mundo.

[SITE](#) [LINKEDIN](#)

Cinco segredos para a longevidade dos CVCs

1/3

Quando bem implementadas, iniciativas de CVC representam uma abordagem estruturada para trazer inovação externa para dentro das empresas. Em tempos de inovação contínua, onde novas tecnologias representam oportunidade e ameaça, o CVC surge como ferramenta importante de transformação digital.

No entanto, nem tudo são boas notícias – De acordo com um estudo feito pelo INSEAD em 2017, o tempo médio de duração de um programa de CVC é de apenas 4 anos, sendo que muitos deles são descontinuados por conta de frustração com os resultados.

Muito embora não exista uma receita pronta, ou um “one size fits all”, venho observando que os CVCs que apresentam longevidade possuem algumas características em comum. Para as empresas que começam a sua jornada em CVC, ou estão se planejando para tanto, observar os segredos de sucesso destas firmas pode ser um importante ponto de partida.

1 – Equilíbrio entre objetivos financeiros e estratégicos

Todo programa de CVC possui objetivos estratégicos, normalmente uma combinação de itens como aprendizado sobre novos mercados, criação de parcerias estratégicas ou mesmo aceleração de um ecossistema estratégico para o sponsor. Dito isso, CVCs de sucesso buscam se posicionar como centros de resultado, ou seja, procuram ser financeiramente autossuficientes. Nesses programas, o gestor do CVC busca transações que sejam, simultaneamente, financeiramente atraentes e estrategicamente relevantes para o sponsor.

Quando não há equilíbrio, o sponsor pode se deparar com um portfólio cronicamente deficitário e com pouca capacidade de atrair capital externo. A atividade de CVC, por definição, é non-core para as corporações. A má performance financeira dos investimentos, via de regra, leva a questionamentos sobre a existência do programa, em especial em ciclos economicamente negativos.

2 – Alinhamento com práticas de mercado de Venture Capital





Alexandre Villela
VP Sênior DigitalBridge



Alexandre Villela tem mais de 10 anos de experiência como gestor de investimentos em CVCs de empresas de tecnologia no Brasil e nos EUA. Trabalhou como Diretor Sênior na Intel Capital e Managing Director na Qualcomm Ventures. Atualmente é Vice-Presidente Sênior na DigitalBridge, uma das maiores operadoras e investidores em infraestrutura digital no mundo.

[SITE](#) [LINKEDIN](#)

Muitas organizações implementam iniciativas de CVC com o objetivo de identificar targets para posterior aquisição. Nesse caso, um investimento inicial acaba por mitigar riscos importantes, tais como a afinidade cultural entre os dois lados. Boa parte das aquisições falha justamente por pecar nesse aspecto.

O desafio ocorre quando o gestor do CVC, ao buscar um caminho contratual para a aquisição futura de uma startup, impõe cláusulas de caminho de controle (opções de compra, direitos irrestritos de preferência, exclusividades de fornecimento, etc). Via de regra, tais cláusulas acabam por afugentar investidores que poderiam investir na empresa em rodadas futuras, impondo ao sponsor a necessidade de financiar o ativo até que esse atinja o ponto de equilíbrio econômico. Além disso, tais cláusulas levam ao chamado efeito de seleção reversa, afastando bons empreendedores.

Os CVCs de mais sucesso entendem que, para que possam ter acesso ao deal flow de melhor qualidade, é fundamental trabalhar dentro de padrões de mercado, sendo que estruturas exóticas são raramente propostas.

3 – Compromisso de longo prazo do CEO e Board

Iniciativas de CVC são consumidoras de caixa em seus primeiros anos. Startups em fases muito iniciais podem demandar diversas rodadas de capitalização até alcançar equilíbrio financeiro. O orçamento para a iniciativa deve considerar a existência desses follow-ons.

Além disso, em um portfólio de Venture Capital, é relativamente comum termos write-downs (perdas parciais) ou mesmo write-offs (perdas totais) dos investimentos.

Mesmo em programas bem sucedidos, os resultados só são plenamente observáveis após a primeira safra de investimentos, tipicamente após 5 a 7 anos. O comprometimento de longo prazo do CEO e board para com o programa, bem como o entendimento das necessidades de caixa e tolerância aos riscos envolvidos são fundamentais para o sucesso de qualquer iniciativa.

4 – Equilíbrio de competências no time de gestão

O negócio de corporate Venture capital exige competências específicas. O time-gestor precisa ter credibilidade junto ao sponsor, saber navegar dentro da sua organização, e ter experiência no desenvolvimento de parcerias estratégicas em alto nível. Além disso, o time-gestor de CVC precisa ter competência e networking para originação de transações, além de entender de análise financeira e modelos de negócio. Em especial em mercados onde o CVC está em sua fase inicial, existem poucos profissionais com experiência completa nisso.

Além de investir muito na formação dos seus profissionais, CVCs de sucesso buscam montar equipes de gestão mesclando profissionais oriundos de firmas de Venture Capital tradicionais, com forte background em originação e estruturação, com profissionais formados





Alexandre Villela
VP Sênior DigitalBridge



Alexandre Villela tem mais de 10 anos de experiência como gestor de investimentos em CVCs de empresas de tecnologia no Brasil e nos EUA. Trabalhou como Diretor Sênior na Intel Capital e Managing Director na Qualcomm Ventures. Atualmente é Vice-Presidente Sênior na DigitalBridge, uma das maiores operadoras e investidores em infraestrutura digital no mundo.

[SITE](#) [LINKEDIN](#)

dentro de casa, que conhecem profundamente a estrutura organizacional e a linha de produtos do sponsor. A complementaridade do time de gestão é o fator crítico de sucesso para a iniciativa.

5 - Programas estruturados de criação de valo

Vivemos em um mundo de liquidez abundante. Em um momento onde as taxas de juro são estruturalmente baixas e alocações de renda fixa se deslocam rapidamente para a variável, a classe de ativos representada pelo Venture Capital se beneficiou tremendamente. Nesse contexto de tsunami de liquidez, a disputa para se investir nas startups mais atraentes ficou acirrada. A resposta para ter acesso às empresas mais diferenciadas passa necessariamente por um programa estruturado de criação de valor, no qual as empresas investidas e o sponsor se beneficiam mutuamente.

Por conta do seu conhecimento setorial, canais de distribuição proprietários e influência no ecossistema, as corporações têm uma capacidade dificilmente replicável de prover e extrair valor estratégico a partir de um investimento. CVCs de primeira linha tem estruturas dedicadas a auxiliar as startups em seu processo de desenvolvimento, oferecendo iniciativas estruturadas de matchmaking (introdução a potenciais clientes), marketing (apresentação a canais, participação conjunta em exposições), business development, etc. Mesmo em programas bem sucedidos, os resultados só são plena-

mente observáveis após a primeira safra de investimentos, tipicamente após 5 a 7 anos. O comprometimento de longo prazo do CEO e board para com o programa, bem como o entendimento das necessidades de caixa e tolerância aos riscos envolvidos são fundamentais para o sucesso de qualquer iniciativa.



A evolução do CVC



História

Se, por um lado, a prática de CVC é cada vez mais comum no panorama econômico global, ainda existe um relativo ceticismo com relação aos seus benefícios tendo em vista os objetivos estratégicos das corporações. Por que investir em uma startup e não simplesmente adquiri-la? Por que não empregar esse mesmo dinheiro no departamento responsável por P&D da empresa? Uma corporação é capaz de competir com os gestores profissionais de fundos de investimento? Como descobrir os melhores deals em um panorama extremamente dinâmico? As tensões e contradições que emergem da prática do CVC são tão antigas quanto a própria prática e elas se dividem nos seguintes temas: tensões entre metas financeiras e estratégicas; evidências contraditórias sobre se o investimento em startups de fato acelera a inovação na empresa; e por fim, a dificuldade de competir pelos melhores deals.

Apesar dessas dificuldades, o CVC vem crescendo e se diversificando desde sua origem até os dias atuais. Uma trajetória de mais de

cem anos que se confunde com a história de algumas das mais antológicas corporações da atualidade. Entre os anos 60 e 80, as ventures, em sua maioria, buscavam inovação dentro da estrutura empresarial e faziam investimentos externos para diversificar sua atuação. O uso produtivo de capital acumulado buscava mimetizar as primeiras experiências de venture capital que começavam a dar frutos no nascente setor de tecnologia. Essa foi a tônica dessa geração, até que uma empresa estendeu as possibilidades do CVC, ao olhar para muito além do core business e abraçar novas tecnologias como principal meio de diversificação, pavimentando o caminho das relações modernas entre startups e corporações - trata-se do case da Exxon Enterprises.

Os investimentos da Exxon para além dos combustíveis fósseis tinham como cenário os choques do petróleo dos anos 70, que abalaram a economia mundial e tornaram o prognóstico para as companhias do setor bastante incerto. Com isso em mente, a empresa mirou no futuro, fazendo investimentos minoritá-



rios em empresas que atuavam em áreas bastante diversas do petróleo, cobrindo desde tecnologias para mitigação da poluição atmosférica, passando por painéis solares, até computadores. Os resultados dessa experiência foram questionáveis, mas abriram caminho para a nova geração de CVCs que, a partir dos anos 80, foram turbinados pelo avanço da computação, pelo surgimento das empresas de tecnologia e pela consolidação do Vale do Silício como hotspot de empreendedorismo tecnológico. Hoje, os computadores da Exxon são lembrados como um case mal-sucedido, mas eles têm o mérito do pioneirismo.

No começo dos anos 80 houve um grande crescimento do venture capital, impulsionado pela ascensão das empresas de tecnologia, pelo status de rockstars dos empreendedores da época - que conquistaram uma projeção midiática até então inédita - e pela diminuição dos impostos sobre o ganho de capital. Na esteira do VC, as corporações buscaram participar desse processo, adotando diversas estratégias para isso: algumas empresas simplesmente deram dinheiro para VCs indepen-

dentes; outras formaram fundos dedicados, conhecidos como client-based funds, muitas vezes em parcerias entre grupos empresariais; cresceram os fundos internos de CVC; entre outras abordagens. Nessa época, o CVC deixou de ser exclusivamente estadunidense e se expandiu por corporações do Japão e Europa (que investiram majoritariamente nos empreendedores dos Estados Unidos).

Assim como a Exxon marcou o período anterior, uma empresa viria a ter um papel de destaque nessa nova fase: a Xerox. O programa de CVC da empresa está ativo desde os anos 60 e sua marca se faz presente em diversas empresas de tecnologia extremamente importantes. A meta da empresa era investir em empresas cujas soluções, uma vez no mercado, colaborassem para expandir a demanda pelos produtos de impressão da Xerox, como era o caso dos computadores pessoais. No entanto, a própria empresa tinha um centro de P&D referência, e havia a percepção de que ela estava deixando de aproveitar todo o seu potencial tecnológico. De modo a “corrigir o rumo”, foi iniciado o Xerox Technology Ventures (“XTV”),

com objetivo de monetizar as tecnologias criadas nos laboratórios da empresa.

A novidade introduzida pela XTV foi a estrutura flexível e autônoma para a tomada de decisões de investimento. Nos seus primeiros anos de atuação, a XTV investiu em várias empresas criadas com as tecnologias da Xerox. Esses negócios tinham autonomia para tomar suas próprias decisões e sem qualquer expectativa de que a Xerox fosse controlar seus rumos ou até adquiri-las. A iniciativa foi um sucesso do ponto de vista financeiro, mas foi encerrada em poucos anos por conta de tensões entre executivos da Xerox e da XTV, motivadas pela estrutura de compensação, cujos bônus beneficiaram os gestores dessa última - um problema relativamente comum em CVCs.

Entre os anos 90 e 00, o mundo testemunhou um crescimento extraordinário das novas empresas de tecnologia, o que contribuiu para alavancar o investimento corporativo. Se o computador foi a máquina símbolo da leva anterior de CVCs, agora era a vez da internet dar o ímpeto para essa geração. No ano 2000,



o CVC já correspondia a 25% de todo o investimento em capital de risco, um montante até então inédito, potencializado pelo processo de internacionalização dos CVCs, com cada vez mais empresas, sobretudo japonesas e europeias, investindo em startups.

A experiência anterior das grandes corporações mostrou como empresas pequenas, mais ágeis e escaláveis, estavam aproveitando comercialmente as novas tecnologias, a despeito dos enormes valores investidos em departamentos internos de P&D. Nesse contexto, começa um movimento de explorar novos meios para a jornada de inovação das empresas, entre os quais o investimento minoritário. Essa estratégia foi adotada principalmente por empresas que tradicionalmente não possuíam investimentos em tecnologia, como gigantes da mídia e publicidade.

O maior símbolo dessa geração é o programa de CVC da Intel, denominado Intel Capital, considerado um dos mais bem-sucedidos e emblemáticos fundos corporativos do mundo. A tese da Intel Capital era fomentar ecos-

sistemas empreendedores que desenvolviam tecnologias que apoiavam, eram utilizadas em conjunto ou ainda aumentavam o valor dos produtos da própria Intel.

Ao contrário da prática típica dos VCs, que evitam investir em empresas concorrentes, a Intel investiu em várias startups de um mesmo setor, tendo por objetivo fomentar todo um ecossistema no longo prazo.

Esse posicionamento particular da Intel Capital posicionou bem a empresa para a crise que se abateu sobre as empresas de tecnologia: a bolha ponto com dos anos 00. Não é nosso propósito neste documento discorrer sobre as causas dessa crise, mas devemos relatar o efeito desse evento para o panorama do CVC dali em diante. Como a maior parte das empresas investia usando o dinheiro de caixa, elas foram obrigadas, por razões contábeis, a relatar enormes prejuízos por conta das falências em massa e queda no valor das ações nas bolsas de valores. Como resultado,

numerosos CVCs foram encerrados e empresas como Amazon e Starbucks anunciaram que não investiriam mais em startups.

Se, por um lado, o susto da crise enterrou muitos CVCs e afastou corporações do investimento em capital de risco, a experiência acumulada ao longo desse período serviu para gerar uma quantidade até então inédita de dados. Isso possibilitou que os gestores tirassem muitos insights dos cases de sucesso e fracasso para entender melhor quando e porquê iniciar os investimentos.

Descobriu-se que a maior parte das falhas se dava em empresas que faziam CVCs por seu valor reputacional, sem clareza quanto ao objetivo estratégico que os investimentos deveriam cumprir.

Esse acúmulo de experiências e amadurecimento das corporações quanto ao tema do investimento é o que inaugura a era contemporânea do CVC, a qual analisamos em seguida.



Panorama atual do CVC

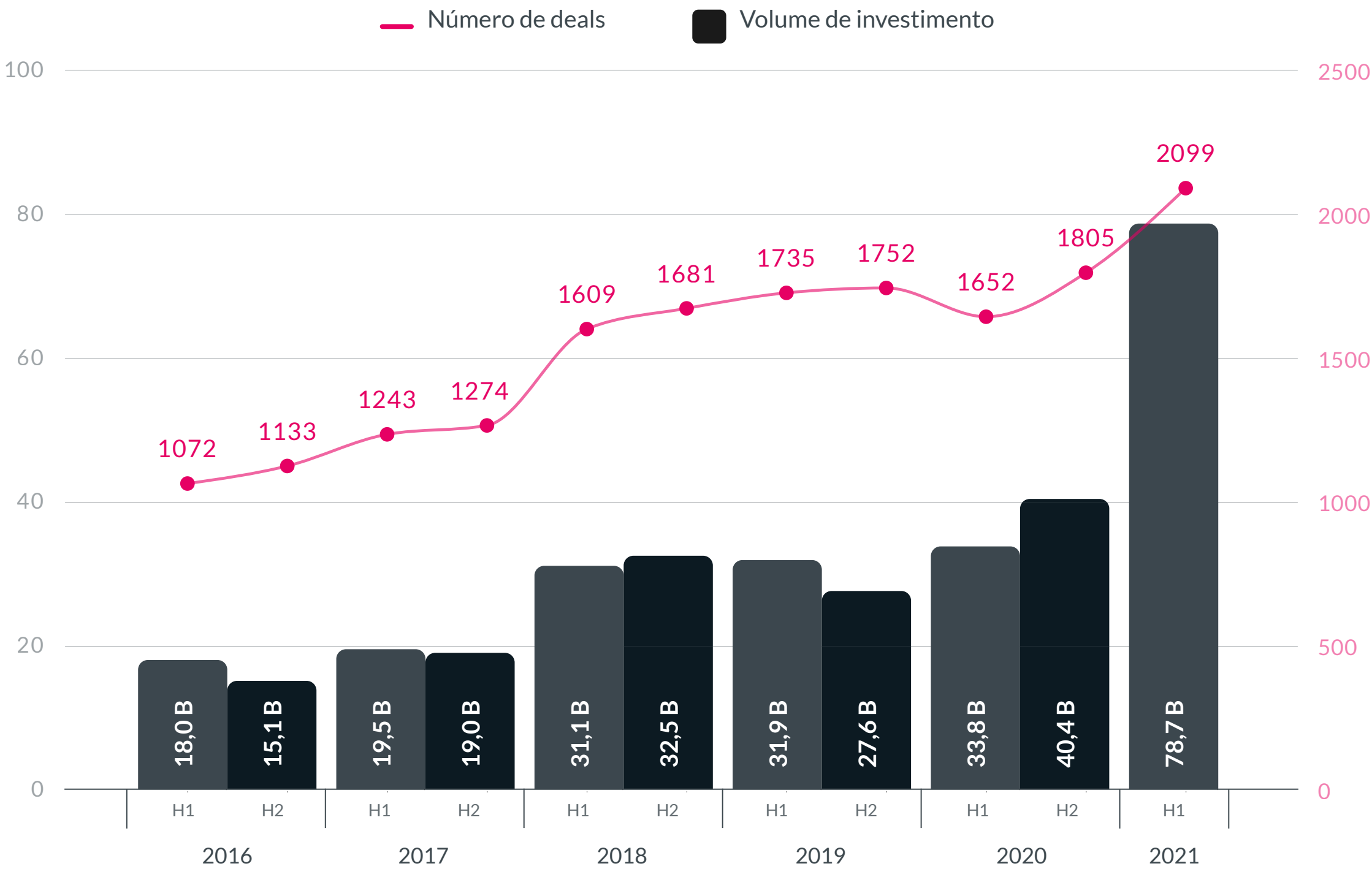
Dos anos 2000 em diante, vimos a consolidação definitiva dessa estratégia de investimento e inovação corporativa. Seus benefícios e cases de sucesso se mostraram relevantes de modo que, apesar da diminuição na quantidade e valor de deals nos anos que sucederam a crise, o CVC continuou relevante e apresentou ritmo de crescimento constante ao longo do século XXI.

Como nas fases anteriores, essa geração também teve expoentes notáveis, sobretudo a Microsoft, que investiu US\$ 240 milhões por 1,6% do Facebook quando a startup era avaliada em US\$ 15 bilhões - hoje a empresa é avaliada em mais de US\$ 300 bilhões - e o Google, que em 2008 lançou o Google Ventures, um dos mais respeitados CVCs da atualidade e que teve papel crucial na expansão da empresa para outras áreas da tecnologia de ponta, como Inteligência Artificial e Cloud.

Colabora para o crescimento da prática, o cenário macroeconômico atual de juros baixos e capital abundante, cenário este propício para o venture capital como um todo. Esses elementos levaram à superação da crise dos anos 2000, fazendo do CVC uma prática recorrente ao longo da indústria, atraindo não somente empresas de tecnologia, mas dos mais diversos setores e tradições corporativas.

Com a pandemia de COVID-19 e a recessão da economia global subsequente, era de se esperar que houvesse um recrudescimento do CVC, na medida que as corporações deveriam focar no seu core business para se salvar do impacto. No entanto, contrariando as expectativas, o CVC mostrou sua resiliência no ecossistema de venture capital. Ao longo de toda sua história, este é o momento mais próspero e de maior difusão do CVC, com o primeiro semestre de 2021 superando o recorde do ano de 2020.

Segundo a CB Insights, os valores investidos globalmente se aproximam dos **US\$ 80 bilhões** e já totalizam 2099 deals no ano





Moises Herszenhorn
Head de Corporate Venture Capital



Antes de assumir o cargo atual no banco BV, Moises foi o fundador e CEO da Warehouse Ventures e Pier18, e sócio responsável pelo fundo de Tecnologia Educacional da Bozano Investimentos. Alguns de seus casos de investimento mais bem-sucedidos são ifood, com e Magnopus.

[SITE](#) [LINKEDIN](#)

O CVC do banco BV

1/2

Como surgiu a frente de CVC do banco BV e como ela se integra com as diferentes iniciativas de inovação aberta da empresa?

Desde o início de nossa estratégia de inovação aberta preferimos apostar em um portfólio completo de opções para nos conectar a startups. Nosso objetivo sempre foi ter a flexibilidade de ter as ferramentas que as startups buscam, mais do que ter um único modelo. Foi assim que criamos, há mais de três anos, o BV/lab, o nosso fundo de Venture Capital, uma área de parcerias estratégicas e uma área de M&A. Acreditamos que assim temos um amplo leque para ter acesso às melhores parcerias no mercado.

Quantas startups já foram investidas? Qual o perfil delas?

Hoje temos investimentos em nove startups e 12 fundos de Venture Capital, tanto no Brasil quanto internacionais. Com relação às nossas startups, elas têm estágios e perfis distintos, como Olivia, Yalo, Neon, Portal Solar, o ponto em comum de todas é a capacidade de criação de sinergias com o banco, em produtos, tecnologia ou compartilhando skills relevantes.

Quais fatores o BV considera em suas teses de investimento?

- O ponto central é a qualidade dos times e alinhamento cultural. Todos os nossos empreendedores(as) têm ambições grandes e valores alinhados com os nossos;
- Complementaridade estratégica com o banco, seja no curto prazo, seja em prazo mais longo. Aqui vemos que tipo de troca podemos ter com o parceiro e o que podemos produzir em conjunto, isso pode ser em termos de receita ou na melhoria dos nossos processos;
- Diferenciação da solução proposta.





Moises Herszenhorn
Head de Corporate Venture Capital



Antes de assumir o cargo atual no banco BV, Moises foi o fundador e CEO da Warehouse Ventures e Pier18, e sócio responsável pelo fundo de Tecnologia Educacional da Bozano Investimentos. Alguns de seus casos de investimento mais bem-sucedidos são ifood, com e Magnopus.

[SITE](#) [LINKEDIN](#)

Quais foram os desafios encontrados na implementação do CVC?

O principal desafio é sempre o de Pessoas. Temos de mostrar que os novos modelos de trabalho e de interação com startups trazem valor para as áreas de negócio e para funções críticas. Em geral, quando apresentamos o que as startups desenvolvem, na velocidade em que conseguem fazer isso, temos ótimos argumentos para engajar os times.

Como o BV acompanha e mede o retorno de seus investimentos?

O time focado na gestão de portfólio acompanha todo o processo de integração das nossas empresas investidas com os recursos do banco. O foco é poder oferecer ferramentas do banco que possam facilitar o crescimento destas startups ao mesmo tempo em que garantimos que extraímos sinergias. Os resultados são medidos, principalmente, em relação às sinergias para o banco, sejam elas financeiras ou operacionais.

Como é feita a governança dessas iniciativas? A empresa possui uma área específica para gerenciar o CVC?

O BV criou duas áreas para fazer o acompanhamento apropriado das iniciativas. Temos um time focado em originação, atração e execução de deals e um time focado na gestão do portfólio. Criamos um processo bastante eficiente para a decisão dos investimentos em CVC. Temos um comitê mensal com diretores do banco, onde discutimos as principais teses de investimento do banco e tomamos decisões de maneira ágil sempre que necessário.



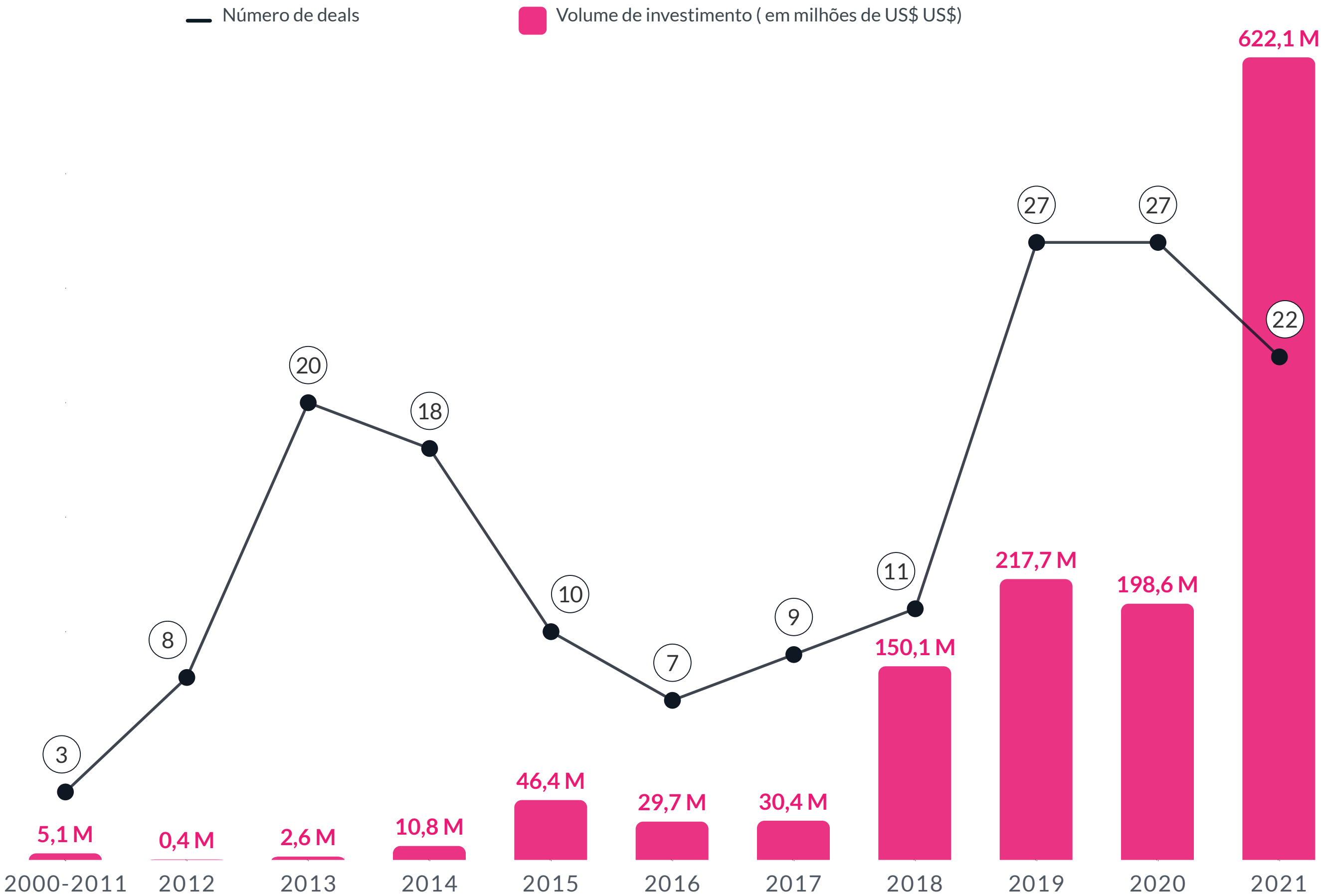
O Cenário do CVC no Brasil

No cenário brasileiro, os valores e números de deals ainda são tímidos se comparados aos do ecossistema norte-americano, o principal hub de investimentos corporativos do mundo. Temos 162 rodadas de investimento envolvendo CVCs no país (212 contando as rodadas sem valores revelados), totalizando US\$ 1,3 bilhão investidos ao longo dos últimos 20 anos nessa modalidade (a ampla maioria de 2013 para cá). Aproximadamente 70% desses investimentos estão concentrados nos estágios iniciais, Seed e Pré-Seed. Isso demonstra como, historicamente, o CVC no país teve como alvo prioritário as startups no começo de sua trajetória de desenvolvimento - apostas, mas com ticket médio consideravelmente menor do que o investimento em players já mais consolidados.

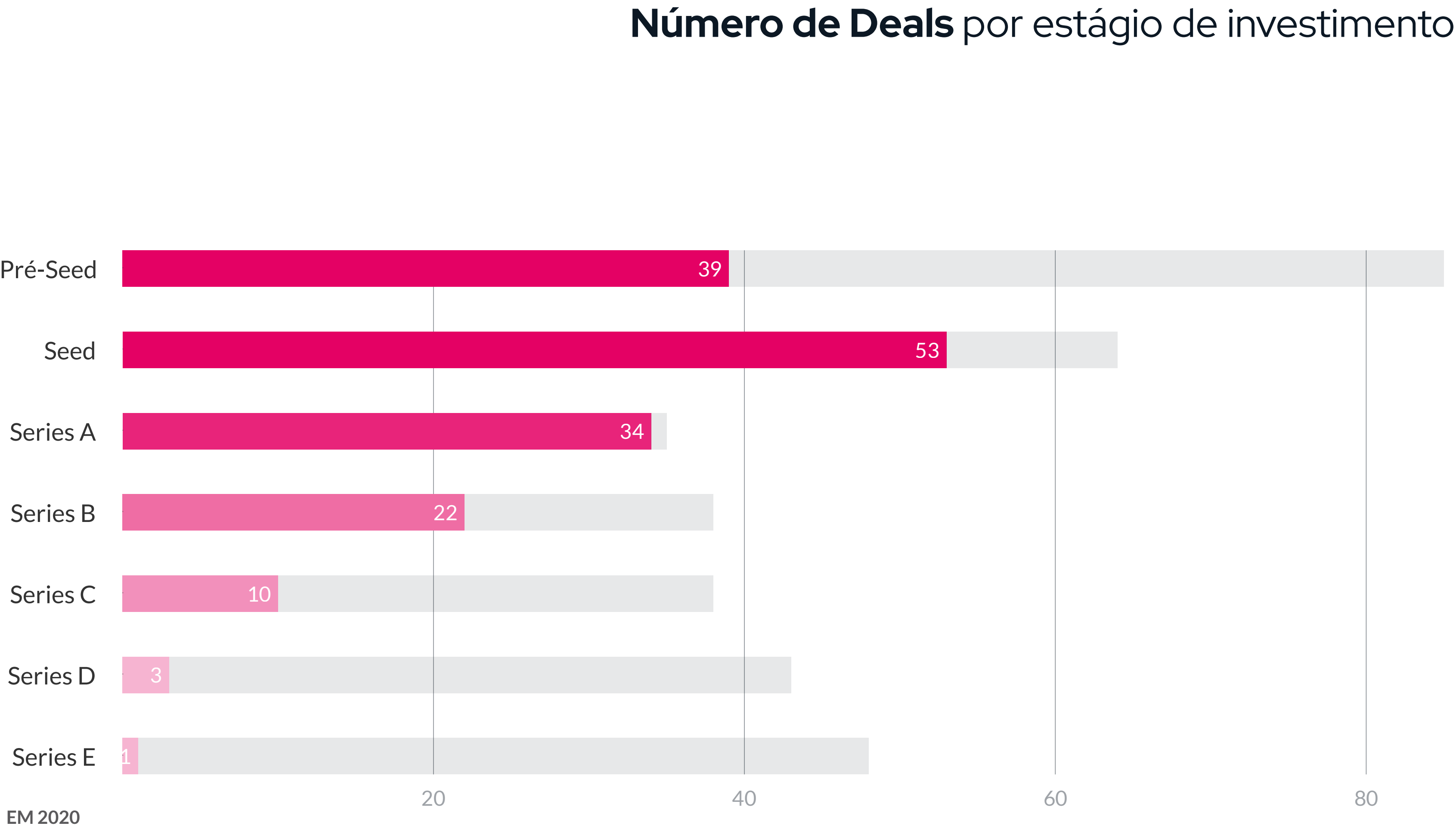
Número e Valor de Deals de CVC por ano

*Consideradas as rodadas de investimento em sua integridade, sem discriminar o valor investido por cada player

FONTE: DISTRITO



Esse padrão aponta para o CVC como prioridade estratégica como o mais comum de nosso ecossistema, visto que o retorno financeiro de startups ainda muito pequenas é incerto, enquanto que os ganhos potenciais associados à soluções tecnológicas são muito mais factíveis. Na contramão dessa tendência, observamos que alguns fundos de CVC atuam de forma semelhante aos ventures tradicionais. São aqueles que buscam se associar às scale-ups (startups em processo de escala) através de rodadas maiúsculas de investimento - Series A e B já ultrapassam os 50 deals, e registram-se mais de 10 rodadas em estágios superiores (inclusos valores abertos e fechados).



FONTE: DISTRITO



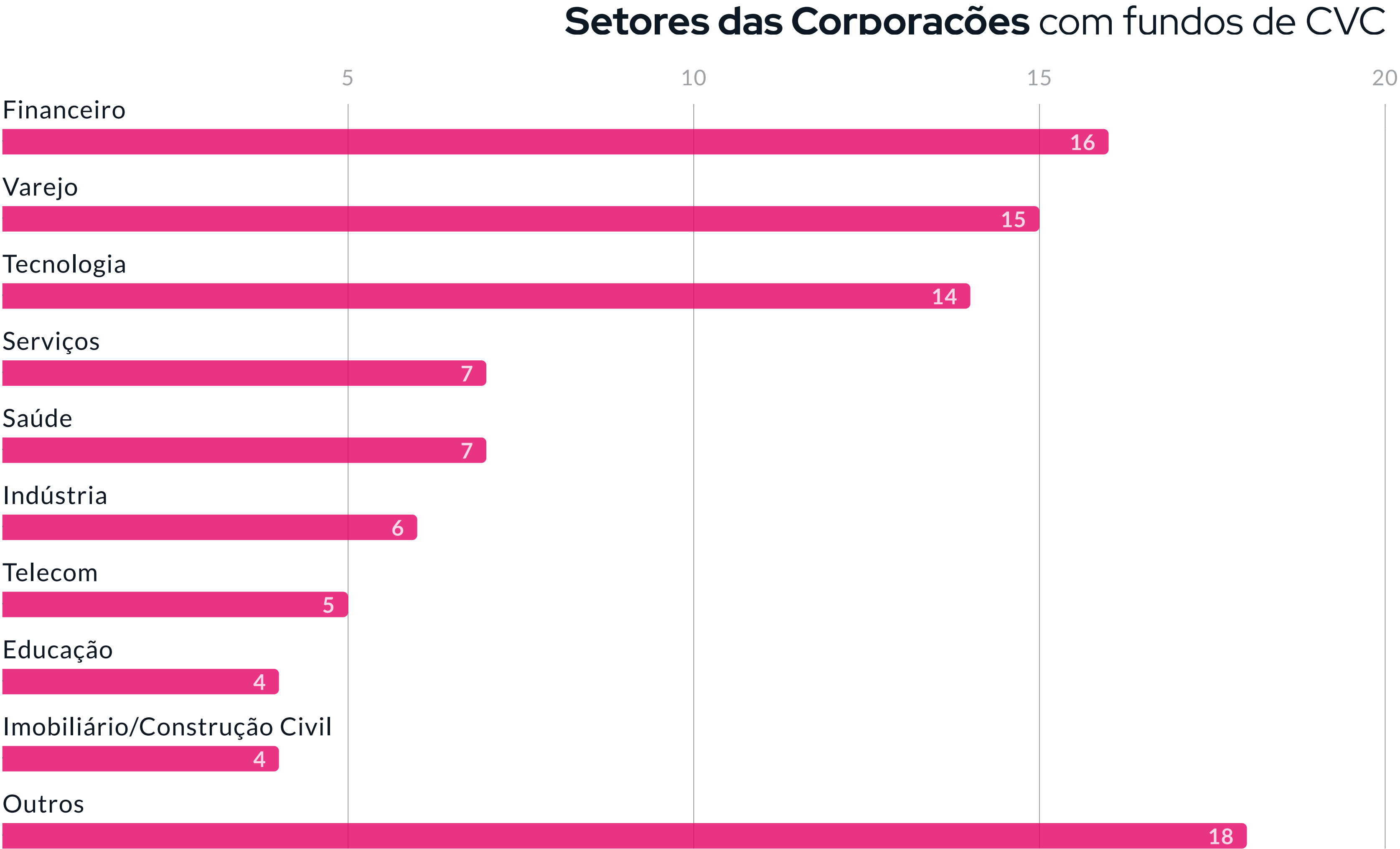
Os propósitos de cada CVC, sua motivação estratégica e tese de investimentos não podem ser intuídos a partir do todo, mas esse cenário aponta para um amadurecimento e diversificação da prática no país, com empresas de diferentes setores estruturando fundos com esse objetivo. Essa diferenciação relaciona-se também com a origem das empresas tocando CVCs no país, o que pode resultar em diferenças em termos de estratégia, experiência e cultura corporativa: hoje, pouco mais da metade das empresas com fundos de CVC é nacional.

FONTE: DISTRITO

Setores Investidos por CVCs



Outro aspecto importante para entender o panorama do CVC no país é a análise por setores, tanto dos investidores quanto das investidas. No que diz respeito às corporações, os setores mais representativos são o Financeiro, o Varejo e o de Tecnologia, com 16, 15 e 14 CVCs respectivamente. Também são representativos a Indústria e a Saúde, ambos com 7 fundos de CVC cada. Chama a atenção que alguns setores importantes da nossa economia, a exemplo do agronegócio, educação e audiovisual, possuem ainda poucas corporações com fundos estruturados de investimento, apesar do crescimento significativo dos ecossistemas de startups operando neles.



FONTE: DISTRITO

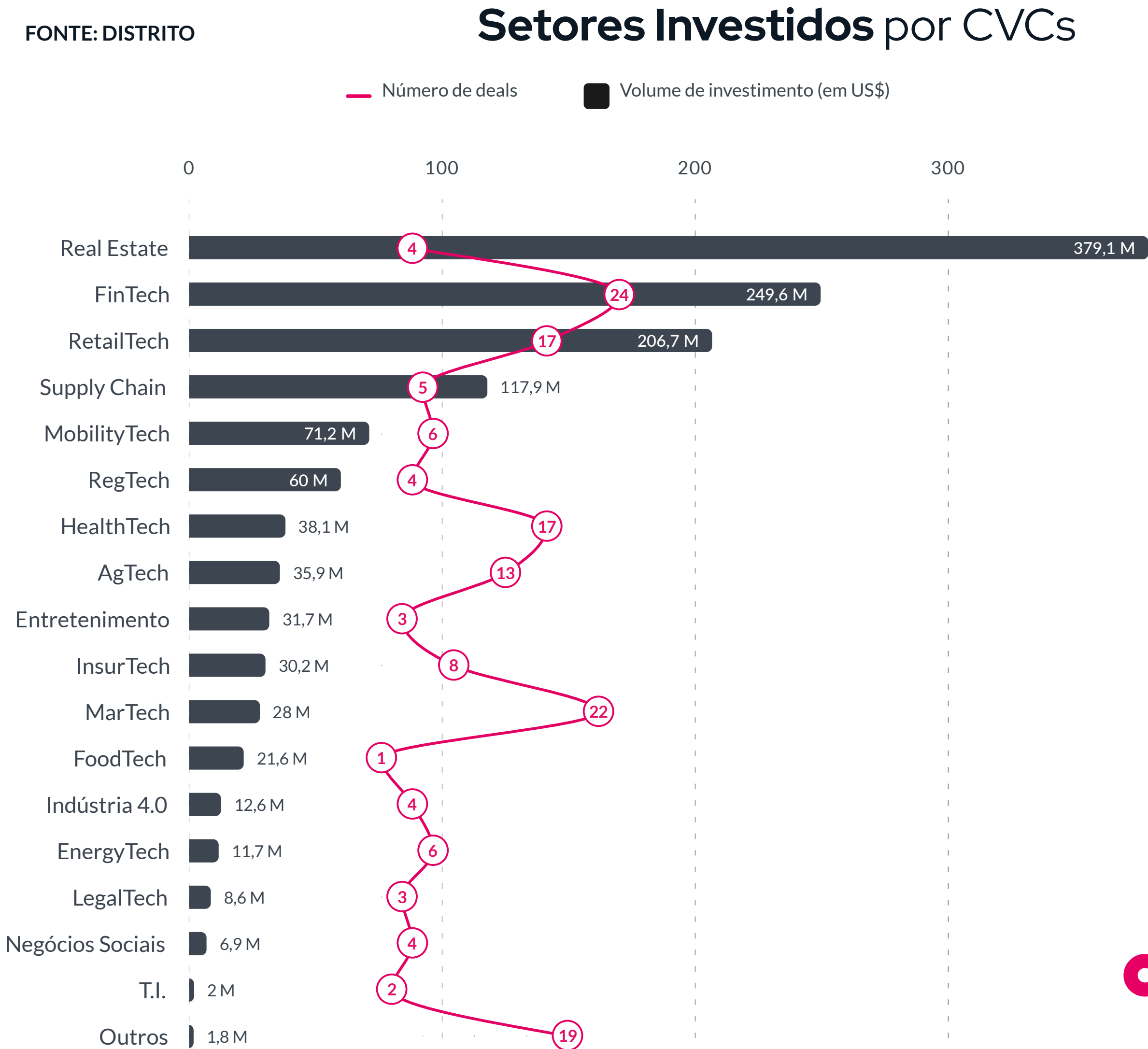


Quando olhamos para as startups investidas por corporações, notamos que a primeira posição em termos de valores hoje é ocupada por Real Estate, apesar do baixo número de deals. Isso se deve aos investimentos de late-stage da Qualcomm no Quinto Andar - um movimento de CVC que destoa da média tanto em valores quanto em perfil. Quanto aos demais setores investidos por CVCs, observamos que os maiores valores estão alocados em Fintech e Retailtech, apontando para uma relação direta entre os setores das corporações investidoras e o das startups investidas - o que pode ser lido como CVCs defensivos, que buscam aproximar-se das startups de modo a acompanhar de perto o passo da inovação nos seus respectivos setores de atuação. Há também investimentos bastante consideráveis em setores estratégicos como Martech, Regtech e Supply Chain, que por suas características são capazes de aumentar a vantagem competitiva das corporações já estabelecidas através de tecnologia, facilitando a transição digital de corporações de diferentes setores sem competirem diretamente com elas.

É também interessante notar que há um investimento considerável de CVCs em setores que não estão entre os mais representativos das corporações, a exemplo do Agtech

e do Entretenimento, que mencionamos anteriormente, mas também Mobilidade e Energia, entre outros. Isso indica que há um apetite exploratório por parte das corporações, que parte delas está disposta a buscar inovações para além das fronteiras setoriais e independentemente do core business da empresa. Esse tipo de investimento é o que mais se relaciona com a contemporaneidade, visto que a tecnologia é capaz de embaralhar e subverter as noções tradicionais de operação das empresas. Se, por um lado, os benefícios dessa atuação são menos tangíveis (fora o financeiro), e portanto torna-se mais complexo de defender essa tese junto aos demais stakeholders, esse movimento de inovação aberta é bem-vindo em um ecossistema que, como o nosso, ainda está em processo de formação.

FONTE: DISTRITO





Peter Seiffert

CEO da VALETEC



Valetec, a gestora líder em CVC no Brasil

Fundada por Peter Seiffert, que atuou como Head de CVC da Embraer de 2012 a 2019 tendo estruturado 4 fundos de CVC lá neste período. A Valetec rapidamente se posicionou como gestora líder de mercado neste segmento no Brasil.

Desde 2019 agregou profissionais sêniores e experientes em novos negócios, venture capital, CVC e M&A, que juntos já estruturaram e operaram mais de 9 fundos de CVC com mais de R\$ 1,2 bilhões de capital comprometido por empresas brasileiras.

É uma gestora de investimento em participações, devidamente credenciada na CVM, **especializada e focada** em **Corporate Venture Capital**, se posicionando como “**one stop shop**”, realizando todos os serviços relacionados a CVC, a saber:

- **Consultoria estratégica para definição e implantação da iniciativa de CVC;**
- **Terceirização parcial da operação de CVC (BPO);**
- **Gestão Completa da Operação de CVC de ponta a ponta (terceirização total);**
- **Administração de fundo de investimento em participação (via parceiro autorizado);**
- **Assessoria para corporações no processo de investimento em Startups.**

[SITE](#)

[LINKEDIN](#)





Peter Seiffert
CEO da VALETEC



Nosso diferencial é o conhecimento profundo de quem faz CVC a mais de 10 anos no Brasil, que combinado com nossos processos e ferramentas, nos permite acelerar o aprendizado de nossos clientes para estruturarem programas vencedores de CVC, com as seguintes características:

- **Forte alinhamento estratégico;**
- Geração **consistente de resultados estratégicos e financeiros;**
- **Uma estrutura autônoma e perene bem integrada com Novos Negócios, M&A, P&D e Inovação;**
- **Competitividade e velocidade** nos processos de investimento;
- Construção de uma **ótima reputação no ecossistema**, frente aos empreendedores e demais investidores;

Exemplos de atuação

Consultoria estratégica: assessoramos mais de 15 corporações brasileiras em suas iniciativas de CVC tais como: HP, Grupo Algar, Andrade Gutierrez, Falconi Consultoria, Ultra Venture Capital, dentre outras.

Gestão de Fundos de CVC: realizamos a gestão dos fundos de CVC de corporações como Eurofarma (Neuron Ventures), ArcelorMittal (Açolab Ventures) e Dexco/Duratex (DX Ventures), por exemplo.

Destaques da Valetec 2021

- Mais de R\$ 455 milhões em ativos sob gestão em fundos de CVC;
- Mais de 4 fundos de CVC estruturados e geridos;
- Dois profissionais premiados internacionalmente pela Global Corporate Venturing;
- Mais de R\$ 100 milhões de reais investidos.



Conclusão

No decorrer desse report tivemos a oportunidade de tratar do Corporate Venture Capital como um todo, cobrindo desde os aspectos práticos e técnicos de sua aplicação até a história e o panorama atual dessa estratégia de inovação corporativa que, acreditamos, está em vias de expansão e caminha para tornar-se um dos principais meios de relacionamento entre corporações e startups no país.

Apoia essa interpretação o estado do CVC em países de economias desenvolvidas, particularmente o dos Estados Unidos. O histórico bem sucedido dessa prática em outros contextos, bem como o volume significativo de investimentos que movimenta nos mesmos, indicam que há um amplo espaço de expansão do fenômeno no Brasil.

Também, as particularidades do contexto brasileiro são propícias para o aumento do CVC na medida em que as corporações pátrias estão, cada vez mais, buscando relacionar-se com as estratégias e metodologias da inovação aberta de maneira criativa e original, não apenas mimetizando as experiências internacionais, mas propondo e construindo práticas próprias, adaptadas à sua realidade. Esperamos com esse relatório oferecer os subsídios para as corporações brasileiras criarem seus próprios caminhos e estratégias de investimento corporativo, fomentando o empreendedorismo de inovação e o desenvolvimento rumo a um futuro mais sustentável e próspero. Esperamos que nos próximos anos tenhamos números cada vez maiores e cases mais bem-sucedidos de CVC no país.

Referências Bibliográficas

- Unlocking Corporate Venture Capital, 500 Startups (2019)
- Corporate Venture Capital Report, Distrito (2020)
- The History of CVC, CB Insights (2017)
- The 2021 Mid-Year Global CVC Report, CB Insights (2021)
- CVC’s Sea Change: Tracking the Strategy’s Shift, Pitchfork (2020)
- Corporate Venture Capital no Brasil, FDC (2020)

Metodologia

Os CVCs analisadas no report foram selecionadas a partir de um trabalho minucioso de pesquisa e consulta ao banco de dados proprietário do Distrito. Também foram realizadas consultas a bancos abertos e outras informações de domínio público.

Os CVCs foram examinados individualmente para verificar adequação ao tema do report e aos critérios de seleção estabelecidos. São eles:

- **Possuir um fundo de investimentos vinculado a uma corporação e com foco na realização de aportes em empresas de base tecnológica;**
- **Estar em atividade no momento da realização do estudo, medido pela data de realização dos aportes e atividade em sites e redes sociais;**
- **Desempenhar atividade diretamente relacionada ao tema da publicação;**
- **Possuir estrutura operacional ativa no Brasil**

Parte dos aportes realizados ocorreram em conjunto com outras categorias de fundos de investimento que não se enquadram como CVCs, o que torna dificultosa a diferenciação e categorização de cada um dos valores aportados dentro de um round de investimento. Devido a essa limitação envolvendo o acesso a determinados dados, alguns valores descritos podem sofrer alterações posteriores conforme os dados do aporte forem sendo divulgados.

A definição da categoria a que pertence cada CVC foi feita por nossa equipe, e, quando um CVC opera em mais de uma categoria, a situamos na que interpretamos como sua atividade principal ou de maior visibilidade.

Também temos uma preocupação em incluir somente aquilo que consideramos CVC e, por mais que nosso critério de categorização tenha sido majoritariamente a autodeclaração, incluímos alguns tipos de fundos que, apesar de operarem como CVC, não se autodeclaram como tal.

The logo for Distrito is centered on the page. It consists of the word "DISTRITO" in a bold, sans-serif font. The letters "DIST" and "ITO" are black, while the letter "R" is a vibrant pink. Surrounding the text are four thin, pink, elliptical lines that intersect to form a complex, orbital-like pattern. At each of the four points where these lines intersect, there is a small, solid pink dot.

DISTRITO

O Distrito é uma Plataforma de Inovação Aberta com o propósito de transformar empresas, acelerar startups, potencializar investimentos e impactar positivamente a sociedade.

Nos últimos quatro anos, a empresa construiu o mais avançado sistema de inteligência e banco de dados sobre o ecossistema de inovação aberta do Brasil. Hoje, são mais de 30 mil startups monitoradas, uma comunidade vibrante de cerca de 800 startups, 70 grandes corporações e mais de 3 mil profissionais de inovação.

Equipe Técnica

Data & Content: Eduardo Bayer,
Matheus Cordeiro e Ana Luiza Souza.

Design: Letícia Padua e Kauan Machado
Dataviz: Carolina Menezes e Letícia Padua



Sobre o Distrito Dataminer

O Distrito Dataminer é responsável por alimentar e administrar a maior base de dados sobre startups da América Latina, com base na qual publicamos artigos originais, reports e conteúdo de modo a prover insights qualificados para negócios de diferentes portes, setor público, ONGs e universidades. Nosso objetivo é oferecer subsídios e informação para o desenvolvimento do empreendedorismo de inovação nos diferentes setores.

Sobre essa publicação

Os Reports contém informações gerais e análises do time de conteúdo do Distrito. O Distrito e seus colaboradores não estão, por meio dessa publicação, prestando consultoria de negócios, financeira, de investimentos, jurídica, tributária ou qualquer outro serviço e/ou conselho no âmbito profissional. O Distrito e seus colaboradores não se responsabilizam por quaisquer prejuízos provocados por decisões de negócios baseadas nessa publicação.

Corporate Venture Capital

Report 2021