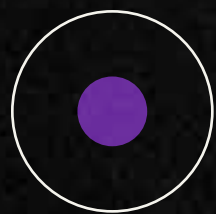


Corporate Venture Capital (CVC)

Como corporações e startups constroem
juntas o futuro dos negócios

-
-
-
-
-
-



Índice

INTRODUÇÃO	03
O QUE VOCÊ VAI APRENDER NESTE REPORT?	06
O PAPEL DE CVC NA INOVAÇÃO ABERTA	07
QUAL É A DIFERENÇA ENTRE CORPORATE VENTURE E CVC?	10
QUAL É A DIFERENÇA ENTRE CVC E VENTURE CAPITAL?	12
QUANDO ESCOLHER O CVC COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO?	13
UMA NOVA DINÂMICA EM JOGO	17
CONTEXTO DE MERCADO	18
CVC INVADE A AMÉRICA LATINA	23
UM OLHAR ESTRATÉGICO	25
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E FINANCEIROS	27
DO CORPORATE VENTURING AO CVC	31
APRENDIZADOS DE GESTORES DE INOVAÇÃO	33
“O IFOOD NÃO QUER FAZER TUDO SOZINHO”	34
“A INOVAÇÃO ESTÁ NO DNA DA RANDON”	35
“A WAYRA DEIXOU DE SER ACELERADORA E HOJE É UM CVC”	36
“A SINQIA TEM MUITO MAIS DO QUE CAPITAL”	37
“TODO MUNDO É FELIZ FAZENDO INOVAÇÃO NA ELO”	38
“NA ARCELORMITTAL, INOVAÇÃO ABERTA É UM ESPORTE COLETIVO”	39
“AVALIAMOS EMPRESAS SOB O VIÉS DA ESTRATÉGIA DO PICPAY”	40
REFERÊNCIAS	46
SOBRE ACE CORTEX	47

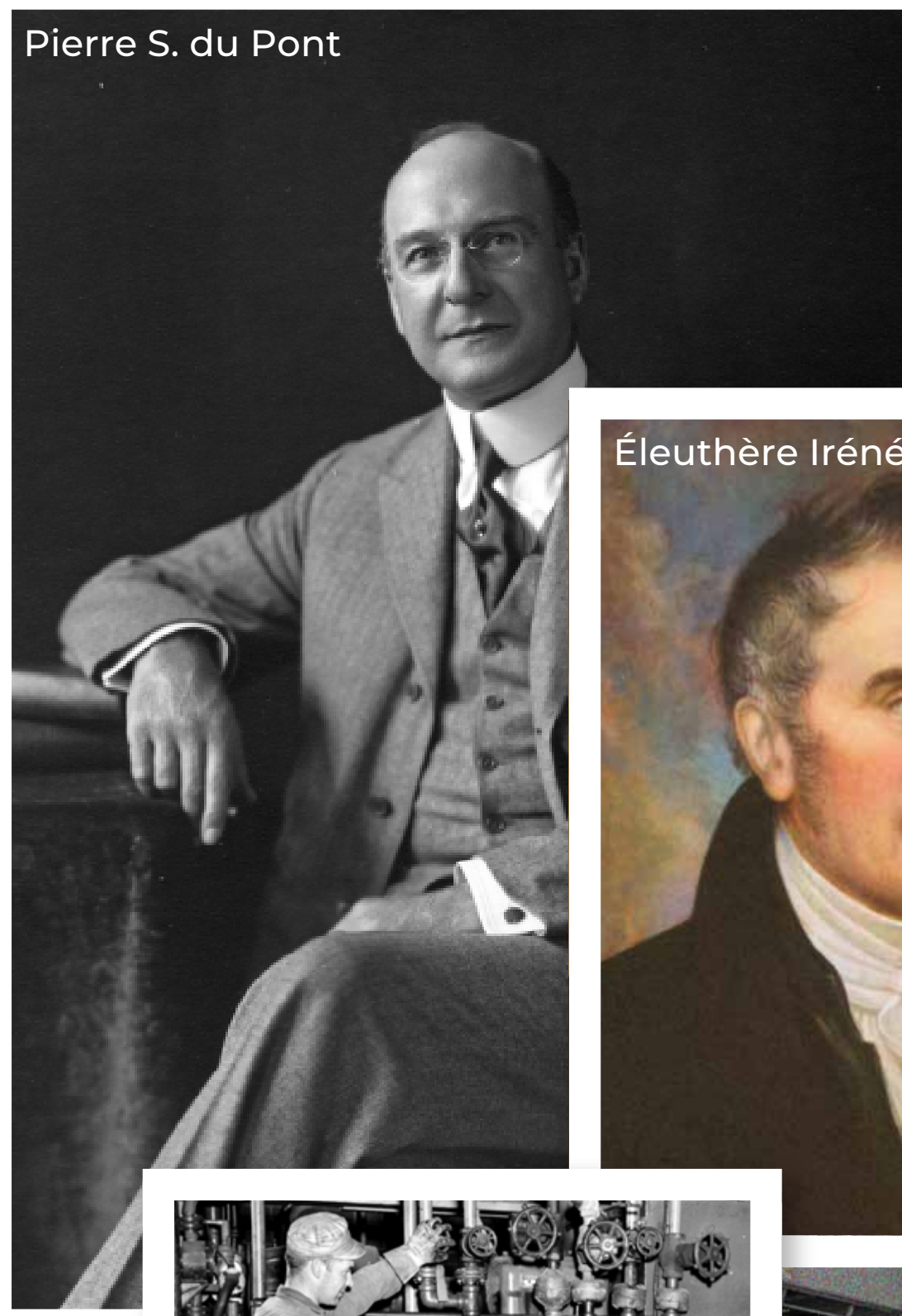
Introdução

Se engana quem acha que o relacionamento entre corporações e companhias entrantes no mercado é algo exclusivo do século 21. A cooperação e sinergia entre esses dois modelos de organizações começou no início do século 20, mais precisamente em 1914, ano em que se iniciou a Primeira Guerra Mundial (1914-1918).

O primeiro executivo a enxergar o potencial financeiro e estratégico de se relacionar com empresas menores foi Pierre S. du Pont, bisneto de Éleuthère Irénée du Pont, o fundador da corporação de produtos químicos DuPont. À época, a empresa comandada por Pierre já tinha 112 anos de mercado e era extremamente conhecida como uma das principais produtoras de pólvora, tintas e corantes.

Em 1914, pouco antes da Primeira Guerra Mundial estourar, Pierre enxergou potencial em uma companhia nova, que produzia automóveis, mas tinha apenas seis anos de vida. O então presidente da DuPont decidiu investir nessa nova empresa que começava a tatear o mercado de carros - que havia sido criado em 1885, quase 30 anos antes, quando o primeiro veículo automotor foi criado.

Com o início da Primeira Guerra Mundial, a demanda por automóveis aumentou, e a novata General Motors (GM) teve um crescimento exponencial em seu negócio nos anos seguintes ao investimento de Pierre S. du Pont. De acordo com informações e dados da CB Insights, impressionado com o desempenho da GM, que estava crescendo anualmente 56% à época, o conselho administrativo da DuPont teria investido US\$ 25 milhões na companhia.



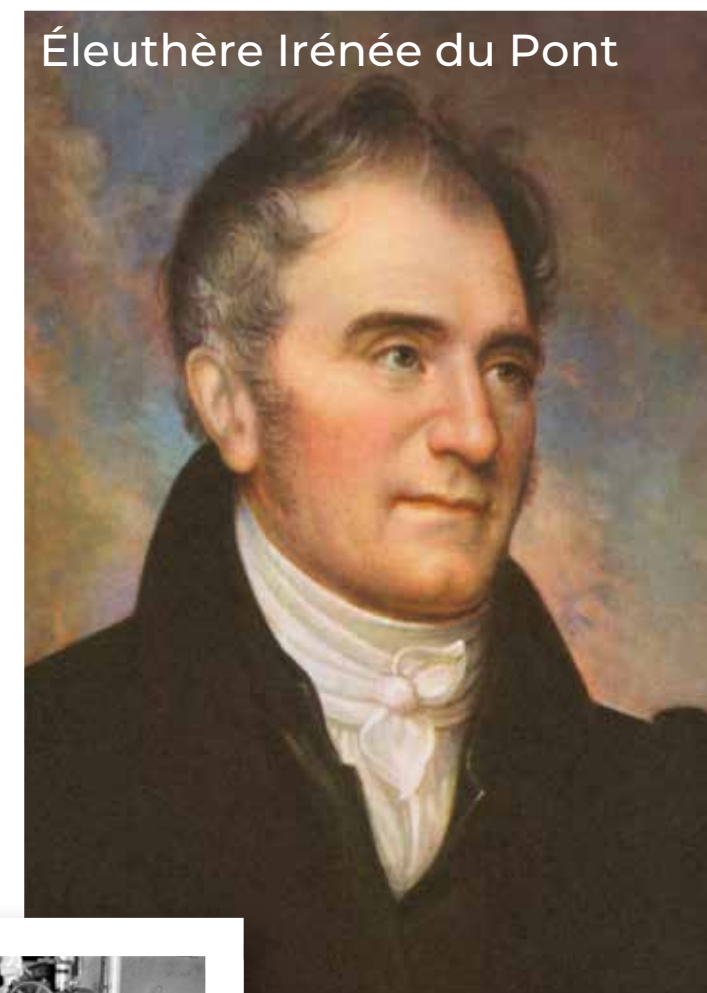
Pierre S. du Pont

Fotos 1-3: E. I. du Pont de Nemours & Company/Museu Hagley



Fábrica da DuPont

1



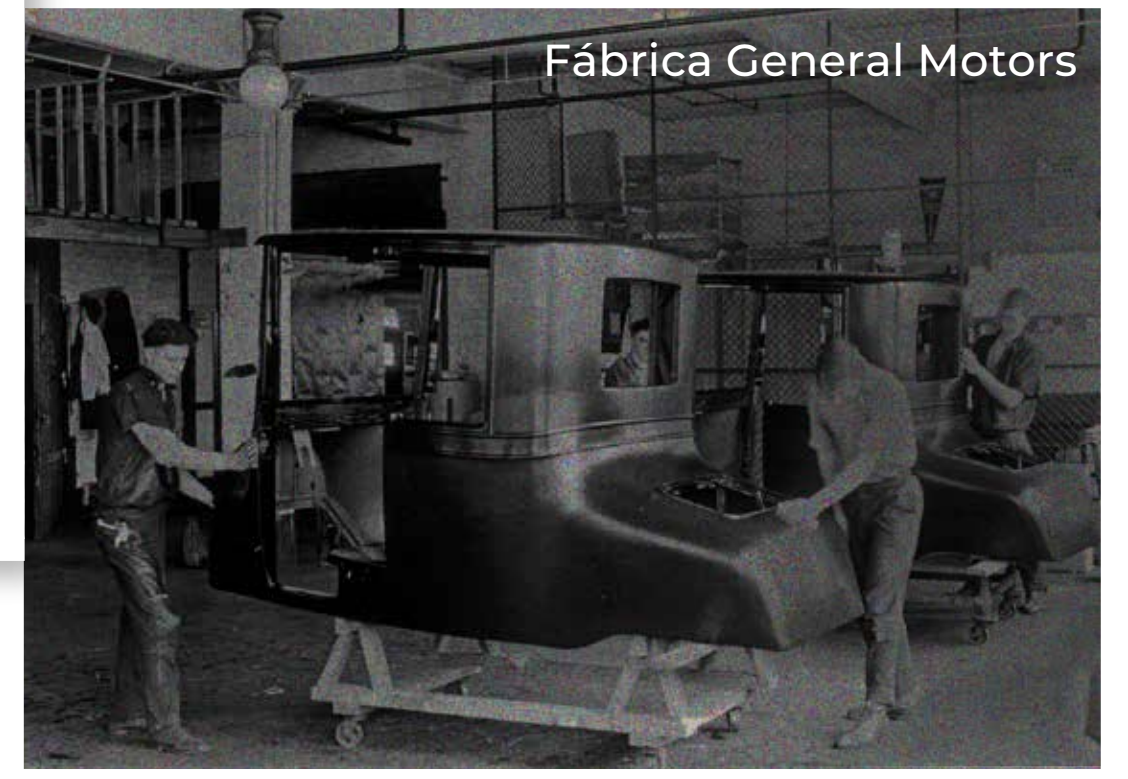
Éleuthère Irénée du Pont



2

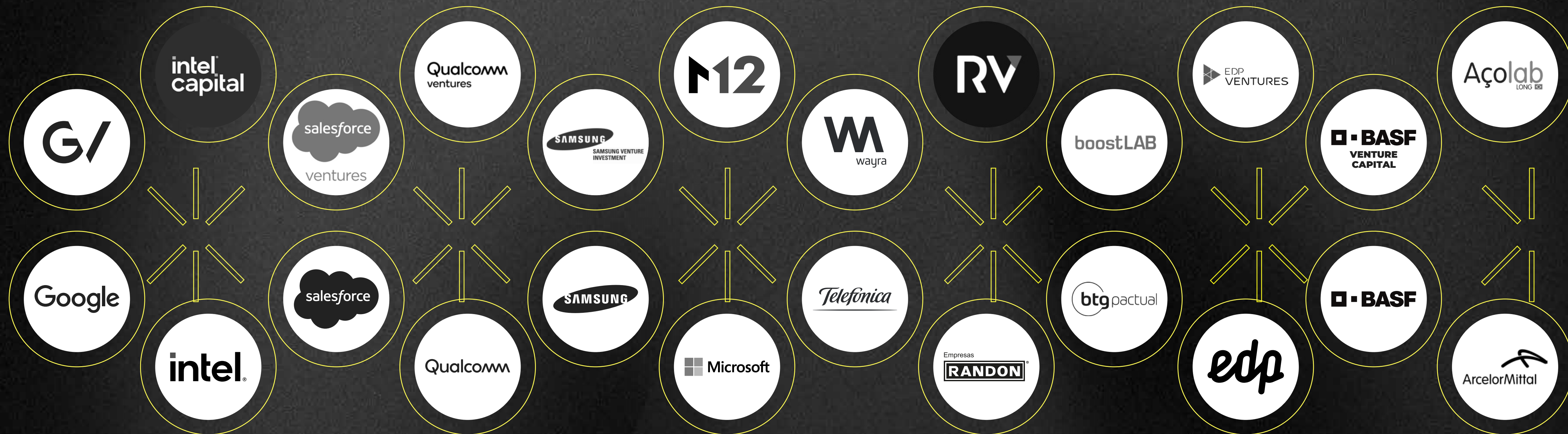


3



Fábrica General Motors





O investimento oficial por parte da DuPont enquanto corporação fixava um compromisso entre ambos negócios, que passaram a se ajudar mutuamente. Enquanto a companhia de produtos químicos oferecia os recursos financeiros necessários, a GM se utilizava de insumos e materiais da DuPont, como couro artificial, tintas e plásticos, na sua produção de carros, estimulando a demanda por esses produtos.

Mais de um século depois, esse tipo de movimentação, em que grandes corporações, já consolidadas em seus respectivos mercados, investem em companhias menores, explorando a sinergia entre as duas organizações, tornou-se algo rotineiro no mundo dos negócios. Empresas gigantes se organizam para mapear startups e encontrar soluções tecnológicas que possam acelerar o seu processo de inovação e crescimento. Algumas, inclusive, criam braços de investimento para estimular esse relacionamento.

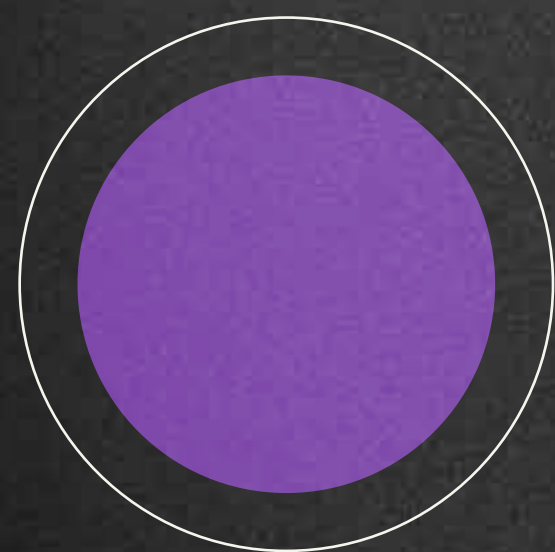


Por conta da relevância que a conexão entre corporações e startups - também conhecida como Corporate Venture Capital (CVC) - tem alcançado no mercado, a ACE Cortex mobilizou os seus principais especialistas no assunto para abordar os princípios, objetivos estratégicos e as boas práticas que giram em torno dessa importante estratégia de inovação corporativa.

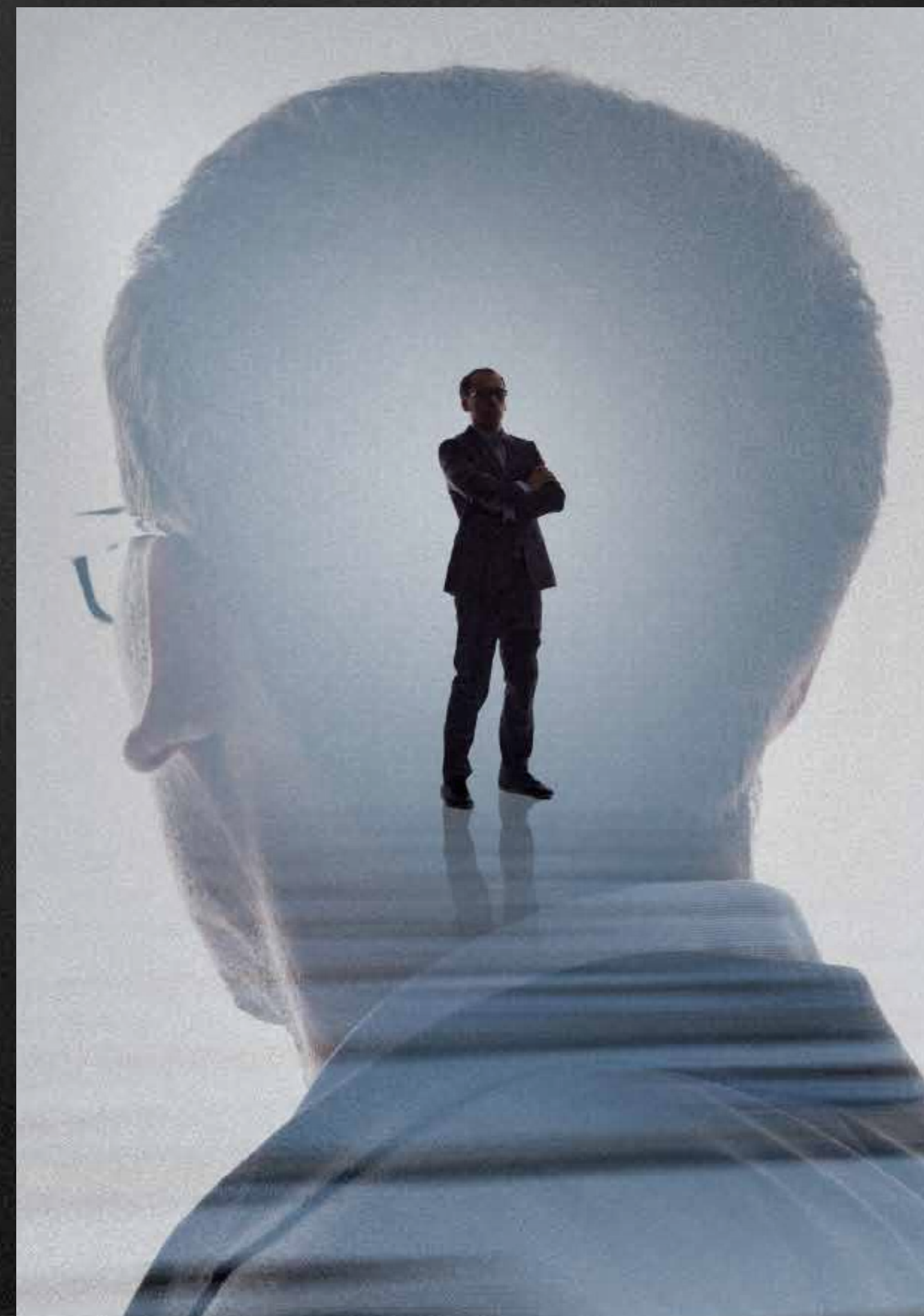
Este report reflete a importância de grandes corporações olharem para fora de sua operação, procurando recursos e oportunidades externas que possam trazer soluções para dores e necessidades internas. Por meio da conexão, cooperação e troca de experiências, grandes empresas têm acelerado o seu processo de inovação, adentrando em mercados antes inexplorados e expandindo seus portfólios de produtos e serviços.



O que você vai aprender neste report?



- O conceito de Corporate Venture Capital (CVC) e quais são as diferenças para o Venture Capital (VC);
- O atual contexto do mercado de CVC e a sua relevância para o ecossistema de inovação;
- Os principais objetivos estratégicos e financeiros por trás da implementação do CVC na sua organização;
- Como algumas das principais empresas brasileiras começaram a se aventurar no universo de CVC.



O papel de CVC na inovação aberta

O Corporate Venture Capital, popularmente conhecido como CVC, é um dos vários modelos disponíveis para grandes companhias que desejam incorporar e desenvolver soluções externas em seu próprio modelo de negócio ou operação. Geralmente, a implementação desses novos formatos de trabalho são realizados com apoio e a colaboração de outros agentes do ecossistema de inovação.

Por conta dessa orientação, que procura soluções para as dores e necessidades do seu negócio no ambiente externo, pode-se afirmar que o CVC é uma ferramenta da chamada “Inovação Aberta”. Nessa filosofia, corporações colaboram com fornecedores, acionistas, ONGs, entidades governamentais e startups para criar novos produtos, serviços e até mesmo otimizar processos e gargalos operacionais.

Os três tipos de filosofias de inovação corporativa

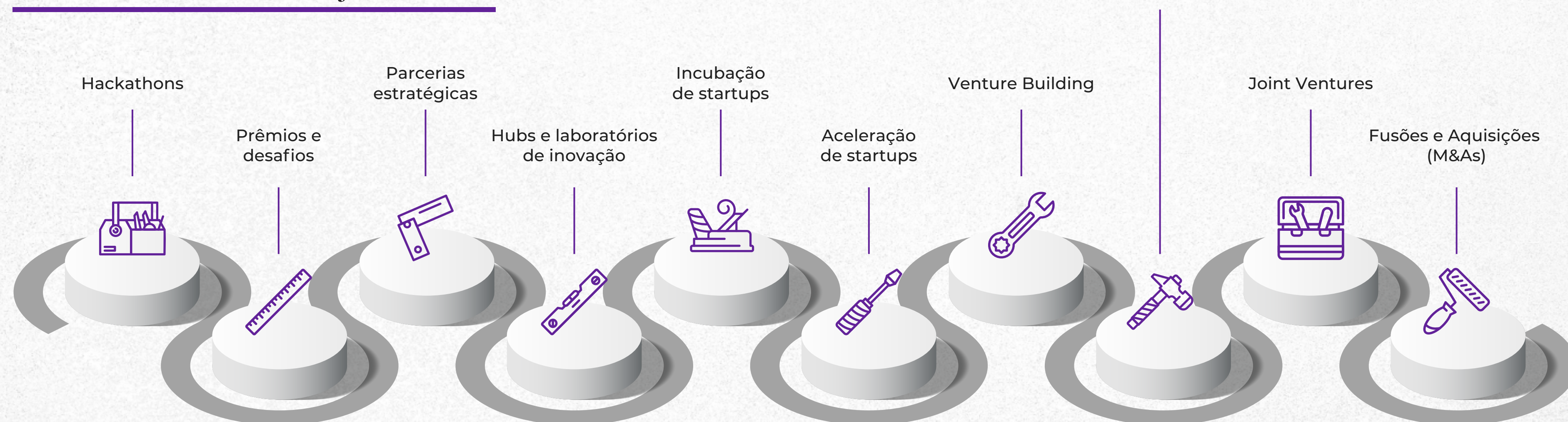
	<i>Inovação Aberta</i>	<i>Inovação Mista</i>	<i>Inovação Fechada</i>
<i>Modelo</i>	Trabalha os desafios do negócio em conjunto com atores externos	Trabalha os desafios de negócio com atores e recursos internos e externos	Trabalha os desafios de negócio com atores e recursos internos
<i>Foco</i>	Ambiente externo	Ambiente externo e interno	Ambiente interno
<i>Quem participa</i>	Fornecedores, acionistas, ONGs, entidades governamentais, startups e outras empresas	Todos os stakeholders da empresa, incluindo os colaboradores	Colaboradores, departamento de P&D, grupos de trabalho de inovação

Embora esteja aparecendo muito na mídia e em rodas de discussões nos conselhos de grandes empresas, a Inovação Aberta é uma velha conhecida do mundo acadêmico. Isso porque o conceito foi desenvolvido há quase duas décadas pelo economista e professor universitário Henry Chesbrough, em seu livro “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, de 2003.

Na obra, Chesbrough detalha não só o que de fato é a Inovação Aberta, como também a define como uma espécie de “caixa de ferramentas”, na qual há uma série de instrumentos disponíveis para atingir o mesmo objetivo: incentivar a inovação de uma companhia. Aceleração e incubação de startups, hubs e laboratórios de inovação, hackathons e chamadas abertas, por exemplo, são alguns dos tipos de modelos utilizados para cativar a atenção de atores externos às dores enfrentadas por uma corporação.



Ferramentas da Inovação Aberta



A escolha de quais ferramentas serão utilizadas para promover a inovação corporativa dependem exclusivamente de três pontos principais:

1

Estratégia e visão

Definição dos espaços que a companhia deseja ocupar no mercado nos próximos anos, assim como o detalhamento de quais ações fazem sentido nessa jornada para atingir os objetivos traçados.

2

Recursos financeiros e humanos

O nível de investimento e de pessoas alocadas pelas empresas nas iniciativas de inovação, já que cada tipo de ferramenta demandará um nível de exigência diferente das capacidades da empresa.

3

Cultura

Os processos e os valores das corporações precisam estar prontos para receber e implementar uma filosofia ágil, voltada para a inovação. Colaboradores também precisam desenvolver, pouco a pouco, um maior conhecimento sobre metodologias e práticas específicas de inovação.

Qual é a diferença entre Corporate Venture e CVC?

Quando falamos de promover a inovação em corporações por meio de agentes externos, há uma confusão comum no mercado entre dois termos que, apesar de terem praticamente o mesmo nome, possuem definições estratégicas diferentes: Corporate Venture (CV) e Corporate Venture Capital (CVC).

De maneira geral, podemos definir o Corporate Venture e o CVC como primos de uma mesma família, a da Inovação Aberta. Embora tenham o mesmo objetivo - promover e acelerar a inovação em corporações por meio da criação de parcerias e relacionamentos com startups -, esses dois modelos se diferem quando se analisa profundamente seus respectivos papéis na estratégia de grandes empresas.

Em uma abordagem mais clássica, muito utilizada no mundo dos negócios, o Corporate Venture pode ser definido como o esforço contínuo de uma corporação para criar novos negócios e soluções inovadoras por meio de esforços internos - com programas de intraempreendedorismo ou a criação de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) - ou externos, estabelecendo conexão e relacionamento com agentes do mercado.

Na última década, no entanto, com a explosão do número de startups, esse termo passou a ser sinônimo de conexão e relacionamento com startups. Com seus modelos de negócios inovadores e estruturas ágeis de desenvolvimento de produtos e serviços, essas pequenas empresas de tecnologia chamaram a atenção de corporações, que enxergaram o potencial de estreitar o relacionamento entre as duas pontas.

Uma ação de Corporate Venture pode surgir de diversas formas (ver gráfico abaixo), tanto por meio de esforços internos, quanto externos. Caberá à corporação definir a porcentagem que será dedicada a cada uma dessas vias, levando em consideração, como visto anteriormente (página 09), a estratégia, visão, cultura e o nível de recursos financeiros e humanos da companhia.

Ações de Corporate Venture

<i>Esforços Internos</i>	<i>Esforços Externos</i>
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Aceleração e Incubação de Startups
Programas de Intraempreendedorismo	Join Venture
Squads de Desenvolvimento de Produtos	M&A
Corporate Venture Building	Corporate Venture Capital
Laboratório de Inovação	Hub de Inovação



Mas, afinal, o que é o Corporate Venture Capital (CVC)? Esse instrumento pode ser definido como uma das modalidades de execução do CV na estratégia de Inovação Aberta das corporações. Geralmente, no CVC, as grandes empresas criam conexões com os agentes externos do mercado por meio de recursos financeiros. Isso inclui, por exemplo, a criação de fundos de investimento focados em setores específicos do mercado, a realização de aportes em rodadas institucionais de startups e a execução de Fusões e Aquisições (M&As). Isso tudo dentro do objetivo estratégico desenhado pela companhia.

Por conta disso, pode-se dizer que o CVC é uma das formas mais avançadas de criar conexões e relacionamentos com startups, já que o nível de maturidade demandado para esse tipo de operação é muito alto. Não só os processos da companhia para ações de inovação precisam estar muito bem definidos, como também os colaboradores e gestores precisam compreender a natureza desses instrumentos e seus respectivos impactos na estratégia geral da companhia.

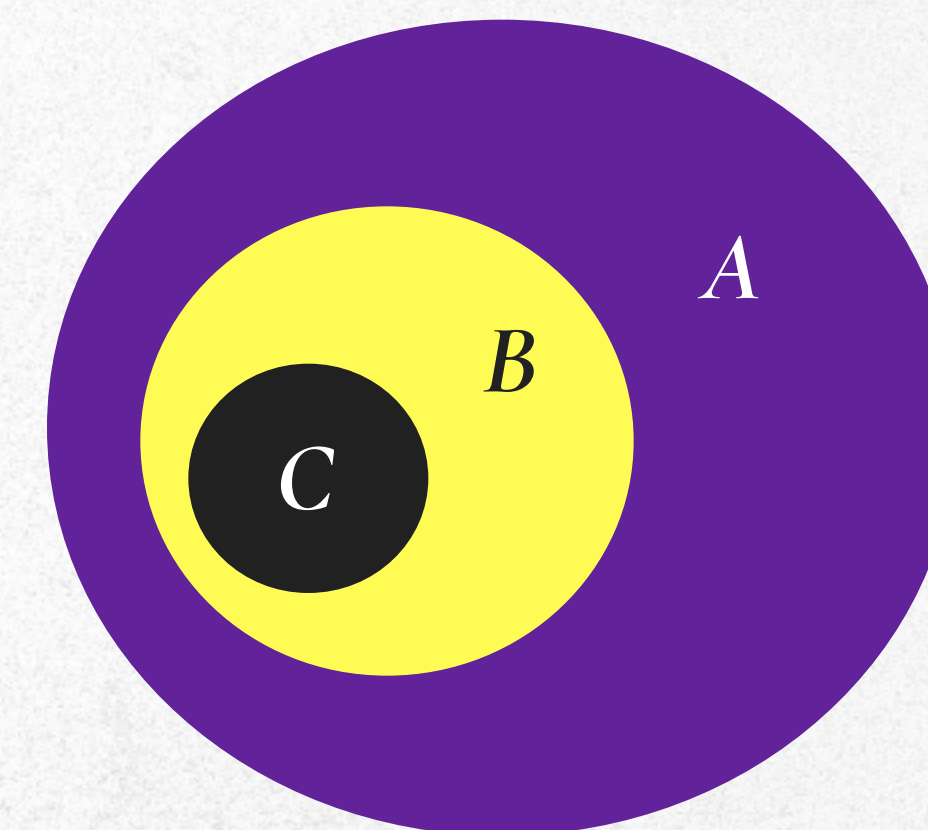
A Árvore Genealógica do CVC

Diagrama

Círculo A = **Corporate Venture**

Círculo B = **Iniciativas de Inovação Aberta**

Círculo C = **Corporate Venture Capital**



Qual é a diferença entre CVC e Venture Capital?

Se o Corporate Venture Capital inclui a utilização de recursos financeiros para a realização de M&As e investimentos em startups, qual é a diferença entre essa modalidade e o tradicional Venture Capital (VC)? Aqui, mais uma vez, uma analogia familiar. Pode-se dizer que essas duas modalidades de investimento são “primos distantes”, pois são dois instrumentos completamente diferentes, quando colocados sobre a perspectiva da Inovação Aberta.

De maneira resumida, a diferença entre o CVC e o VC pode ser resumida em três pilares: no tipo de startup procurada para o investimento, o objetivo principal do fundo e também a durabilidade do veículo de investimento.

Nos fundos tradicionais de VC, os investidores aportam desde empresas que estão em seus momentos iniciais, sem a validação do negócio, até o momento de escalabilidade. Cada veículo tem um período de duração, que pode chegar a 10 anos. O foco principal é escolher as companhias que terão os melhores resultados e potencialmente serão vendidas ou abrirão capital na Bolsa, retribuindo um valor alto para o investimento empenhado.

Em comparação, os fundos de investimento corporativo estão procurando empresas ainda em estágio inicial, com algum produto e serviço desenvolvido e pronto para ser testado no mercado. O objetivo principal de investir nessas startups é participar do crescimento delas ofertando expertise e conhecimento do mercado, enquanto se acelera o ritmo da inovação na corporação. Esses braços de investimento são perenes e não possuem uma duração definida.

CVC x VC

	Corporate Venture Capital (CVC)	Venture Capital (CV)
Tipos de empresa	Estágio inicial ou intermediário	Independente de estágio de maturidade
Objetivo primordial	Acelerar o ritmo da inovação na corporação	Retornos de investimento acima da média do mercado
Duração	Perene, sem um período definido	Geralmente, cada veículo dura até 10 anos

-
-
-
-

Quando escolher o CVC como estratégia de inovação?

A escolha do Corporate Venture Capital como uma estratégia de inovação deve ser analisada com parcimônia. Não são todas as corporações que conseguem criar um fundo de investimento ou operar uma série de M&As com startups do dia para a noite. Isso requer tempo de desenvolvimento da mentalidade de Inovação Aberta nos colaboradores, gestores e no C-Level, assim como a criação de estruturas e processos capazes de oferecer a governança e a prestação de contas necessárias para as iniciativas.

O CVC é um dos instrumentos mais complexos da Inovação Aberta, tanto em termos de aplicação, quanto em termos de gestão. Há uma série de boas práticas que precisam ser levadas em consideração, como, por exemplo, a criação de uma tese de investimento que esteja alinhada com a estratégia geral da empresa, ou o desenvolvimento de uma estrutura de governança para amplificar o diálogo e as trocas de experiências com as startups investidas.

A escolha do CVC enquanto estratégia de Inovação Aberta, portanto, deve levar em consideração duas questões muito importantes:

1. Objetivos estratégicos

A corporação deve ter uma grande clareza não só do funcionamento do seu atual modelo de negócios e da sua operação, como também de quais são as suas prioridades estratégicas e as perspectivas do mercado em que atuam. O entendimento sobre as atuais disrupções do setor de atuação e as necessidades dos consumidores é fundamental para o desenho da estratégia geral que guiará as ações da companhia.

Uma metodologia muito utilizada para a definição desses objetivos estratégicos é a “Teoria dos Três Horizontes da Inovação”, desenvolvida pelos pesquisadores Christian Terwiesch e Karl Ulrich. Nessa estruturação, a companhia é aconselhada a pensar quais são as ações, soluções e tecnologias que podem auxiliar o crescimento da empresa no “Horizonte 1” (H1), “Horizonte 2” (H2) e “Horizonte 3” (H3).

Os Três Horizontes da Inovação

Fonte: Terwiesch e Ulrich

H₁

Horizonte 1

É o desenvolvimento de projetos de inovação para o curto prazo, focados na evolução de produtos e serviços que já existem e trazem rentabilidade para a organização. Protegem o modelo de negócios atual e o adapta às novas tecnologias. Possui baixo risco e pouca incerteza.

H₂

Horizonte 2

Consiste no desenho e implementação de projetos disruptivos no médio prazo, com foco na exploração de produtos, serviços e mercados adjacentes ao modelo de negócio principal. A proposta é ampliar o portfólio de soluções, encontrando potenciais sinergias no mercado. Possui risco e incerteza em um nível moderado.

H₃

Horizonte 3

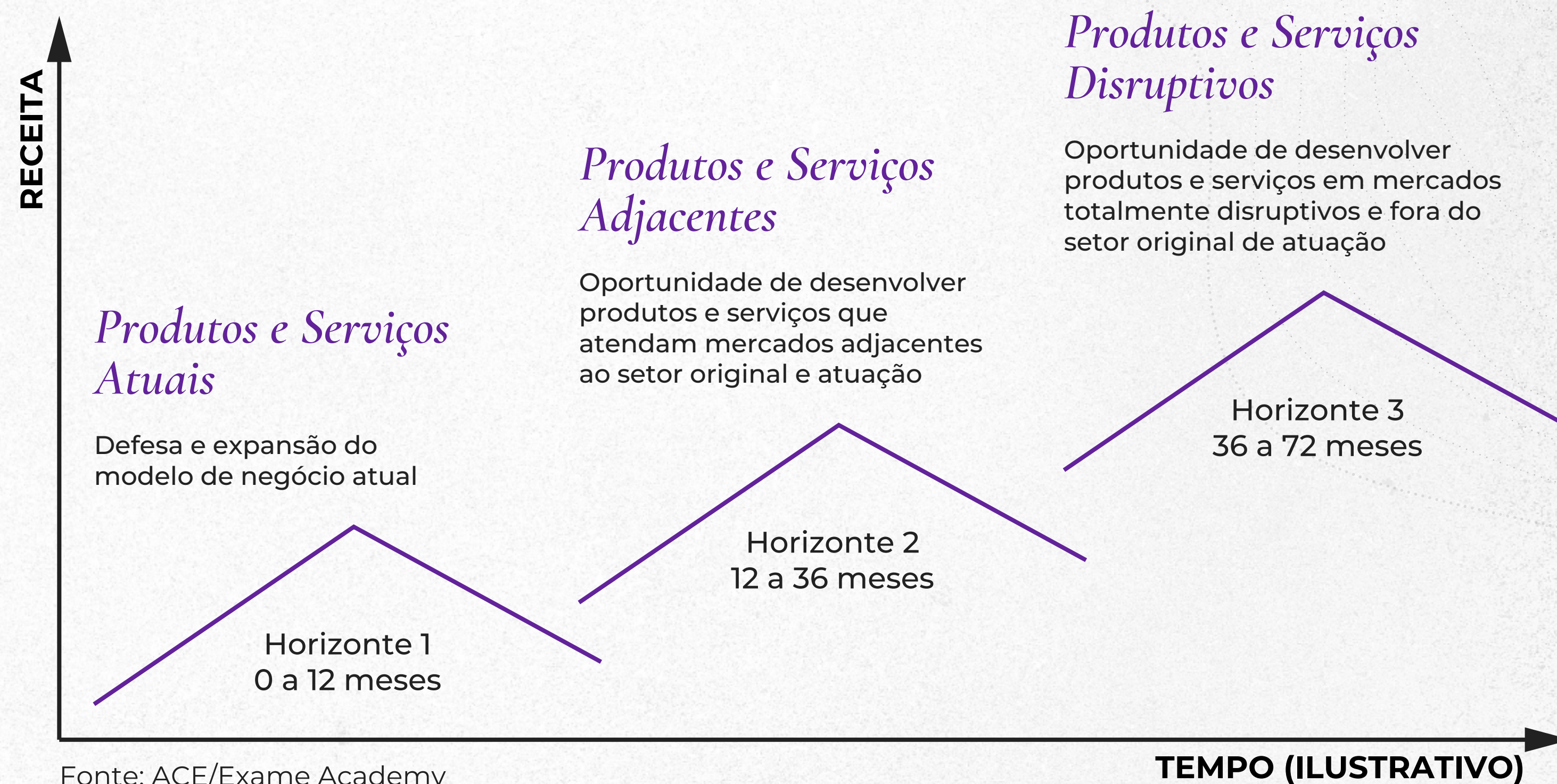
Também chamada de inovação radical, o terceiro horizonte é o direcionamento da companhia para a construção e o desenvolvimento de projetos disruptivos para o longo prazo. Geralmente, eles não têm relação direta com o modelo de negócio atual, explorando novas possibilidades de atuação da organização, em novos mercados com tecnologias inéditas. Isso requer novos conhecimentos e habilidades, o que torna o nível de risco e a incerteza alto.

A ideia de três horizontes de inovação, que trabalham o modelo de negócios da corporação no curto, médio e longo prazo, desenvolve uma visão de futuro para a empresa e permite que gestores identifiquem quais são as ações práticas e projetos que mais se relacionam e atendem a essas expectativas. Com isso, é possível gerar uma mentalidade “ambidestra”, de defesa e expansão do atual core business, enquanto se trabalha novas perspectivas de mercados, produtos e serviços, com potencial de geração de receita.

Com essa visão ampla e estratégica, que abrange os objetivos da corporação para até os próximos seis anos, os gestores conseguem identificar quais são as principais ações e iniciativas que podem levar a companhia para o cumprimento dessas metas estratégicas. Inclusive, a gestão e o monitoramento desses projetos são essenciais para identificar a aderência do mercado para as soluções e inovações que estão sendo desenvolvidas no decorrer dos anos.

Se a colaboração com startups - mediante M&A ou investimento - for colaborar para o cumprimento dos objetivos estratégicos, sejam eles de curto, médio ou longo prazo, o CVC pode ser um instrumento muito útil e eficaz para acelerar a inovação na companhia. Isso porque, com ele, é possível encontrar startups e negócios que tenham sinergia com os territórios, mercados e tecnologias desejadas pela corporação.

O potencial de geração de receita via horizontes de inovação



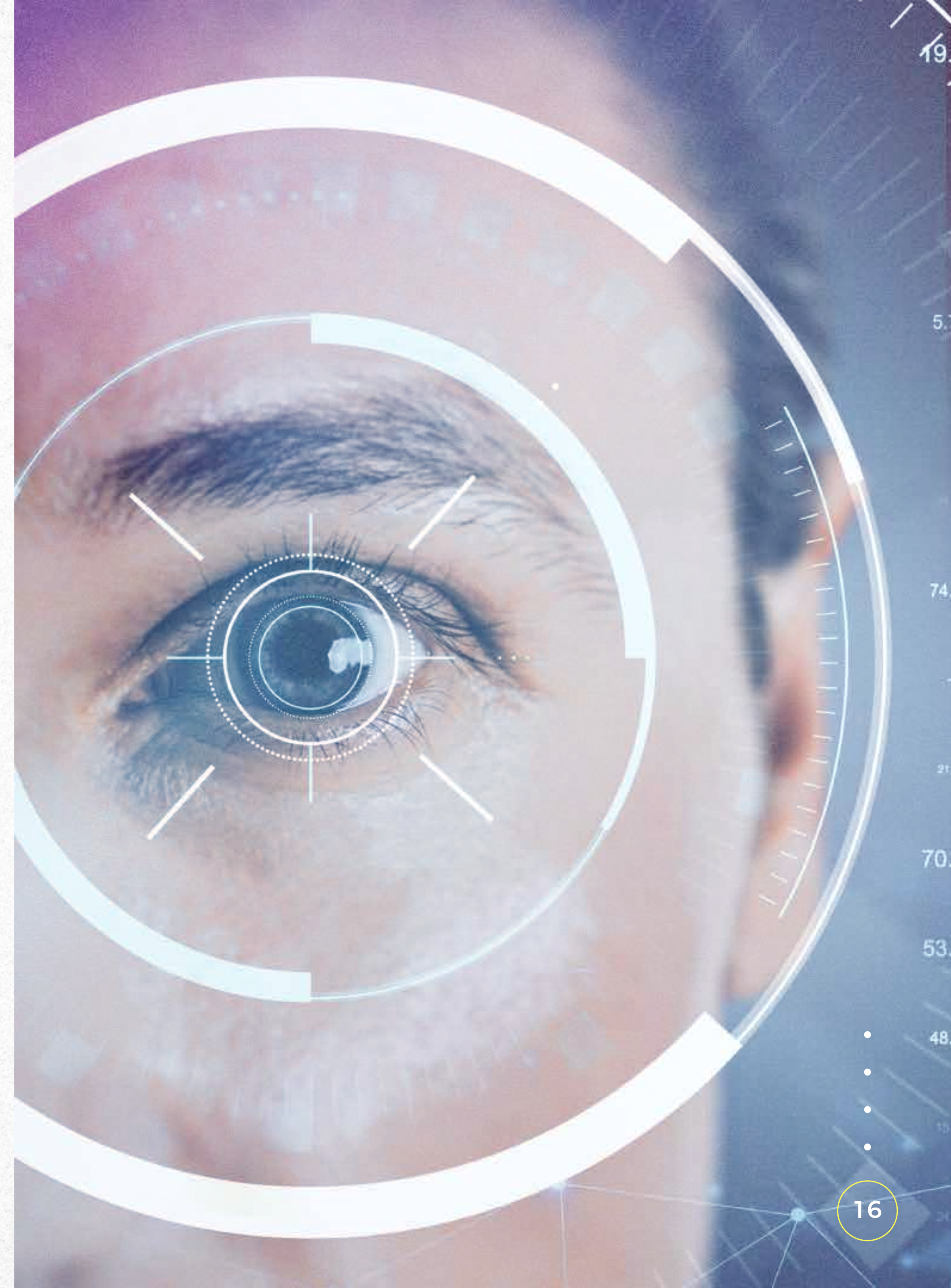
2. Nível de maturidade

A empresa precisa desenvolver duas frentes distintas, mas complementares, para acelerar o amadurecimento pró-inovação internamente. A primeira delas está relacionada ao quadro de colaboradores. Em uma frente mais estratégica, a corporação precisa sensibilizar os gestores e o C-Level para a importância de pensar na inovação como uma fonte de novas oportunidades e uma nova frente de receita.

Já em uma frente mais operacional, as corporações precisam desenvolver em todo o seu quadro de funcionários, incluindo a alta liderança, não só as habilidades e as competências de inovação, como também uma mentalidade mais aberta para novas ideias. Isso inclui, por exemplo, ciclos de treinamentos focados no ensino de metodologias ágeis, gestão de produtos e a maneira certa de metrificar e monitorar projetos de inovação.

A segunda frente de desenvolvimento está diretamente relacionada aos processos e às estruturas internas da companhia. Independentemente se a companhia optou pela Inovação Aberta ou a Inovação Fechada, o desenho organizacional e o organograma dos departamentos devem ser definidos de maneira estratégica. Com isso, a corporação consegue dar “ordem ao caos” e direcionar todas as iniciativas por locais conhecidos por todos os funcionários.

A partir do momento que os departamentos e os processos são validados, a companhia se torna muito mais madura para lidar com modelos de Inovação Aberta mais complexos, como, por exemplo, o Corporate Venture Capital ou a realização de Fusões e Aquisições (M&A). Isso porque a corporação já terá, muito provavelmente, estruturas bem definidas para avaliar e investir em startups, assim como gerenciar um portfólio.



Uma nova dinâmica em jogo

Por



Amanda Coutinho,
Head de Corporate Venture
Capital da ACE Cortex



Cassio Spina,
Diretor Sênior da ACE Cortex

Mesmo diante de um crescimento no número de empresas que possuem um fundo de investimento corporativo na última década, o mercado ainda não está acostumado a enxergar a Inovação Aberta e, conseqüentemente o CVC, como uma alternativa para a resolução de problemas e desafios de negócio.

Isso ocorre porque, durante muito tempo, as grandes corporações se acostumaram a resolver os seus maiores desafios de negócio internamente. A busca por soluções e tecnologias passava muito ainda pela criação de departamentos internos -como, por exemplo, o de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) -, a contratação de funcionários talentosos e a criação de projetos ousados baseados no que a concorrência estava fazendo.

Com a “quarta onda do CVC”, descrita pelo professor de empreendedorismo da London Business School Gary Dushnitsky, começamos a ver uma mudança significativa no jogo. A chegada de startups, muitas delas unicórnios - com valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão -, com poder ofensivo para conquistar mercados foi determinante para que as grandes corporações vissem a inovação acontecendo diante de seus próprios olhos, em uma velocidade nunca antes vista.

Desafiadas e inspiradas por essas startups de tecnologia, com novos modelos de negócios, produtos e serviços, as grandes corporações não viram outra saída que não a dançarem no ritmo da nova dança. Para acelerar suas próprias jornadas digitais, essas gigantes do mercado tiveram de empregar uma série de recursos, tanto financeiros quanto humanos, para se aproximar dessas novas empresas, mais ágeis e com o pensamento voltado inteiramente para os valores e necessidades do consumidor.

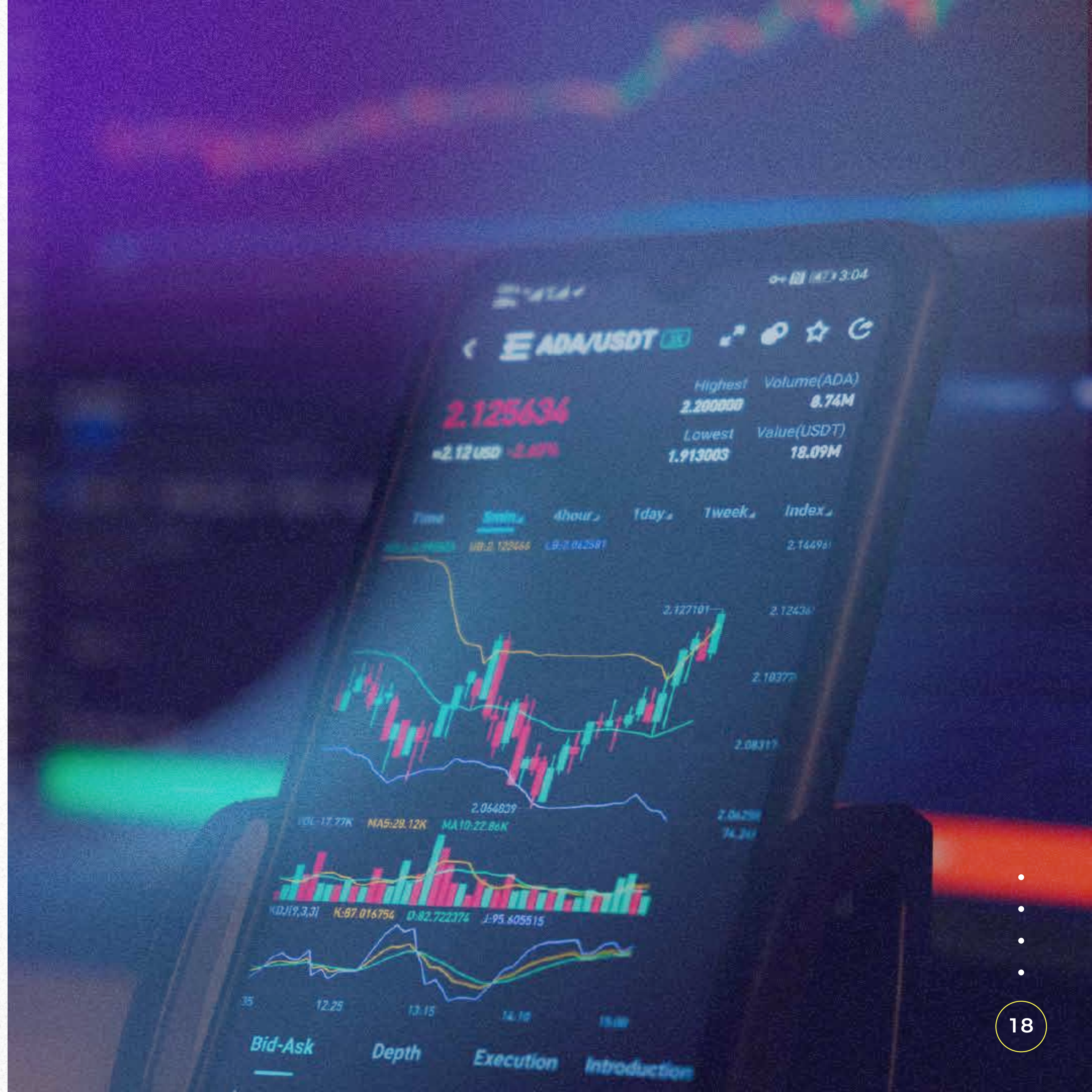
Por conta disso, a Inovação Aberta tem se tornado uma das principais filosofias de trabalho de quem deseja incorporar novas tecnologias e soluções em operações gigantescas. Ao mesmo tempo, o interesse na estruturação de um veículo próprio de investimento em startups, o CVC propriamente dito, também aumentou e se tornou um assunto de debate entre as mentes estratégicas das grandes corporações do Brasil e do mundo.

Essa ferramenta de Inovação Aberta tem sido cada vez mais utilizada. Algumas companhias optam pela criação de toda a estrutura e gestão do fundo de investimento dentro de casa, com as próprias mãos, enquanto outras terceirizam a gestão desses veículos. De qualquer forma, o relacionamento com as startups é promovido e é justamente nessa colaboração com empreendedores e novos modelos de negócios, tecnologias e soluções que a inovação acontece de maneira natural.

Contexto de Mercado

O momento atual do Corporate Venture Capital está favorecido por um ambiente de negócios que valoriza a colaboração entre diferentes atores de um ecossistema e promove a inovação como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de negócios. Esse novo contexto do CVC está enquadrado no que o professor de empreendedorismo da London Business School, Gary Dushnitsky, chama de “Quarta Onda do CVC”.

Em sua obra “Corporate Venture Capital no Século 21”, Dushnitsky debate não só o conceito de CVC em uma perspectiva de inovação corporativa, como também traz uma visão histórica dessa ferramenta. O seu artigo, que está inserido no “O Guia de Venture Capital de Oxford”, divide a existência e presença do Corporate Venture Capital no mundo dos negócios em quatro ondas distintas, com primeira iniciando nos anos 1960 e terminando em 1970.



As Quatro Ondas de CVC

Fonte: Gary Dushnitsky

Primeira Onda

Após a Grande Depressão em 1929 e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o cenário econômico mundial forçou as grandes corporações daquela época a diversificarem o seu portfólio de produtos e serviços. A incerteza foi um dos principais motores para que empresas consolidadas procurassem investir parte de seu recheado orçamento em companhias menores, mas que estavam atacando um novo mercado.

1960-1977

Segunda Onda

A criação dos primeiros computadores pessoais no final da década de 1970 foi o fato que marcou o início da segunda onda de Corporate Venture Capital. A introdução de uma nova tecnologia, com alto potencial de promover mudanças no contexto socioeconômico da época, fez com que as grandes companhias parassem de olhar os investimentos externos apenas como uma forma de diversificação, mas também como um jeito de encontrar novas tecnologias que evitassem uma potencial obsolescência.

1978-1994

Terceira Onda

Em 1995, a rede mundial de computadores começaria a tomar forma, com a internet ganhando seus primeiros contornos comerciais. Com isso, começaram a surgir empresas focadas em desenvolver produtos e serviços voltados para a internet. O caso mais proeminente desta onda é o do Napster, que foi criado em 1999 como um serviço de streaming de música. À época, o CVC se intensificou, tornando-se uma das principais alternativas para executivos que queriam “energia nova” em suas companhias, sempre à procura do próximo caso de sucesso no mundo da tecnologia. O frenesi da terceira onda terminaria na bolha das pontocom no início do novo milênio.

1995-2001

Quarta Onda

Com o colapso financeiro provocado pela bolha das pontocom, iniciou-se a quarta onda, também conhecida como a “Era dos Unicórnios”. Embora a primeira década do milênio tenha freado o crescimento do CVC, com muitas empresas receosas de investirem seus recursos em companhias nascentes de base tecnológica, esse período se caracterizou pela ascensão das mídias sociais e um uso mais intenso do smartphone. Startups inovadoras, explorando o crescente uso de tecnologia, passaram a crescer exponencialmente e atrair investimentos pontuais de corporações.

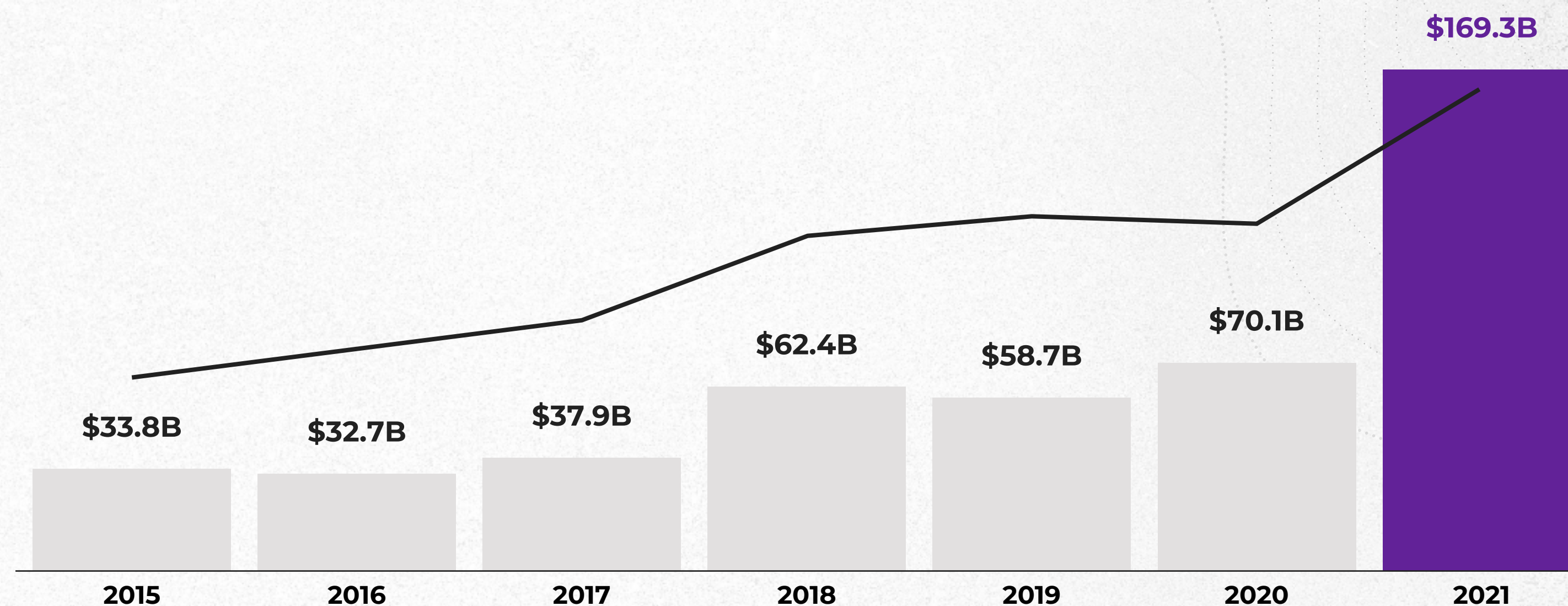
2001-2009

O contexto atual do ecossistema de Corporate Venture Capital tem relação direta com a crise econômica mundial de 2008, com o estouro da bolha imobiliária nos Estados Unidos. Desde o fim do colapso financeiro, o CVC tem ganhado cada vez mais relevância e fôlego. Parte das grandes empresas retomaram a confiança nesse veículo de Inovação Aberta e têm investido muitos recursos para se conectarem com startups. Trata-se de um fenômeno de amplitude global, com força principalmente nos Estados Unidos, Europa e América Latina.

Por conta desse bom momento do CVC enquanto ferramenta de incentivo à inovação corporativa, especialistas têm dito que, atualmente, o mercado vive a sua “**Quinta Onda de CVC**”, dando sequência ao trabalho conceitual desenvolvido por Dushnitsky. Essa nova era se inicia em 2010, com um crescimento acelerado na criação de startups e a subsequente disrupção de mercados considerados tradicionais. As corporações, então, passam a investir em startups para não “ficarem para trás” e perderem a corrida por talentos e novos mercados.

É possível visualizar esse crescimento acelerado dos investimentos na modalidade de CVC em dados coletados pela consultoria CB Insights nos últimos anos. Em 2016, o volume global de aportes realizados por fundos corporativos foi de US\$ 33,8 bilhões, negociados em 1.863 aportes. Durante o ano de 2021, esse valor saltou para US\$ 169,3 bilhões, em 4.661 negociações. O crescimento nesse período foi vertiginoso: de 400% em montante investido e 150% em número de negociações.

Corporate Venture Capital no Mundo



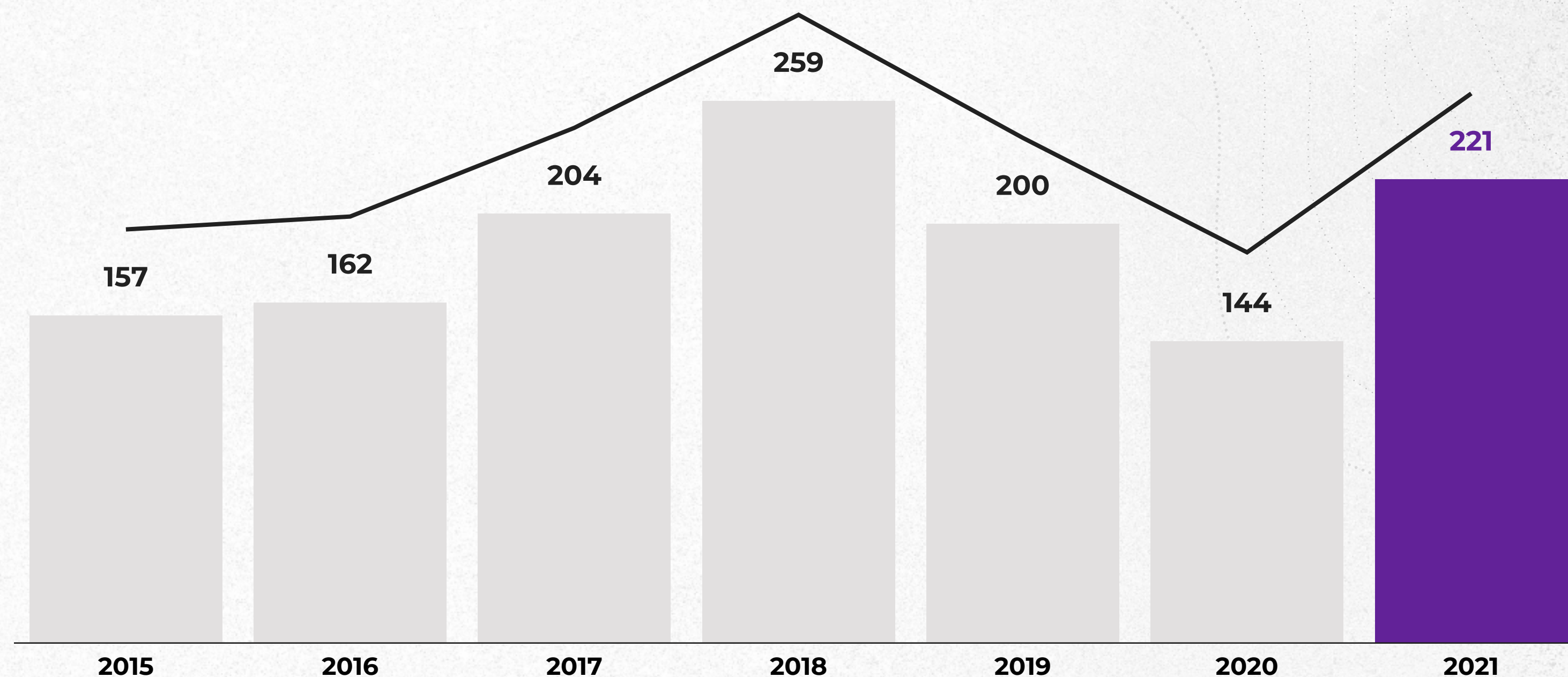
Fonte: **CB Insights**

Parte do crescimento global de CVC tem sido puxado pelas chamadas “megarrodadas”, investimentos superiores a US\$ 100 milhões. Em 2021, por exemplo, foram 470 negociações desses “superaportes”, que juntos somaram US\$ 104,8 bilhões. Esse valor representou 61,9% do total investido em CVC no ano passado, o que demonstra uma maturidade avançada das corporações - em termos de estrutura e planejamento estratégico - para a realização desses aportes, assim como uma consolidação dessa ferramenta de inovação aberta.

O mercado global de CVC não está aquecido apenas por conta do crescimento no número de negociações ou do valor total investido pelas corporações em startups. Essa ferramenta de inovação tem sido cada vez mais procurada, como uma forma que as grandes empresas encontraram para acessarem novos mercados, identificarem tecnologias emergentes e acompanharem as tendências de seus respectivos setores.

A retomada do interesse no CVC como uma ferramenta de inovação corporativa se refletiu no ano passado. Com o arrefecimento da pandemia, a evolução do ecossistema global de startups e o estímulo para o investimento em inovação, as grandes empresas passaram a olhar esse tipo de investimento como uma necessidade. Por conta disso, depois de dois anos de quedas consecutivas no número de lançamentos de fundos corporativos, 2021 apresentou um “boom” desses veículos de investimentos - 221 novos fundos corporativos foram criados, um crescimento de 53% em relação a 2020.

Número de Lançamentos de Fundos Corporativos

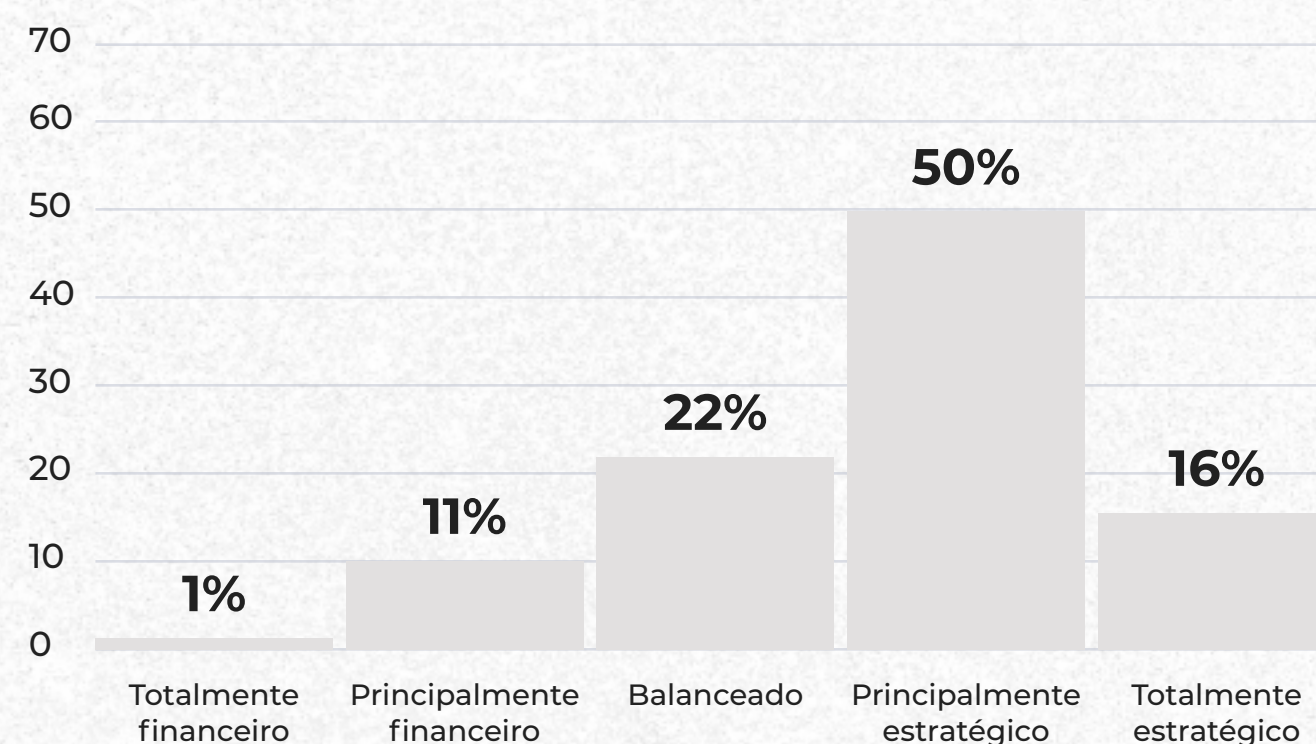


Fonte: **CB Insights**

Embora esteja em um momento de crescimento e cada vez mais presente no universo corporativo, o CVC está cumprindo com que papel na operação dessas organizações? De acordo com o estudo “Corporate Venture Capital: Learnings from 74 In-Depth Interviews”, dos pesquisadores de Stanford Ilya Strebulaev e Amanda Wang, os fundos corporativos possuem um objetivo muito mais estratégico - de cumprir com metas desenhadas pela companhia - do que financeiro, atrelado a uma expectativa de retornos.

A pesquisa entrevistou executivos de 74 das 94 empresas do índice S&P500 que possuem um fundo de investimento corporativo. Dos respondentes, 66% definiram a atuação do CVC como “principalmente estratégica” ou “totalmente estratégica”, enquanto apenas 12% afirmaram que os veículos de investimento tinham objetivos “principalmente financeiros” ou “totalmente financeiros”. O restante dos entrevistados (22%) disse que há um balanço entre os dois tipos de resultados esperados.

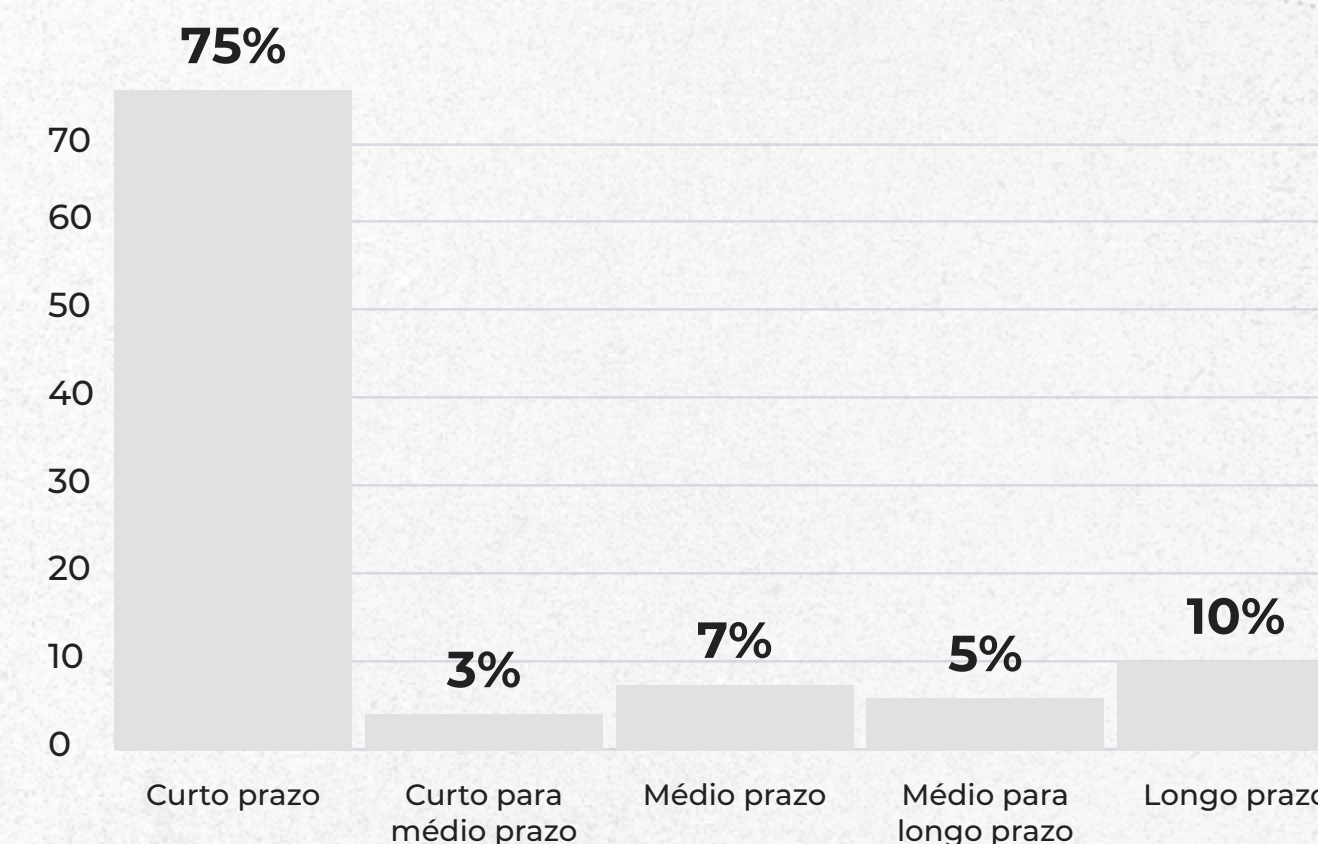
Objetivos do CVC em corporações



Fonte: Ilya Strebulaev e Amanda Wang/Stanford

Apesar de servirem, na maioria das vezes, aos propósitos estratégicos das corporações, os fundos corporativos sofrem uma cobrança muito grande para entregarem resultados o mais rápido possível. Na mesma pesquisa de Stanford, 75% dos entrevistados afirmaram que a expectativa em cima dos veículos de investimento é de que eles mostrem resultados no curto prazo. Para que isso aconteça, a alta liderança realiza avaliações trimestrais do desempenho da unidade de CVC. Apenas 10% das companhias possuem uma visão de longo prazo para os aportes realizados.

Expectativa de retorno do CVC



Fonte: Ilya Strebulaev e Amanda Wang/Stanford

CVC invade a América Latina

O boom de investimentos corporativos realizados no mundo em 2021 também se refletiu na América Latina. Durante o ano passado, a região teve o seu melhor ano em termos de aportes realizados na modalidade CVC. Foram US\$ 4,1 bilhões em investimento, distribuídos em 96 negociações realizadas. Em 2020, esse montante tinha sido aproximadamente seis vezes menor: US\$ 635 milhões, distribuídos em 53 cheques.

Quando o assunto é CVC na América Latina, o Brasil é o país que lidera o movimento na região, sendo o principal agente do ecossistema. Dos US\$ 4,1 bilhões investidos por grandes empresas em startups na América Latina em 2021, 51% do valor foi realizado por fundos corporativos brasileiros. Em termos de número de aportes, a conta é bem parecida também: dos 96 cheques escritos na região, 63% foram feitos por veículos de investimento de companhias brasileiras.

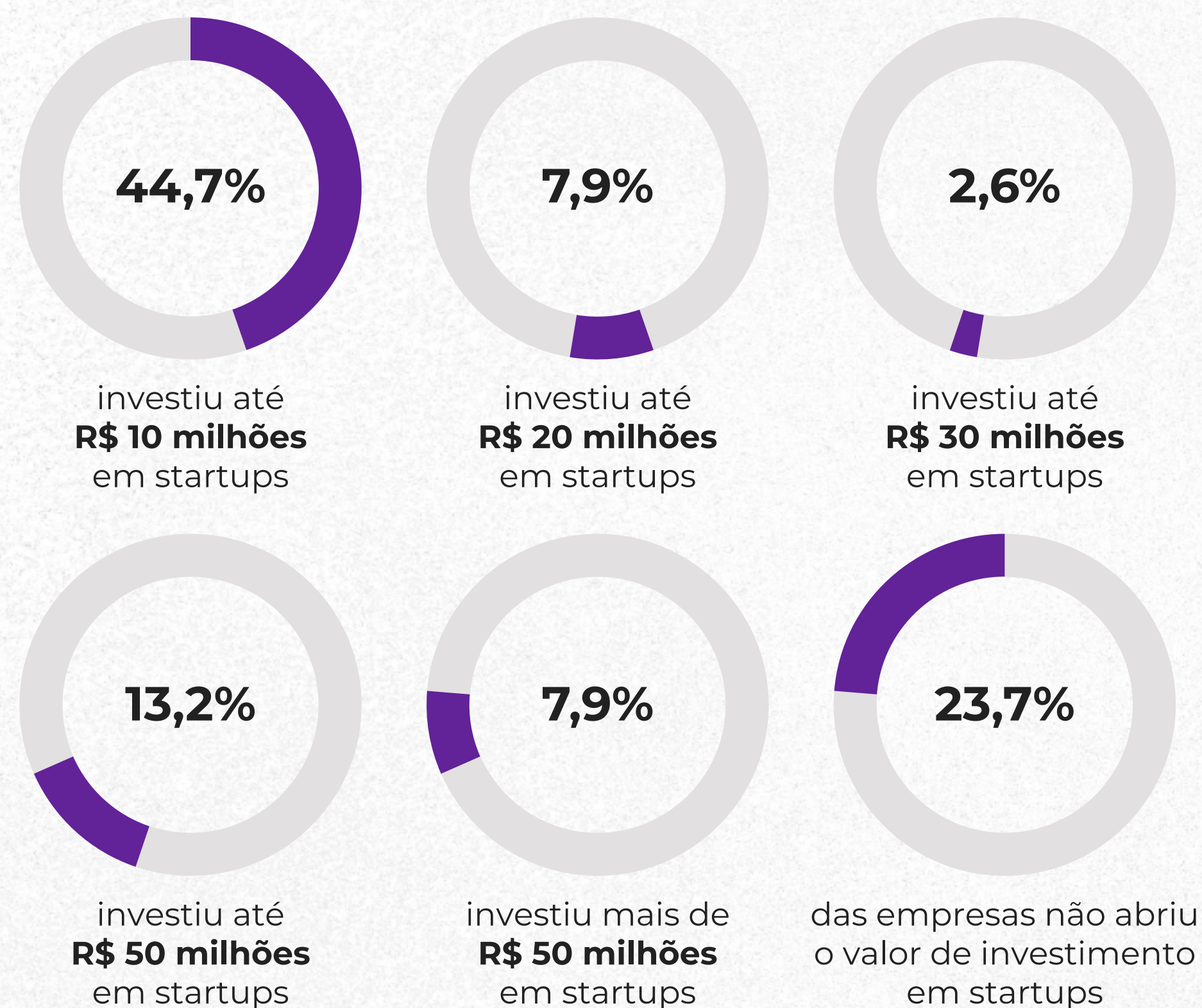
Investimento de CVC no Brasil



Fonte: CB Insights

Qual é o tamanho dos investimentos realizados pelas corporações brasileiras em startups? Segundo uma pesquisa realizada pela BR Angels Smart Network em parceria com a Innovation Latam, 27,1% das empresas no Brasil já possuem uma estrutura de CVC, enquanto 47,1% desejam criar uma nos próximos 24 meses. Ou seja, de quatro corporações brasileiras, três possuem ou desejam ter um veículo para realizar aportes em startups.

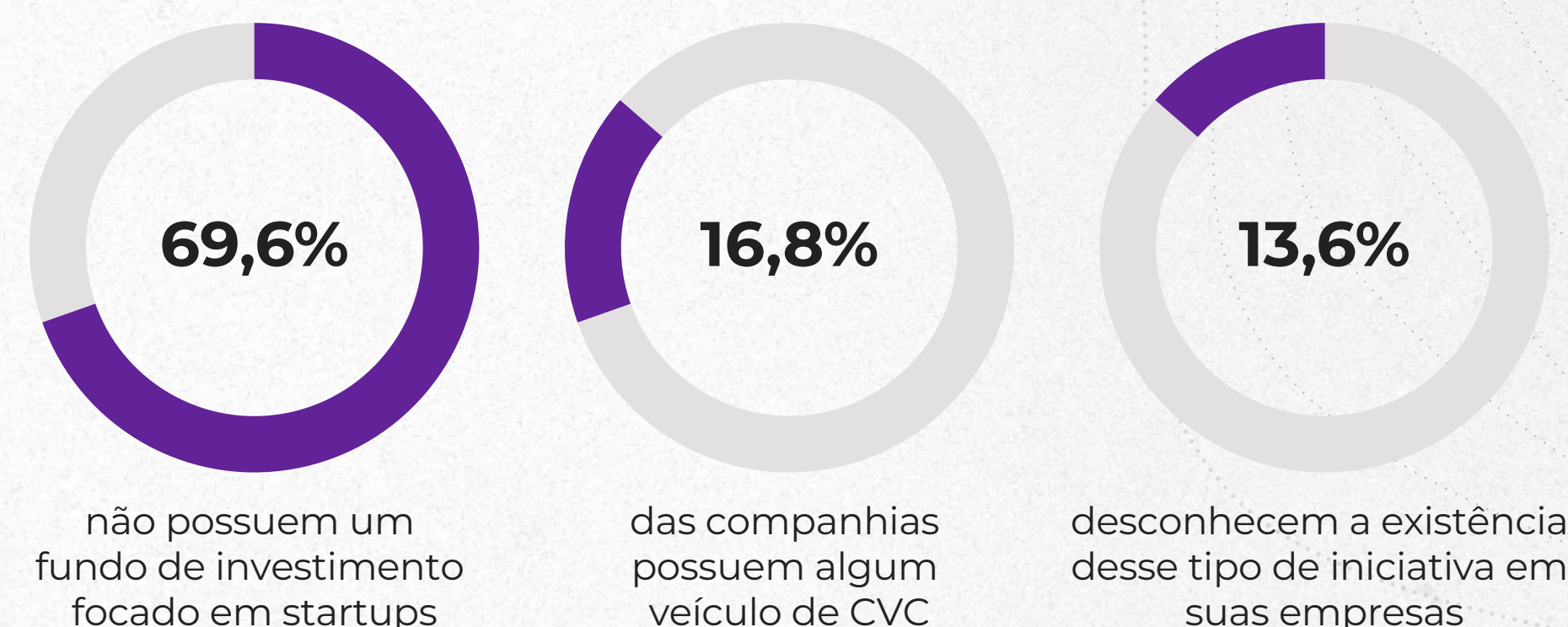
Nível de Investimento de CVC no Brasil



Fonte: BR Angels Smart Network e Innovation Latam

Fato semelhante também foi observado pela ACE. Na nossa pesquisa anual “ACE Innovation Survey”, coletamos dados e informações de mais de 120 companhias brasileiras de todos os portes. Quando o assunto foi CVC, a pesquisa foi retumbante: a criação de fundos de investimentos corporativos não é uma medida acessível para todas as empresas. De 10 companhias brasileiras que possuem um veículo de investimentos focado em startups, 8 possuem mais de R\$ 300 milhões de faturamento anual.

Presença do CVC nas empresas brasileiras



Fonte: ACE Innovation Survey 2021

Por enquanto, a criação e gestão de fundos de investimentos corporativos têm sido uma medida utilizada apenas por empresas de grande porte, embora ainda seja possível criar veículos capazes de realizar aportes com cheques menores em startups, atuando em rodadas anjo, pré-seed e seed. Além disso, há outras formas de estreitar o relacionamento com startups que não estão necessariamente vinculadas a quesitos financeiros, como, por exemplo, a contratação de startups como fornecedoras de tecnologia ou a cocriação de novos produtos com empreendedores.

Um olhar estratégico

De uma perspectiva mais ampla, com foco no processo de Inovação Aberta, o Corporate Venture Capital pode ser traduzido como um dos diversos instrumentos disponíveis para promover e estimular o desenvolvimento de soluções com agentes externos à corporação. No entanto, sob o olhar da gestão e governança corporativa, o CVC pode ser definido de outra maneira, assumindo uma nova faceta.

O objetivo final do CVC é construir conexões entre grandes empresas e startups, assim como outros instrumentos da Inovação Aberta, como os hubs e laboratórios de inovação, por exemplo. Mas, a forma como o Corporate Venture Capital cultiva os relacionamentos entre esses dois modelos de organização é diferente. Na maioria dos casos, as pontes construídas são formalizadas por meio de aportes institucionais, realizados por um fundo de investimento corporativo.

Corporações que utilizam o CVC como ferramenta de Inovação Aberta geralmente criam os seus próprios veículos de investimento para realizar aportes em startups que tenham sinergia com os seus desafios de negócio. A fabricante de processadores Intel, por exemplo, criou o fundo Intel Capital em 1991 para investir em startups que trabalhassem no universo da computação. Hoje, esse veículo de investimento tem foco em empresas que desenvolvam soluções na nuvem, inteligência artificial, robótica e produção de chips.

“

“No curto prazo, os fundos de investimento próprios permitem às corporações conhecerem e se conectarem com startups que estão trabalhando com soluções que antes estavam fora do seu radar. No longo prazo, essa aproximação permite que as empresas se posicionem estrategicamente em novos mercados, incorporem novas tecnologias na sua operação e potencializem o retorno dos aportes realizados”

Amanda Coutinho,
Head de Corporate Venture
Capital da ACE Cortex

-
-
-
-

Por mais que possa parecer focado apenas nas organizações de grande porte, o CVC é um instrumento de apoio e colaboração mútua entre corporações e startups. Enquanto as grandes companhias utilizam os seus fundos de investimentos próprios para adentrar em novos mercados e incorporar novas tecnologias na operação, as startups têm em vista uma outra gama de atrativos nesse relacionamento, que passam não apenas pelos recursos injetados em sua operação por meio dos aportes.

Benefícios do CVC

<i>CORPORAÇÃO</i>	<i>STARTUP</i>
Encontrar novas soluções e tecnologias disponíveis no mercado	Recursos financeiros injetados na operação
Acessar e se posicionar em novos mercados estratégicos para a empresa	Acesso à especialistas e criação de networking
Incorporar o pensamento ágil e transformar a cultura da companhia	Abertura para parcerias com a corporação em ações estratégicas
Possibilidade de um retorno de investimento alto com base no aporte realizado	Possibilidade de escalar as soluções e aumentar sua base de clientes



Objetivos Estratégicos e Financeiros

A criação de um fundo de investimento corporativo pode trazer diversos benefícios, tanto para as corporações, quanto para as startups. As vantagens do CVC para as grandes empresas só serão alcançadas caso a alta liderança da companhia, incluindo o C-Level e o conselho de administração, tenha consciência dos objetivos estratégicos e financeiros por trás dessa ferramenta de Inovação Aberta.

Objetivos Estratégicos

1. Acelerar os processos internos

Com a construção e institucionalização de um veículo de investimento, as corporações criam um compromisso de não só mapear, como também avaliar o modelo de negócios de startups e interagir com empreendedores. Essa formalização permite que as grandes empresas acelerem suas próprias estruturas. A troca de informações e experiências inerentes a esse processo permite a incorporação de novos métodos e a otimização de diversos processos internos.

2. Preencher lacunas de capacidades

Ao se conectar frequentemente com startups, as grandes corporações não só identificam gargalos e ineficiências operacionais, como também passam a perceber o nível de maturidade de seus colaboradores para trabalhar com metodologias ágeis e soluções inovadoras. O diagnóstico permite que sejam desenvolvidos programas e iniciativas de treinamento para mudar a mentalidade da empresa para algo mais voltado à inovação e à criação de novos produtos e serviços.

3. Fomentar crescimento em novos mercados

Ao criar o seu fundo de investimento corporativo, a empresa pode adotar a abordagem de segmentar os seus interesses, deixando bem claro o perfil e os segmentos de atuação das startups que são contemplados nos aportes. Com esse olhar, a companhia consegue definir estrategicamente quais são os mercados que deseja não só observar, como também entrar no futuro posterior.

4. Manter-se informado de tendências

O processo de seleção e avaliação de startups, assim como o de acompanhamento após o investimento, torna o acesso das corporações a novos modelos de negócios e tecnologias disruptivas mais fácil e frequente. Isso possibilita às grandes companhias um fluxo contínuo de informações sobre as novas tendências do mercado, quais são as tecnologias emergentes do momento, além de abrir espaço para sua presença no ecossistema de startups.

5. Atingir maturidade para M&As

Com um contato mais frequente com as startups, as corporações vão estreitando relações e desenvolvendo uma série de parcerias estratégicas. Enquanto algumas startups se tornam fornecedoras de tecnologia, outras colaboram na criação de um novo produto ou serviço. No longo prazo, esses ciclos frequentes de interações podem facilitar o processo de aquisição e compra dessas empresas, gerando uma maior maturidade para a realização de M&As.

Objetivos Financeiros

1. Potencializar o retorno de investimento

Assim como no mercado tradicional de Venture Capital (VC), os fundos de investimento corporativos possuem um objetivo de obter retorno financeiro. Talvez não seja a principal meta, já que as questões estratégicas e mudanças operacionais são pontos igualmente importantes no CVC. No longo prazo, porém, há uma expectativa de ver as startups investidas crescendo e ganhando escala, possibilitando um retorno alto do aporte realizado em um eventual M&A.

2. Diminuir o custo para a criação de novas linhas de receita

A construção e implementação de novos produtos e serviços pode ser um trabalho custoso para grandes corporações, principalmente por conta do alto volume de contratações e o tempo demandado para essas iniciativas tomarem corpo. Com o CVC, há a possibilidade de “cortar caminho” e encontrar startups que já desenvolveram soluções inovadoras para problemas de negócios da empresa, aumentando a possibilidade do firmamento de parcerias e até mesmo uma potencial aquisição ou incorporação da startup.



*Quer aprofundar
mais no assunto?*

Leia os textos da série “**Coporate Venture Capital**”, publicados no portal **Growthaholics** e compreenda mais sobre essa importante ferramenta da inovação corporativa. Basta clicar nos cards ou escanear o QR code ao lado de cada card (pág. 30).

Textos

CARD 1



Saiba mais sobre o contexto de mercado e as boas práticas do Corporate Venture Capital

CARD 2



Entenda as razões pelas quais grandes empresas estão adotando o Corporate Venture Capital e criando relacionamento com startups

CARD 3



Entenda como as grandes corporações avaliam startups no Corporate Venture Capital

CARD 4



Confira a importância de alinhar e modificar valores, processos e hábitos de colaboradores para acelerar a estratégia de Corporate Venture Capital

CARD 5



Como criar um conselho efetivo na startup investida pelo Corporate Venture Capital e preservar o espírito empreendedor na operação

CARD 6



Entenda a importância do Corporate Venture Capital para uma das maiores instituições financeiras do Brasil

Do Corporate Venturing ao CVC

Por



Luís Gustavo Lima,

Partner e CEO da ACE Cortex

Quando o termo “Corporate Venture Capital” surge nas mesas de debates dos conselhos administrativos das grandes corporações, é inevitável perceber que há muitas dúvidas e inseguranças sobre a criação de um fundo de investimento focado em startups. Parece um passo enorme a ser feito - e na maioria das vezes, realmente é. Isso porque não são todas as empresas que, no início de um trabalho de conexão com startups, já estão prontas para a implementação de um veículo de CVC logo na largada.

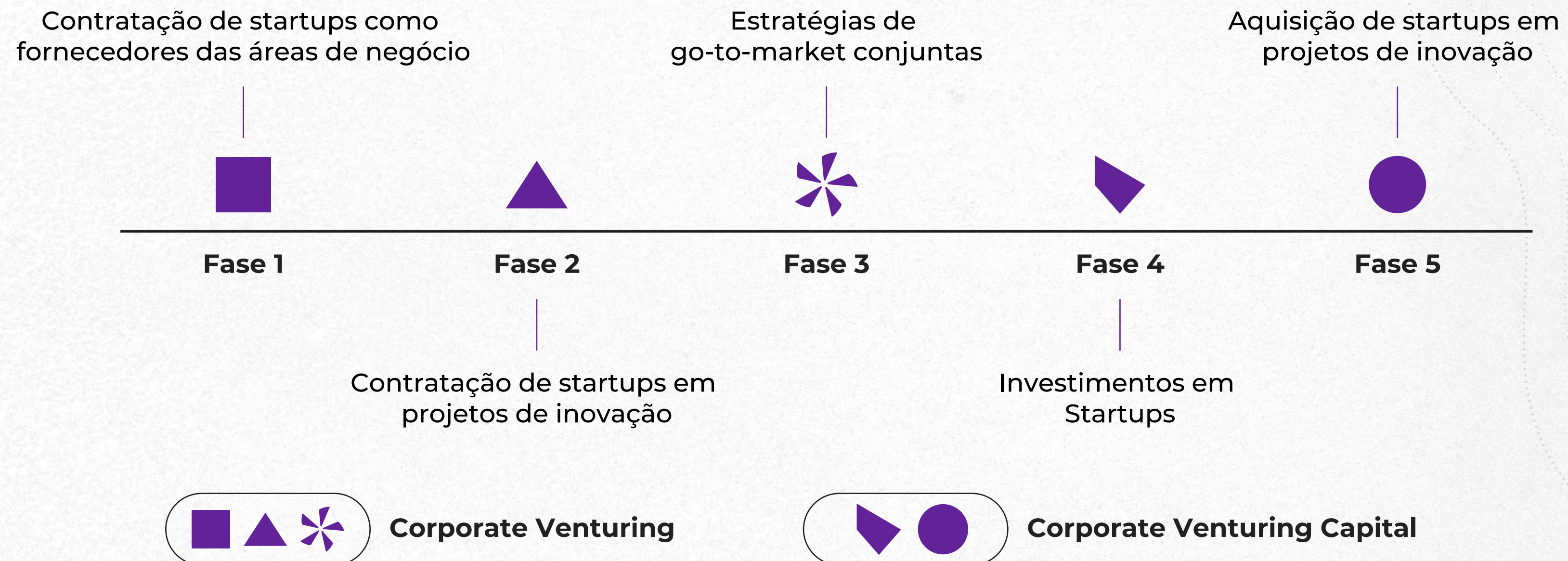
Antes mesmo de começar a desenhar como seria o fundo, quantos recursos seriam empenhados para a manutenção e gestão desse veículo, é necessário dar um passo para trás e analisar qual é o nível de maturidade da corporação quando o assunto é o relacionamento com startups. Por serem dois mundos muito diferentes, mas igualmente complementares, nem todas as companhias estão preparadas para esse tipo de conexão.

Há todo um trabalho de preparação e organização para que esse tipo de relacionamento seja prolífico e duradouro. A corporação precisa ter uma governança com processos bem definidos para começar a investir em outras companhias. Além disso, também se faz necessário diversos treinamentos, desde o C-Level até a ponta da operação, para que todos saibam e entendam do universo das startups, aprendendo sobre metodologias ágeis e os processos que fazem a inovação acontecer na prática.

Com esse trabalho de sensibilização dos colaboradores e também uma governança de primeira classe, a criação de um fundo de investimento corporativo se torna algo mais factível, mas não é a primeira iniciativa que deverá ser rodada na organização. Há todo um processo de maturidade da operação para que esse contato mais frequente com as startups seja proveitoso. Essa jornada geralmente inclui uma série de pequenas experimentações e aprendizados.

Na ACE Cortex, trabalhamos com um método de Corporate Venture Capital distribuído em cinco fases. As três primeiras etapas são aquelas que criam uma base de experimentação para a corporação e trarão desafios operacionais únicos, que devem ser endereçados e resolvidos de maneira sistêmica. Essa parte da jornada chamamos de “Corporate Venturing” e inclui iniciativas como a contratação de startups como fornecedores de áreas de negócio, a contratação de startups para projetos de inovação e a realização de estratégias conjuntas de lançamento de produtos e serviços.

Modelo avançado de conexão com startups



As últimas duas fases se iniciam quando a companhia já estiver com essa bagagem e experiência prévia de trabalho com startups, com os problemas operacionais identificados já endereçados e corrigidos. Nessa última etapa, a qual chamamos de “Corporate Venture Capital”, trabalhamos com a corporação para começar a criação de um fundo de investimento corporativo para a realização de aportes em startups sinérgicas com a estratégia geral da organização. Além disso, também já estruturamos uma área de aquisição de startups, movimento que se torna comum depois de alguns anos de CVC.

Vale ressaltar que não há uma receita de bolo para a criação de uma cultura forte e voltada para o relacionamento com startups e outros agentes externos. Cada corporação possui um desafio diferente, com visões estratégicas diferentes e questões únicas. O nível de maturidade e organização interna da organização também é outro ponto que varia de empresa para empresa. Mas, o fato principal é que nunca é tarde demais para começar esse movimento voltado para a Inovação Aberta.

Aprendizados de Gestores de Inovação

Apesar de sua importância enquanto ferramenta de inovação, e do crescente interesse na criação de fundos de investimentos corporativos, o CVC não é a iniciativa de Inovação Aberta mais simples de implementar. Como já visto anteriormente, a clareza de objetivos estratégicos e a maturidade da companhia são fatores extremamente relevantes para o desenvolvimento bem-sucedido deste modelo, o que demanda tempo, energia e foco de gestores e da alta liderança.

Pensando na dificuldade de implementação de uma iniciativa de CVC, e a importância do compartilhamento de boas práticas e aprendizados nessa trajetória, a ACE Cortex reuniu e conversou com sete profissionais especialistas no assunto para responder à mesma pergunta: como as grandes corporações brasileiras estão fazendo Corporate Venture Capital?

O resultado dessa dinâmica foi disponibilizado na websérie “CVC: Corporate Venture Capital”, que foi publicada gratuitamente no canal da ACE no YouTube no primeiro trimestre deste ano. Em cada conversa, conhecemos diferentes perspectivas de como o CVC se relaciona com as estratégias das companhias e como é, na prática, a gestão e o desenvolvimento das ações dos fundos de investimento corporativos. Nas páginas a seguir, você confere um pouco do resultado dessas entrevistas.

LINK: **Playlist da websérie**

“

“O iFood não quer fazer tudo sozinho”

Depois de ter feito um mestrado em inovação tecnológica na UFRJ e um MBA na Europa, o economista Marcos Gurgel estava à procura de um novo desafio. Seu principal desejo era de começar a empreender, mas uma oferta irrecusável atravessou o seu caminho: liderar o iFood Labs, o Laboratório de Inovação da foodtech brasileira. Vislumbrando a oportunidade de comandar as iniciativas de intraempreendedorismo da empresa e as conexões com empreendedores e outros atores do mercado, Gurgel aceitou o novo desafio.

Sob a direção de Gurgel há mais de um ano, o iFood Labs trabalha com a premissa de encontrar empreendedores que estejam desenvolvendo tecnologias emergentes com alto potencial de escala. O objetivo é ajudar os fundadores a acelerarem o seu processo de crescimento - oferecendo acesso ao ecossistema de 100 milhões de clientes do iFood -, ao mesmo tempo em que a foodtech testa essas soluções no seu ecossistema de serviços.

Se os testes forem positivos para ambos os lados, em uma relação ganha-ganha, a opção de investir nas startups está sempre presente, mas não é o objetivo final do iFood Labs. “Eu não sei se eu vou comprar [a empresa], eu não sei se eu vou adquirir, mas o conceito que eu quero martelar e a gente tem tentado fazer isso da porta para fora é: o iFood não quer fazer tudo sozinho”, diz Gurgel. “Se esse caminho é investimento, se é relacionamento comercial, se é customização de produtos, sendo muito honesto, pouco importa desde que seja benéfico para o iFood, desde que seja benéfico para a startup.”



Marcos Gurgel
Director of Corporate Ventures
and Open Innovation no iFood

x



Duas Dicas de Marcos Gurgel

1. Comece com um parceiro

“A minha primeira recomendação, para o executivo que está querendo lançar isso no mercado, é em vez de sair fazendo um monte de iniciativas de Inovação Aberta, faça parceria com alguém que já está fazendo isso para grandes corporações. É a melhor coisa que você vai fazer, em vez de rodar três, quatro, cinco, dez iniciativas e ter aprendizados daquilo. Já comece fazendo com um parceiro”

2. Tenha clareza dos seus objetivos

“Eu acho que a empresa [que quer fazer iniciativas de Inovação Aberta] tem que ter super claro o objetivo por trás do relacionamento com as startups. Com isso efetivamente claro, sua empresa terá que trabalhar em duas frentes: a de ajustar os modelos de procurement [contratação]; e a de ajustar os modelos legais [jurídicos]. Você não pode levar meses para celebrar um contrato nesse mundo de startups ou do novo empreendedorismo”

-
-
-
-

[Veja a entrevista completa!](#)

“

“A inovação está no DNA da Randon”

Quem olha a sigla “CTO” como cargo do Vice-Presidente Executivo das Empresas Randon, Daniel Ely, pode achar que a letra “T” diz respeito à gestão tecnológica da corporação. Na realidade, porém, o significado é outro e está atrelado à palavra “transformação”. “O meu papel sempre foi esse: abrir portas e remover barreiras”, afirma. “Sempre entendendo a cultura atual da empresa, o contexto de mercado e como que a gente pode construir pontes e fazer as conexões.”

Com Ely à frente das ações de transformação cultural e digital, as Empresas Randon conseguiram aproveitar o DNA inovador da empresa em seu máximo potencial. “A gente sempre fez muito bem a inovação de produto e tecnologia. Nós precisávamos levar isso de maneira transversal para toda a organização em processos diretos e indiretos”, diz. Para isso, a transformação cultural da corporação e da mentalidade dos colaboradores foi fundamental.

A partir de 2014, as Empresas Randon iniciaram uma jornada gradual de expansão da inovação, à medida que foram reconhecendo o potencial das conexões com startups. Em 2017, houve a primeira iniciativa, com a contratação de uma startup como fornecedora. Com a estruturação dos processos, a corporação conseguiu criar a Randon Ventures, um braço de investimento em startups, que tem funcionado desde o fim de 2019. “Enxergamos não só a necessidade de investir em startups, mas de cocriar e poder impulsionar essas startups dentro do nosso ecossistema.”



Daniel Ely
Vice-Presidente Executivo e
Chief Transformation Officer
nas Empresas Randon

Empresas



Duas Dicas de Daniel Ely

1. Seja menos predatório

“Cuidado para não entrar com uma mentalidade muito predatória nesse processo [de se conectar com startups]. É muito fácil para as grandes organizações, quando começam a vislumbrar os primeiros resultados desta conexão, já quererem partir para aquisição, já quererem incorporar. Conseguimos bons resultados com startups justamente por deixá-las operarem com a cabeça do empreendedor, com a cabeça da turma que criou. Nossa missão é facilitar, não controlar”

2. Foque na cultura

“Pegando pela nossa trajetória aqui na Randon, nós acreditamos que é essencial ter pessoas na alta administração - desde o CEO até os executivos do alto escalão - que acreditem no processo e deem espaço para este ambiente diferente de inovação, de maior prototipação. E isso não é tão simples. A ideia de ‘errar rápido’ confronta o mindset dominante. Por isso que é importante ter a alta administração atenta a isso, liderando pelo exemplo”

[Veja a entrevista completa!](#)

“

“A Wayra deixou de ser aceleradora e hoje é um CVC”

Os trabalhos do Grupo Telefônica com o ecossistema de startups começaram em 2011, quando a corporação criou a Wayra. A princípio, a iniciativa funcionava como uma aceleradora de startups, que acolhia empreendedores no início de seus projetos, oferecendo residência, mentorias e networking. Havia espaço para investimentos - que giravam em torno de R\$ 80 mil a R\$ 100 mil -, mas esse não era o foco principal.

Foi em 2018 que a Wayra passou a ter um posicionamento mais estratégico para o Grupo Telefônica. “Naquele momento, deixamos de ser aceleradora e passamos a ser um Hub de Inovação e um Corporate Venture Capital”, afirma a country manager da Wayra no Brasil, Livia Brando. “Com os aprendizados [da relação com startups], o aumento do tíquete médio de investimentos e uma maior maturidade da empresa, passamos a buscar startups que tenham sinergia com as áreas estratégicas que queremos desenvolver.”

Com esse novo papel estratégico no Grupo Telefônica, a Wayra passou a atuar como um “meio de campo” entre os setores estratégicos de atuação para a corporação e startups que estão trabalhando com soluções inovadoras nesses campos. “Quando a gente faz essa junção, do que tem de bom no lado de fora da organização, com o que tem de bom no lado de dentro, você tem uma relação ganha-ganha, que potencializa as conexões”, diz Livia. Hoje, no radar da Wayra, estão startups com produtos validados e prontos para receber um investimento, que tem ficado próximo a R\$ 2 milhões.



Livia Brando
Country Manager
na Wayra (Telefônica)



Duas Dicas de Livia Brando

1. Entenda o que a sua empresa quer

“É importante dar um passo para trás e entender o que a empresa espera com a inovação. Entender realmente o que agrega valor, onde que vocês querem atuar. Dá para fazer mil coisas com inovação. E as áreas de inovação não são ‘áreas fim’, são ‘áreas meio’, e a gente atua muito mais como um orquestrador de algo muito maior. Então, acho que é importante fazer esse mapeamento estratégico, essas discussões e, aí sim, fazer um desenho de algo que faça sentido”

2. Alta liderança tem que engajar

“Eu considero essencial você ter a alta liderança engajada no processo. Estou falando de presidente, CEO e C-level engajados nessa iniciativa. Por quê? A gente sabe que, se não tiver essa cultura e essa diretriz de que inovação é importante para o negócio, é difícil você mover a empresa para uma nova direção — quase como empurrar uma montanha. Se não tiver um alinhamento de incentivo, de cultura, de interesse da organização como um todo, é difícil de acontecer”

[Veja a entrevista completa!](#)

“

“A Sinqia tem muito mais do que capital”



Leo Monte
Chief Innovation and
Marketing Officer na Sinqia

Sinqia

A excelência no fornecimento de tecnologia para o mercado financeiro fez com a Sinqia atingisse um market share acima de 80% nas quatro verticais de atuação que possui: bancos, previdência, fundos de investimentos e consórcios. Por trás desse resultado, está uma estratégia de crescimento muito bem-sucedida, que tem a inovação no centro de tudo, guiando todas as ações da empresa.

Ao mesmo tempo em que desenvolve novos produtos e soluções dentro de casa, em seu Laboratório de Inovação, o Torq, a Sinqia também tem um olhar voltado para o ambiente externo em seu programa de CVC, o Torq Ventures. “Aquilo que entendemos como core business, nós construímos. O que não enxergamos como core, nós ‘compramos’. Nossa estratégia de CVC está muito preocupada em trazer complementos para o nosso portfólio, olhar novas tecnologias e mudar nosso modelo de negócio”, afirma Leo Monte, Chief Innovation and Marketing Officer na Sinqia.

O investimento em startups, por meio do CVC, é uma ação 100% estratégica da Sinqia, conta Monte. “Não adianta nada ter um portfólio de 100 startups, se você não for fazer nada com esses empreendedores”, diz. Para atrair esses empreendedores, a Sinqia não oferece apenas os recursos financeiros. “Nós temos muito mais do que capital. Nós aceleramos iniciativas com o nosso ecossistema de mais de 600 clientes do mercado financeiros. Nossa operação tem todo um respaldo por trás que ajuda muito.”

Duas Dicas de Leo Monte

1. Faça um alinhamento estratégico

“Não adianta começar a pensar em um programa, seja ele de investimento ou de construção de iniciativas, sem um alinhamento com a estratégia da empresa. No nosso caso, a gente sabia onde queríamos chegar, só não sabíamos como. Então, desenhamos toda a estratégia e as ações para chegar ali. Esse alinhamento, esse trabalho de construção antes de sair fazendo, de entender como você vai fazer, com quem você vai fazer, é muito importante”

2. Ouça o que o mercado tem a dizer

“Ouvir o mercado é muito importante, trocando experiências, por mais que sejam concorrentes. Eu tive muitos aprendizados a partir de outras empresas, com programas mais evoluídos. É óbvio que nem tudo se aplica. Cada um tem uma estratégia diferente. Tem player que quer fazer o investimento simplesmente financeiro, por exemplo. Existem várias maneiras de atuar. Mas, você precisa entender como você vai atuar antes de sincronizar isso com a estratégia da empresa.”

[Veja a entrevista completa!](#)

“

“Todo mundo é feliz fazendo inovação na Elo”

“A construção desse relacionamento foi um trabalho de formiguinha”. É assim que a Head of Innovation da Elo, Eduarda Davidovic, define o trabalho da área de inovação da companhia, no que diz respeito à conexão com o ecossistema de startups latinoamericano. Há quatro anos no cargo, a executiva acompanhou o desenvolvimento interno da companhia, que passou a trabalhar de maneira ágil, com uma estrutura composta por *squads*, e uma filosofia de “disruptar” o mercado antes que seja tarde demais.

Para se posicionar à frente das novidades do mercado de meios de pagamento, a Elo criou três departamentos, que se complementam em ações estratégicas, olhando para o futuro do segmento e da empresa. A primeira dessas áreas é dedicada para a realização de pesquisas e o monitoramento de tendências. A segunda, tem foco na realização de M&As, enquanto a terceira fica totalmente dedicada para a implementação de iniciativas de Inovação Aberta.

O Corporate Venture Capital é uma das ferramentas que a Elo utiliza para se conectar com startups e soluções inovadoras no mercado de meios de pagamentos. “Entendemos que é um casamento perfeito. Oferecemos uma base de clientes que temos com os três maiores bancos do Brasil, ao passo que os empreendedores nos ajudam muito a movimentar os nossos alicerces e construir coisas novas”, diz Eduarda. “Não é um trabalho fácil, mas a gente entrega muita coisa bacana. Todo mundo é feliz fazendo inovação aqui na Elo.”



Eduarda Davidovic
Head of Innovation na Elo

x



Duas Dicas de Eduarda Davidovic

1. Seja parceiro das startups

“Uma das coisas que a gente tomou muito cuidado, desde o início, e que virou a nossa máxima é que startup não é fornecedor. Startup é parceiro. Por que a gente tomou muito cuidado com isso? Porque quando você vai trabalhar com startups, com uma empresa que nunca trabalhou com startups, sempre vem um pensamento de ‘eu estou pagando, então, eu posso pedir o que eu quero’. É assim que escorre todo o valor que você pode ter nesse relacionamento. O ponto de vista tem de ser sempre o da troca, da parceria estratégica”

2. Inovar é ser antifrágil

“Eu falo sempre da antifrágilidade. As coisas antifrágil precisam quebrar o tempo inteiro para você conseguir construir elas cada vez melhores. Uma área de Inovação tem que ser uma área antifrágil. É uma área que precisa revisar quem ela é, constantemente. A gente precisa ter gente, assim, com a mentalidade muito flexível. Quem, hoje, trabalha no nosso time são pessoas que estão dispostas a se reinventarem quantas vezes forem possíveis. Pessoas que precisam olhar sempre um momento novo da empresa, do mercado e conseguir se remodelar em cima disso”

[Veja a entrevista completa!](#)

“

“Na Arcelormittal, inovação aberta é um esporte coletivo”

Antes de começar sua carreira na ArcelorMittal, Paula Harraca foi jogadora de hóquei na grama, como goleira. Como atleta, chegou a jogar pela seleção argentina. As mesmas lesões no ombro que a tiraram dos gramados acabaram por levá-la ao mundo corporativo. “Estudei administração de empresas e comecei o ‘atletismo corporativo’”, brinca a executiva, que hoje atua como Diretora de Futuro na maior produtora de aço do mundo. Inclusive, ela foi a primeira mulher a chegar no C-Level da corporação.

A vida pregressa no hóquei na grama moldou a forma como Paula enxerga o mundo. O universo da inovação, por exemplo, não foge às metáforas esportivas. “Para nós, a Inovação Aberta é um esporte coletivo. É um trabalho de muitas mãos, muitas cabeças e de muita gente arregaçando as mangas para construir um novo futuro”, afirma. Hoje, o principal objetivo da ArcelorMittal com inovação é, nas palavras dela, “fazer uma empresa de 100 anos perenizar sua proposta de valor, mantendo-se relevante para clientes, colaboradores e sociedade.”

O Corporate Venture Capital é apenas uma das formas que a ArcelorMittal encontrou para oxigenar a operação e incrementar as soluções oferecidas pela corporação. “Nós aprovamos nossa estrutura de CVC [AçoLab Ventures] no ano passado. É a única desse tipo em mais de 60 países em que estamos”, diz Paula. Segundo ela, o fundo de investimento é uma forma de se conectar a empreendedores que trabalham com tecnologia e soluções sinérgicas ao modelo de negócios da corporação.



Paula Harraca
Diretora de Futuro
na ArcelorMittal

×



ArcelorMittal

Duas Dicas de Paula Harraca

1. A competitividade é algo saudável

“Aquela liderança tradicional já está com sua data de aposentadoria. Com isso, eu vejo que o nível dos negócios sobe. Passaremos a jogar outro jogo. Será o jogo da colaboração, o jogo da confiança. Claro que existe uma competitividade que é sadia. Quando você vê um Federer contra Nadal, é muito bom. Concorrência é algo bom, mas desde que seja uma competitividade consciente. Muitas vezes, cocriar e colaborar é melhor do que competir. Isso quebra muitos paradigmas no mundo organizacional. Um modelo de liderança claramente está morrendo, e um novo estilo, mais ‘co’, está emergindo”

2. Inovar não é destruir o legado

“O nosso entendimento é que estratégia é definir onde estamos, onde queremos estar e como chegaremos até lá. Os pilares do negócio devem permanecer. Isso é muito importante. Eu acho que inovar não é destruir o legado. Inovar é entender os drivers de valor do negócio e sustentar e perenizar eles no tempo. A Inovação Aberta, para nós, foi uma grande sacada e está sendo um caminho muito interessante, já que ela amplifica a inteligência coletiva. Ela não se limita ao entendimento de ‘puxa, nós somos um timaço’ e fica nessa arrogância, até porque permanecer nisso é um risco muito grande.”

-
-
-
-

[Veja a entrevista completa!](#)

“

“Avaliamos empresas sob o viés da estratégia do PicPay”

Durante a sua carreira, Alvaro Sigaki sempre trabalhou com a parte estratégica dos negócios, integrando os objetivos das grandes corporações com as ações necessárias para alcançar essas metas. Foi assim na Vale, onde trabalhou por nove anos com diligências e contratos de M&A da mineradora, na Movable, empresa controladora do iFood, e na Porto Seguro, local em que estruturou um fundo de CVC.

Hoje trabalhando como Head de M&A no PicPay, Sigaki continua colocando a estratégia como o pilar fundamental de todas as ações que realiza. “Eu acho que quando você faz um movimento, seja ele de aquisição [M&A] ou de investimento [CVC], isso tem que estar alinhado de alguma forma com a sua estratégia”, afirma. “Qual é o objetivo com essa movimentação? É trazer um canal novo? Um produto novo? Ou agregar uma nova linha de negócio?”, questiona.

O Corporate Venture Capital no PicPay, conta Sigaki, ainda não é estruturado, na forma de um fundo corporativo de investimento. No entanto, isso não impede a fintech de realizar aportes em startups que tenham sinergia com as suas metas. “Aqui o objetivo é muito mais avaliar empresas sob o viés da estratégia, que façam sentido para o que queremos”, diz. Segundo ele, por trás desses aportes, geralmente, sempre há o desejo de desenvolver startups em troca de algum benefício futuro para a operação da corporação.



Alvaro Sigaki
Head de M&A no PicPay

×

PicPay

Duas Dicas de Alvaro Sigaki

1. Avalie a questão cultural

O principal ponto, quando você fala de uma empresa grande, fazendo um investimento numa startup, ou adquirindo uma startup, você precisa avaliar muito bem a questão cultural. Porque são culturas muito diferentes. As startups têm uma cultura mais ágil, de inovação e tomada de decisão muito rápida. Obrigar a startup a entrar no processo de governança da sua corporação não vai funcionar. Assim, a startup perde agilidade. Você não pode tirar autonomia, você não pode trazer amarras para o empreendedor. Senão ele vai começar a focar muito mais nas burocracias e vai esquecer dos desafios mais complexos da sua empresa”

2. Tenha empatia com o empreendedor

A qualidade que eu acho mais importante de um time que lida com startups é a empatia. Quando você está discutindo investimento com uma startup, ou a aquisição de uma startup, você tem que entender o outro lado. Você tem que entender um pouco como é que está por trás da cabeça do fundador, entender um pouco quais são os interesses da empresa. Saiba qual é a visão de curto, médio e longo prazo do fundador. Entenda a expectativa do time da startup. Se coloque no outro lado”

[Veja a entrevista completa!](#)

Gostou dos insights?

Então, assista a websérie “CVC: Corporate Venture Capital”, produzida pela ACE Cortex e publicada gratuitamente no YouTube. Em sete episódios, os apresentadores Luís Gustavo Lima, CEO de ACE Cortex, e Milena Fonseca, COO de ACE Cortex, conversam com profissionais especialistas em CVC de grandes corporações brasileiras, como iFood, Randon, Vivo, Sinqia, Elo, ArcelorMittal e PicPay.

Durante cada episódio, os especialistas entrevistados não só abordam suas respectivas trajetórias no universo da inovação, como também passam adiante aprendizados e insights do processo de implementação e desenvolvimento de uma estratégia de Corporate Venture Capital vitoriosa. Além disso, os sete profissionais que participaram da websérie também detalham como é estreitar a relação do CVC com a estratégia geral e a visão de futuro das companhias em que trabalham.

Episódios

EPISÓDIO 1 iFood



Entrevistado: Marcos Gurgel,
Diretor de Corporate Ventures e
Open Innovation no iFood

EPISÓDIO 2 Empresas Randon



Entrevistado: Daniel M. Ely
VP Executivo e CTO nas
Empresas Randon

EPISÓDIO 3 Vivo/Wayra



Entrevistada: Livia Brando,
Country Manager na Wayra

EPISÓDIO 4 Singia



Entrevistado: Leo Monte,
Chief Innovation and Marketing
Officer na Singia

EPISÓDIO 5 Elo



Entrevistada: Eduarda
Davidovic, Head of Innovation
na Elo

EPISÓDIO 6 ArcelorMittal



Entrevistada: Paula Harraca,
Diretora de Futuro na
ArcelorMittal

EPISÓDIO 7 PicPay



Entrevistado: Alvaro Sigaki,
Head de M&A no PicPay

Saiba mais sobre *inovação aberta*

Para ouvir

Há uma infinidade de possibilidades de conexão entre as grandes corporações e as startups. Esses dois tipos de empresas não só podem trabalhar em conjunto, cocriando soluções e explorando novas tecnologias, como também podem exercer funções e atividades complementares no processo de inovação e disrupção de um setor. Na série de podcast “O Fator Inovação”, destrinchamos o potencial do relacionamento entre esses dois mundos em três episódios repletos de insights e aprendizados.

GROWTHAHOLICS

Ep. 01 - Como incorporar a inovação na sua empresa por meio das startups?



GROWTHAHOLICS

Ep. 02 - Como capacitar colaboradores para o relacionamento com startups?



GROWTHAHOLICS

Ep. 03 - Os desafios e benefícios de trabalhar com e como startups (com Mateus Barros, da Bayer)



Saiba mais sobre *inovação aberta*

Para ler

Gestores e executivos têm um leque enorme de possibilidades em suas mãos para poder acelerar o processo de inovação corporativa. O Corporate Venture Capital, como visto neste report, é apenas uma dessas ferramentas.

Se você ficou curioso para conhecer mais sobre outras formas de destravar a Inovação Aberta em sua companhia, a ACE Cortex possui um outro material, abordando a teoria e a prática de uma estratégia de Hubs e Laboratórios de Inovação bem-sucedida.

O report “Inovação Aberta: Acertos e Erros de Sete dos Principais Hubs de Inovação do Brasil” conta com entrevistas de sete executivos de alguns dos principais hubs de inovação brasileiros e pode ser baixado gratuitamente no site da ACE Cortex.



Link do material

-
-
-
-

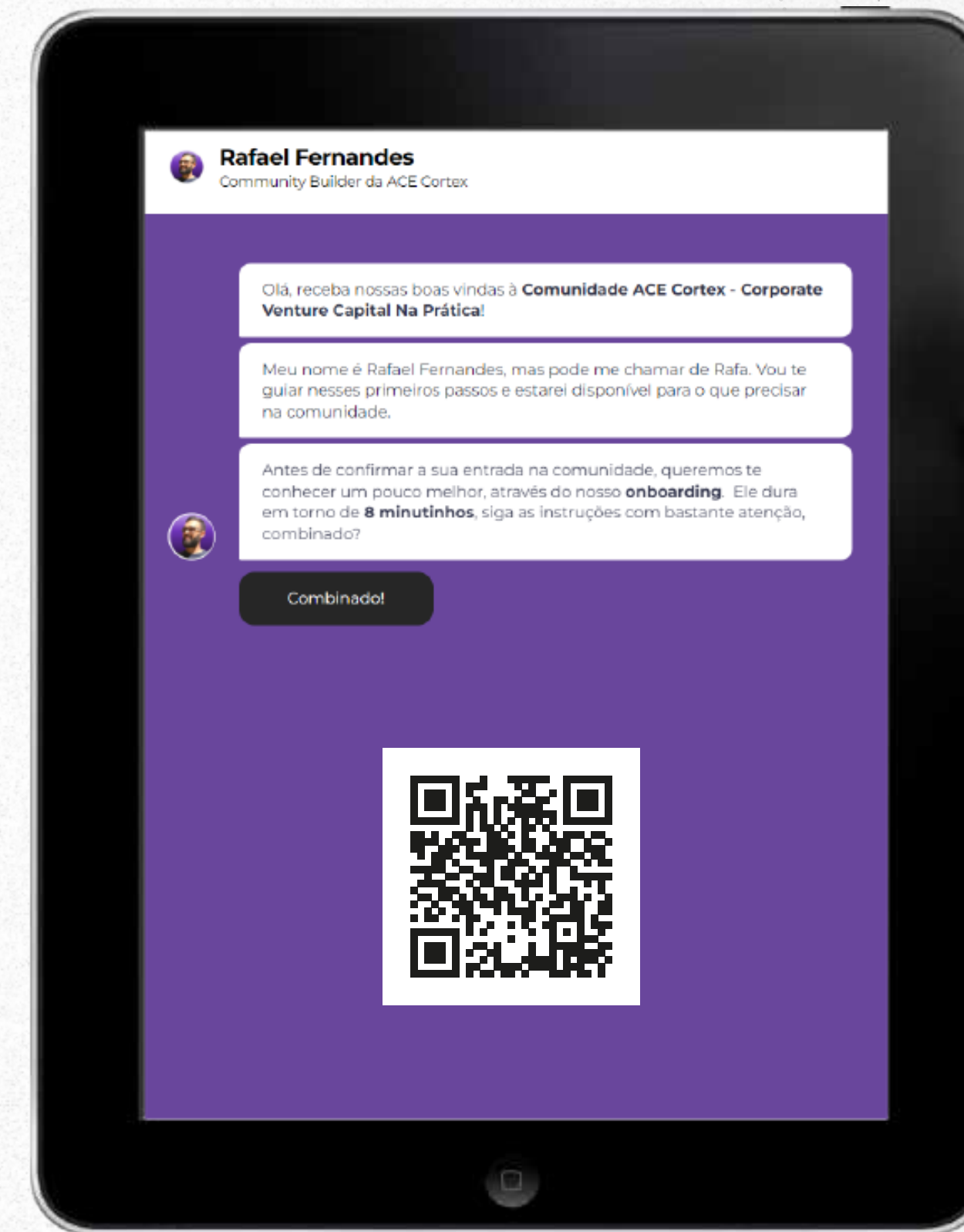
Saiba mais sobre *inovação aberta*

Para conversar

Se você trabalha com Corporate Venture Capital e está disposto a trocar experiências sobre o assunto, nós da ACE Cortex temos um convite especial para você: participe da nossa comunidade “Corporate Venture na Prática”!

Trata-se de um grupo exclusivo, com profissionais que atuam com Corporate Venture Capital em diferentes empresas e setores da economia. A proposta da comunidade é fomentar conexões de qualidade e auxiliar no compartilhamento de dores e soluções relacionadas ao tema, criando uma experiência única de inteligência coletiva.

A comunidade conta com um grupo no WhatsApp para compartilhamento de desafios e informações, encontros online para discussões e experiências conjuntas e um espaço único para a conexão com colegas que vivenciam o CVC na prática.



Referências

BIBLIOGRAFIA

- TERWIESCH, Christian; ULRICH, Karl. Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities. Harvard Business Review Press, 2009.

SITIOGRAFIA

- COUTINHO, Amanda. O que é Corporate Venture Capital (CVC)?. Portal Growthaholics, 2022. Disponível em: <<https://growthaholics.com.br/o-que-e-corporate-venture-capital-cvc/>>. Acesso em: 18/04/2022.
- RIGA, Matheus. Inovação Aberta: por que a sua empresa deve pensar nisso?. Portal Growthaholics, 2022. Disponível em: <<https://growthaholics.com.br/inovacao-aberta-por-que-a-sua-empresa-deve-pensar-nisso/>>. Acesso em: 18/04/2022.
- STREBULAEV, Ilya A; WANG, Amanda. Organizational Structure and Decision-Making in Corporate Venture Capital. Stanford Business, 2021. Disponível em: <<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-structure-decision-making-corporate-venture-capital>>. Acesso em: 18/04/2022.
- ACE Innovation Survey. ACE, 2021. Disponível em: <<https://www.acecortex.com.br/ace-innovation-survey/>>. Acesso em: 18/04/2022.
- Corporate Venture Capital. boostLAB e ACE Cortex, 2021. Disponível em: <<https://www.boostlab.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Report-boostLAB-CVC.pdf>>. Acesso em: 18/04/2022.
- Intel Capital Investor Profile: Portfolio & Exits. Pitchbook. Disponível em: <<https://pitchbook.com/profiles/investor/11220-13#overview>>. Acesso em: 18/04/2022.
- Metade das empresas brasileiras desejam criar um Corporate Venture Capital. BR Angels Smart Network, 05/11/2021. Disponível em: <<https://brangels.global/blog/2021/11/05/metade-das-empresas-brasileiras-deseja-criar-um-corporate-venture-capital/>>. Acesso em: 18/04/2022.
- Our History: DuPont. DuPont. Disponível em: <<https://www.dupont.com/about/our-history.html>>. Acesso em: 18/04/2022.
- State of CVC 2021 Report. CB Insights, 01/03/2022. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-2021/>>. Acesso em: 18/04/2022.
- The History Of CVC: From Exxon And DuPont To Xerox And Microsoft, How Corporates Began Chasing 'The Future'. CB Insights, 07/03/2017. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-history/>>. Acesso em: 18/04/2022.
- The 2021 Mid-Year Global CVC Report. CB Insights, 05/08/2021. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-h1-2021/>>. Acesso em: 18/04/2022.

Sobre ACE Cortex

A ACE Cortex é uma consultoria de inovação. Como one stop shop da inovação, atuamos por meio de um modelo que chamamos de 3D, onde analisamos o contexto de negócios dos nossos clientes e os direcionamos para a melhor estratégia de inovação, combinada com um planejamento detalhado colocado em prática na vida real.

O nosso diferencial é a execução. Somos parceiros de negócios dos nossos clientes e atuamos na prática nos projetos disruptivos, utilizando nossa metodologia proprietária. Contamos com um time absolutamente talentoso, inovador e empreendedor que atua lado a lado dos inovadores corporativos, com muita mão na massa e orientação para resultados reais.

Queremos ser o motor de inovação e crescimento exponencial das empresas e contribuir para um Brasil mais competitivo em âmbito global.



@ace_cortex



ACE Cortex



ACE Startups



Ficha Técnica

Este estudo “**Corporate Venture Capital: Como Corporações e Startups Constroem Juntas o Futuro dos Negócios**” foi desenvolvido entre março e abril de 2022 pelo time de ACE Cortex. Para entender mais sobre esse mercado e se conectar com as startups e metodologias que estão mudando o panorama da Inovação Aberta, acesse: www.acecortex.com.br.

Fale com nossos especialistas e saiba como a ACE Cortex pode acompanhar o seu time nessa jornada: contato@goace.vc.

Consultoria:

Amanda Coutinho, Cassio Spina e Luís Gustavo Lima

Pauta e Estratégia:

Claudio Gorga e Luiza Melo

Edição, produção e reportagem:

Matheus Riga

Diagramação e design:

Fernando Lopes

Apoio e divulgação:

Barbara Ripper, Claudio Gorga, Fernando Lopes, Heloisa Portela, Jonathas Jocteel, Luiza Leite, Luiza Melo, Matheus Riga, Narrayanni Santana e Paula Riciolli

Agradecimentos:

Alvaro Sigaki, Daniel Ely, Eduarda Davidovic, Eric Visintainer, Leo Monte, Livia Brando, Marcos Gurgel e Paula Harraca

ACE *cortex*