

AGOSTO 2022



# Corporate Venture Capital

Por que as empresas  
investem em startups?

# Sumário

**Introdução** **03.**

---

**O que é Corporate  
Venture Capital?** **07.**

---

**Contexto  
de mercado** **13.**

---

**Por que implementar o  
CVC na sua empresa?** **18.**

---

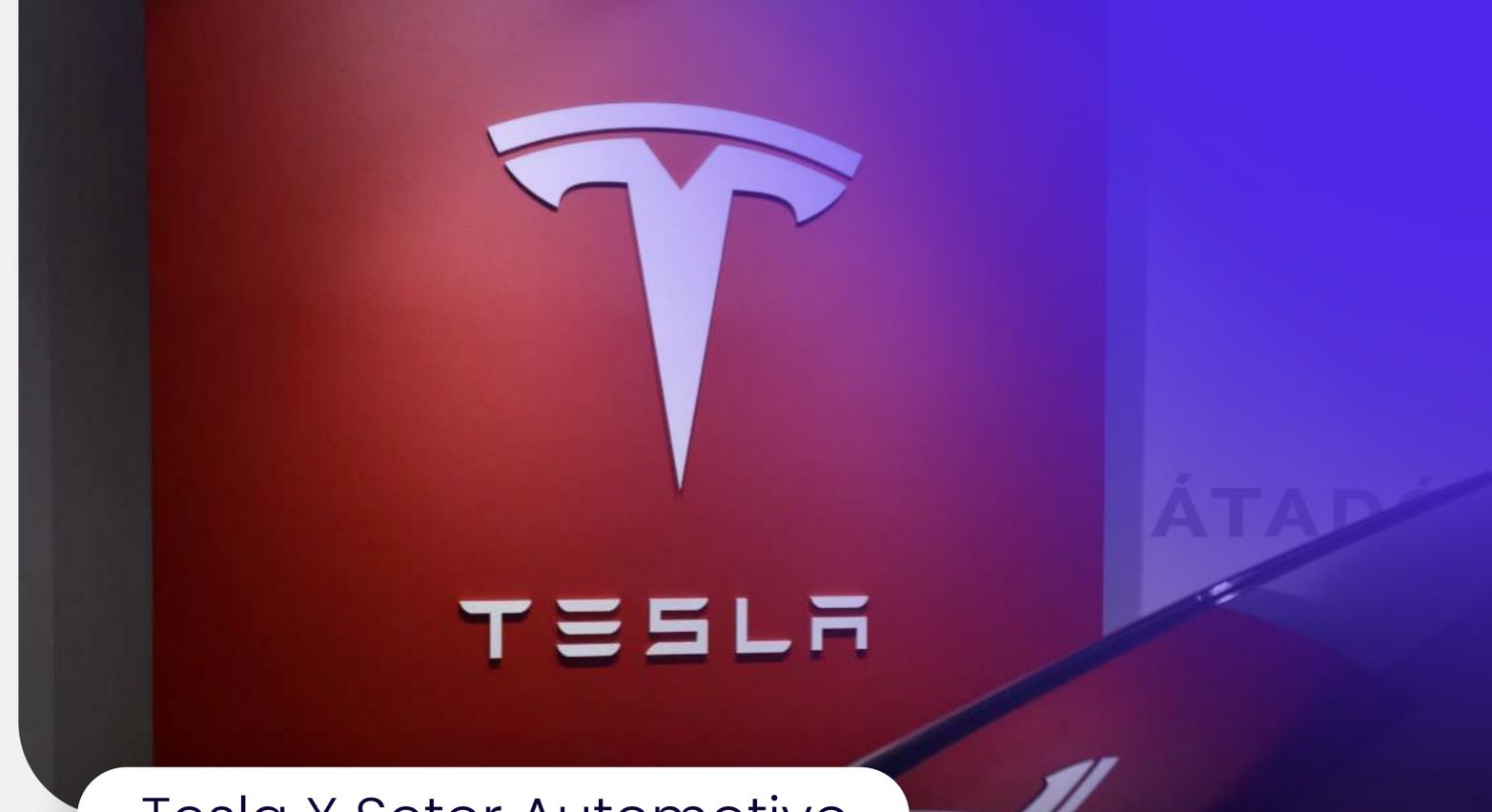
01.

**Introdução**

## INTRODUÇÃO

Inovação e novos negócios são temas que estão em pauta nos conselhos e diretorias das empresas. Dessa maneira, o **Corporate Venture Capital (CVC)**, ou Capital de Risco Corporativo, em português, surge como uma ferramenta que se encaixa justamente nesse contexto, pelo seu potencial de acompanhar o mercado e manter a corporação na vanguarda de seu segmento de atuação.

Porém, antes de explorarmos o tema propriamente dito, gostaríamos de trazer dois cases que ilustram os motivos pelos quais esse assunto tem crescido tanto nos últimos anos. A partir desses exemplos, ficará mais claro compreender o que é CVC, seus benefícios e porque uma empresa pode tê-lo como um aliado estratégico.



## Tesla X Setor Automotivo

Um setor que tem sofrido diversas mudanças e inovações nos últimos anos é o automotivo. A entrada da Tesla trouxe diversas modificações e colocou novas hipóteses em evidência para os líderes deste mercado, que passaram a investir mais fortemente no desenvolvimento de veículos elétricos e soluções para veículos autônomos. Essa atitude alterou, principalmente, a forma de trabalho e a velocidade de inovação do segmento, bem como o know-how exigido pelas companhias e seu supply chain.

Além dessa disrupção, o setor também presencia mudanças no comportamento de seus consumidores. Segundo um estudo da McKinsey, mais de um em cada dez veículos vendidos em 2030 serão destinados a serviços de compartilhamento, como o Uber. E essa mudança de comportamento não se limita na forma de posse do patrimônio, mas também na experiência de aquisição, nos serviços disponibilizados aos consumidores, entre outros.

## INTRODUÇÃO

Ou seja, como uma empresa do setor automotivo conseguiria se manter na vanguarda de seu mercado, acompanhando as inovações, sem que precisasse mudar sua forma de trabalhar e de investir de uma maneira repentina? O segmento tinha um olhar voltado à P&D, com foco na melhoria de eficiência, aumento de sua capacidade produtiva e desenvolvimento de novos modelos de veículos. Contudo, a necessidade atual de seus consumidores não se limita mais apenas a isso, e passou a abranger novas tecnologias, produtos e serviços.

Isso deixa claro que um player pequeno e entrante em um setor de gigantes pode disruptar o mercado, assim como abrir possibilidades para outros novos entrantes e organizações menores começarem a atuar em um setor antes dominado e "seguro". Também nos mostra que melhorar o core business é importante, mas que não se pode deixar de acompanhar e atuar fora da organização e nas tendências de mercado.

## Kodak X Inovação

Em outra perspectiva, é difícil acreditar que empresas à frente de seu mercado não tenham recursos e capacidade de disruptar seu próprio negócio e/ou setor. Um ótimo exemplo das barreiras e motivos pelos quais há essa dificuldade é o caso da Kodak. Por mais conhecido e revisitado que essa história seja, nunca é demais lembrá-la.

Muitos sabem que a Kodak e seu mercado foram disruptados pelas câmeras digitais. Mas o que nem todos conhecem é que a primeira câmera digital foi desenvolvida dentro da própria empresa pelo engenheiro Steven J. Sasson, em 1975. Porém, o gerente de Sasson não viu o potencial dessa nova tecnologia e acreditou que, pela sua baixa qualidade e formato de visualizar as fotografias, isso não iria funcionar. Além disso, o mesmo não queria se associar a algo que tinha o potencial de prejudicar o core business da companhia, que era o filme fotográfico.



## INTRODUÇÃO

Portanto, a própria Kodak manteve a inovação fora do radar, seguindo com seus esforços para aquilo que já estava dando certo havia 100 anos, que eram as fotos impressas. Uma caminhada na contramão do que seu próprio fundador, George Eastman, fez duas vezes antes, quando desistiu de um lucrativo negócio de chapas secas para migrar para o filme, e quando investiu em filme colorido, embora sua qualidade ainda fosse inferior ao preto e branco.

Esse case demonstra que não é por falta de recursos ou capacidade que uma empresa estabelecida pode disruptar seu próprio mercado. A questão está nas barreiras encontradas para inovar, tais como a forma de pensar e os incentivos de seus colaboradores, a falta de apetite ao risco da alta liderança, a necessidade das ideias passarem e serem aprovadas por toda a hierarquia, entre outras.



## Então, perguntamos:

Será que você conhece alguma empresa que já passou por uma dor semelhante?

Ou será que a sua própria empresa já não passou ou passa por algo parecido?

Pois saiba que o CVC nasceu para resolver justamente esse tipo de problema. É por isso que, desde a década de 1990, a importância dos programas de Corporate Venture Capital vem em uma crescente cada vez maior em todo o mundo.

02.

**O que é Corporate  
Venture Capital?**

## O QUE É CORPORATE VENTURE CAPITAL?

Corporate Venture Capital, também conhecido através da sigla CVC, é um veículo de investimento de uma corporação.

Ele tem como objetivo fomentar a inovação aberta das corporações através de investimentos minoritários em startups, com o intuito de trazer retornos financeiros e/ou estratégicos.

Essa modalidade tem conquistado cada vez mais a atenção das principais corporações em termos globais. Seu crescimento tem ocorrido devido à agilidade trazida para a inovação das organizações, o que permite entender novos modelos de negócio, tecnologias e mercados que possam disruptar o core business de uma empresa.

Trazendo nossos cases para cá, percebemos que a inovação está disponível para todas as empresas. Basta que elas estejam constantemente preparadas para aceitar que é preciso acompanhar as evoluções impostas pelo mercado para se manterem competitivas. Enquanto a Tesla tem forçado que isso aconteça no setor automotivo, a Kodak teve essa oportunidade e acreditou ter o suficiente em mãos, deixando com que Canon, Sony e Nikon a engolissem. Hoje, uma das maneiras mais relevantes de se manter na vanguarda é ter ao seu lado as startups, que conseguem entender com muito mais rapidez esse caminho.



Corporate Venture Capital é uma ferramenta de inovação que permite às grandes empresas acompanharem o mercado, sem precisar movimentar seu negócio. Além de conseguirem aportar não só recursos financeiros, mas também expertise, estrutura e outros recursos para alavancar e acelerar o crescimento das startups investidas.



**Bruno Prando**

Sócio da The Bakery Brasil e especialista em CVB e CVC

# As ondas do CVC

Até o momento, o Corporate Venture Capital passou por quatro ondas, maneira como é classificado o foco dos investimentos dentro dos principais marcos de desenvolvimento do veículo.

A primeira onda teve início entre os anos 1960 e 1977, provocada pelas evoluções dominadas pelas principais corporações dos setores industriais e de serviços. Nesse cenário, os primeiros investidores foram motivados pelo fato de que as empresas em rápido crescimento queriam diversificar e encontrar novos mercados. Além disso, os conglomerados industriais americanos, no auge do seu sucesso, estavam cheios de dinheiro e queriam colocá-lo em uso produtivo.

Algumas das primeiras empresas a aderirem esse tipo de estratégia naquele período, na busca por novas oportunidades para investir, foram: Ford, Dow, Dupont, 3M, GE, Xerox e Mobil. Acredita-se que a DuPont tenha sido a responsável pelo maior programa na década de 1960.

Na década seguinte, provavelmente, a Exxon Enterprises tenha ultrapassado a DuPont como maior investidora. Essa iniciativa se deu por conta das inúmeras crises de energia experienciadas na década de 70, em que a companhia se deu conta que precisava diversificar seus negócios para além do petróleo. Um ótimo exemplo

a ser aplicado nos dias atuais sobre a relevância da inovação feita por meio do Corporate Venture Capital.

A segunda onda foi de 1978 a 1994, incitada pelo lançamento dos computadores pessoais, em que as grandes corporações não queriam perder o acesso a essa nova ferramenta tecnológica. Naquela época, enquanto a tecnologia se voltava também para o consumidor, o Vale do Silício ganhava espaço no imaginário dos americanos. Os primeiros cases de sucesso no mundo da tecnologia foram a Microsoft e a Apple.

A terceira onda, mais curta, durou de 1995 a 2001, provocada pelo boom das pontocom e o nascimento da internet. Grandes corporações começaram a perceber as limitações de impulsionar a inovação internamente, e começaram a explorar o CVC como uma forma de terceirizar alguns de seus investimentos em P&D para obterem acesso ao capital de inovação.

Somente em 2000, mais de 20 novos grupos de CVC fizeram seu primeiro investimento, segundo dados da CB Insights. Cerca de 100 CVCs fizeram seus primeiros investimentos entre 1995 e 2001. O montante de negócios que envolvia a ferramenta cresceu para aproximadamente US\$ 17 bilhões em 2000, ou 25% do financiamento total para empresas apoiadas por Venture Capital naquele ano.

## O QUE É CORPORATE VENTURE CAPITAL?

Vivemos agora exatamente a quarta onda, que teve início em 2002 com a ascensão das mídias sociais e do smartphone. Soma-se a isso as mudanças de hábitos geracionais, como as dos consumidores em geral, que sugerem que os produtos e serviços oferecidos no mercado entreguem inovações constantes que atendam as suas novas necessidades.

Atualmente, inúmeras startups (fintechs, healthtechs, cleantechs, edtechs, contrutechs, agritechs, entre tantas outras) nascem, crescem e inovam em grandes corporações que estão atentas à inovação aberta. Afinal, a concorrência, certamente, está alerta a isso para sair e se manter sempre na frente nessa briga.



# Características do CVC

Entre as principais características do Corporate Venture Capital estão:

## Acesso às tendências do mercado

Através do seu radar contínuo de investimentos, CVCs auxiliam as corporações a manterem a nave-mãe ciente das próximas transformações do negócio.

## Suporte às investidas

Os CVCs mais relevantes do mercado não atuam apenas como investidores, mas também utilizam a infraestrutura, tecnologia, canais e know-how da corporação para alavancar o crescimento e impacto de seu portfólio.

## Conexão com objetivos estratégicos do negócio

Os investimentos devem estar diretamente ligados à estratégia do negócio ou à sua estratégia de inovação como uma ferramenta que acelera e alavanca o atingimento dos objetivos estabelecidos. Ou seja, os investimentos funcionam, muitas vezes, como apostas estratégicas, que aceleram as validações de hipóteses e trazem uma maior compreensão sobre o mercado para a empresa, sem precisar movimentar a nave-mãe

## Visão de longo prazo

O retorno esperado de um investimento deve vir, tradicionalmente, entre 8 e 12 anos. Entretanto, os resultados e ganhos intangíveis podem ocorrer antes desse prazo, como, por exemplo, novas percepções sobre o mercado e identificação de novos mercados, assim como canais, tendências e tecnologias que possam impactar o negócio.



CVC fomenta o desenvolvimento de novos modelos de negócio e gera aprendizados sobre mudanças de comportamento do consumidor, novas tecnologias e valor estratégico. A ferramenta cria posicionamento em mercados nascentes, entre outros, sem assumir o risco de desenvolver tudo internamente e limitar esse avanço à velocidade, compliance, dificuldades e burocracia existentes nas corporações.



**Rodrigo de Alvarenga**

Head de CVC e CVB da  
The Bakery Brasil

# Diferentes perfis de CVC

Exemplos de CVCs que ajudam no entendimento desses perfis



03.

**Contexto  
de mercado**

## CONTEXTO DE MERCADO

O ano de 2021 e o começo de 2022 confirmaram a tese de que o Corporate Venture Capital tem se tornado uma das mais importantes ferramentas estratégicas de relacionamento entre corporações e startups.

A CB Insights, através do relatório intitulado [State of CVC](#), apontou que o volume global investido por CVC cresceu 150% de 2020 para 2021, alcançando a cifra de US\$ 172,2 bi investidos. No início de 2022, apesar da queda no ticket médio, a quantidade de deals cresceu 37% na comparação entre os trimestres, atingindo a máxima histórica.

As transações apoiadas por CVC no primeiro trimestre de 2022 atingiram uma alta histórica de 1317 deals para o período.



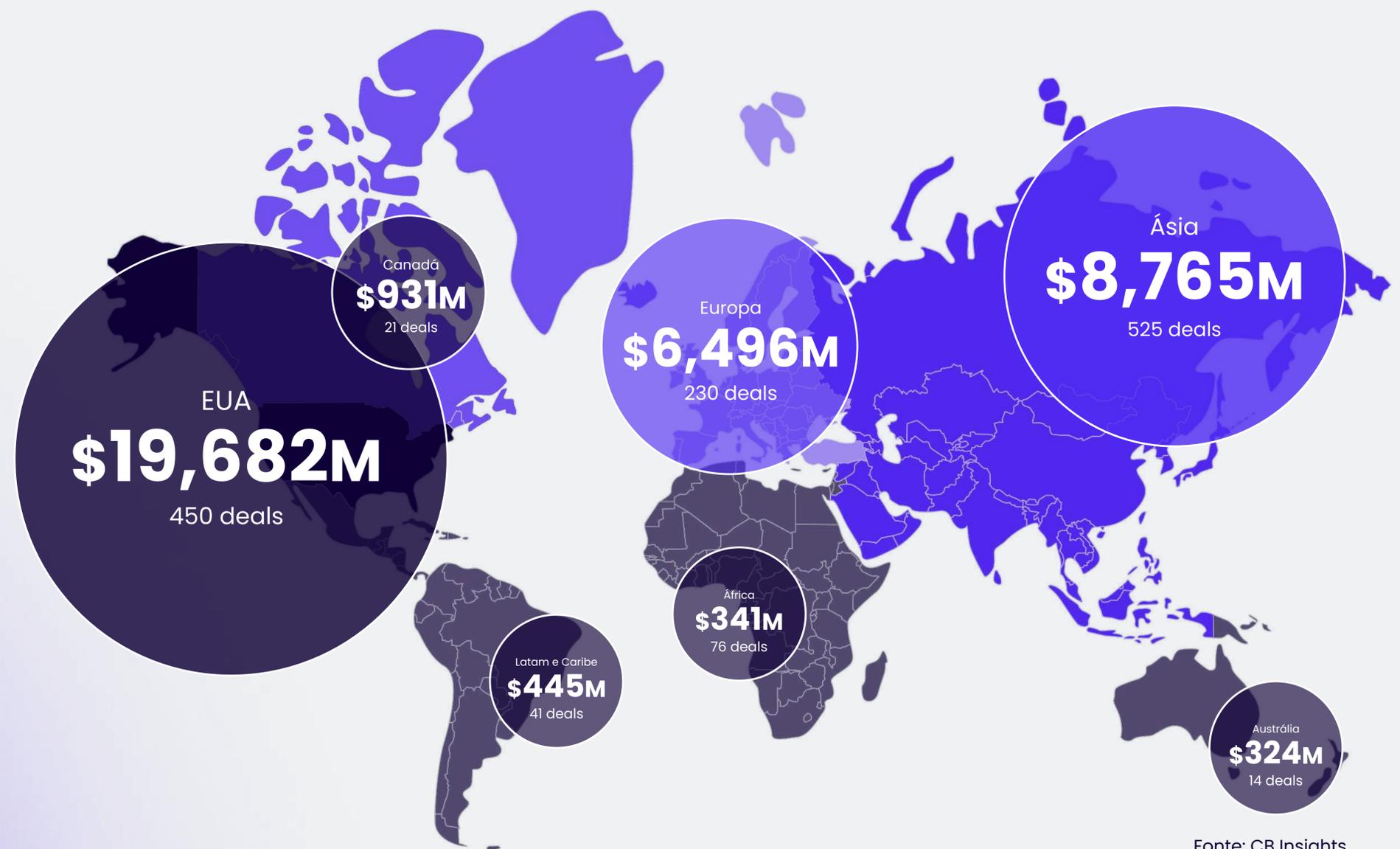
Fonte: CB Insights

## CONTEXTO DE MERCADO

A Ásia mostrou-se como a região com o maior número de deals, sendo 525 só no primeiro trimestre deste ano. No entanto, seu volume investido não chega a metade do que os Estados Unidos investiram.

Muito disso é explicado pelo fato do país norte-americano ter quase 60% de representatividade em CVCs em estágios mais maduros, que possuem um valor de investimento bem superior aos CVCs em outros estágios.

EUA lideram no montante investido em CVCs, enquanto a Ásia firmou mais negócios no primeiro trimestre de 2022



Fonte: CB Insights

## CONTEXTO DE MERCADO

Já no Brasil, um dos principais gestores de Corporate Venture Capital na América Latina, o interesse e envolvimento em CVC tem crescido de maneira acelerada, mais precisamente 30% ao ano.

Atualmente, o volume investido caiu 75% em comparação com o mesmo período do ano anterior, mesmo com o crescimento do número de deals, também causado pelo aumento expressivo em investimentos early-stage, que passou de uma representatividade de 60% em 2021 para 84% este ano.

Os CVCs brasileiros mais ativos no período foram Neuron Ventures, da Eurofarma, com 4 deals, seguidos por inovaBra e Gerdau Next Ventures, com 2 investimentos cada, e Hypera Ventures, BMPI Venture, SdP Capital, Luxor Gaia Ventures e Randon Ventures, com um investimento cada.

### América Latina e Caribe: principais CVCs no primeiro trimestre de 2022

	Investidor	Contagem de empresas	Grupo investidor	País
1	FTX Venture	<b>6</b>	CVC	Bahamas
2	Neuron Ventures	<b>4</b>	CVC	Brasil
3	FEMSA Ventures	<b>3</b>	CVC	México
4	inovaBra	<b>2</b>	CVC	Brasil
4	Gerdau Next Ventures	<b>2</b>	CVC	Brasil
6	Kamay Ventures	<b>1</b>	CVC	Argentina
6	Consortio Ventures	<b>1</b>	CVC	Chile
6	ABCDIN Ventures	<b>1</b>	CVC	Chile
6	Hypera Ventures	<b>1</b>	CVC	Brasil
6	BMPI Ventures	<b>1</b>	CVC	Brasil
6	SdP Capital	<b>1</b>	CVC	Brasil
6	Luxor Gaia Ventures	<b>1</b>	CVC	Brasil
6	Randon Ventures	<b>1</b>	CVC	Brasil

Fonte: CB Insights

Para Rodrigo de Alvarenga, a combinação desse crescimento com o número de transações por ano, que chegou a dobrar em termos globais em 2021, aponta um cenário de aumento substancial na participação das corporações nos investimentos em startups para os próximos anos.



No Brasil, isso ajuda a explicar o aumento do interesse sobre esse tema nos Conselhos de Administração e C-Levels, fazendo com que o mercado para 2022 seja de franco crescimento.



**Rodrigo de Alvarenga**

Head de CVC e CVB da  
The Bakery Brasil

Segundo estudo da Bain & Company, o número de CVCs ativos no país vem apresentando um alto crescimento, saindo de 9 CVCs ativos em 2015 para 61 em 2021, um crescimento de 24% se comparado ao ano anterior.

E 2022 não está ficando para trás. De acordo com um estudo preliminar da Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (Abvcap), já são 13 CVCs lançados este ano de empresas que compõem o Ibovespa, como o Banco do Brasil, a Suzano, a Telefônica Brasil, a Vale e as Lojas Renner. Mais recentemente, a Nestlé também anunciou que não ficará de fora e irá lançar seu próprio CVC até o fim deste ano.

Isso demonstra que as empresas e o mercado brasileiro estão cada vez mais aderindo ao Corporate Venture Capital para compor suas iniciativas de inovação aberta, de forma a fomentar e direcionar investimentos para mercados estratégicos da organização.

03.

**Por que implementar  
o CVC na sua  
empresa?**

## CONTEXTO DE MERCADO

Sabemos que o Brasil é a maior economia da América Latina e a nona maior do mundo, com um mercado que oferece inúmeras oportunidades de crescimento. Com uma forte cultura de empreendedorismo, o país amadureceu bastante como um dos mercados mais relevantes na área de inovação, que abrange os dois lados da equação: oportunidades de mercado e disponibilidade de talentos.

Entre os anos de 2002 e 2012, o número de startups por aqui cresceu mais de 2.000%. **De 2011 a 2021**, esse número passou de cerca de **600 para mais de 13.300**, de acordo com a **ABStartups** (Associação Brasileira de Startups). Embora alguns setores tenham sido mais bem-sucedidos do que outros em termos de crescimento dessas organizações, ainda há muito espaço para expansão nos demais segmentos.

Há muitas razões pelas quais o lançamento de um CVC no Brasil torna-se interessante. Além da oportunidade de crescimento do mercado já enfatizada, a ferramenta tem desempenhado

um papel cada vez mais importante nesse constante aumento do número de startups por conta dos investimentos.

Em 2017, os CVCs disponibilizaram **US\$ 171 milhões** em investimentos em startups brasileiras, o dobro se comparado a 2016; e 2018 foi um ano ainda melhor, com mais de **US\$ 843 milhões** investidos pelos CVCs. Em 2021, o mercado atingiu seu recorde de **US\$ 2,13 bilhões**.

As oportunidades no Brasil são vastas e variadas. Uma escolha estratégica para lançar um CVC é lógica, dadas as muitas possibilidades de criação de valor potencial disponíveis. Para empresas que desejam entrar ou expandir sua presença no país, fazer parceria ou investir em startups também é uma maneira lógica de fazê-lo. Afinal, proporcionar acesso a novas tecnologias e talentos, bem como garantir sua participação em oportunidades disruptivas e estratégicas, sempre serão benefícios exclusivos do Corporate Venture Capital.

O QUE É CORPORATE VENTURE CAPITAL?

# CVC com a The Bakery

Potencializada por uma rede global de empreendedores, a The Bakery ajuda grandes empresas a solucionar seus desafios estratégicos por meio de soluções de inovação personalizadas.

Entre elas está o de Corporate Venture Capital, em que cuidamos da criação, estruturação, lançamento e gestão de seu próprio veículo de investimento.

Caso a empresa já possua um CVC, viabilizamos a reestruturação da governança e trazemos deal-flow, além de experts do mercado para atuar como membros de conselho ou advisors, com expertise nas tomadas de decisões do veículo de investimentos.

Tenha em mente que trabalhar ao lado de especialistas ajuda não só a minimizar os riscos da inovação, principalmente no caso do Corporate Venture Capital, como também potencializa as chances de sucesso.

Conecte-se com a gente e saiba como podemos fortalecer juntos suas iniciativas de inovação:



[thebakerybrasil](https://www.instagram.com/thebakerybrasil)



[thebakerybrasil](https://www.linkedin.com/company/thebakerybrasil)



[contato@thebakery.com](mailto:contato@thebakery.com)



[thebakery.com](https://www.thebakery.com)

## Conheça também o blog da The Bakery!

Nele, você encontrará diversos artigos relevantes relacionados ao ecossistema de inovação corporativa. Saiba mais sobre inovação aberta e como o CVC pode, de fato, ser um ótimo caminho para as empresas.

# Bakers criadores do e-book



**Rodrigo de Alvarenga**

Head de CVC e CVB

Rodrigo é investidor, mentor, conselheiro, empresário, professor e especialista em Venture Building. Tem 21 anos de experiência no setor financeiro e mais de 10 anos de trabalho com startups baseadas em tecnologia e impulsionadas por impacto, inovação, negócios e transformação digital. Ao longo de sua carreira no mercado financeiro como Investment Banker e Corporate Banker, bem como após sua saída para fundar a HAG e trabalhar com startups e inovação, acumulou experiência nacional e internacional com transações de investimento em ambos os contextos.



**Bruno Prando**

Programme Manager e Sócio

Com MBA em Business Innovation, Bruno é Programme Manager com experiência em auxiliar as maiores corporações do mundo a inovarem, desde o desenvolvimento e estruturação de sua estratégia de inovação até a execução, principalmente na criação de novos negócios (CVB) e investimentos em startups (CVC). Possui experiência de 5 anos em consultoria, atuando em diversos temas e clientes, como mercado financeiro, agronegócio, logística e mineração, trazendo uma visão holística para fomentar a inovação corporativa. É também um dos sócios da The Bakery Brasil.



**Carlos Fernandes**

Redator Sênior

Carlos possui mais de 20 anos de experiência em redação com desenvolvimento de artigos, notícias, blogposts, materiais ricos e roteiros audiovisuais, tendo atuado em empresas como iG e Máquina Cohn & Wolfe. Dentro do ambiente corporativo, teve uma longa passagem pela Faurecia Emissions Control Technologies. Também acumula experiência profissional internacional ao trabalhar em países como Irlanda, Chile e Portugal, o que o tornou escritor com dois livros já publicados. Para ele, atuar dentro do ecossistema de inovação corporativa tem sido um aprendizado constante, pois o convívio ao lado de mentes privilegiadas tem contribuído para novos conhecimentos sobre esse universo.



**Gabriela Todeschi**

Líder de Design Gráfico

Formada em Design Gráfico pela Faculdade Estadual de Minas Gerais, atua na área do design gráfico desde 2016, com foco em criação de identidade visual, materiais ricos editoriais e desenvolvimento de peças para comunicação interna e externa. Hoje, é a encarregada de liderar o time de Design Gráfico dentro da The Bakery, sendo responsável por organizar, priorizar e executar toda entrega visual dentro da empresa. Além de atuar junto com o time de Marketing no desenvolvimento de campanhas.

# Corporate Venture Capital

Por que as empresas  
investem em startups?

