



Disrupção do avesso

Ao adquirir startups, empresas tradicionais buscam tecnologia, talentos e novas formas de crescer. O valor da transação depende de integrar essas capacidades sem comprometer o que tornou o negócio atraente.

CAMAYA INSIGHTS

Conteúdo editorial da Camaya Partners

15 de dezembro de 2025

A relação entre empresas tradicionais e negócios digitais não segue uma única direção. Startups podem desafiar organizações estabelecidas, mas também se tornar parte de sua transformação. Ao adquirir ou investir nessas empresas, grupos tradicionais procuram incorporar tecnologia, talentos e novas formas de atender seus clientes. É uma espécie de disrupção do avesso: quem parecia destinado a perder espaço passa a participar da mudança. O desafio é preservar as capacidades que tornaram o negócio adquirido atraente.

Esse movimento aparece em operações realizadas em diferentes momentos. Em 2018, o Magazine Luiza adquiriu a Logbee, especializada em tecnologia aplicada à logística, para fortalecer sua operação de entregas¹. Em 2022, a Lojas Renner adquiriu a Uello, incorporando soluções digitais para a gestão de entregas urbanas². No setor financeiro, o Santander InnoVentures anunciou, em 2020, um investimento na a55, fintech voltada ao financiamento de empresas com base em suas receitas³. São estruturas distintas: adquirir uma empresa e investir em uma participação não conferem o mesmo controle nem exigem o mesmo grau de integração.

Esses exemplos ilustram como empresas estabelecidas podem buscar competências fora de suas estruturas. Não demonstram, por si só, que as startups envolvidas tenham nascido para substituir seus compradores ou investidores. Em muitos casos, o interesse está na complementaridade: uma organização dispõe de escala, capital e acesso a clientes; a outra oferece tecnologia, conhecimento especializado e

A integração pode enfraquecer justamente a capacidade de inovar que justificou a aquisição.

Para quem vende uma empresa, a qualidade do comprador envolve mais do que preço e capacidade financeira.

velocidade de execução. A aquisição pode aproximar essas capacidades, mas a assinatura do contrato não garante que elas funcionarão bem juntas.

O risco começa quando o comprador tenta adaptar imediatamente a empresa adquirida a todos os seus processos. Uma equipe que desenvolvia e testava soluções em ciclos curtos pode passar a depender de sucessivas aprovações, disputar orçamento com áreas maiores e responder a indicadores pouco adequados ao estágio do negócio. A integração pode, assim, enfraquecer justamente a capacidade de inovar que justificou a transação. No extremo oposto, manter a empresa completamente isolada pode impedir o acesso aos clientes, aos recursos e à infraestrutura que deveriam sustentar seu crescimento.

A decisão sobre o que integrar precisa decorrer da lógica da aquisição. Controles financeiros, segurança da informação e responsabilidades claramente definidas podem coexistir com autonomia para desenvolver produtos e testar soluções. O ponto é distinguir os processos que protegem o negócio daqueles que apenas reproduzem hábitos do comprador. Antes do fechamento, as partes devem discutir quem decidirá sobre investimentos, contratação de profissionais, prioridades comerciais e evolução da tecnologia. Quando essas escolhas ficam implícitas, expectativas diferentes tendem a aparecer depois da transação.

As diferenças culturais também merecem uma análise mais precisa do que a oposição entre gerações ou entre empresas “novas” e “antigas”. Há organizações tradicionais capazes de decidir rapidamente e startups com dificuldades de gestão. O que importa é compreender como cada equipe trabalha, trata o erro, distribui autoridade e reconhece resultados. A experiência dos executivos e o conhecimento dos empreendedores podem se complementar, desde que exista espaço para questionamento e disposição para rever práticas dos dois lados.

Para os fundadores que consideram vender sua empresa, a qualidade do comprador envolve mais do que preço e capacidade financeira. É importante avaliar o projeto para o negócio, o papel esperado dos sócios após a venda e os recursos que estarão disponíveis para executar a estratégia. Se parte do pagamento depender do desempenho futuro, essa análise se torna ainda mais relevante: as metas precisam ser examinadas em conjunto com a autonomia, o orçamento e as decisões que influenciarão seu cumprimento. A preparação para a venda deve tornar essas relações claras antes que se transformem em divergências.

Para o comprador, a diligência precisa alcançar as condições que sustentam a inovação. Além de examinar resultados financeiros e tecnologia, é necessário entender a dependência de profissionais-chave, a relação com os clientes e a capacidade de manter o desenvolvimento de produtos durante a integração. Uma economia de custos que comprometa essas competências pode reduzir o valor da aquisição. As sinergias devem ser avaliadas à luz do que precisa ser preservado, e não apenas do que pode ser combinado ou eliminado.

A disrupção do avesso pode gerar valor quando a escala de uma empresa amplia o alcance das competências da outra. Isso exige que a transformação também alcance o comprador. Startups oferecem tecnologia, mas podem oferecer igualmente uma forma diferente de identificar problemas e construir soluções. Empresas tradicionais trazem recursos e experiência, mas precisam estar dispostas a aprender. A pergunta decisiva permanece: quem compra está preparado para preservar aquilo que o motivou a comprar?

Fontes

¹ Magazine Luiza. Formulário de Referência, seção 10.3: aquisição da Logbee, concluída em 7 de maio de 2018.

² Lojas Renner S.A. Apresentação institucional sobre a aquisição da Uello. Abril de 2022.

³ Santander. “Santander InnoVentures invests in Latin American alternative SME lender a55”. Maio de 2020.



Camaya Partners