



dotshock_CANVA

NÃO PODEMOS SUBESTIMAR STARTUPS

TODA GRANDE EMPRESA QUER A SUA TECH – MAS SERÁ QUE SABEM MESMO O QUE DESEJAM?

▶▶ Leia na página 6

Há muitos anos, grandes corporações não tinham ideia de como olhar para startups. Foi assim que a IBM deixou passar, na década de 1980, a compra do sistema operacional DOS para seus computadores. A Microsoft, sabendo da negociação entre a “big blue” e o desenvolvedor, se antecipou e adquiriu o código. A partir de então, seria fornecedora do sistema, sem exclusividade. O resto é história.

Ricardo Stucchi (*)

A Microsoft tem hoje valor de mercado de US\$ 2,2 trilhões, enquanto a IBM vale US\$ 123 bilhões. Isso foi em 1981. Hoje, os executivos sabem que não podem subestimar startups. Elas são capazes de iniciar uma revolução. Mas também podem complementar o negócio, apontar novos rumos de um segmento de mercado ou levar a uma significativa transformação interna, se adquiridas ou mantidas próximas.

Quando o Google pagou US\$ 1,6 bilhão em 2006 pelo YouTube, poucos imaginavam que dez anos depois a plataforma de vídeo seria tão importante (nos 12 meses anteriores, o Google já havia adquirido diversas startups, inclusive uma que desenvolvia o sistema Android, pela irrisória quantia de US\$ 50 milhões). Em 2012, o Facebook comprou o Instagram por US\$ 1 bilhão, hoje fundamental na expansão das receitas do grupo.

A lição da década de 1980 foi aprendida pelas corporações dos anos 2000. No mercado brasileiro também grandes empresas estão de olho no potencial das startups. Vimos a varejista Magazine Luiza ir às compras nos últimos meses e o grupo Ânima, de educação, arrematar a Gama Academy, para citar dois exemplos.

Integrar ou não as startups ao grupo? – Não faltam rótulos para startups que podem redefinir mercados: healthtechs, edtechs, fintechs, martechs. Se há um ramo tradicional, pode apostar, há alguém pensando em como lucrar de forma inédita ali. Mas isso não é simples. Sou ciclista. Uma vez, fazendo uma trilha de mountain bike, em que a troca de



dotshock_CANVA

marchas é intensa, vinha a uma certa velocidade e entrei numa subida.

Demorei para aliviar a carga e, quando consegui, a corrente sofreu muita pressão. Resultado? A corrente arrebentou. Parei para consertar, perdi um tempo e fiquei no prejuízo. A aquisição de uma startup é a ladeira que se aproxima. A pequena empresa inovadora pode trazer uma abordagem diferente e se chocar com a realidade e a cultura corporativa imposta.

Para o grupo, é vital dimensionar quanto do seu modelo de negócio será influenciado e o tamanho da carga que as áreas responsáveis pela integração vão sofrer, para a corrente não arrebentar. Fazer um bom trabalho de due diligence além do financeiro é fundamental para descobrir o que está por vir. O tema tecnologia muitas vezes é ignorado neste momento, mas pode ser chave fundamental do sucesso depois da aquisição.

Por que comprar? – A aquisição de startups pode antecipar um negócio rentável e multiplicador. Mas esse não deve ser o único objetivo. As compradoras sabem que estão adquirindo empresas com dinâmica interna e DNA diferentes. Terão de lidar com isso. Já não compram somente pensando em integrar ou liquidar, mas para ter a startup como um exemplo, um guia numa trilha sinuosa.

Além disso, é natural comprar uma, duas, três, uma dezena de startups a fim de integrar ao grupo um ecossistema inovador. Não é preciso ter como objetivo consolidar todas essas aquisições. Elas podem continuar com seu trabalho e, assim, complementar o do grupo. Já testemunhei, também, casos de aquisições defensivas, em que um grupo compra uma startup porque o concorrente fez movimento semelhante.

A estratégia deixa a holding pronta para um próximo passo, sem correr o risco de perder a marcha. Outro ponto fundamental na compra da startup vem do intangível: marca, tecnologia, potencial revolucionário, recursos humanos. É bem diferente do M&A clássico, que resulta em redução de custos, incorporação da carteira, entrada em um ramo complementar ou integração vertical.

Há ainda alternativas à compra. Tem empresa especializada em montar startups para grandes grupos a fim de testar teses e mercados, sem o peso do DNA da holding. Outra possibilidade é montar um hub de inovação e trazer para perto várias startups, oferecendo infraestrutura e mentoria após um processo seletivo que demonstre a viabilidade e o potencial transformador das participantes.

Papel da TI – A compra não é foco exclusivo do CEO. CTO ou CIO devem participar da estruturação do negócio e precisam ter o olhar expansionista, a fim de mitigar resistências dos colaboradores da área de tecnologia dentro do grupo. As investidas tendem a quebrar paradigmas de TI. Tendem a desafiar processos arraigados – lembra da corrente tensionada da bike?

Algumas vêm com arquitetura de tecnologia muito diferente, que no primeiro momento parece não funcionar, mas na prática têm resultado positivo. É o caso do nível de terceirização, uso de serviços externos ou da proximidade que o time tem com o negócio. Em resumo, trabalhar com grandes times ou big companies continuará existindo, mas devemos trabalhar cada vez mais com ecossistemas.

O paradigma de que a TI tem controle de 100% do que está sob seu guarda-chuva mudou. Mas o importante é não ter pressa. A integração deve ser planejada, se é que precisa acontecer. O grande grupo não precisa pensar ou agir como uma startup, tampouco se tornar uma. Mas sim se adaptar com base nos exemplos dessas pequenas.

(*) - É Sócio-consultor na Lozinsky Consultoria (www.lozinskyconsultoria.com.br).



dotshock_CANVA