



designer491_CANVA



QUAL A MELHOR ESTRATÉGIA DE M&A QUANDO O TEMA É INOVAÇÃO?

Com volume global de M&A próximo a US\$ 4,8 trilhões em 2025, especialistas da Zaxo M&A Partners analisam os fatores que orientam a escolha entre desenvolvimento interno e aquisição de tecnologia e soluções prontas

Construir inovação internamente ou adquirir empresas que já desenvolveram determinada tecnologia ou solução de mercado. A escolha, conhecida no mercado como “Build or Buy”, se tornou uma das decisões estratégicas mais recorrentes nas áreas de investimento corporativo, inovação e fusões e aquisições.

Levantamentos da Aon, em parceria com TTR Data e Datasite, mostram que, em 2025, as transações dispararam: foram realizadas 1.877 transações no país entre janeiro e dezembro, somando US\$ 56,41 bilhões (cerca de R\$ 293 bilhões, na cotação atual), sinalizando estabilidade no mercado mesmo em um ambiente de juros elevados.

Enquanto isso, o volume global de transações movimentou entre US\$ 4,3 trilhões e US\$ 4,8 trilhões em 2025, ante US\$ 3,3 trilhões no ano anterior, 20% acima da média de dez anos, de US\$ 3,9 trilhões. O volume se manteve estável, e as grandes transações (acima de US\$ 10 bilhões) ganharam destaque, configurando um dos maiores volumes da história recente de transações corporativas, segundo relatório anual de fusões e aquisições da Bain & Company.

Dentro dessa lógica de crescimento e posicionamento competitivo, as empresas avaliam se o caminho mais eficiente para inovar passa pelo desenvolvimento interno ou pela aquisição de empresas que já tenham soluções - tecnológicas ou não, clientes e equipes estruturadas.

“Build or Buy é uma decisão estratégica recorrente nas empresas, frequentemente utilizada quando o tema é inovação e a escolha entre desenvolver internamente ou adquirir soluções prontas, já validadas e com presença de mercado”, afirma Jefferson Nesello, sócio-diretor da Zaxo M&A Partners, boutique especializada em fusões e aquisições que já participou de mais de 140 projetos, acumulando mais de R\$ 7,5 bilhões em transações estruturadas.

“Essa escolha envolve fatores como velocidade de entrada no mercado, custo de desenvolvimento, acesso a talentos e risco tecnológico - como a gente costuma dizer M&A quase sempre compra ‘tempo’”, complementa.

Acompanhe com detalhes: Quando inovar dentro de casa (Build)

Na estratégia Build, a empresa desenvolve suas próprias soluções, geralmente por meio de equipes de pesquisa e desenvolvimento, laboratórios tecnológicos ou parcerias com universidades e centros de inovação.

“Esse modelo costuma ser adotado quando a tecnologia é considerada central para o posicionamento estratégico da companhia”, explica Nesello.



Jefferson Nesello

Entre as principais vantagens do Build estão o controle sobre propriedade intelectual, o alinhamento cultural com a organização e a possibilidade de desenvolver soluções específicas para o modelo de negócio.

“Build funciona melhor quando a empresa tem cultura forte de desenvolvimento e capacidade interna de inovação - e sobretudo está acostumada ao processo de errar enquanto aprende a construir. Caso contrário, o risco é gastar tempo e recursos tentando reinventar algo que possivelmente o mercado já desenvolveu - o que inevitavelmente gerará frustração e não alcance de resultados”, afirma.

Mas o caminho também traz desafios. O desenvolvimento interno tende a ser mais lento, exige investimentos e depende da disponibilidade de talentos especializados.

“O desenvolvimento interno tende a oferecer mais controle sobre tecnologia e propriedade intelectual, mas normalmente exige mais tempo e recursos. Em alguns casos, o mercado evolui mais rápido do que a capacidade de desenvolvimento da empresa”, destaca.

Empresas de diferentes setores utilizam essa estratégia para desenvolver tecnologias consideradas estratégicas. A Apple, por exemplo, passou a desenvolver seus próprios chips e processadores para reduzir dependência de fornecedores e aumentar o controle sobre o desempenho de seus dispositivos.

No Brasil, companhias como a Ambev investiram no desenvolvimento interno de plataformas digitais como a solução B2B BEES e o app Zé Delivery, utilizadas para ampliar a digitalização da relação com bares, restaurantes e consumidores.

A Embraer também adotou esse caminho ao criar a Eve Air Mobility, empresa dedicada ao desenvolvimento de aeronaves elétricas de decolagem vertical, derivada de projetos tecnológicos desenvolvidos internamente.

Comprar para acelerar (Buy)

Na estratégia Buy, empresas optam por adquirir companhias (e até mesmo gente - o famoso “acqui-hiring”) que já possuam tecnologia, produtos ou presença de mercado. Nesse caso, o principal benefício é acelerar a entrada em novos mercados ou acessar competências que levariam anos para serem construídas internamente.

“Quando uma empresa compra outra, ela não está apenas adquirindo tecnologia ou soluções. Ela compra também clientes, equipe, conhecimento acumulado e posicionamento competitivo com acesso a competências tecnológicas já testadas”, diz Leonardo Grisotto, sócio da Zaxo M&A Partners.

Entre as vantagens mais citadas nesse modelo estão o acesso imediato a tecnologias já validadas; a redução do risco tecnológico; aquisição de

equipes especializadas e conhecimento acumulado; e a incorporação de clientes e participação de mercado.

“Quando a empresa opta por Buy, ela acelera o processo de inovação. Em vez de desenvolver algo ao longo de vários anos, ela incorpora uma solução que já passou por testes de mercado e já possui base de clientes”, afirma Grisotto.

Um modelo de transação associado a esse tipo de estratégia é o chamado acqui-hiring, quando empresas adquirem startups principalmente para incorporar suas equipes de engenharia ou tecnologia.

Diversas companhias utilizaram aquisições para expandir suas operações. O Mercado Livre, por exemplo, realizou uma série de aquisições ao longo da última década para fortalecer áreas como logística, pagamentos e comércio eletrônico.

No setor de saúde, o grupo Fleury realizou mais de 30 aquisições ao longo dos últimos anos, enquanto a Rede D’Or ampliou presença nacional por meio de mais de 40 aquisições hospitalares, consolidando uma estratégia de crescimento baseada em consolidação de mercado.

Qual a melhor decisão?

Segundo os executivos da Zaxo, as decisões de Build ou Buy geralmente estão associadas a motivações estratégicas específicas. Entre os fatores que levam empresas a vender negócios ou buscar sócios estão a ausência de sucessão na gestão; a incompatibilidade de interesses societários; a necessidade de capitalização para expansão; a reestruturação de capital; a realocação de investimentos; e a mudança de foco estratégico.

Do lado dos compradores, os objetivos mais comuns incluem a entrada em novos mercados; a expansão geográfica; aquisição de novos clientes; ganho de escala; o acesso a novas tecnologias; a diversificação de portfólio; e a verticalização de operações.

“Cada operação de M&A responde a uma lógica estratégica específica. Em alguns casos, a venda ocorre por questões societárias ou sucessórias, em outros por necessidade de capitalização ou mudança de estratégia”, explica Grisotto.

Integração e riscos nas aquisições

Embora aquisições possam acelerar o acesso a tecnologia e mercados, o processo também envolve riscos. Um dos principais desafios está na integração cultural e operacional entre as empresas.

Estudos acadêmicos apontam que, em alguns casos, aquisições podem resultar em redução da intensidade de pesquisa e desenvolvimento, especialmente quando há pressão por redução de custos ou perda de talentos-chave após a integração.

Outro fenômeno discutido na literatura econômica é o das chamadas “killer acquisitions”, quando empresas adquirem concorrentes ou tecnologias emergentes para interromper projetos potencialmente competitivos.

“A aquisição só gera inovação quando existe aderência tecnológica e estratégica entre as empresas. Caso contrário, a integração pode acabar reduzindo o potencial de desenvolvimento tecnológico”, afirma Nesello.

Na prática, muitas empresas adotam estratégias combinadas. Nesse modelo, companhias desenvolvem internamente tecnologias consideradas centrais para o negócio e recorrem a aquisições para acelerar entrada em novas áreas ou incorporar competências específicas.

“Hoje é comum observar empresas combinando Build e Buy dentro de uma mesma estratégia de inovação. O desenvolvimento interno protege diferenciais competitivos, enquanto aquisições aceleram a expansão para novos mercados ou tecnologias”, destaca. “O importante é entender que M&A não é apenas uma transação financeira. É uma ferramenta estratégica para reposicionar a empresa no longo prazo.”

A Petrobras é um exemplo desse modelo. A companhia mantém centros próprios de pesquisa voltados à exploração offshore, ao mesmo tempo em que investe em startups de energia por meio de iniciativas de venture capital corporativo.

“Cada transação tem sua própria lógica estratégica”, resume o executivo da Zaxo. “Mas, no fundo, a pergunta sempre é a mesma: qual é o caminho mais eficiente para crescer, construir ou comprar? E a resposta, cada empresa tem a sua” (<https://www.zaxogroup.com/>).