

MATERIAL COMPLEMENTAR

O que ficou da conversa

Síntese das discussões do Roundtable de Tecnologia — Os próximos movimentos da indústria de tecnologia

Uma síntese fiel do que foi dito na mesa

1

Três dimensões

Cada resposta é organizada pela visão que representa: a de quem consolida estrategicamente, a de quem investe, e a de quem já viveu, na pele, o processo de M&A como empresário.

2

KLA em destaque

As contribuições jurídicas e regulatórias — reforma tributária, compliance, estruturação de M&A — são de Karin Alvo, sócia da KLA e parceira do evento, e aparecem identificadas diretamente.

3

Audiência

As perguntas feitas pela audiência aparecem de forma concisa e contextualizada — sem identificar quem perguntou.

Um novo ciclo de consolidação — e a janela está aberta.

Luis Bracourt, sócio e head de M&A da Baker Tilly Brasil, abriu a manhã situando a conversa em três temas profundamente conectados: o novo ciclo de consolidação que se desenha na indústria de tecnologia; a competitividade, puxada sobretudo pelos impactos da IA; e a geração de valor, num cenário de transformação rápida e de incertezas locais — a reforma tributária de um lado, a transformação por IA do outro.

52/100

índice de confiança BCG entre os setores que mais fecham M&A

Tecnologia lidera o valor negociado em M&A no mundo — e é, ao mesmo tempo, o setor com o menor índice de confiança entre os líderes que fecham negócios.

- O “paradoxo do vencedor”: tecnologia domina o valor movimentado em M&A, mas a incerteza e a disrupção aumentaram a seletividade dos compradores e alongaram os processos — de cerca de 205 dias, em 2020, para 264 dias, em 2025. Há capital e apetite, mas a régua subiu: investidores e consolidadores priorizam crescimento sustentável, geração de valor e governança. Em um setor com confiança pressionada, decidir rápido ficou mais arriscado — e estar preparado, mais relevante.

1

Consolidadores com caixa aproveitam o momento

Pela 1ª vez em 10 anos, o M&A estratégico já supera a captação financeira no Brasil.

2

Sempre há dinheiro para quem está preparado

Cerca de US\$ 2 trilhões em capital não alocado seguem à espera do alvo certo no mundo.

3

O apetite é real para quem cresce com Sustentabilidade

Seletividade maior de investidores e consolidadores torna a governança o critério que mais pesa para atrair capital.

Os números por trás do novo ciclo de consolidação em tecnologia.

Fonte: Baker Tilly Corporate Finance, Panorama M&A em TI e Monitoramento M&A TI (ago/2026) · BCG, Mid-2026 M&A Insights (jul/2026)

274

negócios de TI no Brasil em 2025

+44% vs. 2024 — maior nº em 4 anos

**1ª vez
em 10 anos**

**M&A estratégico supera
captação financeira**

148 negócios estratégicos vs. 126 aportes de PE

52/100

**índice BCG de confiança do
setor tech**

o setor que mais negocia valor, mas menos confia em fechar

US\$ 2 tri

**em capital não alocado no
mundo**

à espera do alvo certo — BCG, jul/2026

O QUE MAIS PESA NA DECISÃO DE COMPRA (EM ORDEM)

IA aplicada/embarcada (50,5% das menções) > receita recorrente (16,5%) > verticalização / nicho (13,4%) > baixa concentração de clientes (4,1%). Fonte: Baker Tilly Corporate Finance, Dealflow TI Classificado (jan/2025–ago/2026).

Três dimensões de visão, orquestradas por Baker Tilly.

O CONSOLIDADOR ESTRATÉGICO

- Quem compra e integra empresas de tecnologia como estratégia de crescimento
- Vivenciou, na prática, dezenas de operações de M&A do lado comprador

O INVESTIDOR

- Quem aloca capital em tecnologia e acompanha o ciclo de vida de um fundo
- Traz a leitura de portfólio: o que se busca antes, durante e depois do aporte

QUEM JÁ VIVEU O M&A

- O empresário que construiu, preparou e vendeu sua empresa para um comprador estratégico
- Traz a perspectiva de quem esteve do outro lado da mesa

KARIN ALVO · KLA

Sócia da KLA, parceira do evento, trouxe a dimensão jurídica e regulatória que atravessou toda a manhã: reforma tributária, propriedade intelectual, compliance de dados e a estruturação jurídica dos processos de M&A.

O mercado amadureceu de captação para consolidação.

PERGUNTA QUE ABRIU O BLOCO “Como você enxerga a maturidade do setor diante desse novo ciclo de consolidação?”

- 274 negócios de TI no Brasil em 2025 (+44% vs. 2024) — pela 1ª vez em 10 anos, o M&A estratégico supera a captação financeira.

CONSOLIDADOR ESTRATÉGICO

- Uma reunião de 5 minutos, no início da jornada de M&A, mudou a perspectiva: 3 perguntas sobre estratégia, funding e prontidão de time — nenhuma teve resposta pronta
- M&A é o “meio” que acelera uma estratégia já definida — não um fim em si; cresce-se por aquisição para ganhar talento, geografia e canal, não só produto
- A concorrência mudou: players internacionais hoje disputam ativos que antes tinham meia dúzia de compradores locais — “é raro estar sozinho num deal hoje”
- O recado para os empresários: preparar o negócio não para vender, mas para crescer de forma sustentável

Para as empresas: a aquisição só faz sentido quando serve a uma estratégia de crescimento já definida — não o contrário.

INVESTIDOR

- Fundos enfrentam uma crise de liquidez que reduziu sua capacidade de captar e desinvestir — o fundo é um “passageiro” que precisa, em algum momento, sair
- Empresas bem capitalizadas hoje compram o que antes buscava capital de um fundo
- O mercado ainda digere a ressaca dos valuations de 2021 — o retorno preferencial de investidores antigos pressiona o fundador no próximo evento de liquidez
- Fundamento importa mais que o tamanho do cheque — “nunca vi uma briga societária gerar valor para ninguém”

Para quem capta: fundamento pesa mais que o tamanho do cheque — briga societária nunca cria valor para ninguém.

QUEM JÁ VIVEU O M&A

- Fundar uma instituição financeira regulada levou 6 anos até a licença — nascer sob auditoria e compliance desde o dia um virou vantagem competitiva involuntária
- A operação começou em julho de 2019; 6 meses depois veio a pandemia — o que parecia risco virou oportunidade, pela demanda por administração fiduciária e custódia
- Metas de crescimento combinadas com o investidor precisaram ser renegociadas ao vivo — com bom senso dos dois lados
- Um bom advogado especializado (com apoio direto da KLA) foi decisivo nos momentos críticos da negociação

Para quem já passou por isso: rigor regulatório e um bom assessor jurídico viram vantagem competitiva, não custo.

O que pesa na hora de comprar — e na hora de investir.

PERGUNTA QUE ABRIU O BLOCO “Quando uma consolidadora avalia um alvo de aquisição, o que mais pesa — e o que muda do lado de quem aporta capital?”

- 542 transações mapeadas (2016–2026) nas 4 teses que mais aceleram — Serviços de TI/MSP, IA & Dados, Datacenter & Cloud e MarTech/AdTech.

O QUE PESA PARA O CONSOLIDADOR

critérios de aquisição

- Estratégia de crescimento e aderência setorial vêm antes do preço — o alvo precisa complementar uma jornada que já faz sentido
- Consistência de crescimento importa mais que picos isolados — uma trajetória de “ataque cardíaco” no gráfico de receita é sinal de alerta
- “O santo bater” culturalmente é filtro real: negócios já foram recusados por comportamento inadequado observado em reunião
- Diligência humana pesa: sucessão planejada, poder descentralizado e passivos de tecnologia — empresa organizada negocia mais rápido e com menos desgaste

Para quem quer ser comprado: organização, consistência de crescimento e cultura pesam tanto quanto o resultado financeiro.

O QUE PESA PARA O INVESTIDOR

critérios de aporte, estágio growth

- Tríade produto + time + negócio — mais uma “quarta caixa”: tempo dedicado a se relacionar com fundos antes de precisar do capital
- A diligência de caráter do fundador pesa tanto quanto os números — até contabilização “criativa” é sinal de alerta, mesmo sem má-fé
- Fundo-parceiro (colaborativo) e comprador estratégico 100% (agressivo em preço e garantias) exigem posturas diferentes — a escolha depende do que o fundador realmente quer
- No estágio de growth (receita entre R\$ 30–40 mi e R\$ 400–500 mi), a diligência se repete a cada 2 anos, porque o gargalo de crescimento muda de lugar

Para quem busca capital: relacionamento com investidores antes de precisar do dinheiro muda o resultado da negociação.

A adoção de IA virou pré-requisito — e trouxe uma nova régua jurídica.

PERGUNTA QUE ABRIU O BLOCO “Você enxerga uma disrupção real da IA na indústria de tecnologia hoje, ou mais uma onda?”

- Quase metade dos deals de tecnologia acima de US\$ 500 mi no mundo já tem componente de IA · CBS/IBS e equivalência LGPD–GDPR em vigor no Brasil desde jan/2026.

QUEM JÁ VIVEU O M&A

- Viveu a chegada da internet e compara com a IA hoje: em 1995, Bill Gates escreveu que ela não seria transacional — e errou; a adoção acontece, mas não elimina a indústria
- Na própria trajetória, passou a ver a IA como “agregadora”, não substituta — quem orquestra bem vira catalisador do setor, com ciclos de atualização que caíam de 2 anos para 6 meses
- Como conselheiro em outra empresa, encomendou um estudo que mapeou o eixo de disrupção da IA: produtos altamente substituíveis (ex.: Adobe, Zendesk) de um lado; sistemas de registro verticalizados e regulados (ERPs, RH), de baixa disrupção, do outro — hoje ingrediente padrão de diligência
- Na própria empresa, passou a medir o quanto do desenvolvimento interno já é feito por IA/cloud vs. por pessoas — a adoção dentro de casa virou também critério para avaliar um alvo

Para quem constrói a própria trajetória: viver a virada da internet ensina a não temer a da IA — mas medir a adoção real dentro de casa virou parte de como avalia, e é avaliado, hoje.

FRAMEWORK DO INVESTIDOR

- Métrica em ascensão nas conversas com investidores: receita por colaborador, ajustada pelo custo da própria IA usada internamente — para não mascarar ineficiência com uso excessivo de ferramentas
- **Fator de avaliação-chave: a margem bruta comanda o múltiplo de valuation — e o custo da própria IA embarcada no produto entra direto nessa conta, elevando ou reduzindo o múltiplo de EBITDA**
- Como exemplo ilustrativo — não um múltiplo de mercado aplicado —, a faixa pode saltar de 6–10x para 15–20x quando a margem bruta comprova que a base de clientes paga de fato pelo componente de IA: não basta o produto ter IA, é a adoção paga, refletida na margem, que move o valuation
- **O desafio ainda em aberto é a própria monetização da IA — cobrar por token, por usuário impactado — ainda sem padrão definido**

Para quem avalia um alvo: adoção real de IA pela base de clientes, não o produto ter IA, é o que move o múltiplo — e o custo da IA já aparece na margem bruta.

KARIN ALVO · KLA

- Propriedade intelectual: garantir que o software pertence à sociedade, não ao desenvolvedor, antes de qualquer negociação
- Compliance de dados (LGPD) pesa até em empresas pequenas — multas podem ser desproporcionais ao faturamento
- Reforma tributária exige revisar contrato a contrato (tributo por dentro ou por fora do preço) e calcular o impacto produto a produto
- Soluções fiscais já viraram tese recorrente de M&A, dado o volume de demanda gerado pela própria reforma

Para quem vai negociar: resolver propriedade intelectual e compliance de dados antes da mesa evita surpresas caras depois.

Governança deixou de ser diferencial — virou pré-requisito.

PERGUNTA QUE ABRIU O BLOCO “Olhando para frente, o que vai realmente separar quem gera valor de quem fica para trás?”

- 6 sinais que o próprio dealflow confirma: IA aplicada, verticalização com stack próprio, orquestração de dados, crescimento com rentabilidade, governança & compliance e consolidação como tese.

CONSOLIDADOR ESTRATÉGICO

- Governança é alicerce: sociedade organizada, conselho consultivo, sucessão planejada — a empresa “não é só um CNPJ”
- Um M&A consome, em média, 264 dias — e o tempo do CEO. Quem não está preparado sente mais esse impacto na própria operação
- A estrutura de dados por trás da IA pesa tanto quanto a ferramenta em si: dado mal conectado ou mal estruturado “não vai funcionar” — quem organiza essas camadas (cloud, dados, regras de negócio) passa a poder cobrar por elas, não só pelo produto
- A concorrência aumentou: “se você está sozinho na sala numa negociação, pergunte-se por quê”

Para quem vai vender ou comprar: governança e dados bem estruturados reduzem os 264 dias médios de um M&A — e é a monetização real da camada de IA, não apenas tê-la, que move o valuation de quem vende também.

INVESTIDOR

- A estrutura de capital separa quem está pronto de quem está despreparado — caso citado de uma companhia que se deslistou, ficou 4 anos sem conseguir um follow-on e precisou reorganizar toda a estrutura de capital
- Não dá para ficar parado em IA — a readiness também se mede por isso
- No Brasil, dado o desafio de liquidez, “a melhor oferta é a que está na mesa” — o timing do comprador nem sempre é o do vendedor

Para quem negocia no Brasil: estrutura de capital despreparada pode custar anos de acesso a capital — e a melhor oferta é a que já está na mesa.

QUEM JÁ VIVEU O M&A

- Trata a preparação para M&A como uma “quarta caixa” do negócio — reserva tempo fixo por semana para essa frente, mesmo sem processo aberto
- Manter conversa regular com fundos e assessores, mesmo sem necessidade imediata de capital, acelera quando a janela abrir
- Estruturas de earnout em tranches (exemplo de uma aquisição internacional, na Colômbia) alinham o interesse de comprador e vendedor e acomodam o tempo de maturação do negócio
- Em setores regulados, o processo pode levar até 3 anos — a jornada até o fechamento passou por 4 tentativas antes do sucesso, e cada uma fortaleceu a tese seguinte

Para quem ainda não começou: reserve tempo fixo para M&A antes de precisar dele — cada tentativa fortalece a próxima.

PERGUNTAS DA AUDIÊNCIA

De sinergia no papel a integração na prática.

Identidade da audiência mantida em sigilo — apenas a pergunta e os pontos da resposta que interessam ao leitor.

PERGUNTA DA AUDIÊNCIA

“Aquisições estratégicas costumam parecer ótimas no papel, mas nem sempre se concretizam na prática. O que se aprende, ao longo de várias aquisições, para melhorar essa taxa de sucesso?”

O QUE A MESA RESPONDEU

- A tese precisa fazer sentido desde a entrada — o desafio real está na execução do cross-sell entre os negócios, não na lógica da combinação
- De um conjunto de operações revisadas, a metade atingiu plenamente a tese original, cerca de 30% teve resultado parcial e 20% não performou — um padrão típico do M&A estratégico
- O ganho também aparece na governança e na disciplina orçamentária que a aquisição costuma trazer para o negócio comprado
- Um contrato bem construído — não “guardado na gaveta” — facilita a condução do negócio ao longo do tempo

PERGUNTA DA AUDIÊNCIA

“Como lidar com uma divergência de estratégia — inclusive de uso de IA — entre investidor e fundador depois que o investimento já está feito?”

O QUE A MESA RESPONDEU

- A resposta depende da governança acertada na entrada: quem detém o controle define os poderes de decisão
- A influência do investidor funciona melhor em cenário favorável; em contraponto, exige mais diplomacia e comparação com benchmarks de mercado
- Uma briga societária tende a destruir valor para ambos os lados — raramente gera vencedor
- Entender o perfil do fundador (colaborativo ou competitivo) orienta como conduzir a divergência

PERGUNTAS DA AUDIÊNCIA

Lucro, IA e o novo desafio da monetização.

Identidade da audiência mantida em sigilo — apenas a pergunta e os pontos da resposta que interessam ao leitor.

PERGUNTA DA AUDIÊNCIA

“O que diferencia IA como ferramenta, produto com IA embarcada e plataforma de IA na avaliação de uma empresa? E como vocês olham hoje para lucro e saúde financeira?”

O QUE A MESA RESPONDEU

- A percepção sobre lucro mudou: não é mais visto como “feio” — o foco segue em crescimento e capacidade de geração de caixa
- O desafio atual é a monetização da IA (cobrança por token, por usuário impactado) — ainda sem um padrão de mercado definido
- Analogia usada para explicar o modelo: a camada de dados e IA funciona como uma companhia de saneamento — quem entrega a “infraestrutura” cobra pelo consumo, não pela ferramenta em si
- O valuation está ligado à adoção real do componente de IA pela base de clientes — não apenas ao produto conter IA

PERGUNTA DA AUDIÊNCIA

“O timing de uma negociação — quem procura quem — muda o valuation? E ter um assessor especializado ajuda, ou é indiferente?”

O QUE A MESA RESPONDEU

- O timing em si não altera o valuation — mas a relevância estratégica sim: uma empresa pequena batendo na porta de um comprador muito maior tende a ter pouca atratividade
- Vale mirar compradores em que o negócio realmente “mexe o ponteiro” do resultado
- Um assessor especializado tem papel comprovado em tornar o processo competitivo e elevar o valuation — sobretudo em estágio growth
- Estruturar o processo com quem conhece a indústria e as teses do mercado é decisivo para a precificação

ENCERRAMENTO

Existe dinheiro, existe apetite, existe oportunidade — para quem cresce de forma sustentável.

1

Consolidadores com caixa em mãos aproveitam o momento

Pela 1ª vez em 10 anos, o M&A estratégico já supera a captação financeira no Brasil.

2

Sempre há dinheiro para quem está preparado

Cerca de US\$ 2 trilhões em capital não alocado seguem à espera do alvo certo no mundo.

3

O apetite é real para quem cresce com governança

Crescimento sustentável, geração de caixa e governança atraem capital — com ou sem M&A no radar hoje.

As três dimensões da mesa convergiram em pontos recorrentes: preparação contínua — não reativa —, governança como pré-requisito — não diferencial — e o valor comprovado de um assessor que conhece a indústria para estruturar e defender melhores condições de negociação.

Fale com quem esteve na mesa.

A Baker Tilly Corporate Finance está à disposição para conversar com quem quiser entender onde a própria empresa está nesse ciclo de consolidação — hoje ou daqui a um ano.

BAKER TILLY

Luis Bracourt

Sócio · Head of M&A

luis.bracourt@bakertilly.com.br

+55 11 99135-0172

KLA

Karin Alvo

Sócia · M&A e Tecnologia

kalvo@klalaw.com.br

+55 11 98612-3855

Equipe completa Baker Tilly Corporate Finance e KLA M&A e Tecnologia à disposição para aprofundar qualquer um dos temas discutidos nesta manhã.