

# E-BOOK ACQUI- HIRING



Nos últimos anos, foi possível verificar um interessante fenômeno. Empresas com pouco tempo de vida, sem qualquer receita e *valuation* baixíssimo são adquiridas por gigantes da tecnologia do Vale do Silício por etiquetas que chegam à marca de milhões de dólares.

---

## **ACQUI-HIRING**

O fenômeno é denominado *acqui-hiring*, neologismo usado para definir a aquisição ("**acquisition**"), por parte de grandes empresas, de startups em *early-stage*, pouco tem a ver com o interesse dessas companhias no modelo de negócios da startup ou em seu MVP (*minimum viable product*) inovador. Do contrário, aquisições dessa magnitude são realizadas unicamente com a intenção de obter para si talentos contidos e escondidos no âmbito de empresas recém-nascidas que buscam colocação rápida e escalável no mercado ("**hiring**").

Quaisquer aquisições, portanto, que tenham como motivação principal a aquisição de novos talentos estarão enquadradas, portanto, no instituto de **acqui-hiring**.

**Tais operações visam suprir a intensa e crescente demanda de empresas por profissionais ligados à área de tecnologia, em especial engenheiros de software, desenvolvedores e profissionais de TI.** Esses profissionais normalmente já possuem projetos e operações em curso, com alta capacidade de agregar valor por terem participado ativamente na concepção, desenvolvimento e acabamento de produtos tecnológicos de ponta.

Em um mercado dinâmico e volátil, o modo como grandes empresas se empenham em expandir novas competências, reter talentos e desenvolver novas tecnologias de ponta impacta diretamente em sua perspectiva de sobrevivência e crescimento. Neste ponto, adquirir novas empresas casa perfeitamente com todos os pilares mencionados.

*“Em uma aquisição típica, a principal finalidade da aquisição é para obter a propriedade dos ativos da empresa, quer sejam tangíveis (por exemplo bens, instalações e equipamentos) ou intangíveis (p. ex., bens intelectuais, instalações e equipamentos) ou intangíveis (p. ex., bens de propriedade, listas de clientes e boa vontade). Em uma transação de acqui-hire, ao contrário, a empresa adquirente dá pouco ou nenhum valor aos ativos de propriedade da empresa alvo. Em vez disso, a transação ocorre principalmente porque o adquirente deseja contratar parte ou a totalidade dos ativos da empresa alvo funcionários da empresa.”*

*Conceito clássico de Acqui-Hiring por Coyle e Polsky<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Tradução livre: “In a typical acquisition, the principal purpose of the acquisition is to obtain ownership of the company’s assets, whether tangible (e.g., property, plant, and equipment) or intangible (e.g., intellectual property, customer lists, and goodwill). In an acqui-hire transaction, by contrast, the acquiring company places little or no value on the assets owned by the target company.<sup>38</sup> Instead, the transaction occurs primarily because the acquirer wishes to hire some or all of the target company’s at-will employees.”

## 01. Contexto

Existe uma insaciável demanda de empresas por talentos nas áreas de engenharia, desenvolvedores de software e tecnologia da informação. O pano de fundo é conhecido:

- Capacidade computacional exponencial + modelos de negócios escaláveis e altamente adaptáveis a demandas mercadológicas atuais.
- Falta de capital humano apto a manejar a realidade virtual.
- Empresas que necessitam de mão de obra qualificada e computadorizada.
- Empreendedores cada vez mais dispostos a abrir suas próprias startups.



Apesar das empresas instaurarem políticas de bônus e incentivos, altos salários e altas projeções de cargo para reter talentos, esses profissionais ainda assim se sentem dispostos e incentivados a dar início aos seus próprios projetos, e é nesse ímpeto empreendedor que reside o grande dilema que dá vida ao fenômeno do **ACQUI-HIRING**.

Nem sempre trabalhar para uma grande empresa de tecnologia está nos planos de um engenheiro de software ou para um profissional ligado à área de tecnologia. Houve considerável redução dos custos estruturais de ter uma empresa, devido a possibilidade de armazenamento em nuvem, e a possibilidade de decidir sobre os rumos de sua própria empresa e do produto é bastante atrativa a muitos que pretendem gozar de plena autonomia e multiplicar seus investimentos.

**Redução dos custos de Estrutura**  
+ **Autonomia + Know-How**

=

**BOOM de startups de**  
**base tecnológica**  
+ **escassez de talentos**

## 02. Estrutura

A operação de Acqui-Hiring geralmente ocorre após uma rodada de financiamento semente (Seed Investing) e antes de uma rodada Série A, sendo necessária pois a startup não foi capaz de finalizar e comercializar o produto antes de esgotar seus recursos<sup>2</sup>. Muitas vezes se coloca como a alternativa mais viável à liquidação da empresa, que se vê diante da ausência absoluta da possibilidade de outras rodadas de financiamento e investimento.

Optar por uma operação de acqui-hiring - seja como estratégia de obtenção de talentos ou como estratégia de sobrevivência da startup - é influenciar diretamente no perfil de atração de investimentos e capital da empresa, devendo ser minuciosamente calculado e planejado.

## 03. Responsabilidades e Deveres

A operação de acqui-hiring, como qualquer transação comercial, está necessariamente imbuída de uma série de deveres e responsabilidades<sup>3</sup> que devem ser observadas pelo time de responsáveis a instaurá-la. Muitos desses deveres já são costumeiramente aplicados em transações dentro do Vale do Silício.

### **DUTY OF CARE (DEVER DE CUIDADO)**

O dever de cuidado exige que os diretores responsáveis pela operação atuem de maneira informada e deliberada no ato de submissão de proposta aos acionistas e stakeholders. O processo de aquisição deve ser realizado da forma mais límpida e bem informada possível, maximizando valor.

- Verificar amplamente as circunstâncias mercadológicas envolvidas na transação;
- Traçar alternativas viáveis;
- Ouvir opiniões e considerações de todas as partes;
- Equilibrar a balança de interesses.

<sup>2</sup> COYLE, John F e POLSKY, Gregg D. *Acqui-Hiring*. n. 2. v. 63. *Duke Law Journal*, 2013, p. 295.

<sup>3</sup> HABER, David; MAKINEN, Marita e RAYMUNDO, Anthony. *Acqui-Hires for Growth: Planning for Success*. Lowenstein Sandler PC Attorneys at Law, p. 33.

### **DUTY OF LOYALTY (DEVER DE LEALDADE)**

Diretores e responsáveis pela operação de Acqui-Hiring sempre deverão tomar suas decisões e pautar suas ações com base no melhor interesse da startup e da coletividade, deixando de lado interesses pessoais.

- Pontuar devidamente possíveis conflitos de interesses;
- Revisão de questões fiscais, com avaliação da tributação adequada;
- Verificação de notas conversíveis previamente constituídas e documentar seu tratamento para eventual mudança de controle de administração da startup;
- Possível elaboração de memorando de entendimentos prévio.

### **COMUNICAÇÃO**

A comunicação, seja qual for o dever estabelecido, sempre será a ferramenta mais adequada para que as operações de acqui-hiring fluam com mais tranquilidade e segurança jurídica e econômica. Uma boa dica é formar comitês específicos para assegurar que os investidores sejam devidamente informados de toda a economia concernente à transação.



## 04. Benefícios

Mas por que optar por uma operação de Acqui-Hiring em vez de um procedimento padrão de contratação de funcionários?

- Incorporar ao time profissionais de ponta para:
  - Elaborar estratégia corporativa em torno do produto principal;
  - Desenvolver novos produtos;
  - Melhorar a oferta de produtos já existentes.
- Impulsionar a inovação.
- Aproveitar a integração e a sinergia de grupos já formados e acostumados a trabalharem juntos.
- Aglutinação de novas competências de forma rápida e orgânica.
- Preservação de ativos humanos mais facilmente reconfigurados ao novo ambiente de trabalho.
- Antecipação à concorrência por baixo custo relativo.
- Facilidade de reconfiguração dos contratados ao dia a dia da nova empresa.

Para os fundadores...

- Alcançar independência financeira com a aquisição, como também para os funcionários (staff), que ganham visibilidade para participar de projetos maiores.



## 05. O outro lado

### ACQUI-HIRING + VENTURE CAPITAL

É verdade que transações de *acqui-hiring* têm oferecido obstáculo para fundos ligados ao capital de risco, afinal, eles investem em startups com a mentalidade de manter investimentos por períodos de médio a longo prazo e multiplicar seus investimentos, dedicando tempo, *networking* e capital intelectual para promover o crescimento da startup, realizando verdadeiras apostas no escuro que podem, ou não, se converterem em dividendos no futuro.

Promover a aquisição de uma startup com produtos bem sucedidos em circulação e com rodadas de investimento em andamento, alocando todo um time de profissionais altamente qualificados para projetos distintos do plano inicialmente contido no modelo de negócios pode – e provavelmente irá - criar conflitos entre o time de fundadores e o de investidores.

As preocupações são muitas:

- Influenciar diretamente na reputação da startup e do fundo;
- Encurtar o tempo de investimento;
- Diminuir o retorno esperado do aporte.

Mas a possibilidade de sucesso é considerável. A aquisição pode ser feita por uma “gigante” da tecnologia (com saída recente para IPO ou resultados relevantes no mercado financeiro, por exemplo).

No melhor dos contextos será de dúvidas e incertezas. De um modo ou de outro, será instaurado situação de conflito de interesses, devendo se analisar aspectos jurídicos que circundarão a transação, garantindo que todos os deveres e responsabilidades sejam observados, atuando sempre em prol do melhor interesse de todos os envolvidos - compradores, empreendedores, stakeholders, acionistas, fundadores.

---

### ALÉM DISSO...

**EARLY-ADOPTERS:** A comunidade de *early-adopters* vê com maus olhos o alastramento do fenômeno de *acqui-hiring*, pois o mesmo indica a facilidade com que empresas de base tecnológica podem ser descontinuadas.

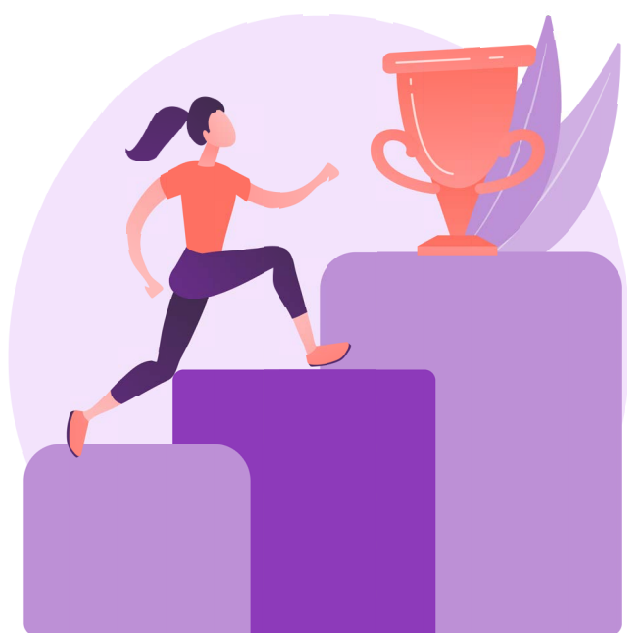
┆  
┆ - -> Aspecto **reputacional** sensível!



**NOVOS FUNCIONÁRIOS:** O cenário é de incertezas quanto à continuidade dos funcionários na empresa adquirente após a operação de *acqui-hiring*, pois não há qualquer tipo de proteção jurídica que garanta sua permanência. Possuem, inclusive, taxa de rotatividade maior do que funcionários contratados por métodos convencionais<sup>4</sup>.

- Atenção para **motivação** da equipe!  
Principal motivo de falha de operações de Acqui-hiring.

### E COMO MELHORAR A MOTIVAÇÃO DO TIME? Fatores agregadores



- 1 Assegurar a sinergia entre os funcionários da equipe.
- 2 Promover com diligência a integração dos novos funcionários à rotina da empresa.
- 3 Garantir voz ativa dos novos funcionários, que devem ser ouvidos e suas opiniões levadas em conta.
- 4 Políticas de bônus e incentivos pró-inovação.
- 5 Sintonia entre as tecnologias utilizadas anteriormente e as tecnologias e métodos empregados na Startup adquirida.

<sup>4</sup> KIM, J. Daniel. *Startup Acquisitions as a Hiring Strategy: Worker Choice and Turnover*. Wharton School, University of Pennsylvania, 2020.

## 06. Acqui-Hiring + Propriedade Intelectual

Propriedade Intelectual, do ponto de vista jurídico, é o tema que mais chamará a atenção dentro de uma operação de aquisição de empresa.

Vamos tomar como referência um típico procedimento de *due diligence* para o aporte de investimento em alguma startup **ou** para operação de M&A.

### **DUE DILLIGENCE**



**Exigência do investidor:** Mapeamento Rígido do *know-how* da empresa.



### **O que é know-how?**

Não é direito autoral e tampouco propriedade intelectual. Se enquadra mais como segredo de comércio (assunto reservado e relativo ao negócio da empresa, cuja revelação pode ser prejudicial ao proprietário).



### **Desafios em Acqui-Hiring:**

Assegurar que as informações, dados, conteúdos estratégicos e sigilosos da startup serão objeto de um acordo de confidencialidade e não utilização pra uso próprio do investidor, caso a operação de aquisição em si não se concretize.



### **Cláusula Lock-Up:**

É usual constar no term sheet (contrato atípico e preliminar da aquisição) e no próprio contrato de aquisição das cotas do capital social da startup, a cláusula de lock-up, ou seja, vedação, por determinado período de tempo, da saída de pessoas chave da operação.

É uma forma de evitar a fuga de cérebros, de modo que estes, por um período determinado, possam transferir justamente o know-how para a empresa adquirente.

**IMPORTANTE:**

Será indispensável ao pretense adquirente realizar o **mapeamento** das criações intelectuais que orbitam a startup para regular tais ativos por meio de contratos de cessão de direitos autorais patrimoniais com os desenvolvedores, criadores e engenheiros de software.

Ex: Código-fonte ou linhas de programação de determinado software que compõe o acervo da empresa a ser adquirida.

→ Esse ponto é crucial para caracterizar que o bem pertence à sociedade, influenciando em sua valorização e no preço de venda da empresa. Além disso, evita a reivindicação de titularidade de terceiros e colaboradores que podem vir a ser dispensados.

É interessante também realizar os **depósitos** das propriedades industriais acima elencadas no **Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)**.

→ A precificação de uma startup em uma operação de *acqui-hiring* está diretamente relacionada a titularidade de propriedades intelectuais em geral.<sup>5</sup>

A ausência de uma mínima governança em propriedade intelectual, como no exemplo da ausência de cessões de direitos autorais dos desenvolvedores que atuaram na *startup* ou que ainda atuam como colaboradores, a possibilidade de saída repentina de cérebros ou um baixo número de depósitos naquela autarquia federal, representarão uma operação *acqui-hiring* de alto risco ou, quando muito, de *valuation* baixo.

A possibilidade de concorrência de ex-colaboradores, ou seja, profissionais que não estão regulados por condições de não competição, a existência de litígios que coloquem em questionamento a titularidade da propriedade intelectual da empresa a ser adquirida ou, ainda, sendo os ativos intangíveis objeto de conhecimento comum, da coletividade ou de domínio público, logo, abundantes, também contribuirão para um desinteresse e esvaziamento em uma operação *acqui-hiring*.

5 DAMODARAN, ASWATH. *Valuation - Como Avaliar Empresas e Escolher as Melhores Ações*. Editora LTC; 1ª edição. 2012.

## Cases de sucesso



O **Nubank**, por exemplo, anunciou a aquisição da Plataformatec, companhia especializada em engenharia de software e metodologias ágeis, no início de 2020. E, logo depois, a Cognitect, consultoria de engenharia de software. O objetivo foi absorver os colaboradores das empresas com dezenas de profissionais de engenharia, software e metodologias ágeis.



A **Loggi** adquiriu o empreendimento de inteligência artificial WorldSense em 2020.



A **iFood**, aplicativo de entregas líder na América Latina, adquiriu a Hekima, empresa de inteligência artificial, ciência de dados e big data.



A **Magazine Luiza** adquiriu a InLoco Media e o Canaltech, posicionando-se no universo da publicidade digital com ênfase nas capacidades de segmentação.



A **XP** com a aquisição de parcela majoritária do capital social da fintech Antecipa, também não fica para trás e já anunciando que realizará outras operações do mesmo perfil em breve.

## Bibliografia

BHARGAVA, Neha; VENUGOPALAN, Vishwanath. *Acqui-Hires: Revolutionizing Strategy & Transforming Organizational Structures*. MBA Research Fellowship at the Wharton Mack Center for Technological Innovation, 2013.

CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. 2009.

CHAUDHURI, Saikat; TABRIZI, Behnam. *Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions*. Harvard Business Review, Sep-Oct, 1999. Disponível em <<https://hbr.org/1999/09/capturing-the-real-value-in-high-tech-acquisitions>>. Acesso em 01.01.2020, 19h20.

COYLE, John F e POLSKY, Gregg D. *Acqui-Hiring*. n. 2. v. 63. Duke Law Journal, 2013, p. 281-346.

DAMODARAN, ASWATH. *Valuation - Como Avaliar Empresas e Escolher as Melhores Ações*. Editora LTC; 1ª edição. 2012.

FEKETE, Elizabeth Kasznar. *O regime jurídico do segredo de indústria e comércio no direito brasileiro*. Rio de Janeiro: Forense. 2003.

HABER, David; MAKINEN, Marita e RAYMUNDO, Anthony. *Acqui-Hires for Growth: Planning for Success*. Lowenstein Sandler PC Attorneys at Law, p. 31-42.

RAAM, Dana. *The Acqui-Hire: Rethinking the Trust We Place in Start-Ups*. SOCIALMEDIATODAY. Acesso em 01.01.2021, às 20h48. <http://socialmediatoday.com/danaraam/479653/acqui-hire-should-we-be-rethinking-trust-we-place-startups>

MORALES, Omar. *Factors that lead to retention of acquired engineers at Microsoft in Silicon Valley*, 2017. Theses and Dissertations. 851. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/851>



COLETIVO DE ADVOGADOS

## CONTATO

**Helder Galvão**

Advogado N8  
helder@nos8.com.br

**Isabela Lopes Pureza**

Advogada N8  
isabela@nos8.com.br

COLETIVO DE ADVOGADOS  
[www.nos8.com.br](http://www.nos8.com.br)

 /nos8oito

 @nos8.startups