

# IA passou a integrar a engrenagem operacional das empresas

Especialista aponta que empresas vencedoras foram as que trataram a facilidade como produto, não como projeto de laboratório

A inteligência artificial deixou de ser vista como um recurso adicional e se consolidou como infraestrutura central para empresas de diferentes setores. A virada foi marcada pela combinação de três fatores, a entrada em vigor das primeiras etapas do AI Act europeu, a expansão da IA embarcada em dispositivos, com o Apple Intelligence chegando ao Brasil em português, e a consolidação de modelos de alto desempenho com custos de operação mais previsíveis.

Para o especialista em inovação digital Luis Molla Veloso, o diferencial esteve na forma de gestão. “As empresas que ganharam em 2025 foram as que trataram IA como programa de produto, não como projeto de laboratório, com métricas de custo por tarefa, governança de dados e hipóteses de ROI validadas em produção”, afirma.

A pressão competitiva no mercado de chips acelerou a adoção de projetos em escala. A família Blackwell, da NVIDIA, dominou o fornecimento de GPUs de ponta, com empresas migrando de provas de conceito para implementa-



ções estáveis em geração de código, atendimento e análise de dados. O debate deixou de girar apenas em torno de benchmarks e passou a se concentrar em custo por tarefa, variável crucial para justificar investimentos.

No campo dos modelos, a Meta lançou o Llama 3.1, enquanto a OpenAI apresentou o GPT-5, com foco em engenharia de software. O movimento trouxe à tona discussões sobre adequação ao uso e experiência do usuário. “O aprendizado do ano foi que melhor depende do para quê. Para CX, preferências de tom importam tanto quanto a acurácia; para engenharia, o que conta é resolver o PR com menos retrabalho”, observa Veloso.

A adoção do Apple Intelligence em novos mercados normalizou arquiteturas híbridas que combinam capacidade local e nuvem privada, reduzindo latência e reforçando privacidade. Paralelamente, o AI Act começou a impor regras obrigatórias na União Europeia, exigindo inventário de sistemas, ajustes técnicos e preparação para auditorias.

Nesse contexto, credenciais digitais como Content Credentials (C2PA) avançaram para o mainstream, aproximando verificação de origem e consumo de conteúdo.

**O playbook de 2025**  
Segundo Veloso, os casos de sucesso do ano seguiram quatro linhas de ação:

- 1) Produto antes de pesquisa** – definir tarefas e medir preço por tarefa.
- 2) Arquitetura híbrida** – combinar modelos abertos e proprietários, com uso de on-device para latência e privacidade.
- 3) Governança ativa** – aplicar níveis de risco do AI Act, adotar content credentials e publicar políticas de escalabilidade responsável.
- 4) Gestão de mudança** – tratar tom e personalidade dos assistentes como parte da experiência e manter compatibilidade retroativa.

“Em 2026, a fronteira competitiva não será quem tem IA, e sim quem mede e melhora IA como mede e melhora receita”, projeta Veloso.

Exemplos locais ajudaram a consolidar 2025 como ano de virada. A Ambev reportou ganhos de eficiência logística com IA preditiva para rotas de distribuição; o Itaú reduziu em quase 40% o tempo de atendimento ao empregar agentes inteligentes no suporte; e o Magazine Luiza elevou taxas de conversão ao personalizar ofertas em múltiplos canais.

## “O jogo do equity”: participação societária se consolida como ativo estratégico

Bruna Puga (\*)

*A chamada nova economia tem transformado não apenas os setores em expansão, mas também a própria forma de estruturar juridicamente os negócios*

O crescimento acelerado de startups, a multiplicação de modelos inovadores e a entrada de capital por vias não convencionais abriram espaço para novas dinâmicas de sociedade. Tornou-se cada vez mais comum a troca de participação societária por serviços, visibilidade, conhecimento ou acesso a canais estratégicos.

Nesse cenário, o equity deixou de ser apenas uma questão contábil para assumir o papel de moeda de negociação fluida, frequentemente ancorada em ativos intangíveis, como reputação, influência ou rede de contatos. É o que alguns descrevem como o “jogo do equity”: sócios que entram com moedas diferentes, mas precisam garantir que os resultados financeiros ou estratégicos permaneçam alinhados.

Esse movimento é visível na ascensão de estruturas híbridas, como as que envolvem sócios-operadores, investidores com papel estratégico, holdings familiares e até influenciadores digitais. A prática ganhou tração com a popularização do corporate venture capital, onde grandes empresas apostam em negócios inovadores, e com a valorização do chamado smart money, aquele capital que vem acompanhado de conexões, expertise e mentoria. A lógica é de construir valor somando competências distintas, mesmo que os aportes não sejam estritamente financeiros.

Segundo o relatório da Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP) em parceria com a TTR Data, as operações de venture capital no Brasil alcançaram R\$ 9 bilhões de investimentos em 2024, um crescimento de 17% em relação a 2023, embora o número de rodadas tenha caído 46%, de 228 para 123. Esse cenário evidencia a necessidade de estruturas jurídicas robustas para atrair e gerir esses investimentos de forma sustentável.

A flexibilização do mercado é um avanço porque reduz barreiras e dá mais liberdade para os negócios crescerem, mas isso não significa que tudo possa ser feito de forma improvisada. O que acontece em muitos casos é que, na pressa de fechar acordos, empresas acabam usando contratos genéricos, sem prever pontos básicos como entrada e

saída de sócios, critérios de participação ou regras de venda de quotas. Em vez de simplificar com estratégia, acabam criando fragilidade que mais cedo ou mais tarde gera conflito.

O problema não está na inovação, mas na informalidade. Ao aceitar sócios sem critérios claros, prometer participações futuras sem mecanismos de vesting, ou ignorar cláusulas básicas de governança, as empresas abrem margem para disputas jurídicas e desalinhamentos irreversíveis. A pressa por expandir muitas vezes atropela a necessidade de segurança jurídica mínima. Quando a estrutura é frágil, qualquer mudança no cenário, seja divergência entre sócios, entrada de um novo investidor ou uma proposta de aquisição, pode se transformar em crise.

Estruturar bem exige uma governança leve, mas eficiente, com contratos adaptados ao tipo societário e ao estágio do negócio. Isso pode evitar conflitos e facilitar rodadas futuras de investimento. Cláusulas como vesting, lock-up, preferência, mecanismos de saída e resolução de impasses são ferramentas estratégicas, não entraves. Ignorá-las significa deixar o risco oculto crescer até se tornar incontornável.

Muitos negócios baseados em ativos intangíveis, como mídia, tecnologia ou propriedade intelectual, já nascem com o desafio de mensurar entregas e avaliar resultados. Isso exige acordos precisos, que definam o valor das contribuições, as condições de permanência e os critérios para a remuneração via equity. Se a entrada de um influenciador, mentor ou parceiro comercial é tratada apenas na informalidade, o espaço para conflitos aumenta, e o que era para ser diferencial competitivo vira um passivo.

Em um ambiente onde o crescimento é veloz e os ativos são cada vez mais complexos, quem organiza bem suas relações internas ganha vantagem competitiva, reduz o risco de litígios e torna-se mais atraente para investidores e parceiros estratégicos. A aposta em equity pode, sim, ser uma via inteligente para alavancar negócios. Mas é preciso reconhecer que participação societária é um instrumento legal com efeitos profundos sobre a estrutura e o destino da empresa. Usá-la com estratégia, transparência e respaldo jurídico evita problemas e permite que a inovação se sustente a longo prazo.

(\*) Sócia do escritório BP/ Advogados, especialista em contratos empresariais e estruturação de negócios. Para saber mais, acesse: <https://bpflaw.com.br/>

## Liderança feminina e cultura organizacional transformam escritórios jurídicos

Mentorias de advogadas mostram novos caminhos em um mercado ainda marcado pela baixa presença de mulheres em cargos de decisão.

No Brasil, as mulheres já representam mais da metade dos profissionais da advocacia, correspondendo a 50,8% dos inscritos na Ordem dos Advogados, de acordo com o 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira (Perfil ADV), elaborado pela FGV a pedido do Conselho Federal da OAB. Apesar dessa predominância, elas ainda são minoria em cargos de liderança: 28% no setor público, 34% nas áreas jurídicas corporativas e 21% no Judiciário, cenário que tem impulsionado a criação de escritórios mais horizontais e colaborativos, conduzidos por empreendedoras que apostam em diversidade e inovação.

A advogada Siglia Azevedo, mestre em sistemas de resolução de conflitos e referência nacional em direito imobiliário, ressalta que a mudança nasce de uma insatisfação crescente com o modelo tradicional. “Muitas mulheres ingressam no mercado com excelente formação técnica, mas encontram barreiras para se firmar em cargos de liderança. Ao empreender, elas buscam não apenas autonomia, mas também um formato de trabalho que valorize diversidade, equilíbrio e sustentabilidade”.

Nesse contexto, programas de mentoria jurídica, como os coordenados por Siglia, têm capacitado milhares de profissionais a estruturar seus próprios negócios. “Essa iniciativa no setor imobiliário já orientou mais de 2 mil advogadas em transição de carreira, com resultados de até 80% de aumento na renda em um ano”, destaca a especialista.

Esses novos escritórios jurídicos apostam em culturas organizacionais mais abertas, com processos claros, times colaborativos e foco em gestão estratégica. Azevedo explica que o modelo busca evitar a lógica hierárquica e



exaustiva que predomina em grandes bancas. “O direito precisa acompanhar as transformações sociais. É possível construir práticas jurídicas sustentáveis, que preservem a saúde das profissionais e tragam mais valor para os clientes”, observa.

A criação de redes de apoio e de mentorias entre advogadas também tem sido apontada como diferencial para a retenção de talentos e para o fortalecimento da liderança feminina. “A sororidade jurídica é um ativo estratégico. Quando uma mulher vê outra conquistando espaço com equilíbrio e propósito, ela entende que também pode trilhar esse caminho”, diz Azevedo.

Com a proximidade da reforma tributária em 2026 e a digitalização acelerada dos serviços jurídicos e imobiliários, a especialista avalia que os escritórios precisam adotar modelos de gestão inovadores que unam crescimento e transformação cultural no setor. “Estamos diante de um novo ciclo da advocacia, no qual os escritórios deixam de depender exclusivamente do dono para se tornarem organizações colaborativas, sustentáveis e alinhadas às demandas reais da sociedade”, pontua.