

O fator humano e a confiança em negociações de M&A na era da IA

O debate sobre a transformação digital nas bancas ganha contornos definitivos com a Inteligência Artificial generativa fixando-se como infraestrutura operacional básica

Gustavo Michel Arbach (*)

No ecossistema de Fusões e Aquisições, onde a volatilidade de mercado exige respostas em tempo recorde, a tecnologia é uma aliada inegável. Dados do mercado nacional indicam que 77% dos profissionais do Direito já utilizam ferramentas de IA em suas rotinas.

Longe de commoditizar a atuação jurídica, essa massificação tecnológica atua como um poderoso catalisador da relevância do advogado estratégico. Em transações de alta complexidade, a tecnologia acelera o processo, mas é a confiança que sela o negócio.

Um dos fenômenos mais intrigantes desse novo panorama é o que podemos chamar de hiperinflação contratual. Alimentada por bancos de dados globais, históricos de transações similares e cruzamentos analíticos exaustivos, a IA generativa possui uma capacidade preditiva sem precedentes. Se no modelo tradicional um contrato de M&A buscava mitigar contingências e responsabilidades até a quinta ou sexta variável, os algoritmos atuais projetam dezenas de ramificações e riscos hipotéticos que sequer estavam no radar original das partes.

O resultado prático dessa engrenagem é a prolifera-



PeashKova CANVA

ção de minutas cada vez mais densas, repletas de cláusulas de declarações, retenções de preço e regras de transição cirúrgicas. Diante desse oceano de dados e alertas de risco gerados pela máquina, o papel do advogado societário ganha a dimensão de curador transacional.

Cabe ao profissional exercer um crivo analítico rigoroso para filtrar o ruído algorítmico. O preciosismo tecnológico, se não for mediado por uma visão de negócios pragmática, pode criar barreiras artificiais que inviabilizam o fechamento da operação. A missão essencialmente humana, portanto, passa a ser a tradução e a simplificação da complexidade produzida pela máquina, distinguindo o risco estatístico do risco real de negócio.

Ademais, a facilidade operacional introduz vul-

nerabilidades jurídicas inéditas que demandam atenção estrita do C-Level. As já conhecidas alucinações das ferramentas, que geram jurisprudências ou dados financeiros inexistentes, exigem uma auditoria humana inegociável. Soma-se a isso o risco crítico de quebra de confidencialidade. Alimentar plataformas públicas ou comerciais de IA com dados sensíveis, termos de due diligence ou valores sob sigilo, sem as devidas travas contratuais e arquiteturas privadas de dados, pode comprometer irremediavelmente a operação antes mesmo da assinatura. O operador do Direito contemporâneo precisa ser, obrigatoriamente, letrado em tecnologia e ciente de que a velocidade da entrega não dilui sua responsabilidade civil frente ao cliente.

Sob uma perspectiva es-

trutural, essa transforma-

ção reconfigura o próprio modelo de negócios dos escritórios. Historicamente, as tarefas operacionais e de redação inicial serviam como a escola prática para profissionais juniores. Com a automação célere dessa base da cadeia, as bancas enfrentam o desafio de formar advogados plenos e seniores sem o aprendizado mecânico tradicional. A solução exige um redesenho imediato dos métodos de mentoria. Na liderança do Marcos Martins, entendemos que os profissionais em início de carreira devem ser inseridos diretamente na análise crítica, na governança da IA e na tomada de decisão estratégica, desde o primeiro dia.

(*) Advogado especialista em direito empresarial e societário, sócio da Marcos Martins Advogados.

O problema não é pagar imposto: é ignorar como a tecnologia pode evitar prejuízos

Amanda Carvalho (*)

Existe uma ideia bastante comum de que o maior desafio das empresas é a carga tributária. Sem minimizar o impacto que os impostos têm sobre os negócios brasileiros, acredito que, na prática, um problema ainda mais recorrente é outro: pagar tributos fora do prazo, acumular multas e juros e transformar algo que poderia ser previsível em um prejuízo totalmente evitável.

Ao longo da minha trajetória acompanhando empresas e profissionais, percebi que grande parte desses problemas não acontece porque alguém desconhece a legislação ou porque faltam profissionais qualificados. Na maioria das vezes, a origem está na desorganização operacional, em processos excessivamente manuais e em rotinas que dependem de conferências repetitivas, planilhas e controles descentralizados.

Quando uma obrigação fiscal passa despercebida, o prejuízo vai muito além da multa. Há impacto no fluxo de caixa, desgaste com clientes, retrabalho para a equipe e uma sensação constante de que o setor contábil está sempre “apagando incêndios”. O tempo que deveria ser dedicado ao planejamento tributário, à análise financeira e ao apoio estratégico ao empresário acaba sendo consumido pela correção de erros que poderiam ter sido evitados.

Essa realidade evidencia uma mudança importante no papel da contabilidade. Hoje, não basta apenas cumprir obrigações. O contador é cada vez mais visto como um parceiro estratégico do negócio, alguém capaz de orientar decisões e gerar inteligência para a empresa. Mas esse posicionamento só é possível quando as atividades operacionais deixam de ocupar a maior parte da rotina.

É justamente por isso que, junto com minha equipe, utilizamos a tecnologia a nosso favor para reduzir esse tipo de problema. Automatizar processos, organizar informações e acompanhar prazos de forma inteligente não significa substituir o trabalho humano. Pelo contrário: significa dar mais autonomia aos contadores, eliminar tarefas burocráticas que comprometem seu tempo e permitir que eles concentrem seus esforços naquilo que realmente exige conhecimento técnico e capacidade analítica.

A tecnologia não elimina a responsabilidade dos profissionais, mas reduz significativamente a dependência de controles manuais, diminui as chances de esquecimento e cria uma rotina muito mais segura para todos os envolvidos. Em vez de gastar energia conferindo diversas vezes uma mesma informação, as equipes conseguem direcionar sua atenção para análises, planejamento e atendimento aos clientes.

Outro ponto que merece atenção é que a desorganização tributária costuma crescer conforme a empresa evolui. Quanto maior o número de clientes, documentos, regimes fiscais e obrigações, maior também a complexidade da operação. Continuar administrando esse volume com os mesmos métodos de anos atrás é um risco que muitas organizações ainda insistem em correr.

Transformar a gestão tributária passa, necessariamente, por rever processos. Não se trata apenas de digitalizar documentos ou adotar novas ferramentas, mas de construir uma cultura em que informação, organização e previsibilidade caminhem juntas. Quando isso acontece, pagar impostos deixa de ser uma preocupação diária e passa a ser apenas mais uma etapa de uma operação bem estruturada.

Vejo um futuro em que a tecnologia será cada vez menos percebida como um diferencial e cada vez mais como um requisito básico para quem deseja atuar com eficiência. E isso vale especialmente para a contabilidade. Quanto menos tempo desperdiçamos com atividades repetitivas, mais espaço criamos para entregar inteligência, estratégia e valor aos clientes.

(*) Fundadora e CEO da Adaflow, startup de contabilidade inteligente que simplifica a rotina de profissionais PJ, especialmente os que atuam no exterior.

Conexões Corporativas

Glades Chuery (*)



Que liderança é essa?

Há líderes que ocupam posições; e há líderes que transformam pessoas, fortalecem equipes e deixam marcas que permanecem

Não escrevo sobre mim, mas sobre uma liderança que tenho o privilégio de acompanhar de perto, reconhecer e vivenciar diariamente.

Ao longo de 17 anos liderando e engajando parceiros, esse líder construiu uma trajetória marcada pelo compromisso com as pessoas, pela colaboração e pela busca constante por resultados coletivos.

Percebe que há **várias formas em suas formas de liderança**, mas ele em especial fundamenta-se na **defesa do coletivo**. Ele compreende que o desempenho de uma equipe não depende apenas de competências individuais, mas também da qualidade das relações, da cooperação e do ambiente construído diariamente. Por essa razão, transforma desafios individuais em oportunidades de desenvolvimento e fortalece as capacidades necessárias para que cada integrante contribua de maneira mais efetiva.

Essa visão se aproxima do conceito de inteligência emocional apresentado por Daniel Goleman, para quem a liderança eficaz envolve autoconsciência, empatia e capacidade de construir relações positivas.

Goleman, em colaboração com Richard Boyatzis e Annie McKee, descreve seis estilos principais:

- **Visionário:** apresenta uma direção clara e conecta a equipe a um propósito comum.
- **Coaching:** desenvolve pessoas, estimula competências e oferece orientação individual.

- **Afiliativo:** fortalece vínculos, confiança e harmonia dentro do grupo.
- **Democrático:** estimula a participação, a escuta e o compartilhamento de decisões.
- **Pressionador:** estabelece padrões elevados e busca excelência na execução.
- **Autoritário ou coercivo:** determina condutas e exige cumprimento imediato, sendo mais adequado para situações de crise.

Como supracitado, para Goleman, os líderes mais eficazes não dependem de um **único estilo**. Eles alternam entre diferentes formas de condução conforme a situação, o nível de maturidade da equipe e os objetivos organizacionais.

Isto posto, como consequência de tudo isso, sua liderança gera um ambiente de maior confiança, alinhamento e responsabilização. **As pessoas se sentem estimuladas a participar, propor soluções e entregar o seu melhor, porque percebem que os resultados são construídos coletivamente e que o desenvolvimento humano faz parte da própria estratégia.**

Essa não é uma liderança fundamentada exclusivamente no controle. É uma liderança orientada por propósito, colaboração e alta performance. Uma liderança que abre caminhos, desenvolve talentos, fortalece vínculos e transforma experiência em valor para a equipe e para a organização.

Não escrevo sobre mim. Escrevo para reconhecer alguém que, há 17 anos, lidera e engaja parceiros com compromisso, propósito e humanidade.

Glades Chuery mãe da Helena, é uma das principais vozes no Brasil em Governança, Inovação e Inteligência Artificial Aplicada aos Negócios. É Business Partnership Manager no Grupo Ag Capital, Referência em Taxtech.

Tecnologia pode mudar a experiência de compra no varejo

Da gestão do estoque à passagem pelo caixa, tecnologias aplicadas nos bastidores dos supermercados podem ter impacto direto na experiência de quem faz compras. Esse é um dos focos da RP Info na Expoagas 2026, que acontece de 18 a 20 de agosto, no Centro de Eventos Fiergs, em Porto Alegre. No estande da empresa, os visitantes podem conhecer e experimentar soluções que mostram como dados, inteligência artificial, logística e automação podem contribuir para uma operação mais eficiente.

Um dos destaques é a LISA, assistente virtual baseada em Inteligência Artificial que está disponível para interação em tempo real com o público. A experiência reproduz o funcionamento da tecnologia integrada ao RP One e permite que os visitantes façam perguntas sobre vendas, estoque, compras e desempenho da loja, acompanhando como os dados podem ser transformados em in-

formações para apoiar decisões. “A tecnologia precisa estar conectada ao que acontece na operação. Quando o gestor consegue enxergar os dados com mais clareza, ele pode agir mais rápido e tomar decisões que têm reflexo direto na loja. É uma cadeia que começa na informação e chega até a experiência do consumidor”, afirma o diretor comercial da RP Info, Tiago Nascimento.

A conexão entre os bastidores e a loja também será demonstrada por meio do RP WMS, sistema de gestão de armazéns e centros de distribuição da RP Info. Para tornar a experiência mais visual, a empresa leva ao estande uma simulação com óculos de realidade aumentada. O recurso permite que os visitantes tenham uma visão imersiva da rotina de um centro de distribuição e conheçam etapas como movimentação, armazenagem e separação de mercadorias.