

STREAMING, DADOS E VENDAS

B2B

## A TECNOLOGIA QUE ESTÁ CRIANDO UM MERCADO BILIONÁRIO NO LIVE COMMERCE B2B

▶▶ Leia na página 10

## Cinco práticas ajudam empresários a direcionar energia e melhorar resultados nas empresas

Gestão da energia mental e emocional do líder ganha espaço nas empresas diante do aumento de afastamentos por transtornos mentais e da pressão sobre decisões estratégicas

Empresários que organizam melhor a própria energia mental e emocional tendem a tomar decisões mais estratégicas, fortalecer a cultura organizacional e sustentar ciclos de crescimento mais consistentes. A discussão sobre gestão de energia no ambiente corporativo ganhou força nos últimos anos diante do aumento de afastamentos por transtornos mentais e do impacto da sobrecarga sobre a produtividade nas organizações.

O Brasil registrou mais de 470 mil licenças e afastamentos por transtornos mentais relacionados ao trabalho em 2024, o maior patamar da série recente, segundo dados divulgados com base em informações da Previdência Social e do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). O número reforça o avanço de quadros de ansiedade, depressão e esgotamento entre profissionais e lideranças.

Valquíria Mendes, mentora de alta performance e consultora de empresários, afirma que a energia do empreendedor se tornou um ativo estratégico dentro das organizações. Empresária com mais de 30 anos de atuação na área contábil e no desenvolvimento de líderes, ela explica que o estado emocional e mental de quem lidera influencia diretamente a qualidade das decisões e o ambiente interno das empresas. "Empresas são reflexo da mente de quem as lidera. Quando o empresário opera constantemente sob pressão, sem clareza e sem direcionamento de energia, as decisões ficam reativas e a empresa começa a perder foco estratégico", afirma.

Graduada em Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Direito, com MBAs em gestão empresarial e especializações em neurociências, psicologia positiva e mindfulness, Valquíria acompanha empresários em processos de reorganização estratégica e desenvolvimento de liderança. Sua atuação envolve análise comportamental, revisão de rotinas executivas e desenvolvimento de clareza decisória para líderes que enfrentam ambientes de alta pressão.

Segundo a especialista, muitos empresários tentam compensar desgaste com mais horas de



Valquíria Mendes

trabalho, quando o verdadeiro problema está na gestão da própria energia. "Alta performance não nasce do excesso de esforço. Ela nasce da clareza mental e da capacidade de direcionar energia para o que realmente gera resultado", diz.

Ela afirma que empresários que operam permanentemente em estado de urgência acabam comprometendo decisões estratégicas e o desenvolvimento das equipes. "Quando o líder vive em modo reativo, o negócio passa a responder a crises em vez de construir crescimento". A contratação de mentores ou consultores especializados em performance executiva tem se tornado uma alternativa para empresários que buscam reorganizar prioridades e melhorar produtividade.

Esse tipo de acompanhamento costuma envolver diagnóstico comportamental, revisão de rotina e definição de metas estratégicas. "Esse trabalho não é sobre motivação momentânea. É sobre reorganizar mentalidade, hábitos e clareza de direção. Quando o empresário muda a forma de direcionar sua energia, os resultados começam a aparecer no negócio", explica

Segundo ela, empresas que ignoram esse fator acabam enfrentando problemas recorrentes como retrabalho, conflitos internos e perda de produtividade. "Negócios não travam sozinhos. Muitas vezes o que está travado é o estado mental de quem lidera." aponta.

A especialista aponta cinco práticas para direcionar energia, melhorar foco estratégico e aumentar resultados empresariais - Segundo a mentora, pequenas mudanças na rotina do empresário podem gerar impacto direto na qualidade das decisões e na performance das empresas.

**1 Começar o dia com intenção estratégica** - A forma como o empresário inicia o dia influencia o nível de clareza e produtividade ao longo da jornada. Definir prioridades antes de reagir a mensagens e demandas externas ajuda a manter foco nas decisões importantes. "Quando o empresário começa o dia alinhando intenção e prioridades, ele deixa de ser conduzido pelo caos e passa a conduzir o negócio com mais consciência."

**2 Criar períodos de concentração profunda** - Reuniões constantes e excesso de interrupções reduzem a capacidade de pensamento estratégico. Reservar blocos de tempo para reflexão e planejamento melhora a qualidade das decisões. Segundo Valquíria, a estratégia raramente nasce em ambientes de distração. Espaço mental é fundamental para raciocínio mais complexo.

**3 Desenvolver consciência emocional na liderança** - Empresários sob pressão elevada podem transmitir tensão para equipes e comprometer o clima organizacional. O autoconhecimento ajuda líderes a conduzir conflitos e manter estabilidade emocional. Esse equilíbrio tende a refletir diretamente no ambiente de trabalho e na produtividade das equipes.

**4 Avaliar para onde a energia da empresa está sendo direcionada** - Negócios podem crescer em volume de atividades e ainda assim perder foco estratégico. Revisar processos, prioridades e projetos ajuda a evitar dispersão de recursos e esforços. "Energia mal direcionada gera muito esforço e pouco resultado", afirma a especialista.

**5 Buscar apoio profissional quando necessário** - Mentores, consultores executivos e profissionais especializados em desenvolvimento de liderança podem ajudar empresários a reorganizar prioridades e estruturar novas rotinas de decisão. "Empresários carregam decisões que impactam muitas pessoas e muitas empresas. Ter um olhar externo qualificado ajuda a trazer clareza e perspectiva", diz Valquíria Mendes.

### Reforma Tributária inaugura novo momento para empresas no Brasil

A implementação dos pontos da Reforma Tributária abre um novo capítulo para as empresas que operam no Brasil. ▶▶

### Marcas estão revendo a forma de se comunicar com clientes mais exigentes

O Dia do Consumidor marca um ponto de virada estratégica para o varejo brasileiro. Para além das promoções tradicionais, a data evidencia uma reestruturação profunda nos bastidores das organizações. ▶▶

### Recuperados mais de R\$100 milhões em impostos para clínicas médicas

Com formação em Administração e especialização em Economia, executiva atua também com educação e planejamento financeiro do público feminino. ▶▶

### Cinco tecnologias invisíveis que definem a experiência do consumidor hoje

Com o Dia do Consumidor se aproximando, empresas de diferentes setores voltam suas estratégias para melhorar a experiência de compra e relacionamento com clientes. Mas, por trás de jornadas digitais cada vez mais simples e rápidas, existe uma camada de tecnologias que atua longe dos olhos do público. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO  
FINANCEIROfaça a leitura do  
QR Code com seu celular

### Negócios em Pauta



### Inscrição para '9ª Mostra Sesc de Cinema' ficam abertas até 31 de março

Atenção cineastas e produtores independentes em Mato Grosso! Estão abertas, até 31 de março, as inscrições para a "9ª Mostra Sesc de Cinema". A mostra contempla produções audiovisuais de curta, média e longa-metragem. Poderão concorrer obras finalizadas a partir de 1º de janeiro de 2024 e que não tenham sido exibidas em circuito comercial ou em serviços comerciais de 'Video On Demand' (VOD) até o encerramento das inscrições. Ao longo das oito edições da Mostra Sesc de Cinema, diversas obras mato-grossenses concorreram. Na última edição, foram selecionados os filmes "Mopá Pjuta Ákakje'y - A Roça e os Alimentos Myky" e "Outro Lugar". Uma das obras selecionadas, "Outro Lugar", de Perseu Azul, leva as paisagens de Chapada dos Guimarães a públicos infantis e juvenis do Brasil inteiro. A ideia do curta surgiu do desejo de transformar registros históricos de fósseis de dinossauros em Chapada, em uma história repleta de fantasia misturando ciência e imaginação. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

Reprodução: <https://www.mmerge.io/pt/merge-sao-paulo-2026>

### Nuvei leva debate sobre stablecoins e liquidação internacional ao Merge São Paulo 2026

@A Nuvei, fintech canadense, provedora global de soluções para meios de pagamento, confirma a participação de Damon Burk, head de Digital Assets da Nuvei para América Latina, na programação do Merge São Paulo 2026. O executivo integrará o painel "Acesso ao dólar na América Latina: o papel das stablecoins na inclusão financeira", trazendo uma análise sobre como esses ativos digitais vêm ampliando a eficiência e a competitividade das transações internacionais. A participação está prevista para o dia 19 de março, a partir das 16h. Durante o painel, Burk discutirá como stablecoins atreladas ao dólar podem complementar a infraestrutura financeira já consolidada do país, oferecendo novas alternativas para empresas que operam globalmente, exportadores, negócios digitais, fintechs e profissionais que recebem do exterior (<https://www.mmerge.io/pt/merge-sao-paulo-2026>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### Literatura

Livros em  
Revista

Por Ralph Peter



▶▶ Leia na página 4

OPINIÃO

Gestão de cibersegurança e dados não são apenas para grandes empresas

Marcos Gomes e Daniel Cadarin (\*)

Quando o assunto é segurança da informação e privacidade de dados, muitas empresas ainda associam certificações internacionais a grandes corporações, altos custos e estruturas complexas.

alinhar práticas internas à LGPD e a outras regulamentações globais, como a GDPR. Com sua atualização mais recente, a ISO 27701 passou a permitir certificação independente, ampliando o acesso de empresas que desejam estruturar a governança de dados pessoais mesmo sem possuir previamente a ISO 27001.

No entanto, as normas ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27701 foram concebidas justamente para organizar a gestão de segurança e privacidade de forma proporcional à realidade de cada negócio, inclusive pequenas e médias empresas.

Um dos pilares centrais dessas normas é o entendimento de que segurança e privacidade não dependem apenas de tecnologia, mas de gestão e comportamento. Dados da BugHunt Pesquisa Nacional de Segurança da Informação mostram que mais de 60% das empresas brasileiras adotam campanhas de conscientização e treinamento como principal medida de cibersegurança, embora 44% ainda enfrentem dificuldades de adesão das equipes. As ISOs atuam justamente para transformar essas ações em processos contínuos, integrados à estratégia do negócio.

A ISO/IEC 27001 é hoje a norma de gestão da segurança da informação que mais cresce no mundo, impulsionada tanto pela digitalização dos negócios quanto por legislações como a LGPD. Seu foco não está na compra de tecnologias sofisticadas, mas na identificação de riscos, definição de processos, escolha de controles adequados e melhoria contínua da segurança. Na prática, a norma ajuda a estruturar políticas e rotinas que muitas empresas já executam, porém de forma informal ou descentralizada.

Além da redução de riscos, a adoção das normas traz ganhos práticos. Empresas certificadas tendem a responder melhor a auditorias, reduzir custos com incidentes e transmitir mais confiança ao mercado, funcionando como um diferencial competitivo em contratos, parcerias e processos de contratação. Em um cenário em que o custo médio global de uma violação de dados já é estimado em US\$ 4,88 milhões, segundo levantamentos internacionais, o investimento em gestão estruturada passa a ser uma decisão estratégica.

Esse movimento responde a um cenário de risco cada vez mais evidente. No Reino Unido, 43% das empresas relataram ter sofrido algum tipo de violação ou ataque de segurança da informação nos últimos 12 meses, segundo o Cyber Security Breaches Survey 2025. No Brasil, levantamento da Grant Thornton Brasil e do Opice Blum Advogados mostra que 79% das empresas acreditam estar mais expostas a ataques cibernéticos do que em anos anteriores, e 66,5% já colocam a cibersegurança entre os cinco maiores riscos corporativos.

Diante da digitalização acelerada e do aumento das exigências regulatórias, ISO 27001 e ISO 27701 deixam de ser burocracia ou privilégio de grandes empresas. Elas se consolidam como ferramentas acessíveis e práticas para organizações que buscam crescer com mais controle, credibilidade e maturidade na gestão da informação.

Mais recentemente, a ISO/IEC 27701 passou a ganhar protagonismo ao tratar especificamente da gestão da privacidade da informação e do uso de dados pessoais. A norma funciona como uma referência internacional para

(\*) Sócios-fundadores da Dédalo.

Honda cancela projetos de veículos elétricos

A Honda é mais uma montadora a abandonar projetos de veículos elétricos (EVs), citando “mudanças no ambiente de negócios”.

Vivaldo José Breternitz (\*)

A fabricante japonesa anunciou no último dia 12 o cancelamento do lançamento planejado de três novos modelos: o Honda O SUV, o sedã Honda O Saloon e o Acura RSX. Os três veículos deveriam entrar em produção no complexo da Honda em Ohio, nos EUA, ainda este ano.

A decisão reflete uma reavaliação estratégica após mudanças políticas significativas nos Estados Unidos, incluindo o afrouxamento das regulamentações de eficiência de combustível e a expiração de subsídios federais para EVs.

A Honda não está sozinha. Recentemente, a Hyundai descontinuou a versão padrão do Ioniq 6 nos EUA, enquanto a Ford cancelou a produção de uma versão elétrica da picape F-150 e de uma nova van elétrica.

O CEO da Ford, Jim Farley, já havia alertado que o fim dos subsídios poderia reduzir a demanda por elétricos pela metade. Dados da consultoria Deloitte reforçam o cenário desafiador: apenas 7% dos americanos desejam que seu próximo carro seja elétrico, apontando autonomia, tempo de recarga e preços elevados como as principais preocupações.

Além disso, a crescente concorrência chinesa pesou na balança, pois como disse a



Umermustafa01\_de\_Pixabay\_CANVA

empresa em comunicado à imprensa, “Em um ambiente competitivo tão difícil, a Honda não conseguiu entregar produtos que oferecessem uma relação custo-benefício superior a dos novos fabricantes, resultando em uma perda de competitividade”.

mudança estratégica pode custar até 15,7 bilhões de dólares).

Enquanto as empresas tradicionais recuam, a Lucid, uma fabricante americana de EVs de luxo, aposta na expansão de seu mercado. A fabricante acaba de anunciar três novos modelos de SUVs de médio porte.

O tempo dirá quem adotou a melhor estratégia.

(\*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnit@gmail.com.

Plataforma permite avançar na adaptação à reforma tributária; caso da C&A é referência

Rede de varejo de moda se integra a projeto piloto de apuração da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), criada pela reforma

Ilidja Franca

A Plataforma da Reforma Tributária, desenvolvida pela Receita Federal em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), já permite com que empresas avancem na adaptação às mudanças. A reforma tributária começou a valer em 1º de janeiro e será implantada gradativamente até 31 de dezembro de 2032. Em 1º de janeiro de 2033, estará em pleno vigor. Até lá, organizações terão de conviver com o novo e o antigo modelo.

O tributarista Lucas Ribeiro, CEO da ROIT, empresa líder em soluções para a Reforma Tributária, acompanha de perto as iniciativas. Uma delas, que tem se tornado referência, é a da rede de lojas de moda C&A, uma das maiores do ramo no Brasil e no mundo. A marca se integrou ao programa piloto de apuração da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), criada pela reforma.

O programa piloto da CBS foi instituído pela Receita Federal com o intuito de testar e aprimorar os sistemas e processos relativos ao tributo, que entra em produção definitiva a partir de 1º de janeiro de 2027. Cerca de 500 empresas participaram do projeto em 2025.

Para Lucas Ribeiro, a participação da C&A é representativa pela capilaridade da rede, e sua complexidade operacional. Na Plataforma da Reforma Tributária, a empresa tem acesso a todas as notas que estão sendo emitidas e recebidas, “praticamente em tempo real”. Desse modo, a organização consegue visualizar a composição dos créditos e débitos de suas operações, de forma totalmente automática. “É algo incrível, para a empresa, para



Lucas Ribeiro, CEO da ROIT.

“Redução de riscos, estabilidade operacional e melhor experiência do consumidor, quando a reforma estiver plenamente em vigor, são algumas das vantagens dessa preparação feita pela C&A.

o setor produtivo, e para o país”, sublinha o especialista.

De acordo com o CEO da ROIT, ao preparar a integração com a Apuração

Assistida da CBS, a C&A e outras empresas conseguem desde já testar sistemas, revisar processos, treinar equipes internas e preparar fornecedores. “Só assim é possível identificar situações práticas e corrigir antes de 2027, quando as penalidades serão pesadas para cancelamentos e divergências, sem falar na eventual perda de créditos de CBS”, argumenta ele.

Redução de riscos, estabilidade operacional e melhor experiência do consumidor, quando a reforma estiver plenamente em vigor, são algumas das vantagens dessa preparação feita pela C&A. É o próprio head de Tax e Legal da C&A Brasil, Thiago Figo, quem afirma.

“Poder participar do piloto foi uma oportunidade de se preparar efetivamente e a ajudar a construir o futuro tributário do Brasil, e esse futuro precisa ser simples, previsível e eficiente, algo que só se alcança com a colaboração entre setor privado e administração tributária, razão pela qual entendemos que esse piloto é fundamental”, disse ele, na ocasião do lançamento da plataforma, em janeiro.

Avaliação semelhante é a do presidente do Serpro, Wilton Mota. Para ele, a participação das empresas nos testes da Apuração Assistida da CBS é decisiva “para garantir uma transição segura, previsível e tecnicamente madura para o novo modelo de tributação sobre o consumo”.

Com a experiência na plataforma, regras, fluxos e integrações são validados em cenários reais de negócio, envolvendo diferentes perfis de contribuintes, volumes de documentos e situações operacionais “que não seriam plenamente captados apenas por simulações internas”, nas palavras do presidente do Serpro.

News@TI

Google anuncia espaço para startups no IPT Open

O novo espaço, que ficará dentro do ecossistema IPT Open, irá operar ao lado do futuro Centro de Engenharia da empresa, com foco em startups que têm por base Inteligência Artificial (IA). Também foram lançados três novos programas voltados a empreendedores nacionais. Levi Pompermayer Machado, diretor de Ambientes Inovadores e Inteligência de Mercado, e Alex Vallone, gerente de Inovação Aberta, representaram o IPT neste encontro. Segundo o Google, a mudança marca uma reorganização estratégica de uma iniciativa de nove anos para apoiar o ecossistema de inovação brasileiro. “A transferência para o IPT não representa apenas a troca de endereço do Campus, que funcionava no bairro do Paraíso, na zona sul de São Paulo, mas uma reformulação da forma como a empresa pretende atuar junto a fundadores e empresas de tecnologia.” O novo espaço deverá ser um ponto de encontro entre startups, pesquisadores e engenheiros das empresas. A inauguração está prevista para os próximos meses, acompanhando a abertura do novo Centro de Engenharia do Google no IPT. Haverá estações de trabalho rotativas, salas de reunião, estúdio de podcast e áreas destinadas a eventos e encontros do ecossistema de inovação. Atividades abertas, como debates e programas voltados a empreendedores interessados em IA, estão na pauta.

# INSS alerta para golpe com aplicativo falso de reembolso

Criminosos estão usando um aplicativo falso em nome do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para aplicar golpes

A fraude se apresenta como um suposto serviço de reembolso de descontos associativos e tem sido disseminada principalmente para celulares com sistema Android. O golpe foi identificado por pesquisadores da empresa de cibersegurança Kaspersky, que detectaram um malware conhecido como "BeatBanker".



O aplicativo malicioso é capaz de espionar aplicativos bancários, capturar senhas e dados pessoais.

O programa é classificado como um "trojan bancário", capaz de roubar informações financeiras e assumir o controle do aparelho da vítima. O golpe começa com a divulgação de um site falso que imita visualmente a loja oficial de aplicativos do Android. Nesse ambiente fraudulento, é oferecido um aplicativo chamado "INSS Reembolso", que se apresenta como ferramenta oficial para solicitar devolução de valores. Ao instalar o programa, no entanto, o usuário

passa a ter o celular comprometido pelo malware, que pode acessar informações sensíveis armazenadas no dispositivo.

Segundo especialistas em segurança digital, o aplicativo malicioso é capaz de espionar aplicativos bancários, capturar senhas e dados pessoais, redirecionar transferências financeiras e até assumir controle remoto do celular.

Esse tipo de software é frequentemente utilizado por criminosos para acessar contas bancárias e realizar transações sem o conhecimento da vítima.

O INSS orienta a população a não instalar aplicativos fora das lojas oficiais e a desconfiar de serviços que prometem reembolsos ou liberação de valores por meio de links ou páginas desconhecidas. O órgão re-

força que o único aplicativo oficial para acesso a serviços previdenciários é o Meu INSS, disponível nas lojas oficiais de aplicativos. Além do aplicativo, o atendimento do instituto também pode ser realizado pelo telefone 135 e pelos canais oficiais na internet.

Caso o usuário identifique aplicativos suspeitos ou já tenha realizado o download de programas semelhantes, a recomendação é remover imediatamente o aplicativo do aparelho e realizar uma verificação de segurança no dispositivo. O INSS também recomenda evitar operações financeiras pelo celular até que o aparelho esteja seguro. O órgão afirma que divulgar informações sobre esse tipo de fraude é essencial para reduzir a disseminação de golpes e proteger segurados e beneficiários de prejuízos financeiros (ABr).

## Reforma Tributária impacta a indústria e começa a redesenhar custos do setor

Ana Beatriz Manso (\*)

A reforma tributária sobre o consumo está promovendo uma reestruturação profunda no sistema de impostos que incidem sobre a produção e a circulação de bens e serviços. A reforma, cuja implementação começou em 2026, representa uma das maiores mudanças no sistema tributário brasileiro e tende a alterar a dinâmica de preços e a competitividade da indústria nacional.

redução de impostos para medicamentos e determinados equipamentos médicos.

**Transição tributária** - As mudanças serão implementadas de forma gradual, com um período de transição estimado em cerca de sete anos. Em 2026, os novos tributos começaram a ser testados, com cobrança de alíquotas reduzidas ou simbólicas para permitir a adaptação das empresas e dos sistemas fiscais.

A principal modificação envolve a substituição de cinco tributos, Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto Sobre Serviços (ISS), pelo modelo de Imposto sobre Valor Agregado (IVA dual), composto por dois tributos: a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), compartilhado entre estados e municípios.

A entrada efetiva da CBS está prevista para 2027, quando o tributo passará a substituir o PIS e a Cofins. Nesse mesmo período também ocorrerá a redução significativa ou a extinção do IPI para a maioria dos produtos industriais.

Entre 2029 e 2032, o ICMS e o ISS serão reduzidos progressivamente, enquanto o IBS ganhará maior participação na arrecadação. A conclusão da transição está prevista para 2033, quando o novo modelo baseado em CBS e IBS passará a funcionar integralmente.

**Imposto seletivo** - Além dos novos tributos sobre consumo, a reforma institui o Imposto Seletivo (IS), de competência federal, que entrará em vigor em 2027. O tributo incidirá sobre bens e serviços considerados prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente, com o objetivo de desestimular o consumo.

Entre os principais impactos da reforma na indústria brasileira está a remoção da chamada tributação em cascata, quando impostos são cobrados repetidamente ao longo da cadeia produtiva. No novo modelo, as empresas poderão aproveitar créditos tributários pagos nas etapas anteriores da produção, o que tende a tornar os custos mais transparentes e reduzir distorções econômicas.

A regulamentação da reforma, sancionada em 16 de janeiro de 2025 por meio da Lei Complementar nº 214, detalhou regras de funcionamento do novo sistema e indicou impactos para diversos setores. Entre eles estão benefícios tributários para alguns produtos essenciais, como itens da cesta básica com alíquota zero e

Entre os itens que podem ser atingidos estão bebidas alcoólicas, produtos fumígenos, bebidas açucaradas, embarcações e alguns bens minerais, além de atividades como apostas. Diferentemente de outros tributos, o imposto seletivo será cobrado apenas uma vez na cadeia produtiva e não permitirá o aproveitamento de créditos tributários.

(\*) - É Assessora de Comunicação Digital.

## Oito em cada dez brasileiros defendem fim da escala 6x1

Levantamento da Nexus -Pesquisa e Inteligência de Dados mostra que 82% dos brasileiros de 16 a 40 anos são a favor do fim da escala 6x1, sem redução salarial. Na média geral, considerando todas as faixas etárias, 63% dos brasileiros defendem o fim da escala 6x1, independentemente da questão salarial. A pesquisa entrevistou 2.021 pessoas com 16 anos ou mais, nas 27 unidades da federação, entre os dias 30 de janeiro e 5 de fevereiro. A margem de erro é de 2 pontos percentuais.

De acordo com a pesquisa, 31% dos jovens de 16 a 24 anos (Geração Z) são totalmente favoráveis ao fim da escala 6x1, independentemente da medida ter ou não impacto no pagamento dos trabalhadores; 47% deles disseram

que são favoráveis se a proposta não ocasionar diminuição salarial; e 4% são favoráveis sem ter opinião formada sobre a manutenção ou redução dos salários. No total, 82% dos entrevistados dessa faixa etária defenderam o fim do 6x1, se não houver alteração no salário.

Já 35% dos brasileiros entre 25 e 40 anos (millennials) são totalmente favoráveis ao fim do 6x1. Segundo os dados, 42% são favoráveis se a medida aprovada não implicar redução salarial. No total, 82% são favoráveis ao fim do 6x1, sem queda na remuneração. A aprovação do fim da escala 6x1 cai para 62%, no entanto, entre os brasileiros de 41 a 59 e, para 48%, entre a população com mais de 60 anos (ABr).

## STF equipara filhos adotivos nascidos no exterior a brasileiros natos

O Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu que filhos adotivos nascidos no exterior têm direito à nacionalidade brasileira ao completar 18 anos. O direito vale para crianças e adolescentes que foram adotados por pais brasileiros que vivem no exterior e registrados nas embaixadas e consulados do país. A Corte ressaltou que a Constituição proíbe distinção entre filhos biológicos e adotivos.

Dessa forma, por unanimidade, os ministros entenderam que são inconstitucionais as interpretações jurídicas das instâncias inferiores da Justiça que não reconhecem que filhos biológicos e adotivos possuem os mesmos direitos de nacionalidade. O Supremo julgou um recurso de uma família de brasileiros que adotou duas crianças nos Estados

Unidos. Após atingirem a maioria, elas solicitaram o reconhecimento da nacionalidade brasileira, mas o pedido foi rejeitado pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF-1).

O tribunal entendeu que a nacionalidade só poderia ser adquirida por meio de um processo de naturalização. Inconformada com a decisão, a família recorreu ao STF. A decisão tomada pela Corte deverá ser aplicada a todos os processos semelhantes que tratam da questão.

Uma tese jurídica também foi aprovada para balizar os julgamentos. "É assegurado o direito à nacionalidade brasileira originária à pessoa nascida no exterior adotada por pessoa brasileira e registrada no órgão consular competente", diz o texto (ABr).

### A - Atendimento ao Cliente

No próximo dia 24 (terça-feira), das 18h às 22h, será aberta a temporada 2026 de palestras da ACISA - Associação Comercial e Industrial de Santo André, em parceria com o Sebrae-SP. O tema de estreia será o atendimento ao cliente. A palestra é gratuita e será realizada no Centro de Capacitação & Negócios da ACISA, localizado na Avenida XV de Novembro, 442, Centro, em Santo André, com estacionamento no local. As inscrições devem ser feitas antecipadamente por meio do link: (<https://bit.ly/Sebrae-24Mar26>).

### B - Formação de Empresários

A BRL Educação é uma empresa voltada para a formação de empresários, líderes e gestores. Entre os programas oferecidos está o Vanguard. Trata-se de um programa de desenvolvimento empresarial com duração de 12 meses, voltado para empresas que faturam entre 80 e 300 mil reais por mês e possuem equipes de até 20 colaboradores. A proposta é apoiar, desenvolver e acompanhar empresários que já passaram pelos primeiros anos de operação, mas que ainda estão em processo de consolidação no mercado (<https://brleducacao.com.br/>).

### C - Relevância Cultural

Em um mundo onde marcas disputam atenção em ciclos cada vez mais curtos e tendências se tornam obsoletas da noite para o dia, a Tupperware® construiu uma trajetória de permanência. Em 2026, a marca celebra 80 anos de história e lança a campanha "Isso é Icônico. Desde

Sempre. Para Sempre.", um manifesto que reafirma a marca enquanto ícone cultural, amplamente presente na vida dos consumidores latino-americanos. No Brasil há 50 anos, a marca faz parte da rotina de milhões de famílias: da mesa de domingo à lancheira da escola, da organização da cozinha aos momentos de celebração.

### D - Evento Náutico

Após o sucesso da edição do ano passado, quando foram vendidas mais de 300 embarcações, o Rio Boat Show, maior evento náutico outdoor da América Latina, volta à Marina da Glória, no Rio de Janeiro. A edição de 2026 já está confirmada para os dias 11 a 19 abril e a expectativa é superar os números de 2025, quando o evento recebeu mais de 30 mil visitantes. Entre as atrações estão o tradicional desfile noturno de barcos, batismo de mergulho em tanque, passeios de veleiro pela Baía de Guanabara e as palestras do Náutica Talks, com especialistas do setor debatendo e compartilhando conhecimento náutico. Os ingressos já estão à venda em: (<https://rioboatshow.com.br/>).

### E - Pojetos Adiovisuais

Estão abertas as inscrições para o V Sur Frontera WIPLAB. O laboratório acontece de 27 a 30 de abril, na cidade de Bagé (RS), e recebe projetos de longa-metragem nas etapas de Finalização (WIP) e Desenvolvimento (LAB). O registro de obras pode ser feito gratuitamente de 10 a 23 de março, através do formulário disponível no site (<https://www.festivaldafrontera.com.br/>). O evento acontece em paralelo ao XVII Festival

Internacional de Cinema da Fronteira, que por sua vez transcorre de 28 de abril a 2 de maio.

### F - Imersão Digital

O Santander, em parceria com a Alura + FIAP Para Empresas, abre 36 mil bolsas de estudo para programas de capacitação em 2026. Voltadas a profissionais e estudantes que querem evoluir em tecnologia, inovação e inteligência artificial, as formações oferecem nivelamento de habilidades técnicas e comportamentais, além de especializações em gestão de produtos, análise de dados e IA aplicada. Com duração entre 8 e 16 semanas, os conteúdos foram desenvolvidos para acelerar a qualificação e ampliar a empregabilidade dos participantes. Mais informações e inscrições: (<https://app.santanderopenacademy.com/pt-BR/program/santander-imersao-digital-2026>).

### G - Migração de Sistemas

A Oji Papéis Especiais, uma das principais fabricantes de papéis térmicos e autocopiativos do Brasil, acaba de migrar seu sistema de gestão para a nuvem após mais de 30 anos de operação com infraestrutura local. A atualização do sistema SAP, conduzida em parceria com a SoftwareOne, transferiu dados e processos para novo ambiente digital e reduziu em 97% a base de dados, que passou de aproximadamente 7 terabytes para cerca de 200 gigabytes. O projeto teve como foco flexibilidade, escalabilidade e conformidade com as novas exigências regulatórias, em preparação para a reforma tributária.

### H - Tecnologias Sustentáveis

O 12º Congresso Internacional de Bioenergia e a BioTech Fair serão realizados entre os próximos dias 18 e 20 no Centro de Eventos da FIERGS, em Porto Alegre, com apoio de cerca de 30 entidades setoriais nacionais. O evento congrega biocombustíveis, biogás, biomassa, hidrogênio verde e outras tecnologias sustentáveis, promovendo debates sobre políticas públicas, inovações tecnológicas, investimentos e transição energética. Mais informações estão disponíveis no site: ([www.biotechfair.com.br](http://www.biotechfair.com.br)).



## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



## A Outra Face

**Anna Waff** – Anna é nutricionista, especialista em neurociência e demais atividades voltadas ao bem-estar do ser humano. Esta obra, densa por sinal, está eivada de sentimentos dos mais diversos. É um verdadeiro cipoal de paixões, situado num caldeirão social bem interessante pelos seus aspectos inéditos de avaliação. Seu final é surpreendente. Obra para ler com muita atenção, pois a reflexão é seu âmago e ponto máximo. Delicada, sensível, para poucos. Parte da arrecadação será destinada ao Instituto Sorriso de Paula Virginia. Bom material para ser cinematografado!



## Ser Criativo: O poder da improvisação na vida e na arte

**Stephen Nachmanovitch** – Summus – O termo criativo, criatividade, sempre suscita reflexões, discussões. Pontos de vista diferenciados são sempre bem-vindos. O músico, voltado também para temas etéreos, lançou esta obra para iluminar o assunto. Quantas vezes não ouvimos: "Estou com crise de criatividade", ou, "Falta-me inspiração". O mestre Stephen esclarece esses e muitos outros pontos, com vários ângulos de observação. Será que podemos aprender, desenvolver criatividade? Oportuno para publicitários, artistas, jornalistas e profissionais afins. Relevante!



## Lili Quería um Cachorrinho

**Manuela Tasca** – Pera Book – Manuela, por conta de um "probleminha" com seu filho, deixou a prática da medicina para dedicar-se à literatura e pinceis. Criou a Lili que sonhava ter um cachorrinho para sua companhia. Um belo dia, recebeu uma visita inesperada e bastante diferente, que passou a alegrar todos os seus dias. Obra sem palavras, somente desenhos, muito bem feitos pela autora. Mexerá com a criatividade dos pequenos e grandes também!



## Memórias do Lar: projeto de Impacto Comunitário 2024-25

**Estudantes do ensino médio do Colégio Santa Catarina** – Alunos do terceiro ano do ensino médio de São Paulo, realizaram um trabalho inédito, com profundo cunho social. Entrevistaram pessoas moradoras no Lar Madre Regina, uma instituição que abriga vulneráveis por longo prazo, dando-lhes uma vida digna e um futuro mais claro. Respostas onde espelhar-se, evitar erros e garantir futuro melhor estruturado. Deve ser lido por jovens de qualquer idade. Uma bela sacada!



## O Culto do Bem-Estar

**Rina Raphael – Marcella de Melo Silva (Trad)** – Contexto – Autora é jornalista especialista em saúde, bem estar e tecnologia. A obra vem com o manto da credibilidade, de vez que Rina, seja por profissão ou devoção, experimentou todas as "benesses" voltadas ao bem estar que o mercado produziu, bem como suas promessas, algumas até válidas, porém, de curto prazo. Obra de profundo interesse público. Vivemos sob a égide industrial do bem-estar que fatura bilhões anualmente. Com colocações sinceras, algumas com bastante humor, deixa um rastro exemplar para que jovens tenham condições de resolver conflitos pessoais com a balança e com o espelho. Já, no âmbito social, nos perdemos em cobranças, seja pela estética, saúde ou qualidade de vida, pressuposto pelo visto jamais atingiremos. Em suma, a obra da Rina é bastante esclarecedora e um excelente alerta. Muito oportuna!

www.bcctelevisao.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!



Com apresentação de Ralph Peter.



## Quando o locker deixa de ser ponto de entrega e vira patrimônio estratégico da marca

Durante décadas, o varejo tratou a infraestrutura logística como um custo invisível – armazéns fora do radar, last mile terceirizado, pontos de retirada improvisados

Gustavo Artuzo (\*)

**F**uncionava, mas não construía marca. Esse modelo começa a perder relevância. No varejo contemporâneo, a infraestrutura deixa de ser bastidor e assume papel central, tornando-se presença. E, no espaço urbano, presença é reputação. Os smartlockers expressam com clareza essa virada e deixam de ser apenas uma solução operacional para atuar com ativos estruturais de marca, com impacto direto na eficiência, na percepção de confiabilidade e na experiência do consumidor.

Um locker bem posicionado é capaz de gerar um tipo de presença que campanhas digitais não alcançam. Ele ocupa o espaço físico de forma contínua, previsível e cotidiana. Enquanto lojas físicas demandam CAPEX elevado, equipes dedicadas, contratos de longo prazo e exposição ao risco imobiliário, os lockers operam como unidades compactas de serviço, sempre ativas, com estrutura enxuta, custo controlado e baixa fricção operacional. Nesse modelo, cada unidade deixa de ser apenas um ponto de retirada e passa a funcionar como uma microextensão da marca, visível, funcional e integrada à dinâmica urbana.

No Brasil, o avanço dos lockers se dá por capilaridade territorial, com presença tanto em grandes centros quanto em regiões periféricas. Não se trata de escala por volume, mas de ocupação estratégica do território. Essa malha proprietária é rara em um setor historicamente dependente de terceiros justamente na etapa mais sensível da jornada. O contato final com o cliente. Ao assumir esse ponto de contato, a marca deixa de apenas



Sofiane Barysheva, CANVA

prometer eficiência e passa a materializá-la no mundo físico.

Para o consumidor, a lógica é simples: marcas confiáveis são marcas disponíveis. Ao eliminar espera, desencontro e incerteza, os pontos automatizados de retirada transformam a experiência de entrega em acesso concreto e previsível, sem promessas vagas. O consumidor passa a decidir quando retirar, onde retirar e como interagir, o que devolve controle à ponta final da jornada e altera de forma estrutural a relação de poder entre marca e cliente. Não por acaso, estudos da McKinsey indicam que cerca de 75% dos consumidores consideram a conveniência um fator decisivo nas decisões de compra, entendida não apenas como rapidez, mas como a sensação de controle sobre a própria jornada de consumo.

O valor dos smartlockers não está apenas no que entregam, mas no que passam a representar dentro da estratégia do varejo. Hoje, já operam como pontos de troca e devolução, retirada de brindes, ativações

promocionais, distribuição de documentos e vouchers e até como suporte técnico autônomo. A cada nova função incorporada, ampliam seu papel como infraestrutura de relacionamento. Em regiões sem lojas físicas, tornam-se, muitas vezes, o único ponto tangível da marca no território, uma presença silenciosa, constante e funcional.

Esse é o ponto em que branding deixa de ser discurso e passa a ser operação. Enquanto parte do varejo ainda discute experiência do cliente em apresentações e planos estratégicos, os smartlockers atuam no mundo real. Reduzem custos logísticos, aumentam a taxa de sucesso das entregas, melhoram indicadores como NPS e criam uma dependência positiva por parte do consumidor. Quando essa infraestrutura é proprietária, a marca deixa de disputar atenção e passa a se integrar ao hábito.

Portanto, smartlockers não são mídia, não são acessórios e tampouco uma tendência passageira. São patrimônio operacional e reputacional. O futuro do varejo será menos sobre quantas lojas abrir e mais sobre como ocupar o território com eficiência, consistência e propósito. Nesse cenário, essa infraestrutura automatizada de retirada responde com pragmatismo, oferecendo conveniência sem atrito, presença sem excesso e experiência sem promessas vazias. No fim, não se trata de tecnologia, mas de estratégia física em um mundo digital. As marcas que entenderem que infraestrutura também constrói reputação sairão na frente pelo espaço que conseguem ocupar.

(\*) CEO da Clique Retire.

## Proclamas de Casamentos

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr.ª Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **FABIO DE MATOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 01/06/1980, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joaquim Antonio de Matos e de Elisabete Silva de Matos; A pretendente: **JULIANA CRISTINA BALBINO**, brasileira, solteira, nascida aos 17/05/1983, técnica de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Francisco Balbino e de Maria das Dores de Jesus Nico Balbino.

O pretendente: **ADLER MAGNO GOMES DE MAGALHÃES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 29/09/1994, vistoriador imobiliário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jorge Alex Pessoa de Magalhães e de Maria Dulce Gomes de Magalhães; A pretendente: **GIOVANNA GUERREIRO MOREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 29/04/1994, manicure, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Renato Felix Moreira e de Marcia Aparecida Franco Guerreiro Moreira.

O pretendente: **HERBERT BITENCOURT SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/05/1994, analista financeiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jadir Honorato da Silva e de Maria de Fatima Bitencourt; A pretendente: **GABRIELLE DOS SANTOS GOMES**, brasileira, solteira, nascida aos 13/10/1998, analista de TI, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Dilson de Jesus Gomes e de Maria Aparecida dos Santos Gomes.

O pretendente: **DANIEL ALVES MIRANDA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/09/1984, pintor automobilístico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em Guarulhos - SP, filho de Edgar França Miranda e de Valdice Alves Cardoso; A pretendente: **GILMARA DOS SANTOS GOMES**, brasileira, solteira, nascida aos 28/03/1984, professora, natural de Patos - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jairo Sousa Gomes e de Maria de Lourdes dos Santos.

O pretendente: **MARCIO BATISTA DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/01/1981, auxiliar de manutenção, natural de Belo Campo - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ateilmir Batista dos Santos e de Maria Clemencia de Jesus; A pretendente: **EDIVA PEREIRA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/06/1979, manicure, natural de Belo Campo - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Aurelino Pereira dos Santos e de Algenita Maria de Jesus.

O pretendente: **HAMILTON FERREIRA DE CARVALHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/01/1989, encanador, natural de Araci - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Ferreira de Carvalho e de Flora Maria de Jesus; A pretendente: **ANA PAULA SOUZA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 31/01/1987, do lar, natural de Palmeira dos Índios - AL, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonino Gonzaga da Silva e de Sandra Maria Souza da Silva.

O pretendente: **OTONIEL DE SOUZA SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 20/03/1986, optometrista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ozias Pereira da Silva e de Dalva de Souza Silva; A pretendente: **EDILENE DIAS DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 06/02/1987, auxiliar administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Pedro Pereira da Silva e de Edna Dias da Silva.

O pretendente: **CESAR SENA DE MOURA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/12/1988, ajudante geral, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em Embu das Artes - SP, filho de João Pereira de Moura e de Maria Sena de Moura; A pretendente: **MARCIA TEIXEIRA DE SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 03/06/1986, do lar, natural de Seabra - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Vangivaldo Alves de Souza e de Maria Francisca Teixeira.

O pretendente: **VALDEMIR JOSÉ DA SILVA FILHO**, brasileiro, divorciado, nascido aos 15/03/1979, controlador de acesso, natural de Maceió - AL, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Valdemir José da Silva e de Cicera Vieira da Silva; A pretendente: **ALANNA ELAINE PEREIRA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 17/11/1990, confeiteira, natural de Custódia - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adelmio José da Silva e de Eliete Pereira da Costa e Silva.

O pretendente: **GUILHERME AUGUSTO CRUZ SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/03/1994, contador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Marcio Venceslau da Silva e de Maria de Fatima da Cruz Silva; A pretendente: **GABRIELE VERISSIMO FERREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 15/05/1998, publicitária, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Hildebrando Ferreira Filho e de Tatiana Aparecida dos Santos Verissimo.

O pretendente: **DANIEL CAUBY LUCENA GRAÇA LOPES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/12/2003, atendente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ismael Lima Graça e de Aureline da Silva Lopes; A pretendente: **JAMILLY DE JESUS LIMA**, brasileira, solteira, nascida aos 24/09/2004, atendente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jurandir de Sousa Lima e de Julciene de Jesus Santos.

O pretendente: **RENAN DA SILVA ROCHA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/06/1994, vendedor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio José da Silva Rocha e de Selma Maria Rodrigues da Silva Rocha; A pretendente: **JESSICA DA SILVA FERREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 27/08/1992, analista de operações, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Ferreira Neto e de Zuilá Silva Ferreira.

O pretendente: **LÚCIO ANTONIO NASCIMENTO SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/05/1984, cozinheiro, natural de Arapiraca - AL, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Carlos Santos de São Pedro e de Terezinha Maria do Nascimento Santos; A pretendente: **CLAUDY ANNE FERREIRA LIMA**, brasileira, divorciada, nascida aos 14/05/1988, cozinheira, natural de Maceió - AL, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio de Oliveira Lima e de Elsa Maria Ferreira Lima.

O pretendente: **AIRTON MARIANO DE SOUSA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 03/04/1958, comerciante, natural de Flores - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Mariano de Sousa e de Rosa Mendes da Silva; A pretendente: **GABRIELA APARECIDA DE MOURA RIBEIRO**, brasileira, solteira, nascida aos 13/10/1997, comerciante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Sergio Umberto de Oliveira Ribeiro e de Marileia de Moura.

O pretendente: **WESLEY DA SILVA SANTIAGO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/12/1998, coletor de resíduos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Renan de Jesus Santiago e de Joelma do Carmo da Silva; A pretendente: **FRANCIELLE MOREIRA CARDOSO MACHADO**, brasileira, divorciada, nascida aos 12/08/2000, auxiliar de limpeza, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rodrigo Cardoso Machado e de Ruth Barbosa Moreira.

O pretendente: **JOSÉ HENRIQUE DE ANDRADE SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 08/11/2000, auxiliar de produção, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Alves da Silva e de Francinalva de Andrade Silva; A pretendente: **ALINE DO NASCIMENTO DA SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 10/05/1996, manicure, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gilvan Candido da Silva e de Dulcilene do Nascimento.

O pretendente: **FRANKLIN FAUSTINO MENDONÇA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 26/11/1987, vigilante, natural de Salvador - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Paulo Silva Mendonça e de Nubia Teresa Faustino Mendonça; A pretendente: **ALAIDES FARIAS SANTOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 29/11/1974, do lar, natural de Itapebi - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Abidias Rodrigues Santos e de Judite Angélica Farias.

O pretendente: **JOSÉ CARLOS PEREIRA RAMOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 30/08/1964, aposentado, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Pereira Ramos e de Eduarda de Jesus Ramos; A pretendente: **ANDRÉ DA CONSOLAÇÃO PEREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 17/05/1976, segurança, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Pedro Pereira e de Emília de Paiva Pereira.

O pretendente: **BRUNO SILVA CASSEB**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/03/1997, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jonalson Mesquita Casseb e de Viviane Maria de Souza Silva; A pretendente: **STHEFANY SOUSA NASCIMENTO**, brasileira, solteira, nascida aos 08/12/1995, lash designer, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Lindomar Marques Nascimento e de Liduina Mendonça de Sousa.

O pretendente: **SERGIO ATANAZIO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/08/1968, tapeceiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Atanazio e de Maria do Perpetuo Socorro Atanazio; A pretendente: **JACQUELINE DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 21/12/1987, cabeleireira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Carlos Roberto dos Santos e de Maria Aparecida dos Santos.

O pretendente: **FRANCISCO ALDAIR TEIXEIRA DE MESQUITA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/06/1997, churrasqueiro, natural de Senador Sá - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Adailton Gomes de Mesquita e de Zuleide Teixeira; A pretendente: **MARIA VANDA LIMA NASCIMENTO**, brasileira, solteira, nascida aos 29/10/1992, técnica de enfermagem, natural de Massapê - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Albuquerque do Nascimento e de Raimunda Rodrigues de Lima.

O pretendente: **DIEGO DE SOUZA GOMES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/04/1996, garçom, natural de Senador Firmino - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Gomes e de Glória do Carmo de Souza Gomes; A pretendente: **FRANCISCA EDIANE DE SOUSA VIEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 11/12/1980, serviços gerais, natural de Poço das Pedras - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Albino da Rocha Vieira e de Francisca Soares de Sousa.

O pretendente: **JOÃO NICHOLAS BERLATO PIRES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 27/01/2003, advogado, natural de Curitiba - PR, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gerson Benedito Pires e de Zeni Berlato Pires; A pretendente: **JULIA MACCHI BAGGS**, brasileira, solteira, nascida aos 19/07/2005, estagiária de direito, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de David Alan Baggs e de Lidia Macchi.

O pretendente: **MOUHCINE EL FAHLI**, marroquino, solteiro, nascido aos 18/06/1991, geosserio, natural de Marrocos, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mohamed el Fahli e de Latifa el Hussiniyat; A pretendente: **IVA PURIFICAÇÃO DE ANDRADE**, brasileira, solteira, nascida aos 25/06/1977, copeira, natural de Euclides da Cunha - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Matias de Andrade e de Generosa Maria da Purificação.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local  
Jornal Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171

AK 24 - EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S/A

CNPJ nº 13.149.157/0001-25 Relatório da Diretoria Em 31 de dezembro de 2025 e 2024.

Table with columns: Balanços patrimoniais, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Ativo Circulante, Não Circulante, Total do ativo, etc.

Table with columns: Passivo e patrimônio líquido, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Circulante, Não Circulante, Patrimônio líquido, etc.

Table with columns: Demonstrações dos resultados e dos resultados abrangentes, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Receita líquida, Custo com depreciação, Lucro bruto, etc.

Table with columns: Demonstração dos fluxos de caixa - método indireto, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Das atividades operacionais, Ajustes que não representam entrada ou saída de caixa, etc.

Table with columns: Demonstração das mutações do patrimônio líquido, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Saldo em 31 de dezembro de 2023, Integralização de capital, etc.

Table with columns: Demonstração das mutações do patrimônio líquido, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Saldo em 31 de dezembro de 2023, Integralização de capital, etc.

Table with columns: Demonstração dos fluxos de caixa - método indireto, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Das atividades operacionais, Ajustes que não representam entrada ou saída de caixa, etc.

Table with columns: Demonstração dos fluxos de caixa - método indireto, Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, Notas, 31/12/2025, 31/12/2024. Rows include Das atividades operacionais, Ajustes que não representam entrada ou saída de caixa, etc.

Notas explicativas às demonstrações financeiras Em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R\$)

1. Contexto operacional: A AK 24 - Empreendimentos e Participações S/A ("Companhia") foi constituída em 01 de dezembro de 2010 com a denominação social de Capital Asset Management Ltda. Em 20 de setembro de 2017 a Administração da Companhia alterou a denominação social para AK 24 - Empreendimentos e Participações Ltda. Em 07 de abril de 2021 as sócias deliberaram por unanimidade a transformação da Companhia de Sociedade Limitada em uma Sociedade por ações, mantendo-se o Patrimônio. Também ocorreu a alteração da razão social da sociedade de AK 24 - Empreendimentos e Participações Ltda para AK 24 - Empreendimentos e Participações S/A. A Companhia possui sede em São Paulo e tem como objeto social a atividade de compra e venda de imóveis, locação, desmembramento ou loteamento de terrenos, incorporação imobiliária ou construção de imóveis destinados a venda. A Companhia também poderá participar do capital de outras empresas como acionista ou sócia quotista. Apropriação das demonstrações financeiras: A emissão das demonstrações financeiras foi autorizada pela Administração em 11 de março de 2026. 1.1. Continuidade operacional: As normas contábeis requerem que ao elaborar as demonstrações financeiras a Administração deve fazer a avaliação da capacidade da entidade continuar em operação no futuro previsível. A Administração, considerando o equilíbrio observado do seu capital circulante líquido, além da expectativa de geração de caixa suficiente para liquidar os seus passivos para os próximos 12 meses concluiu que não há nenhuma incerteza material que possa gerar dúvidas significativas sobre a sua capacidade de continuar operando e, portanto, concluiu que é adequada a utilização do pressuposto de continuidade operacional para a elaboração de suas demonstrações financeiras. Em 31 de dezembro de 2025 o capital circulante líquido da Companhia é negativo em R\$ 6.600 (R\$ 5.057 em 2024), em decorrência do desequilíbrio inicial entre o contrato de locação e a emissão das debêntures, a tendência é que ao longo do período o recebimento de aluguel e a amortização das debêntures encontre o equilíbrio. A Companhia tem recorrido a aportes de sócios para fazer frente ao fluxo de caixa negativo e pretende continuar com essa estratégia até que o fluxo de caixa seja equacionado. 2. Apresentação das demonstrações financeiras e principais práticas contábeis adotadas: 2.1. Declaração de conformidade: As demonstrações financeiras foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil que compreendem os pronunciamentos, as orientações e as interpretações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). A Administração declara que todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras e somente elas estão sendo evidenciadas e que correspondem às utilizadas na gestão. 2.1.1. Moeda funcional e moeda para apresentação: A moeda funcional da Companhia é o Real (R\$) mesma moeda da preparação das demonstrações financeiras que estão sendo apresentadas em Reais (R\$) exceto quando expressamente mencionado em contrário. Base de mensuração: As demonstrações financeiras foram preparadas utilizando o custo histórico como base de valor exceto pela valorização de certos ativos e passivos como instrumentos financeiros, os quais são mensurados pelo valor justo. 2.2. Principais práticas contábeis: 2.2.1. Reconhecimento da receita líquida: A receita é reconhecida na extensão em que for provável que benefícios econômicos serão gerados para a Companhia e quando possa ser mensurada de forma confiável. A receita é mensurada com base no valor da contraprestação recebida ou a receber excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A Companhia avalia as transações de receita de acordo com os critérios específicos a seguir para determinar se estão atuando como agente ou principal e, ao final concluiu que está atuando como principal em todos os seus contratos de receita. Os critérios específicos a seguir devem também ser satisfatórios antes de haver reconhecimento de receita: Receita de aluguel: As receitas de aluguéis são resultantes dos arrendamentos mercantis operacionais do imóvel comercial e são reconhecidos de forma linear ao longo do prazo dos compromissos de arrendamento mercantil. 2.2.2. Caixa e equivalentes de caixa: Caixa e equivalente de caixa incluem caixa, saldos positivos em conta movimento, aplicações financeiras com liquidez imediata e com risco insignificante de mudança de seu valor de mercado. As aplicações financeiras incluídas nos equivalentes de caixa são classificadas na categoria "avaliadas ao Valor Justo por meio do Resultado (VJR)". 2.2.3. Contas a receber: O grupo é composto pelas contas de aluguéis a receber pelo regime de competência ambos deduzidos em conta específica pelas Perdas Esperadas para Créditos de Liquidação Dúvidosa (PECLD). A PECLD existe para reconhecer o montante que a Companhia poderá não receber ou receber em parte e representar uma possível perda de valor nos seus títulos a receber em decorrência de inadimplência. É constituída com base em análise de risco de inadimplência de cada conta a receber por cliente, situação financeira comprometida no mercado, histórico de negociações realizadas, acordos firmados nos se cumprir principalmente sobre os créditos vencidos de longa data e em montante considerado suficiente pela Administração para fazer face às prováveis perdas na realização dos créditos. 2.2.4. Propriedade para investimento: A propriedade para investimento é registrada pelo custo de aquisição, formação ou construção, deduzido das respectivas depreciações acumuladas calculada pelo método linear, a taxa de que leva em consideração o tempo de vida útil estimado do bem. A recuperação da propriedade para investimento por meio das operações futuras, a vida útil e o valor residual destes são acompanhados periodicamente e ajustados de forma prospectiva, se necessário. O valor justo é determinado anualmente, somente para fins de divulgação. Propriedade para investimento é a propriedade mantida para auferir receita de aluguel para valorização de capital ou para ambos. A propriedade para investimento é mensurada pelo custo no reconhecimento inicial e depreciada pelo prazo de vida útil de 50 anos, que é revisada anualmente. 2.2.5. Redução ao valor recuperável (impairment) de ativos não financeiros: Os ativos que estão sujeitos à depreciação ou amortização são revisados para a verificação de impairment sempre que eventos ou mudanças nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Uma perda por impairment é reconhecida pelo valor ao qual o valor contábil do ativo excede seu valor recuperável. Este último é o valor mais alto entre o valor justo de um ativo menos os custos de venda e o seu valor em uso. Para fins de avaliação do impairment os ativos são agrupados nos níveis mais baixos para os quais existem fluxos de caixa identificáveis separadamente (Unidades Geradoras de Caixa - UGC). Os ativos não financeiros que tenham sofrido impairment são revisados subsequentemente para a análise de uma possível reversão do impairment na data de apresentação do relatório. 2.2.6. Imposto de renda e contribuição social: O imposto de renda e a contribuição social do exercício corrente são calculados com base no lucro presumido. As alíquotas aplicadas sobre a base de cálculo tributável são de 15% acrescida do adicional de 10% aplicadas sobre o excedente de R\$ 60.000 no trimestre para imposto de renda quando aplicável e 9% sobre a base de cálculo

para contribuição social. A alíquota de presunção das receitas operacionais é de 32%. 2.2.7. Empréstimos e financiamentos: Os empréstimos e financiamentos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo, líquido dos custos incorridos na transação e são subsequentemente demonstrados pelo Custo Amortizado (CA). Qualquer diferença entre os valores captados (líquidos dos custos da transação) e o valor de liquidação é reconhecida durante o período em que os empréstimos estejam em aberto utilizando o método da taxa efetiva de juros. Os empréstimos e financiamentos são classificados como passivo circulante a menos que a Companhia tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por pelo menos 12 meses após a data do balanço. 2.2.8. Demais ativos e passivos (circulantes e não circulantes): Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômicos-futuros serão gerados em favor da Companhia e seu custo ou valor puder ser mensurado com segurança. Um passivo é reconhecido no balanço patrimonial quando a Companhia possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para liquidá-lo. São acrescidos quando aplicável dos correspondentes encargos e das variações monetárias ou cambiais incorridas. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido. Os ativos e passivos são classificados como circulantes quando sua realização ou liquidação é provável que ocorre nos próximos 12 meses caso contrário são demonstrados como não circulantes. 2.2.9. Ajuste a Valor Presente (AVP) de ativos e passivos: Os ativos e passivos monetários são ajustados pelo seu Valor Presente (AVP) no registro inicial da transação levando em consideração os fluxos de caixa contratuais, a taxa de juros explícita e em certos casos implícita dos respectivos ativos e passivos e as taxas praticadas no mercado para transações semelhantes. Subsequentemente, estes efeitos são realocados nas linhas de receita com venda de imóveis, despesas e receitas financeiras no resultado por meio da utilização do método da taxa efetiva de juros em relação aos fluxos de caixa contratuais. 2.2.10. Ativos e passivos contingentes: As práticas contábeis para registro e divulgação de ativos e passivos contingentes são as seguintes: • Ativos contingentes: são reconhecidos somente quando há garantias reais ou decisões judiciais favoráveis transitadas em julgado. Os ativos contingentes com êxitos prováveis são apenas divulgados em nota explicativa. • Passivos contingentes: são provisionados quando as perdas forem avaliadas como prováveis e os montantes envolvidos forem mensuráveis com suficiente segurança. Quando as perdas forem avaliadas como possíveis os montantes envolvidos são divulgados nas notas explicativas. 2.2.11. Julgamentos, estimativas e premissas contábeis significativas - Julgamentos: A elaboração das demonstrações financeiras requer a adoção por parte da Administração de estimativas e julgamentos que afetam os valores reportados de ativos e passivos, a divulgação dos ativos e passivos contingentes na data das demonstrações financeiras e receitas e despesas nos exercícios demonstrados. Estimativas e premissas: As principais premissas relativas às fontes de incerteza nas estimativas futuras e outras importantes fontes de incerteza em estimativas na data do balanço envolvendo risco importante de causar um ajuste significativo no valor contábil dos ativos e passivos no próximo exercício financeiro são discutidas a seguir. Demandas judiciais e riscos tributários, cíveis e trabalhistas: A Companhia está sujeita no curso normal dos nossos negócios a investigações, auditorias, processos judiciais e procedimentos administrativos em matérias cível, tributária, trabalhista, ambiental, societária e direito do consumidor, entre outras. Dependendo do objeto das investigações, processos judiciais ou procedimentos administrativos que seja movido contra a Companhia poderemos ser adversamente afetados independentemente do respectivo resultado. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos. As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias tais como: prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos. Valor justo de instrumentos financeiros: Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos é determinado utilizando técnicas de avaliação incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para estes métodos se baseiam naqueles praticados no mercado quando possível, contudo, quando isso não for viável um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como por exemplo: risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre estes fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros. 2.2.12. Instrumentos financeiros: Os instrumentos financeiros somente são reconhecidos a partir da data em que a Companhia se torna parte das disposições contratuais dos instrumentos financeiros. Quando reconhecidos são inicialmente registrados ao seu valor justo acrescido dos custos de transação que sejam diretamente atribuíveis à sua aquisição ou emissão (quando aplicável). Sua mensuração subsequentemente ocorre a cada data de balanço de acordo com as regras estabelecidas para cada tipo de classificação de ativos e passivos financeiros. 2.2.13. Novos pronunciamentos técnicos, revisões e interpretações: As normas e interpretações das normas e alterações emitidas, mas não ainda em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Companhia, estão descritas a seguir. A Companhia pretende adotar essas normas e interpretações novas e alteradas, se cabível, quando entrarem em vigor. CPC 51 - Apresentação e Divulgação nas Demonstrações Contábeis: A vigência deste Pronunciamento para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2027. Este Pronunciamento substitui o CPC 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis, e não terá impacto em reconhecimento ou mensuração de itens da demonstração financeira, mas sim em sua apresentação e divulgação. Esta norma introduz cinco categorias na demonstração do resultado e outros resultados abrangentes: operacional, de investimento, de financiamento, de tributos sobre o lucro e de operações descontinuadas. A norma introduz dois subtotais obrigatórios na demonstração: "Lucro ou prejuízo operacional" e "Lucro ou prejuízo antes de financiamento e tributos sobre o lucro". Existem também novos requisitos de divulgação para "medidas de desempenho definidas pela administração", como o "Lucro ou prejuízo operacional antes de depreciação, amortização e reduções ao valor recuperável no alcance do CPC 01". A norma reformula orientações aprimoradas sobre o agrupamento de informações (agregação e desagregação), incluindo se essas informações devem ser apresentadas nas demonstrações financeiras principais ou nas notas explicativas. A Companhia adotará essa norma a partir de 1º de janeiro de 2027 (data de vigência) e espera-se que haja uma mudança significativa no formato da demonstração do resultado e de outros resultados abrangentes.

Table with columns: Tipo, Emissão, Série, Data, Espécie. Rows include Debêntures, 6.1. Composição de saldos, 6.2. Movimentação, 6.3. Vencimentos, 6.4. Garantias: 6.4.1. Alienação fiduciária de imóvel.

Table with columns: Qtdte, MRS, Taxa Contratual, Vencimento, Pagamento Mensal. Rows include Receitas financeiras, Rendimento de aplicação financeira, 11. Imposto de renda e contribuição social, 11.1. Correntes, 11.2. Diferidos.

Table with columns: Custo Amortizado (CA), Amortizado (CA). Rows include Caixa e equivalentes de caixa (nota 3), Contas a receber (nota 4).

Table with columns: Custo Amortizado (CA), Amortizado (CA). Rows include Debêntures (nota 6).

Table with columns: Nível hierárquico do valor justo, Valor contábil. Rows include Caixa e equivalentes de caixa (nota 3), Contas a receber (nota 4).

Table with columns: Nível hierárquico do valor justo, Valor contábil. Rows include Debêntures (nota 6).

Table with columns: % and R\$. Rows include Comercial e Empreendimentos Brasil S/A, AK-Empreendimentos e Participações S/A.

8.2. Reserva legal: É constituída à razão de 5% do lucro líquido apurado em cada exercício social em conformidade com o artigo 193 da Lei nº 6.404/76 até o limite de 20% do capital social ou facultada a constituição no exercício em que o saldo dessa reserva, acrescido do montante das reservas de capital de que trata o § 1º do artigo 193 exceder de 30% do capital social. 8.3. Política de distribuição de dividendos: Aos acionistas é garantido o direito de receber em cada exercício a título de dividendos um percentual mínimo obrigatório de 25% sobre o lucro líquido do exercício com os seguintes ajustes: • O decréscimo das importâncias destinadas no exercício à constituição da reserva legal, de reservas para contingências e da parcela do lucro a realizar. 8.4. Lucro por ação: 8.4.1. Básico e diluído: O lucro (Prejuízo) básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas da Companhia pela quantidade média ponderada de ações ordinárias emitidas durante o exercício.

9. Receita líquida: Receita de aluguel (166), PIS (753), COFINS (24.261). 10. Receitas e despesas financeiras: Despesas financeiras (18.377), Encargos financeiros sobre debêntures (143), Despesas bancárias (18.520).

11. Imposto de renda e contribuição social: 11.1. Correntes: 8.058, 7.775. 11.2. Diferidos: 686, 639. 12. Outros serviços prestados pelo auditor independente: 12.1. Imposto de renda e contribuição social (34%), IRPJ e CSLL Diferido - saldo anterior (passivo) (217), (216). 12.2. Outros serviços prestados pelo auditor independente: 10, (11).

13. Instrumentos financeiros: As atividades da Companhia a expõem a diversos riscos financeiros: risco de mercado (incluindo taxa de juros dos financiamentos, risco de taxa de juros de fluxo de caixa e risco de preço de determinados ativos avaliados ao valor justo), risco de crédito e risco de liquidez. O programa de gestão de risco se concentra na invisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro da Companhia. A Companhia não realiza operações envolvendo instrumentos financeiros derivativos. Os riscos são administrados por meio de políticas de controle, estratégias específicas e determinação de limites. Segue quadro com a categoria dos instrumentos financeiros referente à Companhia em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

Table with columns: Custo Amortizado (CA), Amortizado (CA). Rows include Caixa e equivalentes de caixa (nota 3), Contas a receber (nota 4).

Table with columns: Custo Amortizado (CA), Amortizado (CA). Rows include Debêntures (nota 6).

Table with columns: Nível hierárquico do valor justo, Valor contábil. Rows include Caixa e equivalentes de caixa (nota 3), Contas a receber (nota 4).

Table with columns: Modificações às Normas Contábeis, Vigência, Alterações. Rows include Classificação e mensuração de instrumentos financeiros, Melhorias Anuais às Normas Contábeis IFRS - Volume 11, Contratos de energia, Subsidárias sem Obrigação Pública: Divulgação, Conversão para uma moeda de apresentação hiperinflacionária, Venda ou Contribuições de Ativos entre Investidor e sua Associada.

Table with columns: Alterações, 5.2. Movimentação de propriedade para investimento, 5.3. Divulgação do Valor Justo: Informações do imóvel: Endereço: Avenida Pasteur, 138/146, Cidade: Rio de Janeiro/RJ, Metragem: Área total locável de 16.460,00 m².

Table with columns: 3. Caixa e equivalentes de caixa: Os saldos de caixa e equivalentes de caixa estão assim representados: Banco conta movimento, Aplicação financeira.

Table with columns: 5.2. Movimentação de propriedade para investimento, 5.3. Divulgação do Valor Justo: Informações do imóvel: Endereço: Avenida Pasteur, 138/146, Cidade: Rio de Janeiro/RJ, Metragem: Área total locável de 16.460,00 m².



...continuação

## Relatório do Auditor Independente sobre as demonstrações financeiras

Aos acionistas da **AK 24 - Empreendimentos e Participações S/A**, São Paulo - SP. **Opinião:** Examinamos as demonstrações financeiras da **AK 24 - Empreendimentos e Participações S/A** ("Companhia") que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2025 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas incluindo as políticas contábeis materiais e outras informações elucidativas. Em nossa opinião as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente em todos os aspectos relevantes a posição patrimonial e financeira da **AK 24 - Empreendimentos e Participações S/A** em 31 de dezembro de 2025 o desempenho de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. **Base para opinião:** Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades em conformidade com tais normas estão descritas na seção a seguir intitulada: "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras". Somos independentes em relação à Companhia de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, aplicáveis a auditorias de demonstrações contábeis de entidades de interesse público no Brasil, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo

com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião. **Responsabilidades da Administração e da governança pelas demonstrações financeiras:** A Administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante independentemente se causada por fraude ou erro. Na elaboração das demonstrações financeiras a Administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando quando aplicável os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a Administração pretenda liquidar a Companhia ou cessar suas operações ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações. Os responsáveis pela governança da Companhia são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras. Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras tomadas em conjunto estão livres de distorção relevante independentemente se causada por fraude ou erro e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com

as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto possam influenciar dentro de uma perspectiva razoável as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras. Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso: • Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais; • Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia; • Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela Administração; • Concluímos sobre a adequação do uso pela Administração da base contábil de

continuidade operacional e com base nas evidências de auditoria obtidas se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia. Se concluirmos que existe incerteza relevante devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório, todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia a não mais se manter em continuidade operacional; • Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada. Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito entre outros aspectos do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria inclusive as eventuais deficiências importantes nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos. São Paulo, 11 de março de 2026.

RSM Brasil Auditoria e Consultoria Ltda.

CRC 2SP-030.002/O-7

Otavio Lopes Rodrigues - Contador CRC 1SP-332900/O-1  
Emerson Fabri - Contador CRC 1SP-236656/O-6

# Luizacred S.A. - Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento

## DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS RELATIVAS A 31/12/2025

As demonstrações contábeis apresentadas a seguir são demonstrações contábeis resumidas e não devem ser consideradas isoladamente para a tomada de decisão. O entendimento da situação financeira e patrimonial da companhia demanda a leitura das demonstrações contábeis completas auditadas, elaboradas na forma da legislação societária e da regulamentação contábil aplicável.

As demonstrações contábeis completas auditadas, incluindo o respectivo relatório do auditor independente, estão disponíveis no seguinte endereço eletrônico: [https://jornalempresenegocios.com.br/publicidade\\_legal](https://jornalempresenegocios.com.br/publicidade_legal)  
O referido relatório do auditor independente sobre essas demonstrações contábeis foi emitido em 06 de março de 2026, sem modificações.

### BALANÇO PATRIMONIAL (Em milhares de reais)

	31/12/2025	Passivo e Patrimônio Líquido	31/12/2025
<b>Ativo</b>		<b>Circulante e Não Circulante</b>	<b>17.770.577</b>
<b>Circulante e Não Circulante</b>	<b>19.846.347</b>	<b>Circulante e Não Circulante</b>	<b>2.981.893</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>6.922</b>	<b>Depósitos</b>	<b>15.819</b>
<b>Aplicações Interfinanceiras de Liquidez</b>	<b>108.930</b>	Depósitos à Vista	2.966.074
Aplicações no Mercado Aberto	108.930	Depósitos Interfinanceiros	9.313.294
<b>Títulos e Valores Mobiliários</b>	<b>24.810</b>	<b>Relações Interfinanceiras</b>	<b>27.232</b>
Carteira Própria	24.810	<b>Provisões para Garantias Financeiras, Compromissos de Crédito e Créditos a Liberar</b>	<b>82.943</b>
<b>Operações com Característica de Concessão de Crédito</b>	<b>18.231.007</b>	<b>Demais Provisões</b>	<b>76.038</b>
Operações de Crédito, Arrendamentos e Outros Créditos	20.826.260	<b>Obrigações Fiscais Correntes e Diferidas</b>	<b>73.618</b>
(Provisão para Perda de Crédito Esperada)	(2.595.253)	Obrigações Fiscais Correntes	2.420
<b>Ativos Fiscais Correntes e Diferidos</b>	<b>1.283.816</b>	Obrigações Fiscais Diferidas	5.289.177
Ativos Fiscais Correntes	14.788	<b>Outros Passivos</b>	<b>2.122.697</b>
Ativos Fiscais Diferidos	1.269.028	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>1.867.503</b>
<b>Outros Ativos</b>	<b>190.862</b>	Capital Social	9.868
Permanente	46.927	Reservas de Capital	245.326
<b>Imobilizado</b>	<b>10</b>	Reservas de Lucros	
Outras Imobilizações	8.540		
(Depreciações Acumuladas)	(8.530)		
<b>Intangível</b>	<b>46.917</b>		
Ativos Intangíveis	212.149		
(Amortização Acumulada)	(165.232)		
<b>Total do Ativo</b>	<b>19.893.274</b>	<b>Total do Passivo e do Patrimônio Líquido</b>	<b>19.893.274</b>

### DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (Em milhares de reais)

	Capital Social	Reservas de Capital	Reservas de Lucros		Lucros / (Prejuízos) Acumulados	Total
			Legal	Estatutária		
<b>Saldos em 01/07/2025</b>	<b>1.759.003</b>	<b>9.868</b>	<b>4.712</b>	<b>13.536</b>	--	<b>1.787.119</b>
Aumento / (Redução) de Capital	108.500	--	--	--	--	108.500
Total do Resultado Abrangente	--	--	--	--	334.978	334.978
Lucro Líquido / (Prejuízo)	--	--	--	--	334.978	334.978
Destinações:						
Reservas:	--	--	16.749	210.329	(227.078)	--
Juros sobre o Capital Próprio	--	--	--	--	(107.900)	(107.900)
<b>Saldos em 31/12/2025</b>	<b>1.867.503</b>	<b>9.868</b>	<b>21.461</b>	<b>223.865</b>	--	<b>2.122.697</b>
<b>Mutações do Período</b>	<b>108.500</b>	--	<b>16.749</b>	<b>210.329</b>	--	<b>335.578</b>
<b>Saldos em 01/01/2025</b>	<b>1.682.002</b>	<b>9.868</b>	--	--	<b>(83.962)</b>	<b>1.607.908</b>
Aumento / (Redução) de Capital	185.501	--	--	--	--	185.501
Total do Resultado Abrangente	--	--	--	--	513.188	513.188
Lucro Líquido / (Prejuízo)	--	--	--	--	513.188	513.188
Destinações:						
Reservas:	--	--	21.461	223.865	(245.326)	--
Juros sobre o Capital Próprio	--	--	--	--	(183.900)	(183.900)
<b>Saldos em 31/12/2025</b>	<b>1.867.503</b>	<b>9.868</b>	<b>21.461</b>	<b>223.865</b>	--	<b>2.122.697</b>
<b>Mutações do Período</b>	<b>185.501</b>	--	<b>21.461</b>	<b>223.865</b>	<b>83.962</b>	<b>514.789</b>

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS - EM 31/12/2025 PARA CONTAS PATRIMONIAIS E DE 01/01 A 31/12/2025 PARA RESULTADO (Em milhares de reais, exceto quando indicado)

#### NOTA 1 - CONTEXTO OPERACIONAL

A Luizacred S.A. Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento (LUIZACRED ou empresa) é uma sociedade anônima de capital fechado, que tem por objetivo a realização de financiamento para aquisição de bens e serviços e para capital de giro, podendo praticar todas as atividades legalmente admitidas e não vedadas para as sociedades de crédito, financiamento e investimento, bem como a emissão, administração e comercialização de cartões de crédito, podendo ainda praticar as atividades a estas afins e os demais procedimentos necessários para a sua colocação no mercado, na forma da legislação em vigor.

As operações da LUIZACRED são conduzidas no contexto de um conjunto de instituições que atuam integradamente no mercado financeiro, lideradas pelo Itaú Unibanco Holding S.A. Os benefícios dos serviços prestados entre essas instituições e os custos correspondentes são absorvidos segundo praticabilidade e razoabilidade de lhes serem atribuídos.

Estas Demonstrações Contábeis foram aprovadas pelos órgãos de governança em 06 de março de 2026.

#### NOTA 2 - POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

##### a) Base de Preparação

As demonstrações contábeis da empresa foram elaboradas de acordo com a Lei das Sociedades por Ações, incluindo as alterações introduzidas pela Lei nº 11.638, de 28/12/2007, e Lei nº 11.941, de 27/05/2009 em consonância, quando aplicável, com os normativos do Banco Central do Brasil (BACEN) e do Conselho Monetário Nacional (CMN). As informações nas demonstrações contábeis e nas correspondentes notas explicativas evidenciam todas as informações relevantes inerentes às demonstrações contábeis, e somente elas, as quais estão consistentes com as informações utilizadas pela Administração na sua gestão.

A empresa adotou em 1º de janeiro de 2025 a Resolução CMN nº 4.966/21 que altera os critérios contábeis aplicáveis aos instrumentos financeiros e optou pela dispensa da apresentação dos valores comparativos relativos aos períodos anteriores, conforme previsto no artigo 79 desta Resolução. Mais informações sobre os efeitos da transição normativa estão detalhadas na nota 2b1 - Novas Normas, Alterações e Interpretações de Normas Existentes.

##### b) Novas Normas, Alterações e Interpretações de Normas Existentes

##### 1 - Aplicáveis para Períodos Findo de 31 de dezembro de 2025

##### Resolução CMN nº 4.966/21 - Instrumentos Financeiros

Estabelece a classificação, mensuração, reconhecimento e baixa de instrumentos financeiros, constituição de provisão para perda esperada associadas ao risco de crédito e designação e reconhecimento contábil da contabilidade de hedge. A adoção foi prospectiva, a partir de 1º de janeiro de 2025, com exceção da contabilidade de hedge e do ajuste ao valor presente de instrumentos financeiros reestruturados, cuja vigência será em 1º de janeiro de 2027.

Na LUIZACRED, as novas classificações de instrumentos financeiros não produziram efeitos no patrimônio líquido na adoção inicial. Em relação a perda esperada associadas ao risco de crédito, houve uma redução no Ativo de R\$ (809.638), referente a Perda de Crédito Esperada de Operações com Característica de Concessão de Crédito em contrapartida do Patrimônio Líquido, correspondente a R\$ (485.784), líquido de efeitos fiscais.

##### c) Políticas Contábeis, Estimativas Críticas e Julgamentos Materiais

##### 1 - Ativos e Passivos Financeiros

##### a) Classificação de Instrumentos Financeiros

Os instrumentos financeiros são classificados e subsequentemente mensurados nas seguintes categorias:

- Custo Amortizado (CA):** utilizada quando os ativos financeiros são administrados para obter fluxos de caixa contratuais, constituídos apenas por pagamentos de principal e juros, principalmente Aplicações e Captações.

- Valor Justo por meio de Outros Resultados Abrangentes (VJORA):** utilizada quando os ativos financeiros são mantidos tanto para obter fluxos de caixa contratuais, constituídos apenas por pagamentos de principal e juros, quanto para a venda.

- Valor Justo por meio do Resultado (VJR):** utilizada para ativos financeiros que não atendem os critérios de classificação ao Custo Amortizado e Valor Justo por meio de Outros Resultados Abrangentes. Demonstrado no Balanço Patrimonial em Títulos e Valores Mobiliários.

##### b) Mensuração Subsequente de Instrumentos Financeiros

**Valor Justo dos Instrumentos Financeiros:** Para mensuração do valor justo são utilizadas técnicas de avaliação aplicando informações classificadas em três níveis de hierarquia, priorizando preços cotados em mercados ativos dos instrumentos.

**Perda de Crédito Esperada:** Para a avaliação da perda de crédito esperada associada aos instrumentos financeiros (exceto instrumentos patrimoniais, derivativos, títulos públicos mensurados ao valor justo por meio do resultado no nível 1 da hierarquia de valor justo) e aos compromissos de créditos e créditos a liberar não canceláveis, aplica-se a abordagem de três estágios para demonstrar as mudanças no risco de crédito.

- Estágio 1 - considera os eventos de inadimplência possíveis dentro de 12 meses. Aplicável aos ativos financeiros originados ou comprados sem problemas de recuperação de crédito ou cujo risco de crédito diminuiu significativamente.

- Estágio 2 - considera todos os eventos de inadimplência possíveis ao longo da vida do instrumento financeiro. Aplicável aos instrumentos financeiros cujo risco de crédito aumentou significativamente desde o reconhecimento inicial ou que deixou de ter problemas de recuperação de crédito, mas seu risco de crédito não diminuiu significativamente.

- Estágio 3 - aplicável aos ativos problemáticos, para os quais é considerado uma probabilidade de default (PD) de 100%.

##### II - Receitas de Prestação de Serviços

São reconhecidas quando a empresa fornece ou disponibiliza os serviços aos clientes, por um montante que reflete a contraprestação que a empresa espera receber em troca desses serviços. Os custos incrementais, quando materiais, são reconhecidos no ativo e apropriados no resultado conforme o prazo esperado do contrato. As principais receitas são reconhecidas ao longo da vida dos respectivos contratos, à medida que os serviços são prestados.

##### NOTA 3 - OPERAÇÕES COM CARACTERÍSTICA DE CONCESSÃO DE CRÉDITO

##### a) Composição da Carteira de Operações com Característica de Concessão de Crédito

A carteira de Operações de Crédito é classificada como custo amortizado e composta principalmente por pessoas físicas no montante de R\$ 20.826.260, sendo o valor justo dessas operações o montante de R\$ 20.826.260. Do total, R\$ 19.373.285 estão classificados no circulante e R\$ 1.452.975 no não circulante e estão distribuídas da seguinte forma: R\$ 16.260.291 no estágio 1, R\$ 2.414.164 no estágio 2 e R\$ 2.151.805 no estágio 3. A classificação das provisões para perda de crédito esperada é: R\$ (456.944) no estágio 1, R\$ (725.185) estágio 2 e R\$ (1.440.356) estágio 3.

No período, foram baixadas operações com característica de concessão de crédito (Write-Off) no montante de R\$ (2.448.593), em razão da ausência de expectativa razoável de recuperação.

A Provisão para Perda de Crédito Esperada contempla Perda de Crédito Esperada para operações de Garantias Financeiras, Compromissos de Crédito e Créditos a Liberar de R\$ (27.232).

Do saldo total dos 3 estágios, R\$ 1.448.111 são de operações renegociadas, das quais 73,1% referem-se a operações reestruturadas.

### DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (Em milhares de reais)

	01/07 a 31/12/2025	01/01 a 31/12/2025
<b>Receitas da Intermediação Financeira</b>	<b>1.278.731</b>	<b>2.573.038</b>
Resultado de Operações com Característica de Concessão de Crédito	1.277.115	2.570.365
Resultado de Títulos e Valores Mobiliários e Outros	1.616	2.673
<b>Despesas da Intermediação Financeira</b>	<b>(213.288)</b>	<b>(446.136)</b>
Depósitos	(212.867)	(445.379)
Empréstimos e Repasses	(421)	(757)
<b>Resultado da Intermediação Financeira Antes da Perda de Crédito Esperada</b>	<b>1.065.443</b>	<b>2.126.902</b>
<b>Resultado da Perda de Crédito Esperada</b>	<b>(977.657)</b>	<b>(2.011.298)</b>
Despesa de Provisão para Perda de Crédito Esperada	(1.144.993)	(2.356.168)
Recuperação de Ativos Financeiros Baixados como Prejuízo	167.336	344.870
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira</b>	<b>87.786</b>	<b>115.604</b>
<b>Outras Receitas / (Despesas) Operacionais</b>	<b>239.741</b>	<b>457.475</b>
Receitas de Prestação de Serviços	829.183	1.639.636
Outras Receitas Operacionais	2.718	3.981
Despesas de Pessoal	(5.147)	(10.379)
Outras Despesas Administrativas	(304.884)	(590.107)
Despesas de Demais Provisões	(4.120)	(23.926)
Provisões Cíveis	(8.969)	(22.420)
Provisões Trabalhistas	4.849	(1.506)
Despesas Tributárias	(111.908)	(226.688)
Outras Receitas Operacionais	2.718	3.981
Outras Despesas Operacionais	(166.101)	(335.042)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>327.527</b>	<b>573.079</b>
<b>Resultado não Operacional</b>	<b>(35)</b>	<b>(427)</b>
<b>Resultado Antes da Tributação Sobre o Lucro</b>	<b>327.492</b>	<b>572.652</b>
<b>Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	<b>7.486</b>	<b>(59.464)</b>
Devidos sobre Operações do Período	73.081	(277.312)
Referentes a Diferenças Temporárias	(65.595)	217.848
<b>Lucro Líquido / (Prejuízo)</b>	<b>334.978</b>	<b>513.188</b>
Quantidade de Ações	2.538.768	2.680.656
Lucro Líquido / (Prejuízo) por Ação - R\$	131,94	191,44

### DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE (Em milhares de reais)

	01/07 a 31/12/2025	01/01 a 31/12/2025
<b>Lucro Líquido / (Prejuízo)</b>	<b>334.978</b>	<b>513.188</b>
<b>Total de Outros Resultados Abrangentes</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
<b>Total do Resultado Abrangente</b>	<b>334.978</b>	<b>513.188</b>

### DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA (Em milhares de reais)

	01/07 a 31/12/2025	01/01 a 31/12/2025
<b>Lucro Líquido / (Prejuízo) Ajustado</b>	<b>1.555.518</b>	<b>2.688.106</b>
Lucro Líquido / (Prejuízo)	334.978	513.188
Ajustes ao Lucro Líquido / (Prejuízo):	1.220.940	2.174.918
Perda de Crédito Esperada com Instrumentos Financeiros	1.144.993	2.356.168
Depreciações e Amortizações	6.021	11.564
Despesa de Atualização / Encargos de Provisões	4.759	1.318
Constituição / (Reversão) de Provisões para Contingências	4.275	24.320
Recuperação de Ativos Financeiros Baixados como Prejuízo	(403)	(855)
Tributos Diferidos	65.595	(217.848)
Resultado de Juros e Variação Cambial de Ativos Financeiros	--	251
ao Valor Justo por meio de Outros Resultados Abrangentes	--	251
<b>Variáveis de Ativos e Passivos</b>	<b>(1.555.033)</b>	<b>(2.771.626)</b>
<b>(Aumento) / Redução em Ativos</b>		
Aplicações Interfinanceiras de Liquidez	(31.384)	(22.589)
Títulos e Valores Mobiliários	(1.271)	2.707
Operações com Característica de Concessão de Crédito	(2.233.346)	(2.702.780)
Relações Interfinanceiras (Ativos / Passivos)	731.730	636.080
Ativos Fiscais	(7.179)	16.645
Outros Ativos	104.500	101.364
<b>(Redução) / Aumento em Passivos</b>		
Depósitos	(382.469)	(1.089.412)
Obrigações Fiscais	(83.379)	(55.347)
Demais Provisões e Outros Passivos	469.961	575.788
Pagamento de Imposto de Renda e Contribuição Social	(122.196)	(234.082)
<b>Caixa Líquido Proveniente / (Aplicado) nas Atividades Operacionais</b>	<b>885</b>	<b>(83.520)</b>
(Aquisição) / Recursos da Venda de Ativos Financeiros	--	(2.179)
ao Valor Justo por meio de Outros Resultados Abrangentes	--	(2.179)
(Aquisição) / Recursos da Venda de Ativos Financeiros ao Custo Amortizado	--	(50)
(Aquisição) / Alienação de Distrito de Contratos do Intangível	(335)	(335)
<b>Caixa Líquido Proveniente / (Aplicado) nas Atividades de Investimento</b>	<b>(335)</b>	<b>(2.564)</b>
Aumento / (Redução) de Capital	108.500	185.501
Dividendos / Juros		

## BANCO INDUSCRED DE INVESTIMENTO S.A.

C.N.P.J. nº 33.588.252/0001-32

Relatório da Diretoria

Senhores Acionistas, em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos a apreciação de V. Sas, o Balanço Patrimonial, as Demonstrações de Resultado, as Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração do Fluxo de Caixa, referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025, bem como, parecer dos auditores independentes. A Diretoria está ao inteiro dispor dos Senhores Acionistas para quaisquer informações adicionais que julgarem necessárias.

São Paulo, 28 de fevereiro de 2026.

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2025 - (Em Milhares de Reais)			
Ativo	NE	31/12/2025	Passivo
<b>Circulante</b>		<b>81.113</b>	<b>Circulante</b>
Disponibilidade	04	106	Depósitos a Prazo
Aplicações em Operações Compromissadas	04	-	Fiscais e Previdenciárias
Títulos e Valores Mobiliários	05	62.585	Credores Diversos
Banco Central - Reservas Especial Livre			<b>Não Circulante</b>
Relações Interfinanceira		361	Depósitos a Prazo
Operações de Crédito	06	13.666	<b>Patrimônio Líquido</b>
(-) Prov. para Operações de Crédito de Liquidação	06	(1.233)	Capital Social
Outros Créditos	07	1.367	Aumento de Capital Social
Ativos Fiscais Diferido	12	2.471	Reservas de Capital
Outros valores e bens	08	1.791	Reservas Legal
<b>Não Circulante</b>		<b>418</b>	Reservas Estatutária
Operações de crédito	06	104	Prejuízos Acumulados
(-) Prov. para Operações de Crédito de Liquidação	06	(12)	
Outros Investimentos p/Incentivos Fiscais		-	
(-) Prov. p/Perdas em Inv. p/Incentivos Fiscais		-	
Imobilizado		570	
(-) Depreciação Acum. Ativos		(254)	
<b>Total do Ativo</b>		<b>81.531</b>	<b>Total do Passivo + Patrimônio Líquido</b>
<b>Ativo Compensado</b>		<b>302.397</b>	<b>Passivo Compensado</b>

Demonstração do Resultado dos Exercícios Fintos em 31 de Dezembro de 2025 e Semestre Finto em 31.12.2025 - (Em Milhares de Reais)		
	2º semestre	Ano
	2025	2025
	5.939	10.365
<b>Receitas da Intermediação Financeira</b>		
Operações de Crédito	1.559	3.671
Resultado Op. o/Títulos, Valores Mobiliários e Inst. Fin. Derivativos	4.379	6.695
<b>Despesas da Intermediação Financeira</b>		
Operações de Crédito no Mercado	(241)	(1.963)
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(272)	(1.859)
Reversão de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	174	174
<b>Resultado Bruto da Intermediação Financeira</b>	<b>5.698</b>	<b>8.403</b>
<b>Outras Receitas (Despesas) Operacionais</b>	<b>(4.518)</b>	<b>(7.147)</b>
Despesas de Pessoal	(1.358)	(2.422)
Outras Despesas Administrativas	(2.516)	(4.269)
Despesas Tributárias	(194)	(249)
Outras Receitas (Despesas) Operacionais	(489)	(290)
Outras Receitas e Despesas	39	84
<b>Resultado Antes dos Tributos Sobre o Lucro</b>	<b>1.180</b>	<b>1.257</b>
(-) Imposto de Renda e CSLL	(403)	(916)
<b>(+) Ativo (passivo) fiscal diferido</b>	<b>-</b>	<b>2.471</b>
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido</b>	<b>777</b>	<b>2.811</b>
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido por Ação - RS</b>	<b>2,56</b>	<b>9,26</b>

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido dos Semestre e Exercício Fintos em 31 de Dezembro de 2025 - (Em Milhares de Reais)						
	Capital Social	Reserva de Capital	Reserva Legal	Reserva Estatutária	Lucros (Prejuízos) Acumulados	Saldo Final
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>40.000</b>	<b>423</b>	<b>864</b>	<b>1.776</b>	<b>(24.180)</b>	<b>18.883</b>
Prejuízos do exercício	-	-	-	-	(2.379)	(2.379)
Aumento de capital	30.000	-	-	-	-	30.000
Absorção de prejuízos	-	(423)	(864)	(1.776)	3.063	-
<b>Saldos em 30 de junho de 2024</b>	<b>70.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(23.496)</b>	<b>46.504</b>
Prejuízos do exercício	-	-	-	-	(1.265)	(1.265)
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>70.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(24.761)</b>	<b>45.239</b>
Efeitos da adoção inicial da Resolução CMN nº 4.966/21	-	-	-	-	629	629
<b>Saldos em 01 de janeiro de 2025</b>	<b>70.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(24.132)</b>	<b>45.868</b>
Aumento de capital	30.000	-	-	-	-	30.000
Lucros do exercício	-	-	-	-	2.035	2.035
<b>Saldo em 30 de junho de 2025</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(22.097)</b>	<b>77.903</b>
Realização passivo fiscal da adoção inicial da Resolução CMN nº 4.966/21	-	-	-	-	514	514
Lucros do exercício	-	-	-	-	777	777
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2025</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(20.806)</b>	<b>79.194</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

Demonstração do Resultado Abrangente dos Exercícios Fintos em 31 de Dezembro de 2025 e Semestre Finto em 31.12.2025 - (Em Milhares de Reais)		
	2º Semestre	2025
	Total	Total
	777	2.811
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido</b>	<b>777</b>	<b>2.811</b>
<b>Total do Resultado Abrangente</b>	<b>777</b>	<b>2.811</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis

### Notas Explicativas as Demonstrações Contábeis para o Semestre Finto em 31 de Dezembro de 2025 - (Em milhares de Reais)

**1. Contexto Operacional:** O Banco Induscred de Investimento S.A. tem por objeto a prática de operações inerentes a Banco de Investimento, ativos, passivas e acessórias e outras operações e serviços permitidos pelo Banco Central do Brasil e que venham a ser autorizados, de acordo com as disposições legais e regulamentares vigentes. **2. Plano de Capitalização:** O Banco Induscred de Investimento, com seus controladores, em conformidade com o plano estratégico para impulsionar e dar continuidade em suas atividades operacionais. Os acionistas mantêm esforços para o contínuo ritmo de capitalizações, no primeiro semestre de 2025, o Banco Induscred de Investimentos teve aporte de capital de 30 milhões de reais, possibilitando o plano de expansão do Banco Induscred de Investimento. Este plano de capitalização, estruturado com base em uma análise detalhada dos objetivos do Banco Induscred de Investimento, combina aportes de capital periódicos segundo necessidades operacionais. A saúde financeira do banco, sua conformidade com as normas vigentes é garantida por seus controladores, assegurando transparência e clareza em todas as etapas. **3. Apresentação das Demonstrações Contábeis:** As demonstrações contábeis estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil - Lei nº 6.404/76, com as alterações das Leis nos 11.638/07 e 11.941/09 e Normas e Instruções do Banco Central do Brasil, que estão em consonância com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis às instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, também em conformidade com a regulamentação emanada do Conselho Monetário Nacional, as quais incluem estimativas para registrar determinados ativos e passivos. Assim, as demonstrações incluem várias estimativas, como a vida útil do imobilizado, provisões para contingências, imposto de renda, entre outras, o que pode representar variações em relação a efetiva realização. As demonstrações contábeis da instituição são de responsabilidade da administração, foram aprovadas em 16 de fevereiro de 2026. Em conformidade com o artigo 78 da Resolução CMN nº 4.966 e com o artigo 101 da Resolução ECB nº 352 de 23 de novembro de 2023, o Banco Induscred implementou ajustes em seus procedimentos contábeis relacionados à mensuração e classificação de instrumentos financeiros e demais ativos, assim como desenvolvimento de nova metodologia de cálculo para provisão para perdas de crédito, os quais foram aplicados a partir de 1º de janeiro de 2025. O Banco Induscred adotou em 01 de janeiro de 2025 a Resolução CMN nº 4.966/21, que altera os critérios contábeis aplicáveis aos instrumentos financeiros e optou por utilizar a faculdade de dispensa da apresentação dos valores comparativos relativos aos períodos anteriores dessas Demonstrações Contábeis Intermediárias, conforme previsto no Art. 79 desta Resolução e com o Art. 102 da Resolução BCB nº 352/23. Os impactos da adoção inicial da resolução CMN nº 4.966/21 trouxeram uma reversão da provisão para perdas esperadas associadas ao risco de crédito, registrados em contrapartida lucros acumulados no patrimônio líquido no montante aproximado de R\$ 628, líquido de impostos. O tratamento tributário relacionado à aplicação dos critérios contábeis estabelecidos na Resolução CMN nº 4.966/2021 foi regulamentado pela Lei nº 14.467/2022 (com alterações da Lei nº 15.078/2024). A partir de 1º de janeiro de 2025, as instituições podem deduzir, na determinação do lucro real e da base de cálculo da contribuição social (CSLL), as perdas incorridas no recebimento de créditos das operações inadimplidas, independentemente de sua data de contratação. Também podem deduzir créditos de operações com pessoa jurídica em processo falimentar ou em recuperação judicial, a partir da data da decretação da falência ou concessão da recuperação judicial. As perdas apuradas sobre os créditos que se encontravam inadimplidos em 31 de dezembro de 2024 e que ainda não foram deduzidas até aquela data passarão ser excluídas na determinação do lucro real e da base de cálculo da CSLL a partir de 1º de janeiro de 2026 à razão de 1/84 para cada mês do período de apuração. É permitido que as instituições optem até 31 de dezembro de 2025, de forma irrevogável e irretirável, por fazer a dedução à razão de 1/120 para cada mês. Os efeitos decorrentes da aplicação da Lei nº 14.467/2022 estão refletidos na expectativa de realização dos tributos diferidos, demonstrados na nota explicativa nº 12. **Principais Práticas Contábeis:** a) As Demonstrações Contábeis, estão apresentadas em milhares de Reais (R\$), sendo está a sua moeda funcional e de apresentação. b) Receitas e despesas são registradas de acordo com o regime de competência, observando-se o critério pro-rata die. c) Os ativos circulantes e realizáveis a longo prazo são demonstrados pelos valores de realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos e as variações monetárias auferidas, deduzidos das respectivas rendas a apropriar e provisões para perdas. d) São considerados como caixa e equivalentes de caixa as disponibilidades e as aplicações interfinanceiras de liquidez cujos prazos de liquidação na data da contratação eram de até 90 dias. e) As aplicações interfinanceiras de liquidez são demonstradas pelo custo de aquisição acrescido dos rendimentos auferidos até a data do balanço. f) As operações de crédito foram registradas pelo valor do principal e acrescidas dos encargos até a data do balanço. g) Provisão para perdas esperadas: Conforme estabelecido pela Resolução CMN nº 4.966/21, o Banco adota a metodologia simplificada de apuração da provisão para perdas esperadas associadas ao risco de crédito, uma vez que está enquadrada dentro da Resolução CMN nº 4.553, de 30 de janeiro de 2017, no segmento S4. Dentro dos critérios estabelecidos para mensuração da provisão para perdas esperadas, devem ser consideradas as perdas incorridas dos instrumentos financeiros, conforme definido pela Resolução nº 352/23, art. 76, para operações adimplidas e inadimplidas. A provisão para perdas esperadas, deve respeitar os mínimos dispostos pelo normativo, onde os instrumentos financeiros devem ser classificados em carteiras de C1 a C5, de acordo com as características da operação de crédito e garantias prestadas, conforme o aumento significativo do risco de crédito e pela caracterização de ativo com problema de recuperação de crédito. Conforme a Resolução CMN nº 4.966/21, são consideradas as expectativas de eventos futuros e condições econômicas, além de evidências objetivas de perda no valor recuperável dos ativos. Isso ocorre como resultado de um ou mais eventos de perda ocorridos após o reconhecimento inicial dos ativos, os quais impactam negativamente os fluxos de caixa futuros previstos do ativo, podendo ser estimados de forma confiável. h) Outros valores e bens são representados substancialmente por bens não de uso próprio recebidos em dação de pagamento, disponíveis para venda. São ajustados ao valor de mercado quando este for menor que o custo contabilizado, por meio de constituição de provisão para desvalorização. i) Os ativos imobilizados e intangíveis são demonstrados ao custo de aquisição, deduzido da depreciação/amortização acumulada, calculada pelo método linear, com base em taxas compatíveis com o tempo estimado de vida útil econômica dos bens. j) De acordo com o disposto na Resolução nº 4.924 de 24 de junho de 2021 emitida pelo Banco Central do Brasil e no CPC nº 01 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, a administração anualmente avalia a redução do valor recuperável dos ativos não financeiros (impairment). k) Os passivos circulante e não circulante são demonstrados pelos seus valores originais, acrescidos dos encargos e variações monetárias incorridas, deduzidos das despesas a apropriar. As operações pós-fixadas são registradas pelo valor do principal, acrescidas dos encargos auferidos até a data do balanço. l) A provisão para férias, inclusive os encargos sociais, são reconhecidas por competência mensal, segundo o período incorrido, constituindo com base nos direitos adquiridos pelos empregados até a data do balanço. m) A prática para constituir provisão para passivos contingentes e obrigações legais adotam-se as diretrizes de Pronunciamento Técnico CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes aprovado pela Resolução nº 3.823 de 14 de dezembro de 2009 emitida pelo Banco Central do Brasil e Instrução Normativa BCB nº 319/22, é baseado na opinião dos assessores jurídicos e da administração, quando uma provável saída de recursos para liquidação de obriga-

ções e quando os montantes envolvidos foram mensuráveis com suficiente segurança. Os passivos contingentes, quando existentes classificados como riscos de possíveis perdas pelos assessores jurídicos são divulgados em notas explicativas, enquanto aqueles classificados como perda remota não requer provisão. n) A transferência de recursos, serviços ou obrigações entre as partes, independentemente da cobrança de contrapartida caracterizadas como transações entre partes relacionadas, são divulgadas em conformidade com CPC 05 - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. o) Os créditos tributários de imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido, calculados sobre adições temporárias, são registrados na rubrica "Ativos fiscais correntes e diferidos", e as provisões para as obrigações fiscais diferidas sobre, Outros créditos, são registrados na rubrica "Obrigações fiscais correntes e diferidas", aplicada a alíquota de imposto de renda e contribuição social. Os créditos tributários de diferenças temporárias decorrentes da avaliação ao valor justo de certos ativos e passivos financeiros, e provisão para perdas esperadas associadas ao risco de crédito, são reconhecidos apenas quando todos os requisitos para sua constituição, estabelecidos pela Resolução CMN nº 4.842/20 são atendidos. Os tributos são reconhecidos na demonstração do resultado, exceto quando se referem a itens reconhecidos diretamente no patrimônio líquido. Os tributos diferidos, representados pelos créditos tributários e pelas obrigações fiscais diferidas, são calculados sobre as diferenças temporárias entre as bases fiscais de ativos e passivos e seus valores contábeis. O cálculo do imposto de renda e da contribuição social, bem como a composição dos créditos tributários e das obrigações fiscais diferidas estão apresentados na Nota 12. p) A provisão para o imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ) é calculada à alíquota de 15%, acrescido do adicional de 10%, aplicadas sobre o lucro, após efetuados os ajustes determinados pela legislação fiscal. A contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) é calculada obedecendo a alíquota de 20% janeiro/2025 a junho/2025.

### 4. Aplicações Interfinanceiras de Liquidez

Depósitos Bancários 106  
Aplicações em operações compromissadas -  
**Total 106**

### 5. Títulos e valores mobiliários

Letras Financeiras do Tesouro 56.735  
Outros 5.850  
**Total 62.585**

### 6. Operações de Crédito: a) Por tipo de operação

Capital de Giro 7.703  
Capital de Giro, c/Garantia de Imóveis 310  
Títulos Descontados 842  
Crédito Rotativo 4.915  
**Total 13.769**

### b) Composição do Total das Carteiras e Prazos (empréstimos)

Vencidos 1.012  
Vencidos até 90 dias 10.210  
Vencidos de 91 até 360 dias 2.443  
provisão para riscos de crédito (1.233)  
**Total 12.433**

### Parcela Classificada no Ativo Circulante

Vencidos acima de 360 dias 104  
provisão para riscos de crédito (2)  
**Total 102**

### Parcela Classificada no Ativo não Circulante

Total de Empréstimos e Títulos Descontados 13.769  
provisão para riscos de crédito (1.235)  
**Total 12.535**

### c) Composição da Carteira por Setor de Atividade

Indústria 10.215  
Comércio 10.085  
Outros Serviços 185  
Serviços 1.589  
Provisão para PCLD (1.235)  
**Total 12.535**

### d) Operações de crédito aberto por carteira

**Operações de crédito** **Provisão**  
C3 842 285  
C4 7.990 848  
C5 4.937 101  
Total 13.769 1.235

### e) Composição da carteira por devedor

Maior devedor 4.720 34,28%  
10 maiores devedores 7.602 55,21%  
entre 11 e 20 maiores devedores 1.372 9,97%  
Demais 74 0,54%  
**Total 13.769 100,00%**

### 7. Outros Créditos

**Descrição** **31/12/2025**  
Adiant. P/Custas Judiciais e Cartorárias 517  
Devedores Compras de Valores de Bens 825  
Imposto de Renda a Recuperar 24  
Outros -  
**Total 1.367**

### 8. Outros Valores e Bens:

Refere-se a imóvel para alienação, recebido em liquidação de empréstimos de difícil ou duvidosa solução, conforme inciso II, §2º, art.3º da Lei nº 13.506/2017.

### Descrição

Imóveis mantidos para venda **31/12/2025**  
1.791  
**Total 1.791**

### 9. Imobilizado de Uso

Imobilizado	Saldo em 31/12/2024	Adições	Baixas	Transferência	Saldo em 31/12/2025
Instalações	93	-	-	(93)	-
Móveis e Equipamentos	516	-	-	(516)	-
Veículos	134	-	-	(134)	-
Outros	-	67	(239)	-	743
<b>Total do Imobilizado</b>	<b>743</b>	<b>67</b>	<b>(239)</b>	<b>-</b>	<b>570</b>

### Depreciação Acumulada

Instalações	Saldo em 31/12/2024	Adições	Baixas	Saldo em 31/12/2025
Instalações	(9)	-	-	-
Móveis e Equipamentos	(93)	-	-	-
Veículos	20%	(134)	-	134
Outros	20%	(228)	(26)	(254)
<b>Total de Depreciação</b>	<b>(464)</b>	<b>(26)</b>	<b>236</b>	<b>(254)</b>

### Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis

com a auditoria das demonstrações contábeis, nossa responsabilidade é de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações contábeis ou com nosso conhecimento obtido ou de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluímos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Nada temos a relatar a esse respeito. **Responsabilidade da administração e da governança sobre as demonstrações contábeis:** A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil - BACEN e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro. Na elaboração das demonstrações contábeis, a administração é responsável pela avaliação da capacidade do Banco continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a administração prenda liquidar o Banco ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações. Os responsáveis pela governança do Banco são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações contábeis. **Responsabilidade do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis:** Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não, uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis. Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos o julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso: • Identificamos e avaliamos os riscos de

## Votação das diretrizes sobre uso da IA na educação não deve impor obrigações

Para especialista em políticas públicas educacionais, a aplicação dessas ferramentas nos sistemas de avaliação pode ser o único ponto em que proibição será recomendada

O Conselho Nacional de Educação (CNE) irá votar, no dia 16 de março, um conjunto de diretrizes sobre o uso de Inteligência Artificial (IA) em instituições de ensino da educação básica e superior. Esse movimento aconteceu em um cenário de uso massivo dessas ferramentas no setor, especialmente entre alunos, e tem o propósito de discutir os limites, capacitação e as questões éticas que envolvem a tecnologia. Francisco Borges, mestre em educação e consultor de políticas públicas de ensino da Fundação de Apoio à Tecnologia (FAT), acredita que as diretrizes serão mais voltadas para a recomendação do que para definir obrigações.

“Seguindo um padrão já observado em outros temas mais densos e de menor convergência de ideias, a regulamentação do uso de inteligência artificial na educação brasileira deve caminhar mais no sentido de orientar. O objetivo é ajudar escolas e universidades a lidar com uma tecnologia que já está presente no cotidiano educacional, ao mesmo tempo em que se preserva a autonomia das instituições e a diversidade do país. A tendência é que o Brasil adote um modelo de acompanhamento e orientação, inspirado em experiências internacionais, priorizando ética, privacidade e o uso responsável”, avalia.

Borges destaca que a normativa da CNE deve abordar seis aspectos centrais, sendo eles a proteção de dados dos alunos; personalização da aprendizagem; uso da IA na gestão educacional; mecanismos para reduzir a evasão de alunos; formação de professores para o uso da IA; e a aplicação da IA nos sistemas de avaliação. Nesse último tema, ele acredita que há uma alta probabilidade de recomendação de proibição de uso.

O especialista em gestão de ensino ressalta que, para além de beneficiar os alunos, a preocupação com o papel do professor no contexto educacional e social brasileiro deve ser tratada como tema central da discussão. “A ética e o respeito à privacidade do agente fundamental do processo de aprendizagem, o aluno, serão prioridade na regulamentação, bem como a preservação da mediação pedagógica humana, assegurando que o professor permaneça como agente insubstituível no processo educativo”, afirma Francisco Borges.

Entre os desafios desta regulamentação, ele cita a diversidade sociocultural brasileira e a preocupação com escolas que carecem de infraestrutura básica ou competências digitais para implementar tecnologias avançadas.



### PPP Habitacional SP Lote 1 S.A.

CNPJ: 21.876.833/0001-90

#### RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Aos Administradores e Acionistas da PPP Habitacional SP Lote 1 S.A. São Paulo - SP

A Administração da PPP Habitacional SP Lote 1 S.A., cumprindo as determinações legais e estatutárias, submete à apreciação da Aconselha o Balanço Patrimonial, as Demonstrações de Resultado e das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração dos Fluxos de Caixa relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

A PPP Habitacional SP Lote 1 S.A. foi constituída em 26 de janeiro de 2015, com sede em São Paulo, e tem como objeto social, único e exclusivo, executar o objeto previsto no Contrato, firmado com o Governo do Estado de São Paulo, por intermédio da Secretaria de Habitação do Estado de São Paulo.

A administração registra seu agradecimento à acionista pela confiança depositada na condução das atividades e na execução da estratégia corporativa ao longo do exercício. Estendemos nossos reconhecimentos aos colaboradores, cujo comprometimento foi essencial para o desempenho operacional da companhia. Agradecemos, igualmente, aos clientes pela preferência por nossos produtos e serviços e aos fornecedores pela parceria e suporte prestados. Reconhecemos, ainda, a contribuição de todas as partes interessadas que, direta ou indiretamente, colaboraram para os resultados financeiros e para a continuidade dos negócios da empresa.

#### BALANÇO PATRIMONIAL 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024 (VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS)

	Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024
<b>Ativo circulante</b>		
Caixa e equivalentes de caixa	2 48.839	27.902
Contas a receber	3 80.511	68.796
Estoques	72.927	121.956
Impostos a recuperar	330	51
Despesas antecipadas	3.149	5.171
Créditos diversos	1.724	2.578
<b>Total do Ativo circulante</b>	<b>207.480</b>	<b>226.454</b>
<b>Ativo não circulante</b>		
Contas a receber	3 395.505	331.768
Estoques	-	-
Créditos diversos	3.459	3.458
Depósitos judiciais	714	571
Imobilizado	4 3.029	5.625
Intangível	8	31
<b>Total do Ativo não circulante</b>	<b>402.715</b>	<b>341.453</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>610.195</b>	<b>567.907</b>
<b>Passivo circulante</b>		
Empréstimos e financiamentos	5.031	10.881
Fornecedores	3.235	3.108
Obrigações trabalhistas e tributárias	9.775	9.809
Imposto de Renda e Contribuição Social	5.350	4.003
Adiantamento de clientes	37.235	60.341
Obrigações por Permutas	4.004	5.130
Outras Contas a pagar	6.300	10.687
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>70.930</b>	<b>103.959</b>
<b>Passivo não circulante</b>		
Empréstimos e financiamentos	14.557	27.833
Adiantamento de clientes	33.693	50.345
Obrigações Tributárias	24.243	23.145
Imposto de Renda e Contribuição Social	30.974	27.974
Dividendos a pagar	53.453	26.127
Provisão para Riscos	1.212	15.416
Outras Contas a Pagar	1.115	2.204
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>159.247</b>	<b>173.044</b>
<b>Patrimônio líquido</b>		
Capital social	91.954	91.954
Reserva legal	18.391	18.391
Reserva de lucros retidos	235.685	140.208
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>346.030</b>	<b>250.553</b>
Participação de não controladores	33.988	40.351
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>380.018</b>	<b>290.904</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>	<b>610.195</b>	<b>567.907</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

#### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024 (VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS)

##### 1. Políticas contábeis

As demonstrações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2025 foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil que compreendem a Lei das Sociedades por Ações bem como os pronunciamentos, as orientações e as interpretações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

As demonstrações financeiras foram preparadas utilizando o custo histórico como base de valor, exceto, pela valorização de determinados ativos e passivos financeiros, os quais, quando aplicável, são mensurados pelo valor justo.

Essas demonstrações financeiras são apresentadas em Real, que é a moeda funcional da Companhia.

#### DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024 (VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS)

	Capital Social		Reserva de Lucros		Subtotal	Participações de não controladores	Total
	Integralizado	Reserva Legal	Reserva de lucros retidos	Lucros acumulados			
<b>Saldos em 31 de Dezembro de 2023</b>	<b>91.954</b>	<b>18.391</b>	<b>110.263</b>	-	<b>220.608</b>	<b>28.791</b>	<b>249.399</b>
Aumento de Capital	-	-	-	-	-	12.624	12.624
Lucro líquido do exercício	-	-	-	93.272	93.272	(1.064)	92.208
<b>Destinações:</b>							
Constituição da reserva legal	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos mínimos obrigatórios	-	-	-	(23.318)	(23.318)	-	(23.318)
Realização da reserva de lucros	-	-	-	(40.009)	(40.009)	-	(40.009)
Constituição da reserva de lucros	-	-	29.945	(29.945)	-	-	-
<b>Saldos em 31 de Dezembro de 2024</b>	<b>91.954</b>	<b>18.391</b>	<b>140.208</b>	-	<b>250.553</b>	<b>40.351</b>	<b>290.904</b>
Aumento de Capital	-	-	-	-	-	(17.261)	(17.261)
Lucro líquido do exercício	-	-	-	127.302	127.302	10.898	138.200
<b>Destinações:</b>							
Constituição da reserva legal	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos mínimos obrigatórios	-	-	-	(31.825)	(31.825)	-	(31.825)
Realização da reserva de lucros	-	-	-	(95.477)	(95.477)	-	(95.477)
Constituição da reserva de lucros	-	-	95.477	(95.477)	-	-	-
<b>Saldos em 31 de Dezembro de 2025</b>	<b>91.954</b>	<b>18.391</b>	<b>235.685</b>	-	<b>346.030</b>	<b>33.988</b>	<b>380.018</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

#### DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024 (VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS)

	Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024
<b>Lucro líquido do período</b>	<b>127.302</b>	<b>93.272</b>
Ajustes para conciliar o lucro líquido do exercício		
Depreciação e amortização	1.531	1.919
Baixas do ativo imobilizado	1.612	519
Provisão para riscos tributários, trabalhistas e civis	(14.204)	12.693
Impostos provisionados e não pagos	5.189	1.746
<b>Lucro líquido ajustado</b>	<b>121.430</b>	<b>110.149</b>
<b>(Aumento) redução dos ativos operacionais</b>		
Contas a receber	(75.452)	(42.720)
Estoques	49.029	(31.749)
Depósitos judiciais	(143)	(325)
Credores diversos	574	(1.927)
Despesas antecipadas	2.022	3.063
<b>(Aumento) redução dos passivos operacionais</b>		
Obrigações trabalhistas e tributárias	222	1.332
Fornecedores	(5.349)	(12.966)
Compromissos por permuta	(1.126)	502
Adiantamento de clientes	(39.758)	(1.003)
<b>Caixa líquido gerado (aplicado) nas atividades operacionais</b>	<b>51.449</b>	<b>24.326</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>		
Adquirição do imobilizado	(544)	(5.019)
Adquirição do intangível	23	23
<b>Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos</b>	<b>(521)</b>	<b>(4.996)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>		
Ingresso de empréstimos	14.624	77.047
Amortização dos empréstimos	(33.752)	(38.333)
Dividendos pagos	(4.500)	(34.480)
Lucros Distribuídos	-	(40.009)
Aumento (redução) de não controladores	(6.363)	11.560
<b>Caixa líquido gerado nas atividades de financiamento</b>	<b>(29.991)</b>	<b>(24.215)</b>
<b>Aumento (diminuição) saldos de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>20.937</b>	<b>(4.885)</b>
<b>Varição líquida no exercício</b>		
Disponibilidades e aplicações financeiras no início do exercício	27.902	32.787
Disponibilidades e aplicações financeiras no final do exercício	48.839	27.902
<b>Aumento (redução) saldos de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>20.937</b>	<b>(4.885)</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

#### DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024 (VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS)

	Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>296.422</b>	<b>252.783</b>
Custo dos imóveis vendidos e serviços prestados	(139.300)	(121.091)
<b>Lucro bruto</b>	<b>159.122</b>	<b>131.692</b>
<b>Receitas (despesas) operacionais:</b>		
Despesas gerais e administrativas	(5.270)	(5.360)
Despesas comerciais	(4.727)	(2.175)
Despesas tributárias	(27)	(26)
Outras receitas (despesas) operacionais	703	(1.305)
<b>Resultado financeiro</b>		
Despesas financeiras	(9.611)	(26.937)
Receitas financeiras	10.307	6.307
<b>Lucro antes dos impostos de renda e da contribuição social</b>	<b>150.497</b>	<b>102.196</b>
Imposto de renda e contribuição social	(12.297)	(9.988)
<b>Lucro (prejuízo) líquido do exercício</b>	<b>138.200</b>	<b>92.208</b>
<b>Lucro (prejuízo) líquido atribuível aos acionistas:</b>		
Não controladores	10.898	(1.064)
Controladores	127.302	93.272

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

#### 12. Julgamentos e estimativas

A preparação das demonstrações financeiras requer que a Administração faça julgamentos e estimativas e adote premissas, no seu melhor julgamento, que afetam os montantes apresentados de ativos e passivos, assim como os valores de receitas, custos e despesas.

#### 2. Caixa e equivalentes de caixa

A Companhia, seguindo suas políticas de aplicações de recursos, tem mantido suas aplicações financeiras em investimentos de baixo risco junto a instituições financeiras de primeira linha no Brasil. Dado o perfil de liquidez mediana das aplicações, elas são consideradas como equivalentes de caixa.

#### 5. Patrimônio líquido

##### 5.1. Capital social

Em 31 de dezembro de 2025, o Capital Social, totalmente subscrito é de R\$ 91.954 representado por 91.954 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal que já se encontra totalmente integralizado.

##### 5.2. Reserva legal

Constituída a alíquota de 5% sobre o lucro do exercício, até atingir o montante de 20% do capital social ou 30% em conjunto com reserva de capital, de acordo com a Lei das Sociedades por Ações.

##### 5.3. Dividendos mínimos obrigatórios

Aos detentores de ações ordinárias é assegurado um dividendo mínimo obrigatório de 25%, que é calculado com base no lucro líquido, ajustado pelas variações patrimoniais das reservas, conforme legislação societária vigente.

Conforme disposto na Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/16), artigo 193, a Companhia informa que o saldo da reserva legal já atingiu o percentual máximo permitido, correspondente a 20% do capital social. Dessa forma, não houve apropriação de novos valores para essa reserva no presente exercício social.

O cálculo dos dividendos mínimos obrigatórios está demonstrado abaixo:

	Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024
Lucro líquido do exercício	127.302	92.208
Reserva Legal (5%)	0	0
<b>Lucro líquido distribuível</b>	<b>127.302</b>	<b>92.208</b>
Dividendo mínimo obrigatório (25%) conforme art. 37 do Estatuto da PPP	31.825	23.052

##### 6. Operações de incorporação imobiliária

#### 6.1 Receita operacional líquida

	Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024
Receitas de Imóveis	264.089	230.708
Receita de Serviços Prestados	41.706	29.705
Impostos Incidentes sobre vendas	(7.373)	(7.530)
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>298.422</b>	<b>252.783</b>

(i) Os impostos incidentes sobre as vendas e serviços são "Programa de Integração Social (PIS)" e "Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)".

#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Lucas Botelho Mattos  
Tárcio J. A. F. Barbosa  
Oswaldo A. M. Junior

#### DIRETORIA

Lucas Botelho Mattos  
Hubert E. de Carvalho

#### CONTROLADORIA E FINANÇAS

Leigmar M. C. Martins  
Contadora-CRC MG 095.661/0-6

#### GERENTE DE CONTROLADORIA

Alexsandro P. Cardoso  
Contador-CRC MG 095.661/0-6

## "Hub de Segurança" para médicos recém-formados

Para quem está prestes a concluir o ensino superior, a angústia é quase inevitável: e agora? No caso da formatura em Medicina, então, as dúvidas se multiplicam. Qual área seguir? Vale a pena fazer residência? É melhor começar em consultório, prestar concurso público ou abrir um CNPJ? E, no dia a dia da profissão, como lidar com situações sensíveis que exigem segurança técnica e emocional?

Para enfrentar esses e outros dilemas, como indenizações altas, sanções éticas e até a suspensão profissional, suporte é fundamental. É o que oferece o Dr. Mit. Além de contabilidade especializada, a solução engloba um plano de segurança financeira e jurídica voltado a médicos e médicas recém-formados e generalistas.

O Dr. Mit é resultado de uma parceria entre a Mitfokus, fintech especializada em contabilidade com foco em profissionais de saúde, e a Pro2Doc, empresa de proteção jurídica e financeira para médicos. Ambas as empresas atuam agora na apresentação e oferta do Dr. Mit ao público-alvo.

Os sócio da Pro2Doc, Tiago Lázaro, economista com vasta experiência na área bancária e no setor de investimentos, mostra, a partir de casos concretos, como o Dr. Mit nasce para "blindar" o recém-formado contra possíveis erros no exercício da profissão gerados pela própria inexperiência (<https://www.mitfokus.com.br/>) e (<https://pro2doc.com.br/>).

### Agro Química Maringá S.A.

CNPJ 61.980.181.0001-54

#### Relatório da Diretoria

Senhores Acionistas: Atendendo às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.Sas. o Balanço Patrimonial e demais Demonstrações Financeiras, relativas aos Exercícios Sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025 e 2024, acompanhados das respectivas Notas Explicativas, elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações. Permanecemos nos ao inteiro dispor de V.Sas. para quaisquer esclarecimentos necessários. Diadema, 10 de março de 2026.

#### Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2025 e 2024

	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
<b>Ativo</b>				
<b>Ativo Circulante</b>				
Caixa e Equivalentes de Caixa	5.319.480,22	6.591.455,41	5.878.018,82	5.734.029,29
Aplicações Financeiras	34.403.558,96	38.474.971,40	1.539.584,97	3.478.380,84
Contas a Receber de Clientes	15.621.633,38	25.323.695,36	1.668.867,41	1.709.474,44
Estoques	17.162.993,32	15.813.332,09	850.000,00	850.000,00
Impostos a Recuperar	2.867.547,66	5.146.961,23	256.698,45	608.332,81
Outros Recebíveis	1.269.042,00	1.865.522,50	-	-
Despesas Antecipadas	110.751,75	114.010,23	-	-
<b>Total do Ativo Circulante</b>	<b>76.755.007,19</b>	<b>93.329.948,22</b>	<b>10.193.169,65</b>	<b>12.380.217,38</b>
<b>Ativo Não Circulante</b>				
Realizável a Longo Prazo				
Depósitos Judiciais	183.307,08	183.307,08	-	-
Investimentos	17.719.024,65	17.117.656,17	78.991,18	78.991,18
Imobilizado	6.691.611,12	7.215.844,39	5.544.194,46	5.065.545,60
Intangível	145.870,66	149.323,69	-	-
<b>Total do Ativo Não Circulante</b>	<b>24.739.813,51</b>	<b>23.666.131,33</b>	<b>5.623.185,64</b>	<b>5.144.536,78</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>101.494.820,70</b>	<b>116.996.079,55</b>	<b>15.816.355,29</b>	<b>17.524.754,16</b>
<b>Passivo</b>				
<b>Passivo Circulante</b>				
Fornecedores			5.878.018,82	5.734.029,29
Impostos e Contribuições a Pagar			1.539.584,97	3.478.380,84
Salários e Encargos a Pagar			1.668.867,41	1.709.474,44
Juros s/ Capital Próprio			850.000,00	850.000,00
Outras Contas a Pagar			256.698,45	608.332,81
<b>Total do Passivo Circulante</b>			<b>10.193.169,65</b>	<b>12.380.217,38</b>
<b>Passivo Não Circulante</b>				
Impostos e Contribuições a Pagar			78.991,18	78.991,18
Tributos Diferidos			5.544.194,46	5.065.545,60
<b>Total do Passivo Não Circulante</b>			<b>5.623.185,64</b>	<b>5.144.536,78</b>
<b>Total do Passivo</b>			<b>15.816.355,29</b>	<b>17.524.754,16</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>				
Capital Social	56.250.000,00	56.250.000,00	56.250.000,00	56.250.000,00
Reserva de Lucros	18.129.564,79	32.906.538,44	18.129.564,79	32.906.538,44
Ajuste de Avaliação Patrimonial	11.298.900,62	10.314.786,95	11.298.900,62	10.314.786,95
<b>Total do Patrimônio Líquido</b>	<b>85.678.465,41</b>	<b>99.471.325,39</b>	<b>85.678.465,41</b>	<b>99.471.325,39</b>

#### Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

	Capital Social		Reserva de Lucros		Subtotal	Participações de não controladores	Total
	Integralizado	Reserva Legal	Reserva de lucros retidos	Lucros acumulados			
<b>Saldos em 31 de Janeiro 2023</b>	<b>56.250.000,00</b>	<b>11.250.000,00</b>	<b>12.831.864,15</b>	<b>0,00</b>	<b>62.627.408,68</b>	<b>8.627.408,68</b>	<b>71.254.817,36</b>
Ajuste de Exercícios Anteriores	0,00	0,00	(85.636,33)	0,00	(85.636,33)	-	(85.636,33)
Lucro Líquido Exercício 2024	0,00	0,00	0,00	108.056.268,94			

# A complexidade de uma atuação global

A atuação internacional de empresas brasileiras que exportam serviços representa hoje uma das principais fronteiras de crescimento econômico do país

Ronald Dener (\*)

Trata-se de um mercado em expansão global e também de um ambiente que exige preparação estratégica, adaptação regulatória e capacidade de navegar em diferentes contextos culturais e de negócios.



baseados em conhecimento, que encontram na digitalização e na tecnologia um caminho natural para escalar suas operações globalmente. Soluções digitais, plataformas tecnológicas e serviços especializados têm reduzido barreiras geográficas e ampliado as possibilidades de atuação internacional para empresas brasileiras.

O comércio mundial de serviços já movimenta cerca de US\$22,5 trilhões por ano, segundo dados da Organização Mundial do Comércio (OMC), e cresce em ritmo superior ao comércio de bens. Ainda assim, a presença brasileira nesse cenário ainda é relativamente modesta. De acordo com o relatório World Trade Statistical Review, também da OMC, as exportações de serviços do Brasil correspondem a cerca de 2,1% do PIB, colocando o país na 38ª posição no ranking global.

Esse contraste entre potencial e presença internacional revela um ponto central: internacionalizar serviços a partir do Brasil exige enfrentar uma complexidade que começa dentro das próprias fronteiras, mas que também vem sendo progressivamente enfrentada por iniciativas públicas, programas de fomento e ecossistemas de inovação.

Um dos desafios mais conhecidos está na baixa densidade da base exportadora nacional. Segundo o estudo Perfil das Empresas Exportadoras Brasileiras, publicado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), apenas cerca de 1% das empresas brasileiras iniciam atividades de exportação nos seus primeiros dez anos de operação. A propensão a exportar também cresce conforme o porte das organizações: enquanto apenas uma pequena parcela das pequenas

empresas atua no exterior, entre companhias com mais de 250 funcionários o índice supera 20%.

Quando o assunto é exportação de serviços, os desafios assumem características próprias. Diferentemente da venda de produtos físicos, serviços exigem adequação a legislações estrangeiras, normas técnicas e regras fiscais que variam significativamente entre países. Em setores intensivos em conhecimento, como tecnologia, engenharia e consultoria, também é necessário atender a exigências de compliance e proteção de dados, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR), na União Europeia, ou normas específicas de contratação pública em determinados mercados.

A burocracia doméstica ainda adiciona camadas extras de complexidade. Estudos apontam que a ausência de padronização em processos administrativos e a multiplicidade de órgãos reguladores podem gerar custos adicionais e insegurança jurídica. Para empresas de serviços, isso pode se refletir em desafios relacionados à emissão de documentos fiscais internacionais, enquadramentos tributários e processos de recebimento de pagamentos do exterior.

Ao mesmo tempo, o avanço recente das exportações brasileiras de serviços de-

monstra que esse cenário está em transformação. Segundo o relatório Balanço das Exportações de Serviços 2023, divulgado pelo MDIC, o país registrou recorde de US\$45,2 bilhões em exportações no setor, com crescimento superior a 12% em relação ao ano anterior.

Parte desse avanço está diretamente relacionada ao fortalecimento de iniciativas de apoio à internacionalização. Programas conduzidos por instituições, como a ApexBrasil, têm desempenhado um papel importante ao oferecer capacitação, inteligência de mercado e conexões estratégicas para empresas que desejam expandir suas operações para outros países. Essas iniciativas ajudam a reduzir barreiras iniciais e aproximar companhias brasileiras de oportunidades em mercados internacionais.

Outro exemplo relevante vem dos ecossistemas de inovação regionais. O Porto Digital, em Recife, por exemplo, desenvolve programas voltados à internacionalização de empresas de tecnologia, apoiando startups e companhias consolidadas na construção de presença global, seja por meio de missões internacionais, conexões com investidores ou abertura de operações no exterior.

Essas iniciativas são particularmente importantes para empresas de serviços

Outro fator decisivo nesse processo é o capital humano. A exportação de serviços exige profissionais com domínio de idiomas, capacidade de negociação intercultural e formação técnica alinhada a padrões internacionais. A construção dessa base de talentos tem sido fundamental para permitir que empresas brasileiras atuem com competitividade em mercados cada vez mais exigentes.

Em síntese, a complexidade de uma atuação global para empresas brasileiras que exportam serviços resulta da combinação entre desafios estruturais e oportunidades em expansão. Burocracia, diferenças regulatórias e custos operacionais continuam sendo obstáculos relevantes, mas iniciativas de fomento, ecossistemas de inovação e o avanço da economia digital têm contribuído para criar um ambiente cada vez mais favorável à internacionalização.

Por fim, o crescimento recente das exportações de serviços mostra que, quando há planejamento estratégico, apoio institucional e capacidade de adaptação, empresas brasileiras conseguem transformar complexidade em oportunidade, e ampliar sua presença em um mercado global que valoriza cada vez mais conhecimento, tecnologia e inovação.

(\*) Engenheiro da computação pelo Centro de Informática da UFPE (Cin/UFPE), Ronald Dener é CEO e cofundador da Capyba Software.

## Como a terceirização estratégica permite que os CFOs resgatem o foco na liderança de negócios

Renata Melloni (\*)

No início de 2025, a CFO Alliance, organização que reúne executivos financeiros nos Estados Unidos, divulgou um dado alarmante: 34% dos CFOs de empresas de médio porte pretendem deixar seus cargos até o fim do ano

Segundo o levantamento, os principais fatores dessa decisão são a sobrecarga de trabalho e a ausência de perspectivas concretas de crescimento na carreira.

Embora a pesquisa retrate o mercado norte-americano, o sentimento de insatisfação e exaustão ressoa entre CFOs de diversos países. No Brasil, ainda que não haja um movimento massivo de desligamentos, o mercado já assimila os aprendizados desse cenário. Nesse sentido, a terceirização de processos de negócios (BPO) tem se consolidado como alternativa para reduzir sobrecargas, elevar a eficiência operacional e ampliar o impacto estratégico das áreas financeiras.

### O novo papel do BPO no pós-pandemia

A terceirização de processos de negócios consiste na delegação de atividades operacionais a um parceiro especializado, permitindo que a equipe interna se dedique a iniciativas mais estratégicas. No Brasil, esse modelo ganhou força especialmente no pós-pandemia, período em que muitas empresas precisaram acelerar a digitalização, reduzir custos e manter a competitividade em meio à volatilidade do mercado.

Apesar de inicialmente ser recebido com cautela por tratar de áreas sensíveis como contabilidade, fiscal e financeiro, o BPO amadureceu significativamente no mercado nacional. A terceirização estratégica deixou de ser vista como ameaça e passou a ser reconhecida como ferramenta de fortalecimento do próprio departamento financeiro. Ao absorver rotinas repetitivas, a estratégia libera tempo e energia para que as equipes internas se concentrem em análises, planejamento e inovação.

### Reposicionamento do trabalho dos CFOs

Com essa mudança de percepção, os CFOs passaram a redescobrir seu papel dentro das organizações. A terceirização, quando bem estruturada, transforma o BPO em uma extensão integrada da área financeira, permitindo que os diretores financeiros assumam maior protagonismo em inovação, digitalização dos processos e sustentação de estratégias de expansão dos negócios.

Esse movimento está redefinindo o perfil do CFO,

pois se antes o foco estava em competências técnicas, como precisão numérica e conformidade regulatória, agora o mercado valoriza líderes com visão estratégica, domínio digital e capacidade de converter dados em decisões assertivas, com impacto direto no crescimento e na competitividade das empresas.

### IA e automação no centro da estratégia

A ascensão da Inteligência Artificial (IA) e da automação, integradas ao modelo de BPO, tem papel determinante na transformação da atuação dos CFOs. Longe de substituir o olhar humano, essas tecnologias ampliam o alcance analítico, permitindo simulações avançadas, diagnósticos preditivos e respostas mais ágeis a cenários voláteis e de alta complexidade.

Como desdobramento desse movimento de transformação, o BTO (Business Transformation Outsourcing) surge como uma evolução natural do modelo tradicional de BPO, ao incorporar tecnologia, análise de dados e conhecimento técnico em processos de negócio. Essa abordagem permite redesenhar processos financeiros, contábeis e de compliance com base em evidências e métricas concretas. Com isto, a tecnologia passa a sustentar a eficiência operacional e a apoiar a criação de práticas consistentes de melhoria contínua, preparando as empresas para adotar soluções de inteligência artificial de maneira estruturada e segura.

Neste novo cenário, o BPO deixa de ter uma conotação puramente operacional ou de redução de custos e evolui para um modelo de parceria estratégica, sustentado por ecossistemas inteligentes de apoio à gestão. Plataformas integradas, especialistas externos e fluxos de informação em tempo real criam uma estrutura colaborativa que fortalece a governança e eleva o nível da tomada de decisão corporativa.

O CFO do futuro é aquele que consegue conectar pessoas, processos e tecnologias para transformar dados em estratégia. A coexistência entre automação, IA, BPO e BTO marca o surgimento de um novo modelo de liderança, mais analítico, adaptável e orientado a propósito, sempre guiado por inteligência, visão e valor sustentável. Para isso, será necessário deixar de olhar apenas para os resultados imediatos e passar a conduzir o negócio com foco em impacto real, escalabilidade e crescimento contínuo.

(\*) Diretora-Executiva de Operações (COO) BTO da B2Finance, empresa brasileira especializada em terceirização de processos contábeis, fiscais e financeiros e parceira homologada dos principais ERPs do mercado.

## Confira o ranking das dez maiores queixas dos consumidores

Frete e preços altos e medo de golpe estão entre as principais preocupações, aponta estudo da Octadesk.

O CX Trends 2026, pesquisa elaborada pela plataforma de atendimento da LWSA, a Octadesk, em parceria com o Opinion Box revela o ranking das dez maiores queixas e preocupações que levam consumidores a desistirem da compra. Entre os motivos, estão frete e preços altos, medo de golpe, avaliação ruim da loja e do produto e problemas com o atendimento.

De acordo com o estudo, o abandono de carrinho continua alto, com 67% afirmando ter desistido de uma compra uma ou mais vezes no último ano. “Esse volume de abandono mostra que o problema não é só oferta, é experiência. Quando o consumidor percebe que o frete pesa demais, desconfia da loja

ou compara e conclui que o preço não vale, ele simplesmente não termina a compra. A concretização da venda online depende de transparência no custo total, sinais claros de confiança e uma jornada de checkout rápida, sem surpresas”, explica. Paola Dias, diretora de Negócios da Octadesk.

### Veja o ranking de queixas

1. Frete muito alto (65%)
2. Desconfiança da loja/medo de golpe (56%)
3. Preço alto (56%)
4. Entrega demorando demais (41%)
5. Avaliações ruins do produto (39%)
6. Avaliações ruins da loja (39%)
7. Atendimento despreparado (33%)
8. Dificuldade para falar com um atendente (32%)
9. Poucas opções de pagamento (31%)
10. Site lento (27%)

De acordo com o estudo, os marketplaces lideram como o canal de compra mais utilizado, com 76% dos consumidores preferindo o canal. Na sequência, loja online, 73%, e lojas físicas, com 69%, também seguem em alta, reforçando um consumidor que transita entre canais e escolhe o que resolve com menos esforço. O estudo também mostrou que 54% realizam compras à noite e de madrugada.

“Vimos no estudo que os marketplaces são os preferidos dos consumidores por transmitirem variedade e confiança. Outro dado interessante é que 88% o consideram um meio seguro para compras, reflexo de um consumidor cada vez mais híbrido e exigente”, afirma Paola Dias, diretora de Negócios da Octadesk.





Pranithan\_Chorruangsaks\_Images\_CANVA

STREAMING, DADOS E VENDAS

### A TECNOLOGIA QUE ESTÁ CRIANDO UM MERCADO BILIONÁRIO NO LIVE COMMERCE B2B

## Live commerce B2B entra no radar das indústrias e distribuidores

O live commerce, modalidade de vendas por transmissões ao vivo, passou a figurar entre as apostas mais observadas pelas áreas comerciais em 2026. No Brasil, o formato vem ganhando relevância não apenas no contexto de vendas ao consumidor final (B2C), mas começa a alterar a lógica de como fabricantes e distribuidores negociam diretamente com lojistas e canais de revenda (B2B).

Segundo a consultoria Grand View Research, o live commerce brasileiro, considerando B2C e outras aplicações, deve movimentar R\$ 156,5 bilhões até 2033, com taxa anual composta superior a 30%. Já os dados do índice Business-to-Business Online, da E-Consulting, indicam que o comércio eletrônico entre empresas responde por mais de R\$ 2,4 trilhões em transações, mas apenas 2,5% desse volume ocorre em canais digitais. Ainda, no plano global, a International Trade Administration estima que o e-commerce B2B alcance US\$ 36 trilhões até 2026.

“Esse é um espaço relevante que começa a ser disputado por novas tecnologias”, diz Daniel Arcoverde, cofundador da Netshow.me, especialista em live commerce, especialmente voltadas ao universo de vendas B2B. Ele explica que, em essência, o live commerce B2B combina conteúdo ao vivo e engajamento interativo, criando um ambiente onde fornecedores podem apresentar produtos em detalhes; responder dúvidas técnicas em tempo real; oferecer condições comerciais exclusivas; e capturar pedidos e gerar carrinhos de compras durante a transmissão.

“O objetivo é transformar a transmissão em um verdadeiro ponto de venda digital entre empresas, onde a indústria consegue lançar produtos, negociar volumes e fechar pedidos em tempo real, enquanto o lojista ganha informação técnica e agilidade na decisão de compra”, afirma Daniel Arcoverde.

A companhia vem se destacando ao oferecer uma infraestrutura capaz de sustentar transmissões ao vivo em escala com ofertas de produtos e toda a gestão de pedidos em tempo real, permitindo a captação dos dados dos lojistas, compras para múltiplos CNPJs e gestão de preços por estado, tudo integrado na experiência da live, algo inédito no mercado. “A plataforma permite que marcas fechem milhões de reais em vendas em poucos minutos, com retorno sobre investimento superior a 2.000% por transmissão”, afirma Arcoverde.



Daniel Arcoverde e Rafael Belmonte (em pé), fundadores da Netshow.me

“O objetivo é transformar a transmissão em um verdadeiro ponto de venda digital entre empresas, onde a indústria consegue lançar produtos, negociar volumes e fechar pedidos em tempo real, enquanto o lojista ganha informação técnica e agilidade na decisão de compra

Em um dos eventos B2B realizados com a tecnologia, por exemplo, o volume de pedidos superou R\$ 25 milhões e reuniu mais de 4 mil pontos de venda em uma única live, segundo dados divulgados pela própria companhia. “Estamos falando de eficiência operacional, otimização de custos de visitação e resultados expressivos em uma experiência ao vivo de 1 a 2 horas”, afirma Rafael Belmonte, cofundador da Netshow.me.

Empresas que passaram a adotar o live commerce B2B relatam não apenas aceleração na geração de pedidos, mas também maior engajamento com a base de lojistas, fator considerado especialmente relevante em categorias técnicas como cosméticos, medicamentos, construção e autopeças.

Na prática, o modelo tem reduzido a dependência de deslocamentos físicos das equipes comerciais, ampliado o alcance geográfico das campanhas, criado canais diretos para esclarecimento de dúvidas durante as transmissões e permitido ajustes rápidos nas ofertas a partir de métricas captadas em tempo real.

Mercado - No Brasil, o live commerce corporativo avança rapidamente. O Mercado Livre, por exemplo, lançou uma unidade dedicada ao mercado empresarial e informou ter mais de 4 milhões de usuários habilitados para compras entre empresas, enquanto Amazon e Shopee ampliam funcionalidades B2B.

“A competitividade estimula indústrias a repensarem seus canais de sell-in tradicionais, que historicamente dependiam de representantes em campo, catálogos impressos e negociações concentradas em eventos sazonais, em favor de interações online dinâmicas e escaláveis”, destaca Belmonte, ao apontar que as transmissões ao vivo trazem benefícios concretos para quem está disposto a apostar no modelo:

**1 Maior eficiência comercial:** além de reduzir os custos de visitação, é uma forma escalável de humanizar a marca se aproximando de lojistas que não são visitados.

**2 Treinamento em tempo real:** as indústrias aproveitaram a participação dos varejistas para treinar e educar sobre seus produtos, aumentando o impacto das vendas na ponta.

**3 Dados e inteligência de mercado:** métricas em tempo real permitem decisões rápidas e otimização de ofertas e estoques.

“Quando o lojista pode ver, perguntar e clicar para comprar na mesma interface, isso muda a lógica do relacionamento comercial”, destaca Rafael. O Brasil tem um mercado interno robusto, uma base de lojistas ampla e distribuída geograficamente e um ambiente tecnológico que já absorveu com sucesso soluções de e-commerce e marketplaces. “Com isso, o live commerce B2B surge como a próxima fronteira para criar um mercado bilionário, reconfigurando a forma como indústrias estabelecem parcerias comerciais, conduzem negociações e geram receita”.

“A pergunta agora não é mais se o live commerce vai dominar o B2B no Brasil, mas quando e com que velocidade ele vai redefinir as regras do jogo”, diz Rafael Belmonte. “Quando esse modelo ganha escala, ele não impacta apenas empresas individuais. Ele altera cadeias de suprimento, encurta ciclos de capital de giro e aumenta a produtividade comercial da indústria brasileira como um todo”, finaliza. Outras informações: <https://netshow.me/>



Horia\_Lonnescus\_Images\_CANVA