www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Sexta-feira,
12 de dezembro de 2025

Ano XXI - Nº 5.485

Empresas & Negócios

Programa de Trainee 2026

A Mignow abriu as inscrições para seu Programa de Trainee 2026. As vagas são para a área de Delivery, COE e VMO, com atuação em projetos, governança, inovação, presales, discovery, marketing, vendas e relacionamento com clientes nacionais e internacionais. Os requisitos incluem graduação completa até março de 2026, inglês ou espanhol avançado e experiência prévia em ambiente corporativo. A atuação é híbrida, na zona sul de São Paulo (https://traineemignow2026.gupy.io/).

mnbb_CANVA

ATENDIMENTO DIGITAL

CINCO DICAS DE ESPECIALISTA EM OMNICHANNEL PARA GERIR EQUIPES DE ATENDIMENTO COM APOIO DA IA

Leia na página 10

Comunicação é aliada direta do resultado financeiro das pequenas empresas

Comunicar bem economiza tempo e acelera vendas

Para pequenas e médias empresas, o tempo se tornou um dos recursos mais escassos. O empresário precisa fechar negócios, cuidar do financeiro, acompanhar operações, ajustar processos e responder às demandas do dia a dia e diante desse furacão de demandas, a comunicação passa a disputar espaço com tarefas urgentes, e muitas vezes é tratada como algo que "dá para ver depois".

Mas é justamente aí que mora a dor, sem uma estratégia clara de posicionamento, a empresa perde competitividade, negociações ficam mais longas e o valor percebido diminui.

Com ciclos de mercado mais rápidos e consumidores mais exigentes, a comunicação deixou de ser complementar. Hoje, ela é aliada direta do resultado financeiro. Dados do Sebrae mostram que 73% das PMEs que estruturaram estratégia de posicionamento registraram aumento no faturamento. E o Edelman Trust Barometer de 2024 aponta que 64% dos clientes preferem comprar de empresas cujos líderes comunicam com clareza seus valores e diferenciais.

"Comunicar bem economiza tempo e acelera vendas. O cliente não tem mais tempo para encontros longos, porque ele precisa focar no que traz receita. Por isso, a comunicação precisa funcionar como extensão da gestão, traduzindo rapidamente quem ele é, o que entrega e por que é relevante no mercado", explica Carolina Lara, especialista em comunicação estratégica para PMEs e fundadora da Lara Visibilidade Estratégica.

Do outro lado, as redações também mudaram. Equipes menores, prazos curtos e excesso de informação tornaram o trabalho dos profissionais envolvido no processo, mais acelerado e direto. "O jornalista não tem tempo para apurar longamente. Ele precisa que a pauta chegue pronta, completa, com dados, contexto e especialista. Se isso não acontece, não existe avanço", alerta Carolina.

Divulgação

Carolina Lara

> "Comunicar bem economiza tempo e acelera vendas. O cliente não tem mais tempo para encontros longos, porque ele precisa focar no que traz receita. Por isso, a comunicação precisa funcionar como extensão da gestão, traduzindo rapidamente quem ele é, o que entrega e por que é relevante no mercado.

Essa combinação, empresário sem tempo e jornalista sem margem para aprofundar, transformou a dinâmica dessa relação antiga. O trabalho hoje precisa envolver leitura profunda do cliente, capacidade de identificar o que o diferencia e, a partir disso, construir materiais precisos, estratégicos e alinhados às demandas do noticiário.

Para dar conta desse ritmo, as assessorias passaram a utilizar ferramentas de inteligência de mercado, plataformas de monitoramento e automações customizadas, que permitem acompanhar tendências em tempo real, antecipar oportunidades e produzir conteúdos mais completos. "A tecnologia amplia a nossa capacidade de entrega, mas a essência continua sendo entender o cliente e transformar isso em narrativa", afirma a especialista.

A necessidade de posicionamento claro também tem base em estudos de desempenho. "Marcas com comunicação consistente têm até três vezes mais probabilidade de manter estabilidade mesmo em ciclos econômicos desfavoráveis. Reputação sólida reduz risco percebido, encurta negociação e sustenta o negócio em momentos de incerteza", revela.

Para as PMEs, isso é decisivo. "Quando a marca é bem posicionada, ela deixa de competir por preço e passa a competir por valor. Isso muda completamente o patamar de crescimento", observa Lara.

A nova lógica coloca a comunicação como estrutura de sustentação do negócio, uma vez que o processo deve alinhar discurso, reduzir ruído, reforçar autoridade e fazer a empresa aparecer nos lugares que importam, sem exigir tempo que o empresário não tem. "A equação é simples, o jornalista não tem tempo e o cliente precisa de resultado. O único caminho é ter uma comunicação rápida, precisa e baseada em posicionamento. Para pequenos negócios, comunicar bem deixou de ser uma escolha. Virou ferramenta de sobrevivência e aceleração de crescimento", conclui.

Negócios em Pauta

dragana_CANVA

TIM e Mulheres Positivas lançam mentoria para acelerar carreira no agronegócio

A TIM, em parceria com o ecossistema Mulheres Positivas e a consultoria CMI Business Transformation, lança um programa para acelerar a carreira de mulheres profissionais do agronegócio – que responde por cerca de 25% do PIB brasileiro – e potencializar talentos. A iniciativa funciona por meio de mentoria intercompany, contando com líderes e colaboradoras da operadora e de três de seus principais parceiros comerciais no agro: bp bionergy, Jalles Machado e CNH. Essa é a sexta onda de mentoria para mulheres que a operadora promove – as iniciativas anteriores já impactaram mais de 550 mulheres de companhias de diferentes segmentos. O novo programa terá duração inicial de sete meses, com líderes experientes "mentorando" profissionais que atuam de três a seis anos nas empresas, sempre de forma cruzada entre as organizações envolvidas (www.tim.com.br).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

urbazon_CANVA

Grupo de Estudos IA + Tecnologia tem inscrições gratuitas

@O Templo, empresa pioneira no desenvolvimento de soluções de inteligência artificial (IA) para negócios, realizará, no dia 11 de dezembro, às 18h, a quinta edição do Grupo de Estudos IA + Tecnologia. O encontro, online e gratuito, é voltado a lideranças e executivos interessados em compreender como a IA impactará o planejamento estratégico das empresas em 2026. Criado como um espaço de troca qualificada, o Grupo de Estudos reúne profissionais que buscam entender, na prática, como aplicar a IA de forma estratégica, estruturada e capaz de gerar impacto real nos negócios. O evento é gratuito, online e exclusivo para lideranças de médias e grandes empresas. As inscrições podem ser feitas pelo link https://lp.templo.pro/grupo-de-estudos-tecnologia/. As vagas são limitadas, e as candidaturas serão avaliadas pelo Templo.

Leia a coluna completa na página 2

IA e automação impulsionam empresas no digital

Luiz Santos explica que graças à IA e canais digitais, empresas brasileiras podem usar automação para competir em escala.

WhatsApp é a principal infraestrutura de negócios do país e expõe brechas

Uso massivo, bloqueios em alta e avanço das fraudes mostram urgência por soluções oficiais de API e profissionalização da mensageria.

Checklist digital 2026: sete prioridades de segurança

Com a Inteligência Artificial sendo usada como arma por cibercriminosos para criar deepfakes e ataques de phishing ultra-personalizados, a mentalidade de "estar seguro" baseada apenas em antivírus e firewall não é mais suficiente.

Por que sua marca precisa de um aplicativo de vendas

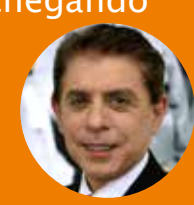
As vitrines mudaram de endereço. Antes, o consumidor percorria corredores de lojas ou folheava catálogos para descobrir produtos.

Para informações sobre o
MERCADO FINANCEIRO
faça a leitura do
QR Code com seu celular

Política

Os americanos estão chegando

Heródoto Barbeiro



Leia na página 2

Economia da Criatividade

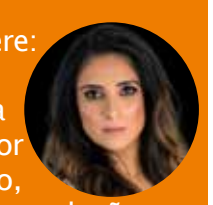
Comunicação Educacional Intergeracional: Quando o Público Tem Idades e Valores Diferentes

Carol Olival

Leia na página 4

Negócios & Carreira!

Carolina Laboissière: uma trajetória guiada por propósito, liderança e relações verdadeiras



Fabiana Monteiro

Leia na página 7

Os americanos estão chegando

Heródoto Barbeiro (*)

Todos sabiam o que iria acontecer mais cedo ou mais tarde. As hostilidades dos presidentes americano e latino-americano só poderiam conduzir ao fim do diálogo ou a um confronto militar.

Confronto não é bem o termo, uma vez que os yankees têm melhores e maiores exércitos e marinha que o opositor. E mais bem armados. Ainda assim, o líder latino faz discursos contra o Tio Sam e prega uma resistência popular contra um invasor que quer derrubá-lo do poder.

Acredita que o povo em armas é mais poderoso e que o conflito pode se espalhar pelo interior onde as guerrilhas populares ocasionariam grandes estragos nas tropas regulares norte-americanas. Diz não temer as ameaças de Washington nem o bloqueio naval em seu principal porto de comércio exterior.

A rivalidade na América abre uma brecha para a potência europeia interessada em ter como aliado um rival dos Estados Unidos no continente. Caso houvesse uma guerra ou uma incursão americana, ela estaria disposta a ajudar com o envio de armas modernas para o exército popular nacional.

Os mais radicais atacam o presidente americano na mídia, o acusam de imperialismo e de tentar ressuscitar a Doutrina Monroe, aquela que vem lá do século 19, da "América para os americanos", e que os países latinos não estão mais dispostos a tolerar. A América para qual americano? Do Norte? O rio Grande é apenas a fronteira entre os Estados Unidos e o seu quintal?

Os tempos mudaram desde quando a potência europeia tenta criar uma cunha no relacionamento político e diplomático nas Américas, que vem desde a época dos movimentos de independência.

Os Estados Unidos desembarcam nas praias do país latino-americano sem qualquer aviso. O presidente mexicano ordena que as tropas deixem o porto de Vera Cruz, tomado sem resistência pelas tropas americanas. O presidente Huerta espera um carregamento de armas vindo do império alemão pelo porto de Vera Cruz.

Um navio de transporte de armas alemão é impedido de descarregar por causa do bloqueio. A crise política é restrita entre Estados Unidos e México. A grande crise em 1914 está na Europa com a formação de dois blocos militares – Entente, de um lado, e Aliança, de outro. A Alemanha entende que a Primeira Guerra Mundial é inevitável. Para impedir que os americanos apoiem os Aliados, estrategistas alemães optam por apoiar um país que poderia invadir os Estados Unidos na tentativa de recuperar a Califórnia, o Texas e o Novo México.

Essa ação da diplomacia do império alemão foi a gota d'água para o presidente Wilson declarar guerra à Alemanha.

(*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrasil, colunista do R7, do Podcast. Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e midia training. Canal no Youtube (www.herodoto.com.br).

Coreia: livros escolares gerados por IA são um desastre

Um ambicioso programa do governo sul-coreano para lançar 76 livros didáticos gerados por inteligência artificial terminou em desastre após apenas quatro meses de uso dos mesmos.

Vivaldo José Breternitz (*)

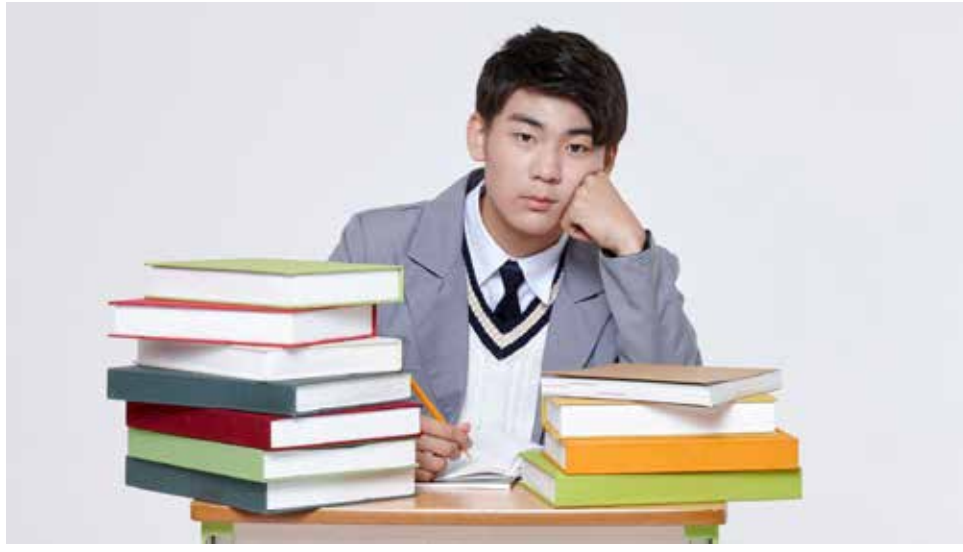
Batizado de "Plano de promoção de livros didáticos digitais com IA", o projeto foi anunciado em junho de 2023 pelo então presidente Yoon Suk Yeol, em parceria com uma dezena de editoras.

Os livros começaram a ser distribuídos em março, no início do ano letivo, com a promessa de oferecer aprendizado de alta qualidade em matemática, inglês e programação, além de reduzir a carga de trabalho dos professores e evitar evasão escolar.

Na prática, porém, os materiais se mostraram muito ruins, gerando queixas de professores e alunos.

Inicialmente, o governo pretendia tornar obrigatória a utilização desses livros, mas recuou diante de forte oposição, tendo tornado seu uso voluntário. Em outubro, após uma enxurrada de reclamações, os livros foram reclassificados como "material suplementar", permitindo que as escolas deixassem de usá-los, tendo mais da metade das 4.095 instituições participantes abandonado o programa logo em seguida.

cokada_CANVA



O futuro do projeto agora depende dos tribunais, pois as editoras que produziram os livros questionam a postura das escolas e alegam que haviam investido quase US$ 600 milhões no projeto, a partir da definição inicial de que o uso dos livros seria obrigatório.

Mas, independentemente do desfecho, o experimento da Coreia do Sul é um fracasso retumbante que deve despertar nossa atenção para os livros didáticos aqui produzidos, pois alguns, por razões de custos, podem estar sendo gerados por IA sem maiores preocupações com qualidade.

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

Líderes reconhecem o valor da IA generativa, mas não sabem como implementá-la estrategicamente

Está na hora de superarmos a "hype da Inteligência Artificial" e começarmos a criar modelos de negócios que criem e capturem valor. A IA generativa desponta como uma das tecnologias mais impactantes da atualidade, com potencial para transformar indústrias, processos e modelos de negócio. No entanto, o estudo da Deloitte "*Designing the C-suite for generative AI adoption*" revela um desafio crítico: apesar do reconhecimento quase unânime do valor dessa tecnologia, muitos líderes ainda não conseguem implementá-la de forma estratégica e integrada.

A pesquisa, que ouviu executivos de alto nível em diferentes setores, mostra que mais de 80% dos líderes consideram a IA generativa uma prioridade para suas organizações. Contudo, menos de um terço possui uma estratégia clara que ultrapasse a fase de experimentação. Esse descompasso evidencia uma lacuna entre o entusiasmo pela tecnologia e a capacidade de convertê-la em vantagem competitiva sustentável.

O relatório destaca que muitas empresas investem em projetos-piloto e na aquisição de ferramentas, mas essas iniciativas permanecem frequentemente isoladas, desconectadas dos objetivos estratégicos. Essa fragmentação limita o impacto real da IA generativa e pode gerar frustração tanto nos times técnicos quanto nas áreas de negócio. De forma geral, estamos passando muito tempo na fase de letramento e consciência sobre o potencial da IA, mas precisamos aumentar nossa prontidão para a geração de valor real com ela.

Embora a maioria dos executivos reconheça a importância do desenvolvimento de competências específicas para lidar com IA generativa, menos da metade das organizações conta com programas estruturados de capacitação e governança. Isso cria um ambiente onde o uso da tecnologia pode ser inconsistente, o que aumenta riscos relacionados à ética, segurança e qualidade dos resultados.

Aviavlad_CANVA

A pesquisa também evidencia que a falta de alinhamento entre áreas técnicas e de negócio é um dos maiores obstáculos para a implementação estratégica. Muitas vezes, as equipes técnicas adotam soluções sem compreender plenamente as necessidades e prioridades do negócio, enquanto os líderes carecem do conhecimento necessário para orientar a aplicação da tecnologia de forma eficaz.

IA Generativa como vantagem competitiva sustentável

Esse cenário reforça a necessidade de uma liderança que ultrapasse o papel tradicional de uma gestão focada em tecnologia e assuma uma atuação abrangente, que conecte aprendizado e inovação. O líder moderno deve promover a integração entre tecnologia, pessoas e processos, e garantir que a IA generativa seja incorporada de maneira ética, eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

A velocidade das transformações tecnológicas exige que as organizações se tornem ambientes de desenvolvimento contínuo, onde o aprendizado prático e contextualizado seja parte da rotina. Sem essa cultura, o investimento em IA generativa tende a se limitar a esforços pontuais, sem que sejam gerados impactos duradouros.

Isso porque o reconhecimento do valor da IA generativa não se traduz automaticamente em sucesso e impacto estratégico. Para isso acontecer, é fundamental que os líderes invistam na construção de estratégias robustas, capacitação constante e governança clara, que transformem o potencial da tecnologia em resultados concretos e sustentáveis.

O futuro das organizações dependerá da capacidade de integrar as novas tecnologias de forma estratégica e humana, ampliando o potencial das pessoas e criando valor real para os negócios. E, para isso, é necessário um esforço consciente e coordenado no estímulo das capacidades internas, alinhamento das tecnologias aos objetivos do negócio, e fomento de uma cultura de aprendizado contínuo.

(Fonte: Guilherme Pereira é diretor de Inovação da Alura + FIAP Para Empresas, solução de educação corporativa que apoia organizações de todos os tamanhos e segmentos na transformação de carreiras e negócios).

News@TI

Mastercard lança Agent Pay na América Latina e no Caribe

@No Mastercard Innovation Forum, a Mastercard anunciou que, a partir de 2026, o Mastercard Agent Pay será lançado em toda a América Latina e Caribe. O Mastercard Agent Pay é um programa inovador, desenvolvido para permitir transações impulsionadas por IA de forma segura, transparente e escalável em todo o ecossistema de pagamentos. Parceiros habilitadores, como Bemobi, Checkout.com, Davivienda, Evertec, Getnet, Inti, MagaluPay e Yuno estarão entre os primeiros a oferecer transações agentivas, aproveitando o Agent Pay Acceptance Framework da Mastercard para proporcionar experiências comerciais confiáveis e alimentadas por IA a milhões de consumidores e comerciantes na região. Além disso, emissores em toda a região também estarão habilitados para transações com Mastercard Agent Pay até fevereiro do próximo ano (www.mastercard.com).

Estratégias com IA e automação para impulsionar e-commerces nas vendas de Natal

@O Natal é um dos momentos mais esperados do ano para o comércio eletrônico, e também um dos mais desafiadores. Com o aumento do tráfego, das dúvidas e da concorrência, preparar-se com antecedência tornou-se fundamental para que as marcas ofereçam experiências ágeis, personalizadas e capazes de transformar visitantes em clientes fiéis. Para apoiar esse movimento, a Hi Platform, referência em soluções de atendimento e experiência do cliente, reuniu estratégias baseadas em inteligência artificial, automação e comunicação omnicanal que ajudam e-commerces a performar melhor na temporada de fim de ano. Segundo a empresa, pequenas mudanças na forma de atender e se comunicar com o consumidor podem gerar impactos significativos em conversão, retenção e satisfação. "O Natal é um período em que cada minuto conta. As marcas que conseguem responder rápido, orientar o cliente com clareza e manter uma jornada fluida se destacam naturalmente", afirma Marcelo Pugliesi, CEO da Hi Platform (https://www.hiplatform.com/).

CTNano/UFMG: 15 anos de inovações e impactos na indústria brasileira

Uma das maiores inovações da ciência moderna, a nanotecnologia tem proporcionado avanços cada vez significativos na indústria de tecidos, na medicina, na eletrônica, no meio ambiente, na indústria de alimentos, de cosméticos, entre outras. Com sua infinidade de aplicações e usos, dimensões tão pequenas, praticamente invisíveis a olho nu, os nanomateriais são sinônimo de revolução em tecnologia.

Imagine a manipulação da matéria em escala nanoscópica, no nível dos átomos e moléculas, onde tudo é pequeno, mas cujos resultados são gigantescos? E mais. O resultado dessa minúscula combinação em meio ao desenvolvimento de materiais, produtos e processos novos para aplicação e utilização em diversas áreas de pesquisa e do cotidiano?

No Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BHTec), esse é o cotidiano de estudantes e pesquisadores do Centro de Tecnologia em Nanomateriais e Grafeno da Universidade Federal de Minas Gerais (CTNano/UFMG), Unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) de Materiais Avançados e Nanotecnologia. Em uma área de mais de 3.000 m2, o prédio comporta mais de dez laboratórios que dão suporte às pesquisas aplicadas e demandas da indústria, o que inclui desenvolvimentos em escala piloto de produção.

Empresas & Negócios **José Hamilton Mancuso (1936/2017)** **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** Responsável: **Lilian Mancuso**

Editorias
Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); *Ciência/Tecnologia:* Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); *Livros:* Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.

ISSN 2595-8410

Jornal Empresas & Negócios Ltda
Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Conab estima produção de grãos na safra 2025/26 em 354,4 milhões de toneladas

A produção brasileira de grãos na safra 2025/26 está estimada em 354,4 milhões de toneladas, o que representa um ligeiro aumento de 0,6%, ou seja 2,2 milhões de toneladas superior ao volume obtido no ciclo 2024/25

O resultado é reflexo da combinação do aumento de 3% na área semeada, saindo de 81,7 milhões de hectares na temporada passada para 84,2 milhões de hectares no atual ciclo, e da redução na produtividade média nacional das lavouras, estimada em 4210 quilos por hectares em 2025/26 frente a 4.310 em 2024/25. Os números constam no terceiro levantamento da safra de grãos divulgado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), ontem (11).

Wenderson Araujo/Triluxo/ABr

Os números constam no terceiro levantamento da safra de grãos divulgado pela Conab, ontem (11).

Principal cultura cultivada na 1ª safra, o plantio da soja chega a 90,3% da área destinada para a cultura, sendo que em Mato Grosso, principal estado produtor do grão, a semeadura está finalizada. Na primeira quinzena de novembro, as precipitações na Região Sul permitiram um grande avanço na área plantada, enquanto nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste, além de Minas Gerais, a inconstância das chuvas atrasou os trabalhos de campo. Já a partir da segunda quinzena do mês passado, as precipitações se normalizaram nessas regiões, permitindo um avanço na área semeada.

Outra importante cultura para o abastecimento interno e cultivada na primeira safra, o arroz, tem previsão de colheita de 11,2 milhões de toneladas, redução de 12,4% em relação ao ciclo passado diante das atuais condições mercadológicas do cereal. Dentre as culturas de inverno, a safra 2025 está em fase final de colheita. O trigo, principal cultura semeada, já possui 98% da área colhida, com produção estimada em 8 milhões de toneladas. O volume é 0,9% superior ao registrado no ciclo anterior (AI/CONAB).

Setor produtivo critica cautela do BC

A manutenção da Taxa Selic – juros básicos da economia – em 15% ao ano recebeu críticas do setor produtivo. Apesar da decisão ter sido amplamente esperada pelo mercado, entidades empresariais e sindicais veem na postura do Banco Central (BC) um entrave ao crescimento econômico num cenário de inflação em queda, desaceleração da economia e perda de fôlego do mercado de trabalho.

Em nota, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) avaliou que o BC desconsiderou "evidências robustas" de que a economia já permitiria iniciar um ciclo de redução da Selic. O presidente da entidade, Ricardo Alban, afirmou que a manutenção dos juros "é excessiva e prejudicial", intensificando a perda de ritmo da atividade, encarecendo o crédito e inibindo investimentos. Para ele, há espaço para um ajuste gradual sem comprometer a convergência da inflação para a meta.

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) recebeu com preocupação a manutenção dos juros em níveis altos. Em comunicado, o presidente da CBIC, Renato Correia, afirma que a continuidade do crescimento do setor em 2026 depende da queda dos juros o mais rápido possível. O economista-chefe da Associação Paulista de Supermercados (Apas), Felipe Queiroz, considerou que o BC mantém uma política desconectada da conjuntura nacional e internacional. Em tom mais moderado, a Associação Comercial de São Paulo (ACSP) avaliou que a manutenção era esperada e reflete um ambiente ainda delicado (ABr).

banco bmg

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483

FATO RELEVANTE

O Banco Bmg S.A. (**B3: BMGB4**) ("Banco"), em atendimento ao disposto na Resolução da CVM nº 44/21, conforme alterada, comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que o seu Conselho de Administração, em reunião realizada nesta data, aprovou a declaração e o pagamento de Juros sobre o Capital Próprio Complementar ("JCP Complementar") no valor bruto total de R$ 87,7 milhões, equivalente a R$ 0,147 por ação ordinária e preferencial de emissão do Banco ("Ações" ou "Ação"), com retenção de 15% de imposto de renda retido na fonte, resultando no valor líquido de R$ 0,12495 por Ação, excetuados dessa retenção os acionistas pessoas jurídicas comprovadamente imunes ou isentos. O pagamento aos acionistas será efetuado no dia 14 de janeiro de 2026, tendo como base de cálculo a posição acionária final registrada no dia 22 de dezembro de 2025. Dessa forma, a partir de 23 de dezembro de 2025, inclusive, as Ações do Banco passarão a ser negociadas "ex-direito". Em caso de dúvidas, por favor acesse www.bancobmg.com.br/ri > menu Serviços aos Investidores > Fale com RI.

São Paulo, 11 de dezembro de 2025.

FLÁVIO PENTAGNA GUIMARÃES NETO - Diretor Executivo Vice-Presidente e Diretor de Relações com Investidores

Vendas no comércio voltam a ganhar fôlego e crescem 0,5% em outubro

As vendas no comércio cresceram 0,5% em outubro, na comparação com setembro. O resultado é a maior alta entre meses seguidos desde março de 2025, quando tinha crescido 0,7%. Na comparação com outubro de 2024, o comércio brasileiro avançou 1,1%. No acumulado de 12 meses, o setor cresceu 1,7%, menor patamar desde dezembro de 2024, quando chegou a 4,1% de expansão.

Os dados fazem parte Pesquisa Mensal de Comércio, divulgada ontem (11) pelo IBGE. Com os dados de outubro, o comércio está 0,5% abaixo do maior nível já registrado, em março de 2025. A série histórica do IBGE começa em 2000. O setor figura 9,6% acima do patamar pré-pandemia da Covid-19 (fevereiro de 2020).

Na passagem de setembro para outubro, sete das oito atividades pesquisadas apresentaram avanço. De acordo com o gerente da pesquisa, Cristiano Santos, a venda de computadores, celulares e eletrodomésticos foram importante motor das vendas no mês. "As empresas aproveitaram a depreciação [desvalorização] do dólar e performaram melhor, também por conta de promoções", cita. A queda do dólar ante o real faz com que produtos importados fiquem mais em conta no país.

O analista acrescenta que houve "coincidências de fatores" para estimular o consumo. "Dentre eles, a inflação cedeu", cita Santos, ao lembrar que houve deflação, com queda de preço na alimentação no domicílio, móveis e eletrodomésticos. Outros fatores foram o mercado de trabalho aquecido e o crédito à pessoa física, que cresceu 2,1% em outubro (ABr).

Marketing conversacional: o diálogo como ativo estratégico da nova era digital

Rita Candido (*)

Em um mundo hiperconectado, a comunicação entre marcas e pessoas passa por uma transformação profunda

Não basta impactar o consumidor com mensagens bem segmentadas. É preciso escutar, responder e construir confiança. O marketing conversacional surge dessa virada cultural: um modelo de relacionamento que substitui o monólogo publicitário tradicional por conversas reais, personalizadas e mais humanas.

O comportamento digital confirma essa virada de chave. No Brasil, o usuário médio passa 9 horas e 9 minutos por dia acessando a internet — segundo dados consolidados até o terceiro trimestre de 2024. Mesmo com esse uso intenso, o consumidor não quer perder tempo com interações ineficientes ou mecanizadas. Em um cenário em que atenção e confiança se tornaram recursos escassos, o diálogo surge como a forma mais direta e eficaz de gerar valor.

Essa aproximação atende tanto a uma demanda emocional quanto racional. O consumidor quer saber com quem está falando e sentir que há alguém real do outro lado da tela. Por isso, o diálogo deixa de ser apenas uma etapa da jornada e se torna o próprio motor da conversão, construindo confiança e identificação — dois pilares da decisão de compra moderna.

Nos últimos anos, o WhatsApp consolidou-se como o principal canal dessa estratégia. De ferramenta de suporte, evoluiu para integrar mídia, vendas e relacionamento em tempo real. O relatório Tendências de Mensagens 2025, da Infobip, mostra que o uso do WhatsApp para troca de mensagens entre clientes e empresas cresceu 30,47% no Brasil. Globalmente, a tendência é ainda mais forte, com um aumento de 53,8% nas interações voltadas à compra, venda e atendimento. Esse crescimento reflete o amadurecimento do consumidor digital, que busca praticidade, resposta rápida e personalização e encontra no aplicativo um canal direto e confiável de comunicação com as marcas.

Um exemplo típico do varejo premium é substituir o "clique direto para o e-commerce" por um convite à conversa: durante o atendimento, o time envia fotos, responde dúvidas e entende preferências antes da compra. O resultado vai além das vendas: cria-se uma experiência consultiva e de confiança, que fideliza pela escuta, não apenas pela oferta.

Para aplicar essa abordagem, é essencial que as empresas planejem processos claros e mantenham uma comunicação empática. Integrações entre WhatsApp Business, CRMs, automações e agentes de inteligência artificial (IA) permitem organizar o fluxo de mensagens, registrar dados e oferecer respostas rápidas e personalizadas sem perder o toque humano, que dá sentido à conversa. A IA, nesse caso, atua como um apoio estratégico: automatiza o que é repetitivo, identifica intenções e direciona atendimentos com eficiência, enquanto os profissionais concentram-se em interações de maior valor, que exigem empatia, contexto e relacionamento.

Quando bem executado, o marketing conversacional revela um tipo de dado muito mais rico que qualquer métrica tradicional. Ele mostra intenções, dúvidas e motivações, transformando interação em inteligência. Mais do que substituir estratégias tradicionais, humaniza o digital. Redefine o relacionamento entre marcas e pessoas e mostra que, em um mercado saturado de mensagens, o diálogo genuíno é o que permanece. E, quando verdadeiro, ele não termina com a venda — começa ali.

(*) -É diretora de Mídia na Adtail.

Negócios em Pauta

lobato@netjen.com.br

A – Agro Paulista

Nos 11 primeiros meses de 2025, o agronegócio paulista manteve um bom desempenho no comércio exterior, alcançando um superávit de US$ 21,07 bilhões. O saldo positivo decorre de exportações que somaram US$ 26,35 bilhões e de importações que totalizaram US$ 5,28 bilhões. A participação das exportações do agronegócio paulista no total exportado pelo estado de janeiro a novembro de 2025 foi de 40,6%, enquanto as importações do setor corresponderam a 6,6% do total no estado. O complexo sucroalcooleiro foi responsável por 31,3% do total exportado pelo agro paulista, totalizando US$ 8,2 bilhões.

B – Ações por Burnout

A síndrome de burnout, caracterizada pelo estresse crônico causado pelo trabalho, segue em alta no Brasil, segundo levantamento da Justiça do Trabalho. Os dados indicam um aumento de 14,5% nas ações trabalhistas relacionadas à condição apenas nos primeiros quatro meses de 2025. No total, foram registrados mais de cinco mil processos. Além dos impactos sobre os profissionais, o cenário gera prejuízos bilionários às empresas, com estimativa de passivo judicial de R$3,75 bilhões, o equivalente à cerca de R$368 mil por ação. Ações ampliam risco jurídico e elevam custos nas empresas.

C – Presentes

Uma nova pesquisa conduzida pelo Centro de Estudos Aplicados de Marketing (CEAM) da ESPM, com 400 participantes de todas as regiões do país, revela que o final de ano seguirá aquecido no varejo brasileiro. O estudo mostra que 86% dos consumidores pretendem realizar compras, mantendo a força tradicional das celebrações de Natal e Réveillon. A pesquisa indica que 73% dos entrevistados compram principalmente para presentear pessoas queridas, especialmente mães, filhos e parceiros.

D – Mortes no País

O Brasil registrou quase 1,5 milhão de mortes em 2024. Esse dado representa crescimento de 4,6% na comparação com 2023. Mas fica 0,6% abaixo do patamar de 2022, quando o país sofria os efeitos da pandemia da Covid-19. O crescimento de 4,6% de 2023 para 2024 é o maior dos últimos 20 anos, com exceção do período pandêmico. Sem contar os anos de emergência sanitária, nenhuma alta tinha superado 3,5% de um ano para o outro. Os dados fazem parte da pesquisa Estatísticas do Registro Civil, divulgada pelo IBGE. O instituto coletou as informações em mais de 8 mil cartórios.

E – Capacidade Produtiva

A Weber Haus, uma das destilarias mais premiadas do Brasil e referência mundial em cachaças premium, realizou, em Ivoti (RS), o lançamento da pedra fundamental da sua nova biorrefinaria e destilaria. O projeto representa um investimento de R$ 80 milhões e marca o maior ciclo de expansão da empresa em mais de 200 anos de história, reforçando sua estratégia de crescimento nacional e internacional – hoje já presente em 31 países. Com quase 8 mil m², a nova planta industrial será automatizada e permitirá ampliar em até 15 vezes a capacidade produtiva da marca, além de viabilizar a fabricação de novas categorias de destilados.

F – Cultura Indígena

A exposição "Hêmba", primeira mostra individual do fotógrafo e antropólogo indígena Edgar Kanaykõ Xakriabá, entra em seus últimos dias no Solar Fábio Prado, na Faria Lima, na Zona Sul de São Paulo. Gratuita, a mostra sensorial e acolhedora é indicada para visitantes de todas as idades. A exposição tem se destacado como um dos programas culturais mais significativos deste fim de ano na capital paulista, ideal para famílias, estudantes, pesquisadores ou qualquer pessoa interessada em conhecer outras formas de ver e pensar o Brasil.

G – Casos de Dengue

O Brasil encerra novembro de 2025 com uma redução expressiva nos casos de dengue, mas ainda sob alerta para os meses mais quentes do ano. Segundo o painel de monitoramento do Ministério da Saúde, o país registrou 1,6 milhão de casos prováveis até novembro, contra mais de 6,5 milhões em 2024 no mesmo período, o que representa uma queda aproximada de 75%. Apesar do recuo, especialistas reforçam que o verão — período marcado por chuvas frequentes, altas temperaturas e maior circulação de pessoas durante as férias — mantém o risco elevado de transmissão.

H – Melhor Atendimento

A Agilize Contabilidade Online acaba de conquistar o Prêmio Reclame AQUI 2025, consolidando-se, mais uma vez, como a contabilidade com o melhor atendimento do Brasil. A cerimônia de divulgação dos vencedores aconteceu no dia 8 de dezembro, na capital paulista, reunindo empresas de diversos segmentos reconhecidas na instância nacional pela excelência no relacionamento com o cliente. A premiação foi conquistada na categoria "Contabilidade". Considerada uma das mais importantes premiações de atendimento e reputação do país, o Prêmio Reclame AQUI destaca as empresas que demonstram operações de atendimento eficientes e aprovadas pelos próprios consumidores.

I – Rede de Petshops

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) aprovou na quarta-feira (10) a fusão entre Cobasi e Petz, que cria a maior rede de petshops do Brasil, mas impôs como condição a venda de até 30 lojas para preservar a concorrência regional, um movimento que reacende o debate sobre concentração de mercado em um segmento em forte expansão. Em 2024, o mercado pet movimentou mais de R$ 75,4 bilhões, consolidando o Brasil como a terceira maior economia global do setor.

J – Número de Nascimentos

O Brasil teve pouco mais de 2,38 milhões de nascimentos em 2024. Esse número representa uma queda de 5,8% na comparação com os 2,52 milhões de nascidos em 2023, marcando uma sequência de seis anos seguidos com recuo na quantidade de nascimentos. Mais que traçar uma tendência de queda, os dados de 2024 mostram um aprofundamento desse comportamento, pois a redução de 5,8% é a maior dos últimos 20 anos. Supera a marca anterior, que era de -5,1% na passagem de 2015 para 2016. Os dados fazem parte da pesquisa Estatísticas do Registro Civil, divulgada pelo IBG (ABr).

Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity

Comunicação Educacional Intergeracional: Quando o Público Tem Idades e Valores Diferentes

Trabalhar com marketing educacional é, acima de tudo, entender pessoas — e isso inclui compreender as diferenças entre gerações. Nas escolas e universidades de hoje, dialogamos simultaneamente com adolescentes da Geração Z, pais da Geração X e, muitas vezes, avós Baby Boomers. Cada grupo tem seus valores, hábitos de consumo e expectativas em relação à educação. Durante minha trajetória, aprendi que a comunicação só é eficaz quando respeita essas diferenças, criando pontes em vez de ruídos. Afinal, o que inspira um jovem de 16 anos pode ser completamente diferente do que gera confiança em um pai de 45.

No contexto educacional, essa pluralidade é um desafio e uma oportunidade. A Geração Z valoriza autenticidade, propósito e experiências personalizadas; são nativos digitais que buscam conexões rápidas e transparentes. Já os pais da Geração X tendem a priorizar estabilidade, qualidade de ensino e resultados concretos. Os Baby Boomers, por sua vez, costumam valorizar tradição, reputação e vínculos pessoais com a escola. Como destaca Tapscott (2009), "cada geração desenvolve seu próprio conjunto de expectativas, moldadas pelas tecnologias e contextos sociais em que cresce". O papel do marketing educacional é, portanto, traduzir o mesmo propósito institucional em linguagens adaptadas a cada público.

Em minha experiência, vejo que a chave está na coerência e na segmentação. É possível usar o mesmo valor central — por exemplo, inovação — com abordagens diferentes: para o jovem, mostrando experiências criativas; para os pais, apresentando resultados concretos; e para os avós, reforçando a continuidade e o cuidado. Kotler e Keller (2016) lembram que "a segmentação eficaz considera não apenas o perfil demográfico, mas também os valores e comportamentos dos consumidores". Isso vale especialmente na educação, onde as decisões envolvem emoção e responsabilidade compartilhada entre gerações.

Aplicar uma comunicação intergeracional também exige diversidade de canais. Enquanto os alunos estão no TikTok, os pais se informam por e-mail ou WhatsApp, e os avós preferem uma conversa pessoal ou um telefonema. Adaptar a linguagem a cada meio é um gesto de empatia e profissionalismo. Mais do que vender uma proposta pedagógica, comunicamos confiança e pertencimento.

Acredito que a educação é uma das poucas áreas onde três gerações se encontram com o mesmo objetivo: construir futuro. E é nesse encontro que o marketing ganha sentido. Ao longo da minha trajetória, especialmente com a Full Sail University, aprendi que comunicar para diferentes gerações é mais do que adaptar mensagens — é unir visões de mundo em torno de um propósito comum: aprender e evoluir juntos.

Referências

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World.* New York: McGraw-Hill.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômico criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Três tendências que vão guiar a mobilidade corporativa em 2026

CEO da tg.mob destaca que tecnologia, sustentabilidade e bem-estar do colaborador vão ditar o futuro das viagens de negócios. Em meio a um cenário de avanços tecnológicos acelerados e a sustentabilidade como pauta urgente, a mobilidade corporativa entra em 2026 com um papel mais estratégico do que nunca. Para Leandro Pimenta, CEO da tg.mob, empresa de mobilidade corporativa sediada na capital paulista, o setor no Brasil acompanha a transformação global que vem combinando crescimento, inteligência de dados, foco nas pessoas e forte apelo ao ESG.

Segundo a Associação Latino Americana de Gestão de Eventos e Viagens Corporativas (Alagev), cerca de 74% dos gestores de viagem projetam um aumento entre 10% e 20% no volume de deslocamentos corporativos no próximo ano, sinalizando que muitas empresas veem a viagem de negócios como um investimento estratégico e não apenas como custo operacional. Esse otimismo nacional se une a uma tendência global: de acordo com a GBTA (Global Business Travel Association), os gastos globais com viagens corporativas devem registrar um crescimento de 8,1% em 2026, mesmo diante de desafios geopolíticos.

Na toada do crescimento global, o próximo ano aponta para o fortalecimento de algumas tendências que já estão presentes nos debates no setor de mobilidade corporativa. São elas:

Sustentabilidade para além do crédito de carbono

No próximo ano, a pauta ESG se consolida como eixo fundamental da mobilidade corporativa. Existe grande demanda por soluções que reduzam emissões de carbono, que fortaleçam a governança e ampliem o impacto social. Esse crescimento acompanha o comportamento do novo viajante, cada vez mais atento a marcas com propósito.

De acordo com Leandro Pimenta, a sustentabilidade é fator de competitividade. "O novo turista é consciente. Sete em cada dez viajantes preferem empresas sustentáveis, e 80% acreditam que as marcas devem atuar além do lucro", destaca. A tg.mob, certificada como Empresa B desde 2025, reforça práticas ambientais, sociais e de governança alinhadas a padrões internacionais, e atuando com este compromisso teve um aumento de 30% no faturamento após ampliar as ações de ESG. "Não é custo, é investimento", reforça.

Experiência do colaborador como foco

A experiência da viagem de trabalho deve ser um elemento fundamental para a mobilidade corporativa. Em 2026, ganham ainda mais relevância modelos que proporcionem personalização, conforto, previsibilidade e facilidade de uso, além de suporte humanizado e canais de atendimento mais ágeis. A mobilidade passa a integrar estratégias de empresas que entendem que o bem-estar e até lazer dos colaboradores têm papel importante na sua saúde mental e consequentemente na produtividade e engajamento.

Inteligência de dados para redução de custos e tomada de decisão estratégica

A tecnologia e a inteligência de dados estão no centro de transformações importantes na mobilidade corporativa. A partir da combinação de ambas é possível ter indicadores mais completos e avançados, e munidos destas informações os gestores podem identificar padrões, adiantar demandas, ajustar rotas e modelos de abastecimento. Leandro Pimenta ressalta que o uso eficiente de dados pode ainda reduzir gastos e aumentar a vida útil dos veículos, tornando a operação mais eficiente e sustentável.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
Distrito de Jardim São Luís
Drª. 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: **VITOR INACIO RAMALHO DINIZ,** brasileiro, solteiro, nascido aos 10/06/1998, motorista de aplicativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Inacio Pereira Diniz e de Icleide Ramalho dos Santos Diniz; A pretendente: **NURIA MALVINA DE LUNA LELES,** brasileira, solteira, nascida aos 08/05/1999, cirurgiã dentista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Humberto Leles e de Sonia Toledo de Luna Leles.

O pretendente: **CRISTIANO RODRIGUES DOS SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 27/11/1987, formateiro, natural de Diadema - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Wilson Figueiredo dos Santos e de Adelia Rodrigues dos Santos; A pretendente: **JUSCILENE ARAUJO DE ALMEIDA,** brasileira, divorciada, nascida aos 26/12/1991, operadora de caixa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Juvenal de Almeida e de Maria Vilma Alves da Silva.

O pretendente: **VICTOR COSTA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 03/09/1991, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Alzira Feitosa da Costa; A pretendente: **PATRICIA SOUZA VASCONCELOS,** brasileira, solteira, nascida aos 17/12/1995, motogirl, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Valdeci Fernandes de Vasconcelos e de Rosileide Santos Souza.

O pretendente: **JULIANO POLAQUINI SILVA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 08/02/1997, manobrista, natural de Jandira - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Julio Cesar de Freitas da Silva e de Maria Catarina Polaquini da Silva; A pretendente: **JENNIFER PRATES CHAGAS SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 30/03/1998, de serviços domésticos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alex Chagas Silva e de Isabel Prates Gouveia.

O pretendente: **ETEVALDO PEREIRA DA SILVA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 27/08/1979, serralheiro, natural de Oliveira dos Brejinhos - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Osvaldo Bastos da Silva e de Elza Pereira da Silva; A pretendente: **PRISCILA ADAMI,** brasileira, divorciada, nascida aos 18/11/1981, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rosangela Adami.

O pretendente: **WALTER FEITOSA FIRMINO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 24/03/1990, auxiliar administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em Taboão da Serra - SP, filho de José Firmino Filho e de Maria Ilene Feitosa Firmino; A pretendente: **DEISE ROSA PEREIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 23/06/1992, supervisora administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Juraci Alves Pereira e de Maria Aparecida Rosa de Oliveira Pereira.

O pretendente: **JOAQUIM ALVES DE SOUZA FILHO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 19/11/1978, mecânico de refrigeração, natural de São Francisco - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joaquim Alves de Souza e de Terezinha Ferreira de Souza; A pretendente: **SUELY SOARES DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 28/10/1972, vendedora, natural de Santana do Ipanema - AL, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Luiz Paulino da Silva e de Benedita Araujo Silva.

O pretendente: **RALFY DE ALMEIDA HELENO,** brasileiro, divorciado, nascido aos 30/05/1981, maître, natural de Senador Firmino - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Divanir Heleno e de Maria Lúcia Teixeira de Almeida Heleno; A pretendente: **PATRÍCIA DE AGUIAR CAVALCANTE,** brasileira, solteira, nascida aos 03/12/1973, administradora de empresa, natural de Teresina - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Soares Cavalcante e de Maria Madalena de Aguiar Cavalcante.

O pretendente: **CARLOS ROBERTO LISBOA FILHO,** brasileiro, divorciado, nascido aos 04/10/1985, policial militar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Carlos Roberto Lisboa e de Maria de Lourdes Ferreira da Cunha Lisboa; A pretendente: **MARIA MICHELE CARREIRO DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 07/05/1985, depiladora, natural de Poranga - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Carreiro de Melo e de Itelvina Gomes da Silva.

O pretendente: **EDUARDO PEREIRA DE BRITO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 30/09/2000, operador de máquina, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Erasmo Cardoso de Brito e de Marivani Pereira de Brito; A pretendente: **ISABELLA BARROS NASCIMENTO,** brasileira, solteira, nascida aos 08/01/2001, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Vadelson Souza Nascimento e de Renata Barros da Costa.

O pretendente: **FRANCISCO SOARES FILHO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 13/06/1979, laboratorista, natural de São Miguel do Tapuio - PI, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Soares da Silva Neto e de Raimunda Maria Lima Soares; A pretendente: **DALVA MARIA COSTA OLIVEIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 30/05/1980, de serviços domésticos, natural de Bacuri - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Raimundo Nonato de Oliveira e de Maria da Conceição Costa.

O pretendente: **WALDINEY PEREIRA GARCEZ,** brasileiro, viúvo, nascido aos 09/05/1979, técnico de telefonia, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Valdeck Pereira Garcez e de Hilda Maria Garcez; A pretendente: **FABIANA NASCIMENTO DA SILVA,** brasileira, divorciada, nascida aos 04/09/1989, do lar, natural de Santa Luzia do Paruá - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Caetano da Silva e de Teresa da Rocha Nascimento.

O pretendente: **SIDNEY MACEDO SILVA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 06/02/2005, auxiliar de pizzaria, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Sidinei de Macedo Silva e de Luciene Custodio da Silva; A pretendente: **GISELE DE SENA BATISTA,** brasileira, solteira, nascida aos 06/09/2005, auxiliar de cozinha, natural de Campo Alegre de Lourdes - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jair Jesus Batista e de Celma Lopes de Sena Batista.

O pretendente: **CLEBER NOVAIS ROCHA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 28/07/1981, comerciante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Aloisio Amaral Rocha e de Elza Novais Rocha; A pretendente: **LILIANE PINHO DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 21/04/1980, técnica de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Getulio Pinho da Silva e de Maria de Lourdes Lima de Araujo da Silva.

O pretendente: **ALEXANDRE JESUS DE OLIVEIRA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 11/01/1978, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Rosalvo Gonçalves de Oliveira e de Nadir de Jesus; A pretendente: **ANA CÉLIA DO NASCIMENTO,** brasileira, divorciada, nascida aos 15/07/1980, coletora de resíduos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Carlos do Nascimento e de Hilda Maria dos Santos Vaz.

O pretendente: **VAGNER SALES DOS SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 12/01/1989, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Sales dos Santos e de Idione de Cassia Silva Santos; A pretendente: **NATHALIA RIBAS NOGUEIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 12/01/1995, analista de cs, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Luciano Claudio Nogueira e de Isabel Cristina Ribas.

O pretendente: **MARCOS CHRISTIAN OLIVEIRA MENDES,** brasileiro, solteiro, nascido aos 12/07/1999, controlador de acesso, natural de Sumé - PB, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Maurilio Rodrigues Mendes e de Cristielma Isabel Batista Oliveira; A pretendente: **MAYARA ALVES DE OLIVEIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 15/07/2000, influencer digital, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Marcos Alves de Oliveira e de Valeria Oliveira da Cunha.

O pretendente: **VINICIUS SILVA DE ANDRADE,** brasileiro, divorciado, nascido aos 10/02/1974, técnico mecatrônico, natural de Vitória da Conquista - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Cristóvão Tiago de Andrade e de Ivany Bertolino da Silva; A pretendente: **CRISTIANI DA SILVA,** brasileira, divorciada, nascida aos 28/12/1973, administradora de empresas, natural de Santos - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Geraldo Primo da Silva e de Corinha Mascarenhas da Silva.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
3º Subdistrito - Penha de França
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

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

A pretendente: **THAIS BENTO ARAUJO,** profissão: auxiliar administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 27/04/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Antonio Bento Araujo e de Givalda Higino dos Santos Araujo. A pretendente: **JENIFER PINTO PACCA,** profissão: analista administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: Itaquaquecetuba, SP, data-nascimento: 26/02/1993, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Otavio Carlos Pinto Pacca e de Terezinha Maria Pacca.

O pretendente: **VICTOR OLIVEIRA PIEDADE BUSTOS,** profissão: cientista de dados, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Jardim Paulista, SP, data-nascimento: 01/02/1999, residente e domiciliado em São José dos Campos, SP, filho de Marcio Piedade Bustos e de Maria Célia de Oliveira Bustos. A pretendente: **AMANDA DE PALMA Y FERNANDEZ,** profissão: advogada, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Penha de França, SP, data-nascimento: 23/06/1996, residente e domiciliada em Penha de França São Paulo, SP, filha de Carlos Luis Rancaño Fernandez e de Andréa de Palma Fernandez.

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

Arrow Brasil S.A.

CNPJ nº 43.076.082/0001-60

Demonstrações Financeiras

Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2023 e 2022 - (Valores expressos em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma) www.arrow.com

Balanço patrimonial 31 de dezembro de 2023 e 2022 - (Valores expressos em milhares de reais)

	Nota	2023	2022
Ativo			
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	5	93.424	76.973
Clientes	6	16.528	15.486
Estoques	7	8.087	8.661
Partes relacionadas	8	5.079	6.908
Impostos a recuperar	9	25.274	21.579
Despesas antecipadas		131	152
Outros ativos		229	182
Total do ativo circulante		**148.752**	**129.941**
Não circulante			
Imposto de renda e contribuição social diferidos	20	41.505	63.014
Outros ativos		196	30
Ativo de direito de uso	10	3.582	2.326
Investimentos	11	115	115
Imobilizado	12	1.995	1.697
Total do ativo não circulante		**47.393**	**67.182**
Total do ativo		**196.145**	**197.123**

	Nota	2023	2022
Passivo			
Circulante			
Passivo de arredamento	10	994	913
Fornecedores	13	1.930	1.742
Obrigações tributárias	14	2.026	1.879
Obrigações trabalhistas	15	5.044	6.551
Partes relacionadas	8	2.387	370
Outros passivos	17	5.790	8.574
Total do passivo circulante		**18.171**	**20.029**
Não circulante			
Passivo de arrendamento	10	2.862	1.673
Provisão para demandas judiciais e administrativas	16	75.303	142.382
Total do passivo não circulante		**78.165**	**144.055**
Patrimônio líquido	**18**		
Capital social	18.1	82.178	82.178
Reserva de capital	18.2	543	543
Reserva legal	18.2	853	-
Reserva para investimento e expansão	18.2	16.235	-
Prejuízos acumulados		-	(49.682)
Total do patrimônio líquido		**99.809**	**33.039**
Total do passivo e patrimônio líquido		**196.145**	**197.123**

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstração das mutações do patrimônio líquido Exercícios findos em 31 de dezembro de 2023 e 2022 - (Valores expressos em milhares de reais, exceto lucro líquido por ação)

			Reservas de Capital				
	Notas	Capital Social	Ágio na emissão de ações	Reserva legal	Reserva para investimento e expansão	Lucro (Prejuízo) acumulado	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2021		**82.178**	**543**	**-**	**-**	**(109.830)**	**(27.109)**
Outras movimentações		-	-	-	-	(60)	(60)
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	60.208	60.208
Saldo em 31 de dezembro de 2022		**82.178**	**543**	**-**	**-**	**(49.682)**	**33.039**
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	66.770	66.770
Destinação para a reserva legal		-	-	853	-	(853)	-
Destinação para a reserva para investimento e expansão		-	-	-	16.235	(16.235)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2023		**82.178**	**543**	**853**	**16.235**	**-**	**99.809**

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstração do resultado Exercícios findos em 31 de dezembro de 2023 e 2022 (Valores expressos em milhares de reais, exceto lucro líquido por ação)

	Nota	2023	2022
Receita líquida de vendas e serviços	21	111.718	110.136
Custo das vendas e serviços prestados	22	(58.145)	(59.015)
Lucro bruto		53.573	51.121
Despesas gerais e administrativas	23	(33.412)	(31.666)
Outras receitas operacionais	24	73.882	66.676
Lucro antes do resultado financeiro		94.043	86.131
Receitas financeiras	25	10.631	8.070
Despesas financeiras	25	(11.251)	(14.950)
Lucro antes da provisão para o imposto de renda e contribuição social		93.423	79.251
Impostos de renda e contribuição social corrente	20	(5.144)	(3.939)
Impostos de renda e contribuição social diferidos	20	(21.509)	(15.104)
Lucro do exercício		66.770	60.208

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstração do resultado abrangente Exercícios findos em 31 de dezembro de 2023 e 2022 (Valores expressos em milhares de reais)

	2023	2022
Lucro do exercício	66.770	60.208
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para resultado do exercício em períodos subsequentes	-	-
Outros resultados abrangentes não reclassificados para resultado do exercício em períodos subsequentes	-	-
Total do resultado abrangente	66.770	60.208

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstração dos fluxos de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro de 2023 e 2022 (Valores expressos em milhares de reais, exceto lucro líquido por ação)

	2023	2022
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Lucro antes dos tributos sobre o lucro	93.423	79.251
Despesas (receitas) que não afetam o caixa e equivalentes de caixa		
Depreciação	459	210
Amortização ativo de direito de uso	878	610
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(3.159)	(1.645)
Provisão para perdas de estoques	441	166
Provisão para demandas judiciais e administrativas	(67.079)	(48.652)
Juros sobre impostos a recuperar	(4.693)	-
Juros sobre passivo de arrendamento	292	226
Baixa do ativo imobilizado	151	24
Perda com instrumentos derivativos	-	41
Variação no capital circulante:		
(Aumento)/redução em ativos		
Contas a receber de clientes	2.117	5.160
Estoques	133	1.872
Imposto a recuperar	998	(1.434)
Despesas antecipadas	21	(53)
Contas a receber de partes relacionadas	1.829	(4.075)
Outros ativos	(213)	105
Aumento/(redução) em passivos		
Fornecedores	188	(2.728)
Obrigações tributárias	5.763	2.860
Obrigações trabalhistas e sociais	(1.507)	488
Contas a pagar de partes relacionadas	2.017	(994)
Outros passivos	(2.832)	(801)
Pagamento Imposto de renda e contribuição social	(10.760)	(7.471)
Fluxo de caixa líquido consumido pelas atividades operacionais	18.467	23.160
Atividades de investimento:		
Aquisição de bens de ativo imobilizado	(909)	(1.444)
Fluxo de caixa líquido consumidos pelas atividades de investimento	(909)	(1.444)
Atividades de financiamento		
Amortização de arrendamento	(1.107)	(575)
Fluxo de caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento	(1.107)	(575)
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa	16.451	21.141
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	76.973	55.832
Caixa e equivalentes no final do exercício	93.424	76.973

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Notas explicativas às demonstrações financeiras 31 de dezembro de 2023 e 2022 - (Valores expressos em milhares de reais)

1. Informações sobre a Companhia e contexto operacional: 1.1. Informações sobre a Companhia: A Arrow Brasil S.A. (“Arrow Brasil” ou “Companhia”) é uma sociedade anônima de capital fechado, com sede localizada na Via Anhanguera, sem nº, Centro Logístico Anhanguera, Galpão 34, São Paulo-SP, Brasil. A Companhia tem como atividades principais a comercialização, distribuição, importação e exportação de material elétrico e eletrônico, inclusive computadores, impressoras, estruturas de segurança, roteadores, fontes e periféricos em geral, equipamentos de armazenagem de dados e outros aparelhos para transmissão ou recepção de voz, imagens ou outros dados, máquinas e equipamentos, assim como os respectivos programas de computação (softwares) e respectivas partes, a revenda de cessão de direto de uso de programas de computação (softwares); a industrialização por encomenda em estabelecimento de terceiros de peças, equipamentos, máquinas e armazenamentos de dados de automação industrial, bem como administração de materiais e equipamentos , intermediação de negócios, consultoria e assistência técnica, inclusive desenvolvimento de projetos de produtos e eletrônicos, treinamentos e prestação de serviços de demais serviços relacionados a produtos e eletrônicos em geral; planejamento, organização e administração de feiras, exposições, congressos e congêneres. **2. Base de preparação:** As principais políticas contábeis aplicadas na elaboração dessas demonstrações financeiras estão descritas a seguir. Essas políticas foram aplicadas de forma consistente nos exercícios apresentados. **2.1. Base de preparação e apresentação das demonstrações financeiras:** As práticas contábeis significativas adotadas pela Companhia estão descritas nas notas explicativas específicas, relacionadas aos itens apresentados; aquelas aplicáveis, de modo geral, em diferentes aspectos das demonstrações financeiras, estão apresentadas nesta seção. Práticas contábeis de transações consideradas imateriais não foram incluídas nas demonstrações financeiras. Ressalta-se, ainda, que as práticas contábeis foram aplicadas de modo uniforme no exercício corrente, estão consistentes com o exercício anterior apresentado. Declaração de conformidade: As demonstrações financeiras foram preparadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as disposições da legislação societária, previstas na Lei nº 6.404/76, conforme alterada e os pronunciamentos contábeis, interpretações e orientações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (“CPC”), aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade. Declaração de relevância: A Companhia considerou as orientações emanadas da Orientação Técnica OCPC 07, emitida pelo CPC em novembro de 2014, na preparação das suas demonstrações financeiras. Dessa forma, as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras estão sendo evidenciadas e correspondem às utilizadas pela administração na sua gestão. As informações contábeis foram elaboradas com base no custo histórico, exceto por determinados instrumentos financeiros mensurados pelos seus valores justos e apresentam informações comparativas em relação ao exercício anterior. A Administração avaliou a capacidade da Companhia em continuar operando normalmente e está convencida de que ela possui recursos para dar continuidade a seus negócios no futuro. Adicionalmente, a Administração não tem conhecimento de nenhuma incerteza material que possa gerar dúvidas significativas sobre a sua capacidade de continuar operando. Assim, estas demonstrações financeiras foram preparadas com base no pressuposto de continuidade. As demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2023 foram aprovadas pelas Administração em 11 de junho de 2025. **3. Resumo das principais políticas contábeis: 3.1. Políticas contábeis:** As demonstrações financeiras foram elaboradas com apoio de diversas bases de avaliação utilizadas nas estimativas contábeis. As estimativas contábeis envolvidas na preparação das demonstrações financeiras foram apoiadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da Administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações financeiras. Itens significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem, avaliação dos ativos financeiros pelo valor justo e pelo método de ajuste de valor presente, quando relevante, assim como da análise dos demais riscos para determinação de outras provisões, inclusive para contingências. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido ao tratamento probabilístico inerente ao processo de estimativa. A Companhia revisa suas estimativas e premissas pelo menos anualmente. **3.2. Mensuração do valor justo:** A Companhia mensura os instrumentos financeiros a valor justo em cada data de fechamento do balanço patrimonial. Valor justo é o preço que seria recebido pela venda de um ativo ou pago pela transferência de um passivo em uma transação não forçada entre participantes do mercado na data de mensuração. O valor justo é mensurado com base na presunção de que a transação para vender o ativo ou transferir o passivo ocorrerá: (a) no mercado principal para o ativo ou passivo; ou (b) na ausência de mercado principal, no mercado mais vantajoso para o ativo ou passivo. O mercado principal ou mais vantajoso dever acessível pela Companhia. O valor justo de um ativo ou passivo é mensurado com base nas premissas que os participantes do mercado utilizariam ao definir o preço de um ativo ou passivo, presumindo que os participantes do mercado atuam em seu melhor interesse econômico. A mensuração do valor justo de um ativo não financeiro leva a consideração a capacidade do participante do mercado de gerar benefícios econômicos utilizando o ativo em seu melhor uso possível ou vendendo-o a outro participante do mercado que utilizaria o ativo em seu melhor uso. A Companhia utiliza técnicas de avaliação que são apropriadas nas circunstâncias e para as quais haja dados suficientes disponíveis para mensurar o valor justo, maximizando o uso de dados observáveis relevantes e minimizando o uso de dados não observáveis. Todos os ativos e passivos para os quais o valor justo seja mensurado ou divulgado nas demonstrações financeiras são categorizados dentro da hierarquia de valor justo descrita a seguir com base na informação de níveis mais abaixo que seja significativa à mensuração do valor justo como um todo; • Nível 1-preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos ou passivos idênticos a que a entidade possa ter acesso na data da mensuração; • Nível 2-técnicas de avaliação para as quais a informação de nível mais baixo e significativa para mensuração do valor justo seja direta ou indiretamente observável; e • Nível 3-técnicas de avaliação para as quais a informação de nível mais baixo e significativa para mensuração do valor justo não esteja disponível. Para ativos e passivos reconhecidos nas demonstrações financeiras ao valor justo de forma recorrente, a Companhia determina se ocorreram transferências entre níveis da hierarquia, reavaliando a categorização (com base na informação de nível mais baixo e significativa para mensuração do valor justo como um todo) no fim de cada período de divulgação. **3.3. Moeda funcional:** As informações financeiras são apresentadas em Reais (R$) que é a moeda funcional da Companhia. Todas as informações financeiras apresentadas são arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma. **3.4. Transações com conversão de moeda:** As operações com moedas estrangerias são convertidas para moeda funcional, utilizando taxas de câmbio vigentes nas datas das transações ou da avaliação, na qual os itens são remensurados. Os ganhos e perdas cambiais resultantes da liquidação dessas transações e a conversão pelas taxas de câmbio do final do exercício, referentes a ativos e passivos monetários em moedas estrangeiras, são reconhecidas na demonstração do resultado. **3.5. Caixa e equivalente de caixa:** Os equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo, e não para investimento ou outros fins. A Companhia considera equivalentes de caixa uma aplicação financeira de conversibilidade imediata em um montante conhecido de caixa e estando sujeita a um insignificante risco de mudança de valor. Por conseguinte, um investimento, normalmente, se qualifica como equivalente de caixa quando tem vencimento de curto prazo; por exemplo, três meses ou menos, a contar da data da contratação. **3.6. Contas a receber:** As contas a receber correspondem aos valores a receber de clientes pela venda de mercadorias e serviços no decurso normal das atividades da Companhia, as quais são reconhecidas inicialmente pelo valor faturado e subsequente, mensurados pelo custo amortizado com base no método de taxas de juros efetiva, se aplicável e relevante. A provisão para perdas com crédito de liquidação duvidosa é fundamentada em análise dos créditos pela Administração, que leva em consideração o histórico e os riscos em cada operação, e é constituída em montante considerado suficiente para cobrir as eventuais perdas. **3.7. Estoques:** Os estoques são contabilizados pelo custo ou valor líquido de realização, o que for menor. Os estoques adquiridos são registrados pelo custo médio, incluídos os custos de armazenamento e manuseio, na medida que tais custos são necessários para trazer os estoques na sua condição de venda. O valor líquido de realização é o preço de venda no curso normal dos negócios, deduzidos os custos estimados necessários para efetuar a venda. Os estoques são reduzidos pela provisão para perdas, as quais são periodicamente analisadas e avaliadas quanto à sua adequação. **3.8. Ajuste a valor presente de ativos e passivos:** Os ativos e passivos monetários circulantes, quando relevantes, e os ativos e passivos não circulantes, são ajustados ao seu valor presente. O ajuste a valor presente é calculado levando em consideração os fluxos de caixa contratuais e a respectiva taxa de juros, explícita ou implícita. **3.9. Redução ao valor recuperável de ativos não financeiros:** O teste de recuperação (“impairment test”) tem por objetivo apresentar o valor real líquido de realização de um ativo. Esta realização pode ser de forma direta ou indireta, respectivamente, por meio de venda ou pela geração de caixa na utilização do ativo nas atividades da Companhia. O valor de recuperação de um ativo é definido como sendo o maior entre o valor justo do ativo ou o valor em uso de sua Unidade Geradora de Caixa (UGC), salvo se o ativo não gerar entradas de caixa que sejam predominantemente independentes das entradas de caixa dos demais ativos ou grupos de ativos. Se o valor contábil de um ativo ou UGC exceder seu valor recuperável, o ativo é considerado não recuperável e é constituída uma provisão para desvalorização com a finalidade de ajustar o valor contábil para seu valor recuperável. Na avaliação do valor recuperável, o fluxo de caixa futuro estimado é descontado ao valor presente, adotando-se uma taxa de desconto, que representa o custo de capital da Companhia, antes dos impostos, que reflita as avaliações atuais do mercado quanto ao valor do dinheiro no tempo e os riscos específicos do ativo. As perdas por não recuperação são reconhecidas no resultado do exercício em categorias de despesas consistentes com a função do respectivo ativo não recuperável. A perda por não recuperação reconhecida anteriormente somente é revertida se houver alteração das premissas adotadas para definir o valor recuperável do ativo no seu reconhecimento inicial ou mais recente, exceto no caso do ágio que não pode ser revertido em períodos futuros. **3.10. Imobilizado:** A Companhia optou por avaliar seu ativo imobilizado ao valor justo como custo atribuído. Considerando que a maior parte de seus ativos imobilizados se referem a equipamentos de informática e benfeitorias em que, conforme opinião da Administração, estão com os valores residuais apresentados a seu valor justo na data do balanço, não foram submetidos a teste formais de avaliação econômica, operacional ou tecnológica. Os ativos imobilizados foram registrados pelo custo de aquisição, com depreciação pelo método linear e taxas que variam de acordo com a vida útil estimada dos bens. Os ganhos e perdas nas alienações são apurados pela comparação entre os recursos obtidos com a venda em relação ao seu valor contábil na data da alienação, e são reconhecidos em “Ganhos (perdas) de capital no imobilizado” na demonstração do resultado. As taxas de depreciação utilizadas pela Companhia são como segue:

Categoria de ativos	Taxa de depreciação a.a.
Móveis e utensílios	10%
Instalações	10%
Máquinas e equipamentos	10%
Equipamentos de telefonia	10%
Equipamentos de informática	20%
Veículos	20%
Benfeitorias em bens de terceiros	5%

A vida útil dos ativos é revisada nas datas de encerramento do exercício, não tendo ocorrido alterações significativas em relação à vida útil estimada no exercício anterior. O valor contábil de um ativo é imediatamente baixado para seu valor recuperável se este valor for maior que seu valor recuperável estimado. **3.11. Classificação circulante versus não circulante:** A Companhia apresenta ativos e passivos no balanço patrimonial com base na classificação circulante e não circulante. Um ativo é classificado como circulante quando: • Se espera ou se pretende realizá-lo ou consumi-lo no ciclo operacional normal; • For mantido principalmente para negociação; • Se espera realizá-lo dentro de 12 meses após o período de divulgação; ou • Caixa ou equivalentes de caixa, a menos que haja restrições quando à sua troca, ou seja, utilizado para liquidar um passivo por, pelo menos, 12 meses após o período de divulgação. Todos os demais ativos são classificados como não circulantes. Um passivo é classificado no circulante quando: • Se espera liquidá-lo no ciclo operacional normal; • For mantido principalmente para negociação; • Se espera realizá-lo dentro de 12 meses após o período de divulgação; ou • Não há direito incondicional para diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, 12 meses após o período de divulgação. A Companhia classifica todos os demais passivos no não circulante. Os ativos e passivos fiscais diferidos são classificados no ativo e passivo não circulante. **3.12. Fornecedores:** São obrigações a pagar por bens ou serviços que foram adquiridas de fornecedores no curso normal dos negócios, sendo classificados como passivos circulantes e se o pagamento devido no período de até um ano. Caso contrário e quando aplicável, essas obrigações são apresentadas como passivos não circulante. Elas são inicialmente reconhecidas pelo valor justo e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso método da taxa da efetiva de juros, se relevantes. Na prática, são normalmente reconhecidas ao valor da fatura correspondente. **3.13. Empréstimos e financiamentos:** Reconhecidos pelo valor justo, no momento do recebimento dos recursos, líquidos dos custos de transação nos casos aplicáveis e acrescidos de juros e variações monetárias e cambiais conforme previsto contratualmente, incorridos até a data do balanço. **3.14. Tributação:** Imposto de renda e contribuição social correntes: O imposto de renda e contribuição social correntes ativos e passivos são mensurados pelo valor previsto para ser ressarcido ou pago às autoridades fiscais. As alíquotas e leis tributárias adotadas para cálculo do imposto são aquelas em vigor ou substancialmente em vigor, nas datas dos balanços. A tributação sobre a renda compreende o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (“IRPJ”) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (“CSLL”), sendo calculada no regime do lucro real (lucro ajustado) segundo as alíquotas aplicáveis na legislação em vigor: 15% sobre o lucro real e 10% adicionais sobre o que exceder R$240mil do lucro real por ano, somente no caso do IRPJ, e 9%, no caso da CSLL. Imposto de renda e contribuição social diferidos: O imposto de renda e contribuição social diferidos são gerados por diferenças temporárias, nas datas dos balanços, entre as bases fiscais dos ativos e passivos e seus valores contábeis. São reconhecidos o imposto de renda e a contribuição social diferidos ativos referente a todas as diferenças temporárias dedutíveis e créditos e prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social não utilizados, na medida em que seja provável que haverá lucro tributável contra o qual se possa deduzir as diferenças temporárias e prejuízos fiscais não utilizados, exceto quando o imposto de renda e contribuição social diferidos referente à diferença temporária dedutível resulta do reconhecimento inicial de um ativo ou passivo em uma operação que não seja uma combinação de negócios e que, no momento da operação, não afete o lucro contábil nem o lucro ou prejuízo fiscal e base negativa de contribuição social. São reconhecidos o imposto de renda e a contribuição social diferidos passivos referentes a todas as diferenças temporárias tributáveis, exceto quando o passivo fiscal diferido resultar do reconhecimento inicial de ágio ou de um ativo ou passivo em uma operação que não seja uma combinação de negócios e que, no momento da operação, não afete o lucro contábil ou o lucro ou prejuízo fiscal e base negativa de contribuição social. Com relação às diferenças temporárias dedutíveis associadas a investimentos em controladas e associadas, são reconhecidos imposto de renda e contribuição social diferidos somente na medida em que seja provável que as diferenças temporárias serão revertidas em um futuro previsível e que haverá lucro tributável contra o qual se possa utilizar as diferenças temporárias. O valor contábil do imposto de renda e contribuição social diferidos ativos são revisados na data de cada balanço e reduzido na medida em que deixe de ser provável que haverá um lucro tributável suficiente para permitir a utilização da totalidade ou de parte do imposto de renda e contribuição social diferidos. O imposto de renda e contribuição social diferidos ativos não reconhecidos são reavaliados na data de cada balanço e reconhecidos na medida em que tenha se tornado provável que haverá lucros tributáveis futuros que permitam a recuperação desses ativos. O imposto de renda e contribuição social diferidos ativos e passivos são mensurados segundo as alíquotas previstas para serem aplicadas no período em que o ativo é realizado ou o passivo é liquidado, com base nas alíquotas (e leis tributárias) em vigor ou substancialmente em vigor nas datas dos balanços. Impostos diferidos relacionados a itens reconhecidos diretamente no patrimônio líquido também são reconhecidos no patrimônio líquido e não na demonstração do resultado. **Outros impostos:** As receitas de vendas e serviços estão sujeitas ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (“ICMS”), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços Substituição Tributária (“ICMS-ST”) e ao Imposto Sobre Serviços (“ISS”), à contribuição para o Programa de Integração Social (“PIS”) e à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (“COFINS”), e o Impostos sobre Produtos Industrializados (“IPI”), e são apresentados líquidos da receita de vendas na demonstração do resultado. As receitas de vendas e serviços estão sujeitas aos seguintes impostos e contribuições pelas seguintes alíquotas básicas:

Impostos e contribuições	Alíquotas
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
ISS	De acordo com o município de prestação de serviço
ICMS	Conforme região-18%, 12% ou 7%
ICMS-ST	Conforme região e tipo de produto
IPI	Conforme região e tipo de produto

As receitas e despesas são reconhecidas líquidas do valor do imposto sobre vendas, exceto: • Quando o imposto sobre vendas incidente sobre uma compra de ativos ou serviços não é recuperável junto à autoridade fiscal nesse caso, o imposto sobre vendas é reconhecido como parte do custo de aquisição do ativo ou como parte do item de despesa, conforme o caso; e • Os valores a receber e a pagar demonstrados com o valor do imposto sobre vendas incluído. O valor líquido do imposto sobre vendas a recuperar ou a pagar à autoridade fiscal está incluído como parte dos valores a receber ou a pagar nos balanços patrimoniais. • Os impostos a recuperar ou impostos pagos antecipadamente estão demonstrados no ativo circulante e não circulante, de acordo com a expectativa de sua realização. **3.15. Provisões:** As provisões são reconhecidas quando a Companhia tem uma obrigação presente (legal ou não formalizada) em virtude de um evento passado, é provável de que seja necessária uma saída de recursos para liquidar a obrigação e seja possível fazer uma estimativa confiável do valor dessa obrigação. Nas hipóteses em que a Companhia tem a expectativa de reembolso da totalidade ou de parte da provisão-como por exemplo, em virtude de um contrato de seguro-o reembolso é reconhecido como um ativo à parte, mas somente quando é praticamente certo. A despesa relacionada à eventual provisão é registrada no resultado do exercício, líquida do eventual reembolso. **3.16. Reconhecimento de receita:** A Companhia tem como principais atividades: i) comercialização de equipamentos elétrico e eletrônicos, venda de produtos de informática ii) prestação de serviços de intermediação de negócios iii) prestação de serviços de licenciamento ou cessão de direito de uso, suporte técnico e consultoria em tecnologia da informação. A Companhia figura como agente principal em seus contratos de receita, a qual é contabilizada quanto o controle dos produtos e serviços são transferidos para o cliente por um valor que reflita a contraprestação à qual esperam ter direito em troca destes bens ou serviços. Revenda de mercadorias: A receita de revenda de mercadorias é reconhecida no momento em que se transfere o controle do ativo ao cliente, o que ocorre logo após seu faturamento e entrega do produto reconhecidos pelos clientes. As receitas da Companhia são faturadas e reconhecidas mensalmente, durante a vigência dos contratos com os clientes. Prestação de serviços: As receitas provenientes das prestações de serviços de licenciamento ou cessão de direito de uso, suporte técnicos e consultoria em tecnologia da informação no ramo de informática e tecnologia são faturadas e reconhecidas à medida em que os serviços são disponibilizados pelos fabricantes ou executados por nossos revendedores ao contratante. As receitas oriundas de intermediação de negócios são faturadas e reconhecidas quando a Arrow Brasil vende mercadorias na modalidade FOB à conta da Arrow Electronics, Inc. sendo remunerada por comissão com base em um % do lucro líquido da operação FOB. Toda as receitas são apresentadas nos resultados do exercício pelo seu valor líquido, ou seja, excluindo os impostos incidentes sobre elas. **3.17. Apuração do resultado:** O resultado das operações (receita, custos e despesas) é apurado em conformidade com regime contábil de competência dos exercícios. As receitas de vendas de produtos são reconhecidas: (a) quando o valor das vendas é mensurável de forma confiável; (b) os custos incorridos em respeito à transição podem ser mensurados de maneira confiável; (c) é provável que os benefícios econômicos serão recebidos pela Companhia; (d) os riscos e benefícios foram integralmente transferidos ao comprador. A receita é apresentada é líquida dos descontos incidentes sobre esta, sendo que os impostos sobre vendas são reconhecidos quando as vendas são reconhecidas/contabilizadas, e os descontos sobre vendas quando ocorridos. **3.18. Novos pronunciamentos, interpretações, alterações ou melhorias:** Pronunciamentos novos ou revisados aplicados pela primeira vez em 2023. A Companhia aplicou pela primeira vez certas normas e alterações, que são validas para períodos anuais iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2023 (exceto quando indicado de outra forma). A Companhia decidiu não adotar antecipadamente nenhuma outra norma, interpretação ou alteração que tenham sido emitidas, mas ainda não estejam vigentes. **IFRS 17 - Contratos de Seguro:** O IFRS 17 (equivalente ao CPC 50 Contratos de Seguro) é uma nova norma de contabilidade com alcance para contratos de seguro, abrangendo o reconhecimento e mensuração, apresentação e divulgação. O IFRS 17 (CPC 50) substitui o IFRS 4 - Contratos de Seguro (equivalente ao CPC 11). O IFRS 17 (CPC 50) se aplica a todos os tipos de contratos de seguro (como de vida, ramos elementares, seguro direto e resseguro), independentemente do tipo de entidades que os emitem, bem como as certas garantias e instrumentos financeiros com características de participação discricionária; algumas exceções de escopo se aplicarão. O objetivo geral o IFRS 17 (CPC 50) é fornecer um modelo de contabilidade abrangente para contratos de seguro que seja mais útil e consistente para seguradoras, cobrindo todos os aspectos contábeis relevantes. O IFRS 17 (CPC 50) é baseado em um modelo geral, complementado por: • Uma adaptação específica para contratos com características de participação direta (a abordagem de taxa variável) • Uma abordagem simplificada (a abordagem de alocação de prêmios) principalmente para contratos de curta duração A nova norma não teve impacto nas demonstrações financeiras da Companhia. Definição de Estimativas Contábeis - Alterações ao IAS 8 As alterações ao IAS 8 (equivalentes ao CPC 23 - políticas contábeis, mudanças de estimativa e retificação de erro) esclarecem a distinção entre mudanças em estimativas contábeis e correção de erros. Elas também esclarecem como as entidades utilizam técnicas de mensuração e inputs para desenvolver estimativas contábeis. As alterações não tiveram impacto nas demonstrações financeiras da Companhia. Divulgação de Políticas Contábeis - Alterações ao IAS 1 e IFRS Practice Statement 2 As alterações ao IAS 1 (equivalente ao CPC 26 R1) - Apresentação das demonstrações contábeis) e o IFRS Pratice Statement 2 fornecem orientação e exemplos para ajudar as entidades a aplicarem os julgamentos de materialidade às divulgações de políticas contábeis. As alterações visam ajudar as entidades a fornecerem divulgações de políticas contábeis mais úteis, substituindo o requisito para as entidades divulgarem suas políticas contábeis “significativas” por um requisito para divulgar suas políticas contábeis “materiais” e adicionando orientação sobre como as entidades aplicam o conceito de materialidade ao tomar decisões sobre divulgações de políticas contábeis. As alterações tiveram impacto nas divulgações de políticas contábeis da Companhia, mas não mensuração, reconhecimento ou apresentação de itens nas demonstrações financeiras da Companhia. **Imposto Diferido relacionado a Ativos e Passivos de uma Simples Transação - Alteração ao IAS 12:** As alterações ao IAS 12 Income Tax (equivalente ao CPC 32 - Tributos sobre o lucro) estreitam o escopo da exceção de reconhecimento inicial, de modo ela não se aplique mais a transações que gerem diferenças temporárias tributáveis e dedutíveis iguais, como arrendamentos e passivos de desativação. As alterações não tiveram impacto nas demonstrações financeiras da Companhia. Reforma Tributária Internacional - Regras do Modelo do Pilar Dois - Alterações ao IAS 12 As alterações ao IAS 12 (equivalente ao CPC 32 - Tributos sobre o lucro) foram introduzidas em respostas às regras do Pilar Dois da OCDE sobre e incluem: • Uma exceção temporária obrigatória ao reconhecimento e divulgação de impostos diferidos decorrentes da implementação jurisdicional das regras do modelo do Pilar Dois; e • Requisitos de divulgação para entidades afetadas, a fim de ajudar os usuários das demonstrações financeiras a compreenderem melhor a exposição de uma entidade aos impostos sobre a renda do Pilar Dois decorrentes dessa legislação, especialmente antes da data efetiva. A exceção temporária obrigatória - cujo uso deve ser divulgado - entra em vigor imediatamente. Os demais requisitos de divulgação se aplicam aos períodos de relatório anuais que se iniciam em ou após 1º de janeiro de 2023. As alterações não tiveram impacto nas demonstrações financeiras da Companhia, pois a Companhia não está sujeita às regras do modelo do Pilar Dois, uma vez que sua receita é inferior a 750 milhões de euros por ano. **Normas emitidas, mas ainda não vigentes:** As normas e interpretações novas e alteradas 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. **Alterações ao IFRS 16: Passivo de Locação em um Sale and Leaseback: (Transação de venda e retroarrendamento):** Em setembro de 2022, o IASB emitiu alterações ao IFRS 16 (equivalente ao CPC 06 - Arrendamento) para especificar os requisitos que um vendedor-arrendatário utiliza na mensuração da responsabilidade de locação decorrente de uma transação de venda e arrendamento de volta, a fim de garantir que o vendedor-arrendatário não reconheça qualquer quantia do ganho ou perda que se relaciona com o direito de uso que ele mantém. As alterações vigoram para períodos de demonstrações financeiras anuais que se iniciam em ou após 1 de janeiro 2024 e devem ser aplicadas retrospectivamente a transações sale and leaseback celebradas após a data de aplicação inicial do IFRS 16 (CPC 06). A aplicação antecipada é permitida e esse fato deve ser divulgado. Não se espera que as alterações tenham um impacto material nas demonstrações financeiras da Companhia, pois a norma não se aplica a mesma. **Alterações ao IAS 1: Classificação de Passivos como Circulante ou Não-Circulante:** Em janeiro de 2020 e outubro de 2022, o IASB emitiu aos parágrafos 69 a 76 do IAS 1 (equivalente ao CPC 26 R1) - Apresentação das demonstrações contáveis) para especificar os requisitos de classificação de passivos como circulante ou não circulante. As alterações esclarecem: • O que se entende por direito de adiar a liquidação. • Que o direito de adiar deve existir no final do período das informações financeiras. • Que a classificação não é afetada pela probabilidade de a entidade exercer seu direito de adiar. • Que somente se um derivativo embutido em um passivo conversível for ele próprio um instrumento de patrimônio, os termos de um passivo não afetarão sua classificação. Além disso, foi introduzida uma exigência de divulgação quando um passivo decorrente de um contrato de empréstimos é classificado como não circulante e o direito da entidade de adiar a liquidação depende do cumprimento de convenants futuros dentro de doze meses. As alterações vigoram para períodos de demonstrações financeiras anuais que se iniciam em ou após 1 de janeiro 2024 e devem ser aplicadas retrospectivamente. A Companhia está atualmente avaliando o impacto que as alterações terão na prática atual e se acordos de empréstimos existentes podem exigir renegociação. **Acordos de financiamento de fornecedores - Alterações ao IAS 7 e IFRS 7:** Em maio de 2023, o IASB emitiu alterações ao IAS 7 (equivalente ao CPC 03 (R2) - Demonstrações do fluxo de caixa) e ao IFRS 7 (equivalente ao CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: evidenciação) para esclarecer as características de acordos de financiamento de fornecedores e exigir divulgações adicionais desses acordos. Os requisitos de divulgação nas alterações têm como objetivo auxiliar os usuários das demonstrações financeiras a compreender os efeitos dos acordos de financiamento com fornecedores nas obrigações, fluxos de caixa e exposição ao risco liquidez de uma entidade. As alterações vigoram para períodos de demonstrações financeiras anuais que se iniciam em ou após 1 de janeiro de 2024. A adoção antecipada é permitida, mas deve ser divulgada. Não se espera que as alterações tenham um impacto material nas demonstrações financeiras da Companhia. **4. Julgamentos, estimativas e premissas contábeis significativas:** A preparação das demonstrações financeiras da Companhia requer que a Administração faça julgamentos, estimativas e adote premissas que afetam os valores apresentados de receitas, despesas, ativos e passivos e as respectivas divulgações, bem como as divulgações de passivos contingentes. As principais premissas relativas a fontes de incerteza nas estimativas futuras e outras importantes fontes de incerteza em estimativas na data do balanço, envolvendo riscos que podem causar um ajuste significativo no valor contábil dos ativos e passivos no próximo exercício financeiro estão relacionados a seguir: a) Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros: Uma perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou unidade geradora de caixa excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo. O cálculo do valor em uso é baseado no modelo de fluxo de caixa descontado. Os fluxos de caixa derivam do orçamento para os próximos cinco anos e não incluem atividades de reorganização com as quais a Companhia ainda não tenha se comprometido ou investimentos futuros significativos que melhorarão a base de ativos da unidade geradora de caixa objeto de teste. O valor recuperável é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como os recebimentos de caixa futuros esperados e à taxa de crescimento utilizada para fins de extrapolação. b) Valor justo de instrumentos financeiros: O valor justo dos instrumentos financeiros ativos e passivos que não são negociados em mercados ativos é determinado mediante o uso de técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. A Companhia utiliza seu julgamento para escolher os dados e premissas utilizados nestas avaliações. Mudanças nas premissas sobre esses fatores podem afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros c) Provisões para demandas judiciais: A Companhia reconhece provisão para causas cíveis, tributárias e trabalhistas. 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 ou decisões de tribunais. A Companhia está sujeita no curso normal dos negócios a fiscalizações, processos judiciais e procedimentos administrativos em matérias cível, tributária, trabalhista, ambiental, societária e direito do consumidor, entre outras. Dependendo do objeto das investigações sobre os processos judiciais ou procedimentos administrativos, a Companhia pode ser adversamente afetada, independente do respectivo resultado final. Conforme exposto, não é possível garantir que estas autoridades não autuarão na Companhia, nem que estas autuações não se converterão em processos administrativos e, posteriormente, em processos judiciais, tampouco, o resultado final tanto dos eventuais processos administrativos quanto dos judiciais. d) Tributos: Dado o amplo aspecto de relacionamentos de negócios, bem como a natureza de longo prazo e a complexidade dos instrumentos contratuais existentes, diferenças entre os resultados reais e as premissas adotadas, ou futuras mudanças nessas premissas, poderiam exigir ajustes futuros na receita e despesa de tributos já registrada. A Companhia constitui provisões, com base em estimativas cabíveis, para possíveis consequências de auditorias por parte das autoridades fiscais das respectivas jurisdições em que opera. O valor dessas provisões baseia-se em vários fatores, como experiência de auditorias fiscais anteriores e interpretações divergentes dos regulamentos tributários pela entidade tributável e pela autoridade fiscal responsável. Essas diferenças de interpretação podem surgir numa ampla variedade de assuntos, dependendo das condições vigentes no respectivo domicílio da Companhia.

5. Caixa e equivalentes de caixa:

	2023	2022
Caixa e bancos	338	6.601
Aplicações financeiras		
CDB (a)	93.086	70.372
	93.424	**76.973**

As aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, são prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor estão mantidos com a finalidade de atender compromissos de caixa de curto prazo. (a) Ao fim dos respectivos exercícios, as aplicações em Certificado de Depósitos Bancários são remuneradas pela taxa de 20% a 100% do CDI com liquidez diária resgatáveis com o próprio emissor, sem perda significativa de valor.

6. Contas a receber: a) Composição:

	2023	2022
Clientes nacionais	27.752	29.861
Clientes estrangeiros	64	72
(-) Perda estimada de crédito de liquidação duvidosa	(11.288)	(14.447)
	16.528	**15.486**

b) A idade do saldo de contas a receber de clientes e demais contas a receber pode ser demonstrada conforme segue:

	2023	2022
A vencer	15.679	15.060
Títulos vencidos:		
Vencidos até 3 meses	846	380
Vencidos entre 3 e 6 meses	44	-
Vencidos entre 6 e 12 meses	-	-
Vencidos acima de 12 meses	11.247	14.493
Perda estimada de crédito de liquidação duvidosa	(11.288)	(14.447)
Total	**16.528**	**15.486**

O contas a receber é apresentado pelo valor líquido dos impostos e contribuições a serem retidos pelo cliente quando de seu pagamento. O valor correspondente aos impostos e contribuições retidos é reconhecido no ativo da Companhia, na rubrica de “Tributos a recuperar e compensar”. c) A Companhia promove a análise periódica dos itens que compõem o contas a receber. Em 31 dezembro de 2023 a movimentação da provisão para perda estimada de crédito de liquidação duvidosa é como segue:

Saldo em 31 de dezembro de 2021	**(16.092)**
Complemento de provisão	(3.279)
Reversão da provisão	4.924
Saldo em 31 de dezembro de 2022	**(14.447)**
Complemento de provisão	(28)
Reversão da provisão	3.187
Saldo em 31 de dezembro de 2023	**(11.288)**

7. Estoques: A seguir apresentamos a composição dos saldos de estoques:

	2023	2022
Mercadorias para revenda	9.298	9.122
Importação em trânsito	574	883
Provisão para perdas na realização dos estoques	(1.785)	(1.344)
	8.087	**8.661**

A Companhia promove a análise periódica dos itens que compõem seus estoques. Em 31 de dezembro de 2023 a movimentação da provisão para obsolescência é como segue:

Saldo em 31 de dezembro de 2021	**(1.178)**
Complemento de provisão	(4.615)
Reversão da provisão	4.449
Saldo em 31 de dezembro de 2022	**(1.344)**
Complemento de provisão	(2.084)
Reversão da provisão	1.643
Saldo em 31 de dezembro de 2023	**(1.785)**

8. Transações entre partes relacionadas: As transações entre partes relacionadas correspondem substancialmente a operações de compra e venda de mercadorias e comissões de intermediação de vendas. Adicionalmente, incluem reembolsos de despesas referentes a serviços centralizados, tais como, despesas de TI, despesas de RH, serviços administrativos, financeiros e jurídicos centralizados, dentre outros. Em geral os créditos comerciais têm como prazo médio para liquidação de 90 a 120 dias, no entanto, estes prazos podem ser estendidos de acordo com a disponibilidade de caixa, sem custo adicional. A composição dos saldos entre as partes relacionadas segue abaixo:

	2023	2022
Ativo		
Arrow Electronics Inc. (a)	4.610	6.767
Richardson RFPD Inc (a)	469	141
	5.079	**6.908**

	2023	2022
Passivo		
Arrow Electronics Inc. (a)	2.234	370
Power and Signal Group (a)	152	-
Richardson RFPD - USA (a)	1	-
	2.387	**370**
Circulante	**2.387**	**370**
Não circulante	**-**	**-**

(a) Refere-se substancialmente a compras de mercadorias de partes relacionadas para revenda e reembolso de despesas e comissões de intermediação de vendas. Os valores são atualizados monetariamente pela taxa de câmbio da data final do exercício, conforme descrito na Nota 3.4. As transações referentes a compras e vendas são realizadas de acordo com contratos vigentes, respeitando os critérios de preço de transferência com condições específicas e em montantes significativos. Dessa forma, o resultado dessas operações poderia ser diferente daquele que seria obtido em operações realizadas com partes não relacionadas.

2023

	Vendas a partes relacionadas	Vendas efetuadas por partes relacionadas	Valores devidos por partes relacionadas (a)	Valores devidos a partes relacionadas (a)	(Despesas)Reembolsos de despesas com partes relacionadas (b)
Arrow Electronics Inc.,	29.775	44.912	4.610	2.234	1.918
Richardson RFPD	1.953	1.175	469	1	-
Power Signal Group	-	997	-	152	-
	31.728	47.084	5.079	2.387	1.918

2022

	Vendas a partes relacionadas	Vendas efetuadas por partes relacionadas	Valores devidos por partes relacionadas (a)	Valores devidos a partes relacionadas (a)	(Despesas)Reembolsos de despesas com partes relacionadas (b)
Arrow Electronics Inc.,	26.157	41.861	6.767	370	10.324
ITM-USA	-	-	-	-	(3.196)
Richardson RFPD	2.007	915	141	-	-
Power Signal Group	-	2.481	-	-	-
	28.164	**45.257**	**6.908**	**370**	**7.128**

(a) Valores representem as contas a receber e contas a pagar com as partes relacionadas. (b) Valores referentes aos reembolsos de despesas referentes a serviços centralizados, tais como, despesas de TI, despesas de RH, serviços administrativos, financeiros e jurídicos centralizados, dentre outros.

Segue abaixo a movimentação dos fornecedores e do mútuo entre partes relacionadas:

Passivo fornecedores	2023	2022
Saldo inicial	370	1.364
Compras	47.092	45.260
Variação cambial	(13)	4
Pagamentos	(45.062)	(46.258)
	2.387	**370**

8.1. Remuneração do pessoal-chave da Administração: A remuneração total do pessoal-chave da Administração corresponde a benefícios de curto prazo seguem abaixo:

	2023	2022
Benefícios de curto prazo a administradores	2.641	2.442
	2.641	**2.442**

9. Impostos a recuperar: Abaixo segue a apresentação dos saldos dos impostos a recuperar:

	2023	2022
IRRF	51	61
ICMS a recuperar	5.352	3.741
Cofins a recuperar (a)	12.834	11.444
PIS a recuperar (a)	2.786	2.485
Imposto de renda a compensar	3.107	2.595
Contribuição social a compensar	1.112	943
Outros impostos a recuperar	32	310
	25.274	**21.579**

(a) O Supremo Tribunal Federal (STF) definiu em 13 de maio de 2021 que o Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS) seja excluído da base de cálculo do PIS e da Cofins a partir de 2017. Baseado nestas decisões do STF e Circular nº 07/2021 do Ibracon, a qual recomenda o reconhecimento imediato destes créditos, a Companhia decidiu reconhecer estes créditos de PIS e COFINS em dezembro de 2021, sendo atualizados até dezembro de 2023 e os seus respectivos efeitos, detalhados a seguir:

	Créditos	Juros Selic	PIS e COFINS
PIS	1.949	837	2.786
COFINS	8.978	3.856	12.834
Total	**10.927**	**4.693**	**15.620**

10. Ativo de direito de uso e Passivo de arrendamento: a) Movimentação do ativo de direito de uso: A movimentação do ativo de direito de uso está demonstrada da seguinte forma:

Valor de custo	Valor contábil em 31/12/2022	Adições	Outros	Valor contábil em 31/12/2023
Imóveis	2.936	2.119	15	5.070
Total custo	2.936	2.119	15	5.070
Valor de armotização				
Imóveis	(610)	(878)	-	(1.488)
Total armotização	(610)	(878)	-	(1.488)
Valor líquido	**2.326**	**1.241**	**15**	**3.582**

a) Movimentação do ativo de direito de uso:

	Valor contábil em 31/12/2021	Adições	Valor contábil em 31/12/2022
Valor de custo			
Imóveis	-	2.936	2.936
Total custo	-	2.936	2.936
Valor de amortização			
Imóveis	-	(610)	(610)
Total amortização	-	(610)	(610)
Valor líquido	**-**	**2.326**	**2.326**

b) Movimentação do passivo de arrendamento:

	Valor contábil em 31/12/2022	Adições	Pagamentos	Juros incorridos	Outros	Valor contábil em 31/12/2023
Passivo de arrendamento	2.586	2.119	(1.107)	292	(34)	3.856
	2.586	**2.119**	**(1.107)**	**292**	**(34)**	**3.856**

	Valor contábil em 31/12/2021	Adições	Pagamentos	Juros incorridos	Valor contábil em 31/12/2023
Passivo de arrendamento	-	2.936	(575)	225	2.586
	-	**2.936**	**(575)**	**225**	**2.586**

	2023	2022
Circulante	994	913
Não circulante	2.862	1.673
	3.856	**2.586**

Os vencimentos do saldo do não circulante estão demonstrados como segue:	2023	2022
2024	89	350
2025	1.124	417
2026	1.211	485
2027	438	421
	2.862	**1.673**

A Companhia utiliza a ‘taxa de empréstimo incremental’ para o registro de seus arrendamentos. Essa taxa se refere à taxa de juros que a Companhia teria que pagar para obter um empréstimo por um período semelhante e, com uma garantia semelhante, os fundos necessários para obter um ativo de valor semelhante ao direito de uso ativo em um ambiente econômico semelhante. **11. Investimentos:** Os investimentos são registrados pelo custo de aquisição nas seguintes empresas:

Descrição	Tipo	31/12/2023	31/12/2022	País-sede	
Arrow Argentina S.A.	Investida	3%	3%	Argentina	Importação e distribuição de componentes eletrônicos.

A investida da Companhia está situada na Argentina, tendo sido suas ações adquiridas via doação pela Corporate Arrow Electronics Inc. em 03 de março de 2011, sendo o valor de investimento da investida registrado pelo valor de custo. Abaixo segue a composição dos saldos dos investimentos:

	Arrow Argentina (a)	Total
Saldos em 31/12/2022	115	115
Saldos em 31/12/2023	115	115

(a) A coligada Arrow Argentina tem por atividade principal a importação e distribuição de componentes eletrônicos. Em 2023 Companhia realizou uma operação de venda junto a investida.

12. Imobilizado: Segue abaixo o mapa com a movimentação do ativo imobilizado:

Custo	Móveis e utensílios	Instalações	Máquinas e equipamentos	Equipamentos de telefonia e informática	Veículos	Benfeitorias em propriedade de terceiros	Imobilizado em andamento	Total do ativo imobilizado
Em 31 de dezembro de 2021	**365**	**136**	**334**	**1.687**	**112**	**318**	**-**	**2.952**
Adições	-	-	-	632	-	812	-	1.444
Baixa	-	-	-	(278)	-		-	(278)
Em 31 de dezembro de 2022	**365**	**136**	**334**	**2.041**	**112**	**1.130**	**-**	**4.118**
Adições	2	-	34	297	-	-	576	909
Baixa	(228)	(85)	(248)	(865)	(112)	(319)	-	(1.857)
Transferências	-	-	274	94			(368)	-
Em 31 de dezembro de 2023	**139**	**51**	**394**	**1.567**	**-**	**811**	**208**	**3.170**

Depreciação	Móveis e utensílios	Instalações	Máquinas e equipamentos	Equipamentos de telefonia e informática	Veículos	Benfeitorias em propriedade de terceiros	Imobilizado em andamento	Total do ativo imobilizado
Em 31 de dezembro de 2021	**(341)**	**(126)**	**(261)**	**(1.307)**	**(112)**	**(318)**	**-**	**(2.465)**
Adições	(12)	(4)	(22)	(170)	-	(20)		(210)
Baixa	-	-	-	254	-	-		254
Em 31 de dezembro de 2022	**(353)**	**(130)**	**(283)**	**(1.223)**	**(112)**	**(320)**	**-**	**(2.421)**
Adições	(9)	(3)	(35)	(236)	-	(176)	-	(459)
Baixa	225	84	233	731	112	321	-	1.706
Em 31 de dezembro de 2023	**(137)**	**(49)**	**(85)**	**(728)**	**-**	**(176)**	**-**	**(1.175)**
Valor residual líquido:								
Em 31 de dezembro de 2022	**12**	**6**	**51**	**818**	**-**	**810**	**-**	**1.697**
Em 31 de dezembro de 2023	**2**	**2**	**309**	**839**	**-**	**635**	**208**	**1.995**

continua ...

… continuação

12.1. Revisão da vida útil: A Companhia avalia periodicamente a vida útil-econômica de todos os itens que compõem seu ativo imobilizado e concluíram que não existem ajustes ou mudanças relevantes a serem reconhecidos em 31 de dezembro de 2023, uma vez que não ocorreu qualquer alteração nas estimativas e premissas adotadas no exercício anterior. **13. Fornecedores:** A composição de fornecedores é como segue:

	2023	2022
Fornecedores estrangeiros	-	10
Fornecedores nacionais	1.930	1.732
	1.930	**1.742**

Os saldos em fornecedores referem-se a valores a pagar a fornecedores de materiais para revenda, insumos para materiais de uso e consumo, prestadores de serviços e compra de imobilizado. **14. Obrigações tributárias:** A composição dos tributos a recolher é como segue:

	2023	2022
ICMS	349	4
IPI	819	441
PIS e COFINS	93	243
ISS	219	275
IRPJ e CSLL	526	896
Outros	20	20
	2.026	**1.879**

15. Obrigações trabalhistas: A composição das obrigações trabalhistas é como segue:

	2023	2022
Empréstimos a funcionários	12	14
Encargos sociais	1.283	1.351
Provisões de férias	2.910	3.567
Provisões bônus diretoria	454	1.339
Outras provisões (a)	385	280
	5.044	**6.551**

(a) O saldo de outras provisões compõe os valores de provisões para participação nos lucros, convênio farmácia e provisões bônus diversos. **16. Provisão para demandas judiciais:** Com base na opinião dos consultores jurídicos externos, a Companhia mantém provisões para contingências que são relativas a possíveis questionamentos judiciais por parte da Administração Tributária Federal e as reclamações trabalhistas que foram provisionadas pela Companhia com base em uma estimativa de perda provável aprovada pela Administração. A provisão é considerada adequada pela Administração da Companhia para cobrir eventuais perdas que possam advir do desfecho de possíveis processos judiciais, trabalhistas e outros, cujos valores julgados suficientes pela Administração, segundo o aconselhamento e avaliação de advogados e assessores jurídicos.

Natureza	**2023**	**2022**
Civil	9.131	9.071
Trabalhista	153	100
Tributárias	66.019	133.211
	75.303	**142.382**

Movimentação da provisão para contingências	
Saldo em 31 de dezembro de 2021	**191.034**
Adições	37.905
Reversão da provisão	(86.557)
Saldo em 31 de dezembro de 2022	**142.382**
Adições	9.799
Reversão da provisão	(76.878)
Saldo em 31 de dezembro de 2023	**75.303**

A administração da Companhia não efetuou provisão para perdas em suas demonstrações financeiras de diversos processos baseados nas avaliações dos consultores jurídicos quanto a riscos de perda classificados como remoto e possível. O montante não provisionado decorrente de processos possíveis, atualizados até 31 de dezembro de 2023, é como segue:

Natureza	2023	2022
Cível (a)	14.294	5.090
Trabalhista	500	2.285
Tributária (b)	-	22.626
	14.794	**30.001**

(a) As contingências são em geral decorrentes de revisão de contrato e de indenização por danos materiais e morais. (b) Trata-se de questionamento da Secretária da Fazenda do Rio de Janeiro ao crédito utilizado indevidamente do benefício fiscal de ICMS do período de 2012 a 2015.

17. Outros passivos: A composição de outros passivos é como segue:

	2023	2022
Comissões a pagar	708	1.185
Adiantamento de clientes	33	107
Outras contas a pagar (a)	5.049	7.331
	5.790	**8.623**

(a) O saldo de outras contas a pagar compõem os valores de despachantes, de fretes, de serviços profissionais, de aluguéis, de auditoria e de manutenção de sistemas e outras provisões. **18. Patrimônio líquido: 18.1. Capital social:** Em 31 de dezembro de 2023, o capital social da Arrow Brasil S.A. era representado por 212.371.286 ações, todas nominativas, na forma escritural e sem valor nominal.

	2023			2022		
	Quantidade	Total	%	Quantidade	Total	%
Arrow Electronics, Inc.	212.371.285	82.178	99,99	212.371.285	82.178	99,99
Arrow Electronics (UK)	1	-	0,01	-	-	-
Christopher D. Stansbury	-	-	-	1	-	0,01
	212.371.286	**82.178**	**100**	**212.371.286**	**82.178**	**100**

18.2. Reserva de lucros: Reserva legal: A Lei das Sociedades por Ações, bem como o Estatuto Social da Companhia, estabelece que 5% do lucro líquido será destinado para a constituição de reserva legal, desde que não exceda 20% do capital social. Adicionalmente, a Assembleia Geral poderá, por proposta dos órgãos de administração, destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente dos benefícios fiscais, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório. Reserva para investimentos e expansão: Reserva constituída com a finalidade de assegurar recursos suficientes para expandir as atividades e investimentos, bem como para subsidiar projetos para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades das Companhia.

A composição das reservas de lucros são como segue:

	2023	2022
Prejuízos acumulados	(49.682)	(109.890)
Resultado do exercício	66.770	60.208
Resultado após compensação de prejuízos acumulados	**17.088**	**(49.682)**
Constituição das reservas de lucros		
Reserva legal 5%	853	-
Reserva para investimento e expansão	16.235	-
Total das reservas de lucros	**17.088**	**-**

19. Instrumentos financeiros e gestão de risco: 19.1. Fatores de risco financeiro: As atividades da Companhia a expõem a diversos riscos financeiros: risco de mercado (incluindo risco de moeda, risco de taxa de juros de valor justo e risco de taxa de juros de fluxo de caixa), risco de crédito e risco de liquidez. A Companhia gere os riscos globais, concentrando-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro da Companhia. As informações para cada tipo de risco decorrente dos instrumentos financeiros estão elencadas nas seções a seguir, as quais representam as concentrações de risco que são monitoradas pela Administração da Companhia. A gestão de risco é realizada pela tesouraria da Companhia, seguindo as diretrizes da Diretoria e do Conselho de Administração. a) Risco cambial: A Companhia realiza importações de parte relacionadas no exterior o que gera exposição ao risco cambial com relação ao dólar dos Estados Unidos e ao Euro. As principais transações da Companhia são expostas ao risco cambial referem-se ao contas a receber, ao contas a pagar e ao empréstimo entre as partes relacionadas. Em 31 de dezembro de 2023 e 2022 a exposição em moeda estrangeira estava assim composta:

	Em 31 de dezembro de 2023		Em 31 de dezembro de 2022	
Ativo	Moeda Estrangeira em Dólares	Em Reais	Moeda Estrangeira em Dólares	Em Reais
Conta a receber de clientes	13	63	14	74
Contas a receber partes relacionadas	1.034	5.017	1.307	6.908
	1.047	5.080	1.321	6.982
Passivo				
Fornecedores estrangeiros	-	-	2	11
Fornecedores partes relacionadas	492	2.387	70	370
	492	2.387	72	381
Total ativo (passivo)	555	2.693	1.249	6.601

19.2. Estimativa do valor justo: Os valores justos e os saldos contábeis dos instrumentos financeiros, em 31 de dezembro de 2023 e 2022 estão demonstrados a seguir:

			2023		2022	
Ativos financeiros	**Hierarquia Valor justo**	**Categoria**	**Valor contábil**	**Valor justo**	**Valor contábil**	**Valor justo**
Caixa e equivalentes de caixa	Nível 1	Valor justo por meio de resultado	93.424	93.424	76.973	76.973
Contas a receber de clientes	Nível 2	Custo amortizado	16.528	16.528	15.486	15.486
Contas a receber partes relacionadas	Nível 2	Custo amortizado	5.079	5.079	6.908	6.908
			115.030	**115.030**	**99.367**	**99.367**
Passivos financeiros						
Contas a pagar partes relacionadas	Nível 2	Custo amortizado	2.387	2.387	370	370
Fornecedores estrangeiros	Nível 2	Custo amortizado	-	-	10	10
Empréstimos partes relacionadas	Nível 2	Custo amortizado	-	-	-	-
			2.387	**2.387**	**380**	**380**

A interpretação dos dados de mercado quanto à escolha de metodologias de cálculo do valor juros exige considerável julgamento e estabelecimento de estimativas para se chegar a um valor considerado adequado para cada situação Consequentemente, as estimativas apresentadas podem não indicar, necessariamente, os montantes que poderão ser obtidos no mercado corrente. **19.3. Fator de risco de crédito:** O risco de crédito da Companhia ocorre quando um de seus clientes ou contraparte de instrumentos financeiros deixa de cumprir com suas obrigações contratuais e a característica de cada cliente influência no risco de crédito. A Companhia estabelece políticas de crédito sob a qual todo o novo cliente é exposto a análise de crédito antes dos termos e das condições padrão de pagamentos. A Companhia estabelece a provisão para crédito de liquidação duvidosa cujos critérios estão estabelecidos pelas políticas internas. A exposição máxima referente ao caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e às contas a receber, segue representada abaixo:

	Controladora	
	2023	2022
Caixa e equivalentes de caixa (Nota 5)	338	6.601
Aplicação financeira (Nota 5)	93.086	70.372
Contas a receber de clientes (Nota 6)	16.528	15.486
	109.952	**92.459**

19.4. Risco de liquidez: Risco de liquidez é o risco em que a Companhia irá encontrar dificuldades para cumprir seus compromissos com seus credores associados aos seus passivos financeiros. A Companhia sempre administra ao máximo para que haja liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações em seus vencimentos, sob condições normais, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Companhia. **19.5. Risco de mercado:** Risco de taxas de juros e inflação: o risco de taxas de juros poderá decorrer da obtenção de parcela de dívidas referenciada ao IPCA, IGP-M, e aplicações financeiras em CDI, que podem afetar negativamente as receitas ou as despesas financeiras caso ocorra um movimento desfavorável nas taxas de juros e inflação. **19.6. Risco operacional:** Risco operacional é o risco de prejuízos diretos ou indiretos decorrentes de uma variedade de causas associadas a processos, pessoal, tecnologia e infraestrutura da Companhia e de fatores externos, exceto risco de crédito, mercado e liquidez, como aqueles decorrentes de exigências legais e regulatórias e de padrões geralmente aceitos de comportamento empresarial. O objetivo da Companhia é administrar o risco operacional e risco na qualidade de produtos e serviços para evitar a ocorrência de prejuízos financeiros e danos à reputação da Companhia. **19.7. Gestão de capital:** Os objetivos da Companhia ao revisar seu capital social são os de salvaguardar a capacidade de sua continuidade para oferecer retorno aos acionistas e benefícios a outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir seus custos. De acordo com uma política de gestão global, como forma de diminuir eventuais riscos, mantemos relacionamento apenas com instituições financeiras de primeira linha. Em 31 de dezembro de 2023 e 2022, a Companhia mantém recursos financeiros originados em capital próprio em montantes julgados suficientes para a execução de seu plano de investimentos. **20. Imposto de renda e contribuição social:** a) Diferido: O imposto de renda e a contribuição social diferidos foram constituídos considerando as alíquotas vigentes em 31 de dezembro de 2023 e 2022. O imposto de renda diferido ativo e passivo é reconhecido com base nas diferenças entre o valor contábil apresentado nas demonstrações financeiras e a base tributária dos ativos e passivos, utilizando as alíquotas em vigor. O valor contábil dos ativos fiscais diferidos é revisado em cada data do balanço e baixado na extensão em que não é mais provável que lucros tributáveis estarão disponíveis para permitir que todo ou parte do ativo fiscal diferido venha a ser utilizado. Ativos fiscais diferidos baixados são revisados a cada data do balanço e são reconhecidos na extensão em que se torna provável que lucros tributáveis futuros permitirão que os ativos fiscais diferidos sejam recuperados. O imposto de renda e a contribuição social diferidos em situação temporária são demonstradas a seguir:

	2023	2022
Provisão para bônus diretoria	50	51
Provisão para comissão de vendas	2.566	1.797
Provisão para participação nos lucros	46	44
Demais provisões	416	477
Variação cambial competência vs. regime caixa	(375)	(265)
Provisão para perdas de realização dos estoques	607	457
Provisão para perda estimada de crédito de liquidação duvidosa	3.838	4.912
Provisão trabalhista e cível	2.070	3.118
Provisão PIS e COFINS não cumulativo	1.812	11.038
Provisão de impostos de renda e contribuição social corrente	-	335
Reestruturação-Filial Arrow ECS	-	402
Arrendamento mercantil	79	58
Créditos tributários-Exclusão do ICMS da BC do PIS/COFINS	(5.311)	(4.735)
Provisão de impostos de importação	14.945	22.097
Prejuízo Fiscal e Base Negativa	20.762	23.228
Imposto de renda e contribuição social diferido	41.505	63.014

Impostos diferidos ativos são reconhecidos na extensão em que seja provável que o lucro futuro tributável esteja disponível para ser utilizado na compensação das diferenças temporárias, com base em projeções de resultados futuros elaboradas e fundamentadas em premissas internas e em cenários econômicos futuros que podem, portanto, sofrer alterações, e que para 31 de dezembro de 2023 demonstra que o saldo de imposto de renda diferido ativo será compensado conforme demonstrado abaixo:

Ano	**Diferido**
2024	10.316
2025	14.146
2026	7.381
2027	4.320
2028	4.134
2029 até 2032	1.208
	41.505

O estudo técnico referente às projeções de lucros tributáveis futuros foi aprovado em reunião de diretoria e apresentado ao Conselho de Administração. b) Tributos sobre o lucro: Reconciliação da despesa de imposto de renda e contribuição social: A despesa efetiva do imposto de renda e da contribuição social da Companhia é demonstrada a seguir:

	2023	2022
Resultado antes dos impostos sobre o lucro	**93.423**	**79.251**
Alíquota combinada do imposto de renda e contribuição social	34%	34%
Imposto de renda e contribuição social às alíquotas de legislação	(31.764)	(26.945)
Impostos diferido e ativo sobre prejuízo fiscal e base negativa não reconhecido	**-**	**-**
Adições/(exclusões) permanentes	**(475)**	**(584)**
Adições/(exclusões) temporárias	**27.095**	**23.590**
Provisão contingências tributárias	21.008	16.943
Outras diferenças líquidas	6.087	6.647
Imposto de renda e contribuição social diferidos gerados sobre diferenças temporárias	**(21.509)**	**(15.104)**
Total	**(26.653)**	**(19.043)**
Alíquota efetiva	**28,5%**	**24,0%**
Imposto de renda e contribuição social correntes	5.144	3.939
Imposto de renda e contribuição social diferidos	21.509	15.104
	26.653	**19.043**

21. Receitas e deduções de receitas:	**2023**	**2022**
Receita com vendas de mercadorias	104.335	100.329
Receita com serviços	32.150	43.122
Receita bruta total	**136.485**	**143.451**
Deduções		
Impostos sobre Vendas	(24.250)	(28.561)
Devoluções, abatimentos e cancelamentos	(517)	(4.754)
Receita Líquida	**111.718**	**110.136**

22. Custos:	**2023**	**2022**
Custo das mercadorias vendidas	(58.288)	(49.431)
Custos dos serviços prestados	(69)	(10.082)
Ajuste de inventário	(105)	69
Rebates sobre compras	-	-
Outros custos	317	429
	(58.145)	**(59.015)**

23. Despesas por natureza: A Companhia apresentou a demonstração do resultado utilizando uma classificação das despesas baseadas na sua natureza e representada a seguir:

	Controladora	
	2023	2022
Salários, encargos e ordenados	24.781	19.234
Outras despesas gerais e administrativas	3.260	8.206
Depreciação e amortização	1.333	819
Provisões sociais e cíveis	3.176	2.841
Aluguéis de imóveis e equipamentos	13	(27)
Viagens nacionais e internacionais	681	457
Água, energia, telefone e internet	168	136
	33.412	**31.666**

24. Outras receitas operacionais:	**2023**	**2022**
Créditos extemporâneos (a)	358	1.039
Outras receitas	3	82
Reversões de contingências (b)	73.521	65.555
	73.882	**66.676**

(a) O Supremo Tribunal Federal (STF) definiu em 13 de maio de 2021 que o Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS) seja excluído da base de cálculo do Pis e da Cofins a partir de 2017. Baseado nestas decisões do STF e Circular nº 07/2021 do Ibracon, a qual recomenda o reconhecimento imediato destes créditos, a Companhia decidiu reconhecer estes créditos de PIS e COFINS em dezembro de 2021, sendo atualizado até dezembro de 2023. (b) No exercício de 2023 houve a reversão das contingências de impostos sobre importação e PIS/COFINS não cumulativos de 2017 a 2018 e da provisão do IRPJ e CSLL de 2017.

25. Resultado financeiro:	**2023**	**2022**
Receitas Financeiras		
Juros ativos	10.625	8.046
Variação cambial ativa	-	11
Desconto obtidos	6	13
	10.631	**8.070**
Despesas Financeiras		
Descontos concedidos	(80)	(69)
Juros passivos	(10.075)	(13.678)
Outras despesas	(662)	(512)
Variação cambial passiva	(142)	(465)
Juros s/empréstimos e financiamentos	(292)	(226)
	(11.251)	**(14.950)**
Resultado Financeiro, líquido	(620)	(6.880)

26. Transações que não envolvem o caixa: A Companhia realiza transações não monetárias que não estão refletidas na demonstração dos fluxos de caixa. A Companhia teve adições não monetárias de ativos de direito de uso e passivos de arrendamento de R$ 2.119 em 2023 (R$ 2.936 em 2022). **27. Seguros:** Os contratos de seguros estabelecidos pela Administração da Companhia para cobrir eventuais sinistros e responsabilidade civil. A cobertura em 31 de dezembro de 2023 e 2022 está apresentada abaixo:

	2023	2022
Veículos	R$ 400	R$ 480
Riscos operacionais	UDS 5.766	R$ 29.258
Responsabilidade gerais	R$ 9.889	-
Responsabilidade civil e Administração e diretores (D&O)	R$ 24.548	R$ 25.968
Transportes de mercadorias nacionais	R$ 38.500	R$ 38.500
Transportes de mercadorias internacionais	USD 10.800	USD 10.800

28. Eventos subsequentes: Em fevereiro de 2024 houve a habilitação do crédito tributário referente a exclusão do ICMS na base de cálculo do Pis/Cofins totalizando o valor de R$ 9.149 milhões. Em maio de 2025 foi celebrado e pago o acordo referente a liquidação de processo judicial no montante de R$ 4.348 milhões.

Controller

Helen Menezes K. Zamora-CRC nº 1SP217904/O-3

Diretoria

Antonio Celso Dantas-Diretor Financeiro-CRC nº 1SP159055/O-4

José Alberto Rezende Caous-Diretor Executivo

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da **Arrow Brasil S.A.** São Paulo-SP **Opinião:** Examinamos as demonstrações financeiras da Arrow Brasil S.A. ("Companhia"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2023 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 Companhia em 31 de dezembro de 2023, o desempenho de suas operações e os seus 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, 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 diretoria e da governança pelas demonstrações financeiras:** A diretoria 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 diretoria 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 diretoria 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 detecta 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 diretoria. • Concluímos sobre a adequação do uso, pela diretoria, da base contábil 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 significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 11 de junho de 2025.

ERNST & YOUNG Auditores Independentes S/S Ltda

CRC SP-034519/O

Alessandra Aur Raso

CRC SP-248878/O.

Cinco tendências para a gestão de dados em 2026

Dados. Uma palavra curta, mas com uma importância imensa para as organizações. Afinal, investir na gestão dessas informações se tornou, há muito tempo, uma estratégia para permitir que a empresa avance não apenas no que concerne à maturidade digital, mas também na modernização das operações.

Andrey Menegassi (*)

Se falamos em modernização, futuro, eficiência etc., é claro que a Inteligência Artificial está lá, mas, assim como outras tecnologias, ela precisa de dados concretos para ter uma boa performance. Como prova dessa relação, segundo a pesquisa "Construindo Confiança e Credibilidade de Dados para Extrair o Potencial da IA", realizada em 2024 pela IDC, para 24% das empresas do Brasil, assegurar a qualidade dos dados é um dos três desafios para avançar com a IA.

Estamos nos aproximando do tão aguardado ano de 2026, que será marcado pelo início da fase de transição da Reforma Tributária. Este é um dos exemplos que reforçam a importância da gestão de dados. Pensando nisso, listo aqui cinco tendências para as empresas que querem avançar nesse aspecto no próximo ano:

#1 Crie uma única camada de dados confiável: informações fragmentadas continuam sendo um desafio enfrentado pelas organizações. Nesse sentido, é fundamental eliminar diversas fontes e criar um modelo único que, consequentemente, trará segurança na tomada de decisões.

AndreyPopov_CANVA

#2 Não faça tudo de uma vez: o analytics é um organismo vivo e, por isso, tem a tendência de mudar com o tempo. Dessa forma, é essencial que as mudanças comecem com impactos menores, mas utilizando uma tecnologia que permita escalar conforme forem extraídas informações que gerem alto impacto em determinado espaço de tempo.

#3 Integre dados operacionais e financeiros: é sempre bom lembrar que tecnologia e negócios devem andar juntos. Muitas organizações ainda avaliam as vendas sem considerar os custos, a margem de estoque, entre tantos outros elementos que precisam ser ponderados para garantir a lucratividade. Ao promover essa integração, os algoritmos ajudam a reduzir o tempo de análises e garantir a saúde do negócio.

#4 Invista no preparo da organização para o uso da IA generativa: sim, a IA continua sendo uma tendência, mas esse recurso não consegue operar sem que haja uma contextualização dos dados. Por isso, é imprescindível organizar e solidificar as informações, permitindo a escalabilidade e análises concretas que, sem dúvida, darão o direcionamento das próximas etapas a serem percorridas.

#5 Utilize ferramentas especializadas na gestão de dados: não ache que, por sua empresa ser pequena, a solução não é para você. Mesmo sendo menor, é essencial ter o apoio de recursos que auxiliem nessa estruturação. Um exemplo é o SAP Business Data Cloud, plataforma que unifica, governa e analisa dados de diferentes fontes para gerar insights de negócios.

Todas essas dicas têm em comum o mesmo fator: a importância de cuidar dos dados. Clive Humby não estava errado quando disse que eles são o novo petróleo. Afinal, as informações são ativos valiosos para mostrar o cenário atual da organização, bem como apresentar perspectivas de futuro.

Sabemos que todo processo de mudança pode causar dúvidas e receios, mas ter o apoio de uma consultoria especializada, sem dúvida, é uma excelente opção. A equipe de especialistas saberá identificar quais são os pontos de melhoria e guiar em todo o processo de estruturação, por meio de uma abordagem consultiva de acordo com as características do negócio.

Essa época do ano, na qual a maioria das empresas está finalizando o planejamento, é um excelente momento para avaliar como está a gestão de dados e traçar os próximos passos. Afinal, chegou o momento de dar adeus aos dados velhos e buscar pelos insights novos.

(*) Partner da SolvePlan.

Ferramenta calcula impacto da Reforma nos lucros e dividendos

A nova ferramenta calcula, caso a caso, o impacto da tributação sobre lucros e dividendos e projeta estratégias para reduzir o peso dos impostos de forma totalmente legal e aderente às normas vigentes

Uma empresa brasileira desenvolveu uma solução que promete transformar a forma como negócios planejam a distribuição de lucros e dividendos, sobretudo diante das mudanças recentes introduzidas pela Reforma Tributária.

É a ROIT, ecossistema de inovações voltado à gestão contábil, fiscal e financeira, que disponibiliza de forma inédita no mercado nacional a Calculadora da Reforma da Renda — um sistema que utiliza inteligência artificial e análise de dados para simular cenários tributários e orientar empresas sobre como otimizar sua contabilidade.

A nova ferramenta calcula, caso a caso, o impacto da tributação sobre lucros e dividendos e projeta estratégias para reduzir o peso dos impostos de forma totalmente legal e aderente às normas vigentes. O sistema analisa dados reais da empresa, simula diferentes formas de distribuição, aplica redutores e apresenta, em poucos segundos, o cenário mais eficiente.

Segundo Ricardo de Holanda, COO da ROIT, a tecnologia foi criada para resolver um desafio comum a empresas de todos os portes: entender quanto pagarão de imposto na distribuição de resultados e como organizar esse processo para pagar menos, dentro das regras.

"Criamos uma solução que calcula cada situação e gera insights práticos. O objetivo é permitir que o empresário veja claramente quanto pode economizar e quais decisões tomar para melhorar sua estratégia tributária", afirma.

A Calculadora da Reforma da Renda é desenhada para responder perguntas que antes exigiam longas análises técnicas, como:

- Qual será o impacto da tributação no lucro distribuído?
- Qual é a forma mais eficiente de organizar a distribuição?
- Quanto a empresa pode antecipar ou reorganizar para reduzir carga tributária?
- Quais cenários possíveis apresentam menor incidência de imposto?

Com base em inteligência artificial, o sistema processa variáveis contábeis, simula cenários e entrega recomendações de estratégia tributária de forma automatizada. Tudo estruturado para oferecer previsibilidade, transparência e agilidade às empresas.

A solução se soma a outras tecnologias desenvolvidas pela ROIT — como a Calculadora da Reforma Tributária, já utilizada em larga escala por empresas como Equatorial Energia, Azul Linhas Aéreas, Bayer, Heineken, Bic, UOL, Ajinomoto, Vibra, Cresol, Vantiva, Portobello e C&A.

Liderada pelo fundador e CEO Lucas Ribeiro, a ROIT consolidou-se como referência nacional em inovação para o setor contábil, fiscal e financeiro. Seu ecossistema de soluções utiliza IA, automação e análise massiva de dados para apoiar decisões estratégicas de empresas de diversos segmentos (https://www.roit.com.br/).

COMERCIAL E EMPREENDIMENTOS BRASIL S/A

CNPJ nº. 60.583.747/0001-41

Relatório da Diretoria

Senhores Acionistas: Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.Sas. as demonstrações Contábeis dos exercícios encerrados em 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro 2024.

Balanços patrimoniais 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

Ativo	Notas	08/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	3	20	16
Aplicações financeiras	4	4.826	33.455
Contas a receber	5	15.060	10.323
Impostos a compensar	-	73	2
Adiantamentos	-	354	261
Total do ativo circulante		**20.333**	**44.057**
Não circulante			
Propriedade para investimento	6	137.919	137.919
Depósitos judiciais	10	428	428
Contas a receber	5	483	483
Investimentos	7	132.645	90.014
Total do ativo não circulante		**271.475**	**228.844**
Total do ativo		**291.808**	**272.901**

Passivo e Patrimônio Líquido	Notas	08/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Obrigações trabalhistas	8	480	307
Obrigações tributárias	8	2.150	1.655
Contas a pagar	9	537	330
Total do passivo circulante		**3.167**	**2.292**
Passivo não circulante			
Provisão para demandas judiciais	10	428	428
Total do passivo não circulante		**428**	**428**
Patrimônio líquido			
Capital social	11.1	220.905	220.905
Reserva legal	11.2	14.331	14.331
Reserva de lucros	-	52.977	34.945
Total do patrimônio líquido		**288.213**	**270.181**
Total do passivo e do patrimônio líquido		**291.808**	**272.901**

Demonstrações do resultado para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	Notas	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Receita de locação de imóveis	12	63.013	49.344
(=) Receita líquida		**63.013**	**49.344**
(+/-) Despesas e receitas operacionais			
Despesas gerais e administrativas	13	(10.861)	(10.536)
Despesas tributárias e não dedutíveis	-	(146)	(333)
Outras receitas e despesas operacionais	14	-	3.732
Resultado de equivalência patrimonial	7	(2.382)	(932)
		(13.389)	**(8.069)**
Resultado antes do resultado financeiro		**49.624**	**41.275**
Despesas financeiras	-	(4)	(6)
Receitas financeiras	-	2.713	3.635
Resultado financeiro líquido	15	**2.709**	**3.629**
(=) Resultado antes das provisões tributárias		**52.333**	**44.904**
Provisão para imposto de renda e contribuição social	16	(7.791)	(8.119)
(=) Lucro líquido do exercício		**44.542**	**36.785**

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	Notas	Capital social	Reserva legal	Lucros acumulados	Total do patrimônio líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2023		**220.905**	**12.492**	**21.896**	**255.293**
Dividendos distribuídos	-	-	-	(21.897)	(21.897)
Reserva legal	11.2	-	1.839	(1.839)	-
Lucro líquido do exercício		-	-	36.785	36.785
Saldo em 31 de dezembro de 2024		**220.905**	**14.331**	**34.945**	**270.181**
Dividendos distribuídos		-	-	(26.510)	(26.510)
Reserva legal		-	2.227	(2.227)	-
Lucro líquido do exercício		-	-	44.542	44.542
Saldo em 08 de dezembro de 2025		**220.905**	**16.558**	**50.750**	**288.213**

Demonstrações do resultado abrangente para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Lucro líquido do exercício	**44.542**	**36.785**
Outros resultados abrangentes	-	-
Resultado abrangente do exercício	**44.542**	**36.785**

Demonstrações dos fluxos de caixa para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

Das atividades operacionais	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Resultado antes das provisões tributárias	**52.333**	**44.904**
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais		
Resultado de equivalência patrimonial	2.382	932
Ajustes das disponibilidades geradas	**54.715**	**45.836**
Decréscimo/(acréscimo) em ativos		
Contas a receber	(4.737)	410
Adiantamentos	(93)	(127)
(Decréscimo)/acréscimo em passivos		
Obrigações trabalhistas	173	(97)
Obrigações tributárias	495	(1.497)
Contas a pagar	207	(73)
Dividendos a pagar	-	(462)
Variações nos ativos e passivos circulantes e não circulantes	**(4.026)**	**(1.846)**
Imposto de renda e contribuição social, pagos	(7.791)	(6.666)
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	**42.898**	**37.324**
Fluxo de caixa das atividades de investimentos		
Propriedade para investimento	-	(56)
Investimentos	(45.013)	(14.559)
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	**(45.013)**	**(14.615)**
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos		
Lucros distribuídos	(26.510)	(21.897)
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento	**(26.510)**	**(21.897)**
Variação líquida de caixa e equivalentes de caixa	**(28.625)**	**812**
Caixa e equivalentes de caixa		
No início do exercício	33.471	32.659
No final do exercício	4.846	33.471
Variação líquida de caixa e equivalentes de caixa	**(28.625)**	**812**

Notas explicativas às demonstrações financeiras de 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024 (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

1. Contexto operacional: A Comercial e Empreendimentos Brasil S/A (“Comercial” ou “Companhia”) atualmente tem o propósito de promover a locação de seus próprios bens imóveis, compra e venda de imóveis, incorporação imobiliária, parcelamento de solo e desenvolvimento urbano podendo ainda participar em outras sociedades ou empreendimentos, industriais, comerciais ou agrícolas como acionista ou sócio quotista, entre outros. A sede da Companhia está localizada na Alameda Santos n° 960, 19º andar, Cj. 1.903, Cerqueira César, São Paulo, SP. As demonstrações financeiras do exercício de 2025 foram encerradas em 08 de dezembro de 2025, data em que a administração aprovou a proposta de distribuição dos lucros acumulados. Nessa ocasião, deliberou-se pela destinação do saldo remanescente às reservas de lucros, conforme legislação societária e estatuto social da Companhia. **Aprovação das demonstrações financeiras:** A Administração aprovou a emissão dessas demonstrações financeiras em 08 de dezembro de 2025. **2. Apresentação das demonstrações financeiras e principais práticas contábeis adotadas: 2.1. Base de apresentação:** As demonstrações financeiras da Companhia são elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis as entidades de incorporação imobiliária e as orientações e interpretações técnicas emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). As demonstrações financeiras são apresentadas em Reais (R$) moeda de apresentação que também é a moeda funcional da Companhia. **2.2. Principais práticas contábeis aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras: 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. Estimativas contábeis:** A preparação das demonstrações financeiras da Companhia requer que a Administração faça julgamentos e estimativas e adote premissas que afetam os valores apresentados de receitas, despesas, ativos e passivos, bem como a divulgação de passivos contingentes na data-base das demonstrações financeiras. Ativos e passivos sujeitos a estimativas e premissas incluem vida útil do ativo imobilizado, provisão para redução ao valor recuperável de ativos, impostos diferidos ativos, provisão para garantia, provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis e mensuração do custo orçado de empreendimentos e de instrumentos financeiros. Os resultados a serem apurados quando da concretização dos fatos que resultaram no reconhecimento destas estimativas poderão ser diferentes dos valores reconhecidos nas presentes demonstrações. A Administração monitora e revisa periódica e tempestivamente estas estimativas e suas premissas. **2.2.3. Caixa e equivalentes de caixa:** Caixa e equivalentes 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 em equivalentes de caixa são classificadas na categoria: “avaliadas ao Valor Justo por meio do Resultado (VJR)”. A abertura destas aplicações por tipo está apresentada na Nota Explicativa n° 3. **2.2.4. Propriedade para investimento:** Propriedades para investimento são inicialmente mensuradas ao custo incluindo custos da transação. As propriedades para investimento são representadas por terreno e edifício mantido para auferir rendimento de aluguel, valorização de capital ou para ambos, mas não para venda no curso normal dos negócios, fornecimento de serviços ou para propósitos administrativos. **2.2.5. Investimentos:** Os investimentos em controladas e controladas em conjunto são avaliados pelo método de equivalência patrimonial. De acordo com esse método a participação da Companhia no aumento ou na diminuição do patrimônio líquido das controladas após a aquisição em decorrência da apuração de lucro líquido ou prejuízo no período ou em decorrência de ganhos ou perdas em reservas de capital ou de ajustes de exercícios anteriores é reconhecida como receita (ou despesa) operacional. Os movimentos cumulativos após as aquisições são ajustados contra o custo do investimento. **2.2.6. Fornecedores e contas a pagar:** Os fornecedores e as outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens ou serviços que foram adquiridos de fornecedores no curso normal dos negócios, sendo classificadas como passivos circulantes. Elas são reconhecidas a valor justo e subsequentemente mensuradas pelo Custo Amortizado (CA) com o uso do método de taxa efetiva de juros. Na prática são normalmente reconhecidas ao valor da fatura correspondente. As cauções são oriundas de retenções contratuais de subempreiteiros e são liquidadas ao término da vigência da carência contratual. **2.2.7. Outros ativos e passivos (circulantes e não circulantes):** Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômico-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 incorridos. 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 ocorra nos próximos 12 meses caso contrário são demonstrados como não circulantes. **2.2.8. 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. Também são adicionadas às provisões os montantes estimados de possíveis acordos nos casos de intenção de liquidar o processo antes da conclusão de todas as instâncias. **2.2.9. Instrumentos financeiros:** Os instrumentos financeiros somente são reconhecidos a partir da data em que a Companhia se torna parte das disposições contratuais. 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 subsequente ocorre a cada data de balanço de acordo com as regras estabelecidas para cada tipo de classificação de ativos e passivos financeiros. **2.2.10. 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, esses juros são realocados nas linhas de despesas e receitas financeiras no resultado por meio da utilização do método da taxa efetiva de juros em relação aos fluxos de caixa contratuais. **2.2.11. Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro:** A Companhia é optante pelo lucro presumido, sendo assim suas alíquotas vigentes de tributação do imposto de renda e da contribuição social são respectivamente de 15% (acrescida de adicional de 10% quando aplicável) e de 9% após aplicada a alíquota de presunção relativa à sua atividade. As bases de cálculo são apuradas de acordo com os critérios estabelecidos pela legislação fiscal vigente.

3. Caixa e equivalentes de caixa	08/12/2025	31/12/2024
Caixa e Bancos	**20**	**16**

Foram classificados como caixa e equivalentes de caixa títulos com obrigações de recompra emitidas pelas instituições financeiras, contas bancárias com liquidez imediata em função de sua alta liquidez prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e por estarem sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor.

4. Aplicações financeiras	08/12/2025	31/12/2024
Banco Sofisa S/A	4.826	32.733
Caixa Econômica Federal	-	12
Banco Itáu S/A	-	710
	4.826	**33.455**

As aplicações financeiras estão representadas por Certificados de Depósitos Bancários (CDB's). A remuneração da aplicação rende juros entre 101% e 109% do Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

5. Contas a receber	08/12/2025	31/12/2024
Contas a receber	15.543	10.806
Circulante	15.060	10.323
Não circulante	483	483

6. Propriedade para investimento	08/12/2025	31/12/2024
Imóveis	137.797	137.797
Benfeitorias em imóveis	122	122
	137.919	**137.919**

7. Investimentos	08/12/2025	31/12/2024
Limeiratec Tecnologia S/A	1.320	1.320
AK 24 - Empreendimentos e Participações	28.683	23.473
AK 25 - Empreendimentos e Participações	27.756	11.233
C.B.I.P.	10.173	9.932
Nautilis	22.963	15.506
AK 34 Empreendimentos e Participações	13.200	-
Outros	28.550	28.550
	132.645	**90.014**

7.1. Movimentação dos investimentos	08/12/2025	31/12/2024
Saldo inicial	**90.014**	**76.387**
(-) Equivalência patrimonial	(2.382)	(932)
(+) Aportes	45.013	14.559
Saldo final	**132.645**	**90.014**

8. Obrigações trabalhistas e tributárias

Obrigações trabalhistas	08/12/2025	31/12/2024
INSS	65	76
FGTS	13	13
IRRF	42	34
Provisão de férias	360	184
	480	**307**

Obrigações tributárias	08/12/2025	31/12/2024
CSLL - Contrib. social s/ lucro líquido	484	425
IRPJ - Imposto de renda PJ e adicional	1.268	1.038
Pis e Cofins diferidos	193	-
Outros	205	192
	2.150	**1.655**

9. Contas a pagar	08/12/2025	31/12/2024
Fornecedores diversos	**537**	**330**

10. Provisão para demandas judiciais e depósitos judiciais: A Administração com base em informações dos seus assessores jurídicos que acompanham as demandas judiciais pendentes constituiu provisão em montante considerado suficiente para cobrir as perdas prováveis esperadas no desfecho das ações em curso. O resumo dos valores provisionados é apresentado a seguir:

Natureza	08/12/2025	31/12/2024
Provisão para demandas judiciais	**428**	**428**

11. Patrimônio líquido: 11.1. Capital social: O capital social integralizado é de 220.905 representados por 220.904.782 ações, todas nominativas com valor nominal de R$ 1 (um Real) cada uma. **11.2. Reserva legal:** Constituída com base no percentual de 5% calculado sobre o lucro líquido do exercício deduzidos os prejuízos acumulados conforme determinam a Legislação Societária Brasileira não podendo ultrapassar o limite de 20% do capital social.

12. Receita de locação de imóveis	08/12/2025	31/12/2024
Receita de locação de imóveis	65.232	51.223
PIS	(396)	(335)
COFINS	(1.823)	(1.544)
	63.013	**49.344**

13. Despesas gerais e administrativas	08/12/2025	31/12/2024
Despesas com serviços de terceiros	(2.964)	(3.301)
Despesas com refeições	(184)	(212)
Despesa com pessoal, encargos e contribuições sociais	(3.564)	(3.230)
Pró-labore	(1.320)	(1.414)
Despesas com veículos e embarcações	(88)	(45)
Despesas com viagens	(336)	(255)
Despesas com informática	(77)	(70)
Comissões, corretagens e propaganda	-	(591)
Despesas com aluguel e condomínio	(515)	(481)
Despesas legais e emolumentos	(11)	(239)
Outras despesas administrativas	(1.802)	(671)
	(10.861)	**(10.509)**

14. Outras receitas e despesas operacionais

	30/06/2025	31/12/2024
Venda de imóvel - Rua Fidêncio Ramos (i)	-	3.542
Outras	-	190
	-	**3.732**

(i) Referente a recebimento da venda do escritório nº 17 - Ed. Setin Tower - Rua Fidêncio Ramos nº 100 - São Paulo/SP.

15. Resultado financeiro líquido

Despesas financeiras	08/12/2025	31/12/2024
Despesas bancárias	(4)	(4)
Juros de mora	-	(2)
	(4)	**(6)**
Receitas financeiras		
Juros ativos de clientes	51	461
Renda de aplicações financeiras	2.662	3.174
	2.713	**3.635**
Resultado financeiro líquido	**2.709**	**3.629**

16. Provisão para imposto de renda e contribuição social

	08/12/2025	31/12/2024
Recebimentos de aluguel (32%)	20.874	16.391
Receitas financeiras e outras receitas (sem presunção)	2.315	7.565
Resultado tributável	**23.189**	**23.956**
Contribuição social sobre o lucro tributável (9%)	(2.087)	(2.156)
Imposto de renda sobre o lucro tributável (25%)	(5.704)	(5.963)
	(7.791)	**(8.119)**

17. Instrumentos financeiros: A Companhia participa de operações envolvendo instrumentos financeiros com o objetivo de financiar suas atividades ou aplicar seus recursos financeiros disponíveis. A Administração destes riscos é realizada por meio de definição de estratégias conservadoras visando liquidez, rentabilidade e segurança. A política de controle consiste em acompanhamento permanente das taxas contratadas e as vigentes no mercado. A Companhia restringe a exposição a riscos de crédito associados a bancos e a caixa e equivalentes de caixa efetuando seus investimentos em instituições financeiras de primeira linha e com remuneração em títulos de curto prazo. Os instrumentos financeiros estão registrados em contas patrimoniais e são representados por aplicações financeiras, contas a receber e empréstimos e financiamentos cujos valores estimados de mercado são substancialmente similares aos seus respectivos valores contábeis. Em 08 de dezembro de 2025 a Companhia não possuía instrumentos financeiros derivativos ou quaisquer outros ativos de risco.

André Kissajikian - Diretor Superintendente
Dayane Rodrigues de Oliveira - Contadora: CRC 1SP302733/O-0

Dificuldades e oportunidades da Reforma Tributária

André Folloni (*)

O sistema tributário nacional passa por uma reforma de enormes proporções e impacto ainda imensurável

A principal aspiração da reforma é acabar com o sistema atual de tributação sobre o consumo, diluído em cinco tributos de três entidades federadas diferentes, e repleto de dificuldades como múltiplas legislações, sobreposições, cumulatividade etc. Um sistema único no mundo, em que todos os tributos sobre o consumo são simultânea e indistintamente arrecadatórios e regulatórios, com inúmeros regimes especiais e desonerações de todo gênero, de impossível harmonização com a experiência internacional.

A proposta de substituir toda essa complexidade por um grande imposto sobre valor agregado, incidente sobre o consumo em geral, convivendo com algumas incidências específicas sobre bens e serviços prejudiciais à saúde e ao meio ambiente, é adequada à economia globalizada e ao ordenamento jurídico brasileiro.

No entanto, diante das várias possibilidades que uma reforma com esse grau de amplitude permitiria, muitas das providências adotadas são questionáveis. Seria possível preservar, e até fortalecer, a descentralização federativa, transformando o ICMS em um IVA incidente no destino que absorvesse a incidência sobre serviços, legislado por um colegiado de representantes estaduais eleitos, cuja receita poderia até ser repartida com a seguridade social, resolvendo-se também o PIS e a COFINS sem precisar da CBS. Contudo, criou-se um IBS de competência federal, vergonhosamente chamada de “compartilhada” na Constituição emendada, ao lado de uma contribuição que, na melhor das hipóteses, será gêmea até que chegue o contencioso. Teria sido possível construir uma incidência geral neutra, uniforme, reservados poucos bens e serviços verdadeiramente essenciais, com amplo cashback para a população de baixa renda.

Em vez disso, enchemos a Constituição de exceções e regimes favorecidos, suprimindo a apreciação do legislador ordinário – e mesmo do complementar – acerca da oportunidade e conveniência das diferenciações tributárias, junto a um cashback tão insuficiente quanto afrontoso. Seria viável enterrar o IPI para dar nascimento a um imposto verdadeiramente seletivo, e não de alíquotas seletivas. Entretanto, criou-se uma competência constitucional para a tributação de bens e serviços prejudiciais à saúde e ao meio ambiente cuja abrangência, muito provavelmente, será objeto de grande controvérsia.

De outro lado, há oportunidades, decorrentes da valorização constitucional pela tributação que promova a igualdade, inclusive de gênero, a justiça tributária e a progressividade, abrindo espaço a que se reconheça, afinal, a força que o princípio da capacidade contributiva sempre deveria ter tido, no espaço aberto pelas normas de competência e em respeito às sempre fundamentais limitações ao poder de tributar.

Há a chance de somarmos argumentos substantivos, em que ainda temos deficiência teórica, aos argumentos formais, em relação aos quais desenvolvemos excelência dogmática. A tarefa é legislativa, mas, sobretudo, a partir de agora, hermenêutica e doutrinária e, nos próximos anos, jurisprudencial. Certas opções equivocadas da reforma não podem mais ser revertidas salvo por nova emenda. Quanto a essas, deve-se seguir na tarefa de denúncia. De outro lado, a oportunidade de aprimorarmos o nosso conjunto teórico e argumentativo está diante de nós.

(*) Doutor em Direito e Professor Titular de Direito Tributário da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

Edital de Citação, na forma abaixo prazo 20 dias: A Doutora Mariane Cristina Maske De Faria Cabral, Juíza de Direito da 2ª VC do Foro de Itatiba/SP. Faz Saber a todos os que o presente Edital virem ou dele conhecimento tiverem que por este Juízo, tramitam os autos da ação Monitória de n.º 1004841.27.2018.8.26.0281, movida por **Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda** em face de **Fábio Afonso de Souza**, CPF nº 692.391.424-87, e constando nos autos que o réu encontra-se em local incerto e não sabido, o presente é passado a fim de CITÁ-LO para que pague, no prazo de 15 dias, o valor de R$ 16.169,77 , ciente de que, sendo efetuado o pagamento do valor indicado, no prazo fixado, estão dispensados do desembolso de custas (art. 701, § 1º do CPC), podendo apresentar, no mesmo prazo, embargos monitórios, sem prévia segurança do juízo, e, que serão processados como resposta, ficando a parte executada ciente de que, não sendo opostos embargos, no prazo legal, constituir-se-á de pleno direito o título executivo judicial. Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. São Paulo, 31 de Outubro de 2025.

Edital de Intimação Prazo 20 dias. Proc. 1002607 03.2020.8.26.0152. O Dr. Rodrigo Aparecido Bueno de Godoy, Juiz de Direito da 2ª VC do Foro de Cotia SP, Faz Saber a **GEANDERSON PAHOR D AVILA**, CPF: 263.722.368-50, que **União Social Camiliana**, alegando em síntese: foi deferida a sua Intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R$ 88.171,60, que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias, (art. 525, do CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais. Cotia, 21 de Agosto 2025

Edital de Intimação Prazo 30 dias. Proc. 0011303 47.2025.8.26.0224. O Dr. Guilherme Moretti Juiz de Direito da 4ª VC do Foro de Guarulhos/SP, Faz Saber a **LBD Transportes Ltda**, CNPJ: 18.949.246/0001-70, que **Sem Parar Instituição de Pagemento Ltda**, alegando em síntese: foi deferida a sua INTIMAÇÃO por edital para que efetue o pagamento do valor de R$ 24.561,13, que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias, (art. 525, do CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais. Guarulhos, 19 de Agosto 2025.

Edital de Citação, na forma abaixo prazo 20 dias: A Doutora Patrícia Helena Feitosa Milani, Juíza de Direito da 5ª VC do Foro de São José dos Campos/SP. Faz Saber a todos os que o presente Edital virem ou dele conhecimento tiverem que por este Juízo, tramitam os autos da ação MONITÓRIA de n.º 1025807-54.2022.8.26.0577, movida por **Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda** em face de **Eduardo Gonçalves Farinha**, CPF: 266.061.308-75, e constando nos autos que o réu encontra-se em local incerto e não sabido, o presente é passado a fim de CITÁ-LO para que pague, no prazo de 15 dias, o valor de R$ 8.146,23 , ciente de que, sendo efetuado o pagamento do valor indicado, no prazo fixado, estão dispensados do desembolso de custas (art. 701, § 1º do CPC), podendo apresentar, no mesmo prazo, embargos monitórios, sem prévia segurança do juízo, e, que serão processados como resposta, ficando a parte executada ciente de que, não sendo opostos embargos, no prazo legal, constituir-se-á de pleno direito o título executivo judicial. Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais.

Edital de Intimação Prazo 20 dias. Proc. 0000457 46.2024.8.26.0275. O Dr. Vinicius José Caetano Machado de Lima, Juiz de Direito da Vara Cível do Foro de Itaporanga/SP, Faz Saber a **Eliana Nunes Brisola**, CPF: 372.682.888-59, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **Sem Parar Instituição de Pagemtento Ltda**, foi deferida a sua INTIMAÇÃO por edital para que efetue o pagamento do valor de R$ 89.095,48 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais. Itaporanga, 14 de Outubro 2025

Swift Armour S.A. Indústria e Comércio

CNPJ/MF nº 60.713.823/0001-96 - NIRE 35.300.047.681

Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária

Ficam convocados os acionistas da **Swift Armour S.A. Indústria e Comércio** (“Cia.”), na forma do artigo 124, §1º, inciso I da Lei nº 6.404/76, conforme alterada (“Lei das S/As”) e do Artigo 7º, §1º do Estatuto Social da Cia., à se reunirem, no dia 19/12/2025, às 07:30, em 1ª convocação, e às 08:00 hs., em 2º convocação, em AGE, a ser realizada na sede social da Cia., localizada na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 2391, 12º andar, conj. 121, sala 09, Jardim Paulistano, CEP 01452-905, São Paulo/SP, para deliberar sobre a seguinte **Ordem do Dia:** 1. Deliberar sobre o grupamento das 26.927.647.964 ações ordinárias de emissão da Cia., na proporção de 16.163.054 ações existentes para 1 ação da mesma espécie, sem alteração do valor do capital social da Cia. (“Grupamento”); 2. Deliberar sobre a alteração do caput do Artigo 5º e a consolidação do Estatuto Social da Cia. em razão do Grupamento, caso aprovado; 3. Autorizar a Diretoria da Cia. a praticar todos os atos e assinar todos os documentos necessários à implementação do Grupamento, caso aprovado; 4. Ratificar a indicação, nomeação e contratação do(s) responsável(is) por efetuar a avaliação do acervo líquido da Cia. a ser absorvido pela Incorporadora e elaborar o respectivo laudo de avaliação (“Laudo de Avaliação”); 5. Analisar e aprovar o Laudo de Avaliação do acervo líquido da Cia.; 6. Deliberar sobre os termos e condições do Protocolo e Justificação de Incorporação da Cia. pela sua controladora, Frigorífico Bordon S.A., sociedade anônima inscrita no CNPJ/MF sob o nº 60.580.875/0001-31, com sede em São Paulo/SP, na Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 2.391, 12º andar, conjunto 121, sala 9, Jardim Paulistano, CEP 01452-905, registrada na JUCESP sob o NIRE 35.300.021.029 (“Bordon” ou “Incorporadora”), a ser celebrado entre as administrações da Incorporadora e da Cia. (“Protocolo de Incorporação”); 7. Deliberar sobre a incorporação da Cia. pela Incorporadora, nos termos do Protocolo de Incorporação, com a consequente extinção da Cia. (“Incorporação”); 8. Se aprovada a Incorporação, autorizar os diretores da Cia. a adotarem todas as providências necessárias à sua efetivação e formalização, inclusive quanto à extinção da Cia. Os acionistas da Cia. poderão ser representados na AGE por procurador devidamente constituído, nos termos do artigo 126, §1º, da Lei das S/As. As procurações e demais documentos de representação deverão ser enviados à Cia. com antecedência mínima de 48 hs. da realização da Assembleia, para que sua regularidade seja verificada previamente ao início dos trabalhos. Procurações e documentos encaminhados intempestivamente não serão aceitos, e seus representantes não serão autorizados a participar da Assembleia. Os documentos relativos às matérias a serem deliberadas encontram-se à disposição dos acionistas na sede da Cia. para consulta e exame. São Paulo, 11/12/2025. **Florisvaldo Caetano de Oliveira - Diretor Presidente.** **(11, 12 e 13)**

Edital de Intimação Prazo 20 dias. Proc. 0001596 58.2025.8.26.0417. O Dr. Luis Fernando Vian, Juiz de Direito da 3ª VC do Foro de Paraguaçu Paulista/SP, Faz Saber a **B.M. Comercial Agropecuária Ltda,** CNPJ: 09.279.708/0001-06, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **Sem Parar Instituição De Pagemtento Ltda**, foi deferida a sua INTIMAÇÃO por edital para que efetue o pagamento do valor de R$ 74.000,71 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais. Bragança Paulista, 09 de Outubro 2025.

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1038724-47.2023.8.26.0100 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 38ª VC, do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a). Guilherme Rocha Oliva, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Wagner da Cunha Sampaio Junior**, CPF 24744756808, que lhe foi proposta uma ação de Monitória por parte de **Sem Parar Instituicao de Pagamento Ltda**, objetivando o recebimento da quantia de R$ 7.398,72, referente as faturas vencidas e não quitadas, devidamente atualizada e, efetue o pagamento de honorários advocatícios correspondentes à 5% do valor da causa, ou apresente embargos ao mandado monitório, nos termos do artigo 701 do CPC. O réu será isento do pagamento de custas processuais se cumprir o mandado no prazo. Caso não cumpra o mandado no prazo e os embargos não forem opostos, constituir-se-á de pleno direito o título executivo judicial, independentemente de qualquer formalidade. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua CITAÇÃO, por EDITAL, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 28 de outubro de 2025.

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1118746-29.2022.8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 41ª VC, do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a) Marcelo Augusto Oliveira, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Gabriel Montiel Caffera**, CPF 00649681037, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, alegando em síntese: referente as taxas devidas e não quitadas. Encontrando-se o(a)(s) ré(u)(s) em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o(a)(s) ré(u)(s) será(ão) considerado(a)(s) revel(éis), caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. São Paulo, 23 de outubro de 2025.

Edital de Intimação Prazo 20 dias. Proc. 0000501-93.2025.8.26.0319. A Drª. Natasha Gabriella Azevedo Motta, Juíza de Direito da 1ª VC do Foro de Lençois Paulista/SP, Faz Saber a **Andrade e Soares Júnior Transportes Ltda**, CNPJ: 02.935.345/0001-62, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **Sem Parar Instituição de Pagemtento Ltda**, foi deferida a sua Intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R$ 18.470,06 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais.

Liderança com maturidade estratégica nas agências de branding premium

Pamella Burgos (*)

Em um mundo marcado pela hiperexposição midiática e pela dispersão da atenção, as marcas não competem apenas por visibilidade, mas também por espaço mental e relevância cultural. Nesse cenário, agências de branding premium surgem como plataformas estratégicas de criação de valor corporativo. Seu papel vai muito além da estética ou da comunicação: trata-se de transformar a gestão de marca em um sistema inteligente capaz de orientar diferenciação competitiva, reputação e desempenho sustentável.

O sucesso de uma agência premium não depende apenas de criatividade ou técnica refinada. A verdadeira longevidade vem da maturidade da liderança, responsável por articular visão de futuro, curadoria de talentos, rigor metodológico e precisão na tomada de decisão.

É a direção estratégica que define padrões de alto desempenho, estabelece critérios inegociáveis e mantém a disciplina necessária para que cada entrega, seja um projeto, uma comunicação institucional ou uma interação cotidiana , reflita o nível de refinamento que caracteriza uma operação premium. Mais do que garantir qualidade, essa liderança protege a lógica de valor da agência, evitando desvios, diluições ou decisões que comprometeriam seu posicionamento.

Liderar nesse contexto exige curadoria em múltiplas frentes. É preciso selecionar clientes cuja maturidade estratégica esteja alinhada à da agência, montar equipes compostas por profissionais com pensamento sênior e visão ampla de negócios, e estruturar processos baseados em análise consistente, não em percepções isoladas. Assim como marcas como Hermès ou Aesop são criteriosas na escolha de materiais e parceiros para proteger seu universo simbólico, a agência premium precisa ser igualmente seletiva em suas escolhas e movimentos estratégicos.

Embora o branding tenha origem na sensibilidade criativa, posicionar-se como uma agência de alto padrão exige a convergência entre intuição refinada e precisão analítica. Dados de mercado, estudos culturais, indicadores de reputação e métricas de desempenho tornam-se instrumentos essenciais para fundamentar diagnósticos e orientar soluções sofisticadas.

A integração entre inteligência analítica e visão criativa gera respostas mais robustas, defensáveis e inovadoras, e cabe à liderança consolidar essa cultura híbrida como parte estrutural do método de branding.

No segmento premium, consistência não é uma recomendação, é um fundamento. Poucas agências conseguem sustentar internamente o mesmo nível de exigência que prometem aos clientes, e é justamente nesse ponto que a liderança exerce seu papel mais crítico. Ela deve encarnar, em sua própria conduta, os atributos que considera essenciais: priorizar projetos com profundidade em vez de volume, selecionar parceiros estratégicos, estruturar processos rigorosos, conduzir diálogos claros e construir experiências de alto padrão em cada ponto de contato.

Liderar nesse território exige fazer escolhas difíceis, como recusar oportunidades desalinhadas ou defender a qualidade mesmo sob pressão externa, tornando o alto padrão uma prática diária e não apenas um discurso.

Além disso, a liderança é a arquiteta da cultura de excelência que sustenta a performance da agência. O diferencial não está apenas em frameworks ou ferramentas, mas no ambiente cognitivo em que os talentos atuam. Cabe à liderança criar uma cultura que estimule pensamento crítico, refinamento técnico, autonomia responsável e sensibilidade estética.

Assim como a Apple mantém sua reputação por meio de rigor em decisões de design e clareza de visão, a agência de branding premium deve estruturar rituais, padrões de entrega e modelos de trabalho que transformem a busca pelo alto padrão em sistema, não em iniciativas pontuais. Essa cultura define a atratividade da agência, o tipo de cliente que ela conquista e a forma como é percebida no mercado.

Manter a evolução contínua é outro papel central da liderança. Em um ecossistema em constante transformação, no qual tendências culturais, comportamentais e tecnológicas surgem com velocidade, permanecer relevante exige atualização permanente, expansão de repertório e domínio de novas competências.

É a direção sênior que antecipa movimentos, incorpora metodologias avançadas, como modelos preditivos, frameworks proprietários ou aplicações de inteligência artificial no branding, e assegura que a agência não apenas responda às mudanças, mas lidere em inovação, consistência e profundidade.

Quando essa liderança é sólida, crítica e intelectualmente refinada, a agência deixa de apenas existir no mercado e passa a ocupar um lugar de referência, onde estratégia e criatividade convergem para gerar impacto real, relevante e duradouro no universo das marcas.

(*) Sócia e COO da Agência Digitals. Responsável pela Gestão Operacional, especializada em Comunicação Corporativa e Branding.

Cinco tendências que vão redefinir o RH em 2026

Automação e IA tornam a área mais estratégica, sem perder o foco em pessoas e cultura

O setor de Recursos Humanos entra em 2026 com uma missão dupla: aliar tecnologia e sensibilidade humana. A consolidação da automação e da inteligência artificial (IA) nas rotinas de RH transforma a área em um núcleo estratégico, capaz de conectar dados, cultura e decisões de negócio.

Traitov_CANVA

"O RH de 2026 será mais orientado por dados, mas também precisa ser mais humano do que nunca. A tecnologia amplia o olhar, mas é o olhar sensível da área que dá sentido às decisões", afirma Rafaela Lucena, sócia e especialista em Soluções em RH da Bernhoeft.

Mais do que modernizar processos, a automação representa uma mudança estrutural: libera tempo e energia das equipes para o que nenhuma máquina é capaz de substituir, a escuta, o cuidado e a conexão entre pessoas.

A seguir, cinco movimentos que devem moldar o futuro do RH no próximo ano.

1. Automação com propósito

Sistemas inteligentes e IA generativa assumem tarefas complexas, da folha de pagamento à triagem de currículos, com precisão crescente. A eficiência operacional abre espaço para que o RH se concentre em cultura, engajamento e desenvolvimento de talentos.

2. Decisões baseadas em dados

O avanço do People Analytics coloca o RH no centro das decisões corporativas. Painéis preditivos permitem correlacionar performance, engajamento e retenção, dando ao setor um papel consultivo e estratégico.

3. Lideranças humanas e digitais

Gestores precisam unir fluência tecnológica e empatia. Em ambientes híbridos, liderar significa inspirar e criar vínculos de confiança, equilibrando o resultado e o olhar para as pessoas.

4. Segurança e ética de dados

Com a digitalização total das rotinas, LGPD, cibersegurança e governança entram de vez na agenda do RH. A escolha de parceiros confiáveis e o uso ético da IA são essenciais para proteger informações sensíveis e garantir transparência.

5. Perfis híbridos e estratégicos

O novo RH valoriza profissionais com pensamento analítico, visão sistêmica e inteligência emocional. Perfis capazes de traduzir dados em decisões humanas se tornam os mais disputados no mercado.

A tendência é clara: a tecnologia assume o operacional para devolver o tempo ao relacional. RHs que adotarem esse modelo ganharão protagonismo, conectando pessoas, cultura e propósito a partir de uma gestão baseada em dados.

"Com o avanço da IA e da automação, o RH tem a oportunidade de voltar à sua essência: cuidar de pessoas. A tecnologia deve ser o meio, nunca o fim. O futuro pertencerá às empresas que conseguirem unir eficiência, empatia e propósito, e o RH é o elo que torna isso possível", conclui Rafaela Lucena.

AA - EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S/A

CNPJ nº. 09.285.493/0001-28

Relatório da Diretoria

Senhores Acionistas: Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.Sas. as demonstrações Contábeis dos exercícios encerrados em 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro 2024.

Balanços patrimoniais 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

Ativo	Notas	08/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	3	6	12
Títulos de renda fixa	4	-	2.042
Impostos a compensar	-	124	110
Adiantamentos	-	73	82
Total do ativo circulante		**203**	**2.246**
Não circulante			
Outros ativos	5	12.493	12.493
Investimentos	6	612.300	567.618
Imobilizado líquido	7	6.239	6.320
Total do ativo não circulante		**631.032**	**586.431**
Total do ativo		**631.235**	**588.677**

Passivo e Patrimônio Líquido	Notas	08/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Contas a pagar	8	47	59
Obrigações trabalhistas e tributárias	-	46	33
Total do passivo circulante		**93**	**92**
Patrimônio líquido	9		
Capital social	-	464.250	464.250
Reserva legal	-	35.295	35.295
Reserva de lucros	-	131.597	89.040
Total do patrimônio líquido		**631.142**	**588.585**
Total do passivo e do patrimônio líquido		**631.235**	**588.677**

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	Notas	Capital social	Reserva legal	Reserva de lucros	Total do patrimônio líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2023		**464.250**	**32.367**	**48.010**	**544.627**
Dividendos distribuídos	-	-	-	(14.606)	(14.606)
Lucro líquido do exercício	-	-	-	58.564	58.564
Reserva legal	9.2	-	2.928	(2.928)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2024		**464.250**	**35.295**	**89.040**	**588.585**
Dividendos distribuídos	-	-	-	(16.099)	(16.099)
Lucro líquido do exercício	-	-	-	58.656	58.656
Reserva legal	9.2	-	2.933	(2.933)	-
Saldo em 08 de dezembro de 2025		**464.250**	**38.228**	**128.664**	**631.142**

Demonstrações do resultado para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	Notas	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Despesas gerais e administrativas	-	(2.766)	(1.065)
Resultado de equivalência patrimonial	6	61.307	59.372
		58.541	**58.307**
Resultado antes do resultado financeiro		**58.541**	**58.307**
Receitas financeiras	-	187	281
Despesas financeiras		(3)	(2)
Resultado financeiro líquido	-	**184**	**279**
(=) Resultado antes das provisões tributárias		**58.725**	**58.586**
Provisão para imposto de renda e contribuição social	-	(69)	(22)
(=) Lucro líquido do exercício		**58.656**	**58.564**

Demonstrações do resultado abrangente para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024
(Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Lucro líquido do exercício	**58.656**	**58.564**
Outros resultados abrangentes	-	-
Resultado abrangente do exercício	**58.656**	**58.564**

Demonstrações dos fluxos de caixa para o período de 11 meses e oito dias findo 08 de dezembro de 2025 e exercício encerrado em 31 de dezembro de 2024
(Valores expressos em milhares de Reais - R$)

Das atividades operacionais	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Resultado antes das provisões tributárias	**58.725**	**58.586**
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais		
Resultado de equivalência patrimonial	(61.307)	(59.372)
Depreciação	81	89
Ajustes das disponibilidades geradas	**(2.501)**	**(697)**
Decréscimo/(acréscimo) em ativos		
Impostos a compensar	(14)	(22)
Outros ativos	9	(82)
(Decréscimo)/acréscimo em passivos		
Contas a pagar	(12)	3
Obrigações trabalhistas e tributárias	7	(5)
Variações nos ativos e passivos circulantes e não circulantes	**(10)**	**(106)**
Imposto de renda e contribuição social, pagos	(63)	(16)
Caixa líquido gerado/aplicado nas atividades operacionais	**(2.574)**	**(819)**
Fluxo de caixa das atividades de investimentos		
Investimentos	16.625	17.399
Caixa líquido gerado pelas atividades de investimentos	**16.625**	**17.399**
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos		
Lucros distribuídos	(16.099)	(14.606)
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento	**(16.099)**	**(14.606)**
Variação líquida de caixa e equivalentes de caixa	**(2.048)**	**1.974**
Caixa e equivalentes de caixa		
No início do exercício	2.054	80
No final do exercício	6	2.054
Variação líquida de caixa e equivalentes de caixa	**(2.048)**	**1.974**

Notas explicativas às demonstrações financeiras de 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024
(Valores expressos em milhares de Reais - R$)

1. Contexto operacional: A AA Empreendimentos e Participações S/A ("AA" ou "Companhia") atualmente tem o propósito de promover a compra e venda de imóveis, locação, desmembramento ou loteamento de terrenos, incorporação imobiliária ou constrição de imóveis destinados à venda, entre outros. A sede da Companhia está localizada na Alameda Santos nº 960, 19º andar, Cj 1.900, Cerqueira César, São Paulo, SP. As demonstrações financeiras do exercício de 2025 foram encerradas em 08 de dezembro de 2025, data em que a administração aprovou a proposta de distribuição dos lucros acumulados. Nessa ocasião, deliberou-se pela destinação do saldo remanescente às reservas de lucros, conforme legislação societária e estatuto social da Companhia. A Administração aprovou a emissão dessas demonstrações financeiras em 8 de dezembro de 2025. **2. Apresentação das demonstrações financeiras e principais práticas contábeis adotadas: 2.1. Base de apresentação:** As demonstrações financeiras da Companhia são elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis as entidades de incorporação imobiliária e as orientações e interpretações técnicas emitida pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). As demonstrações financeiras são apresentadas em Reais (R$) moeda de apresentação que também é a moeda funcional da Companhia. **2.2. Principais práticas contábeis aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras: 2.2.1. Estimativas contábeis:** A preparação das demonstrações financeiras da Companhia requer que a Administração faça julgamentos e estimativas e adote premissas que afetam os valores apresentados de receitas, despesas, ativos e passivos, bem como a divulgação de passivos contingentes na data-base das demonstrações financeiras. Ativos e passivos sujeitos a estimativas e premissas incluem vida útil do ativo imobilizado, provisão para redução ao valor recuperável de ativos, impostos diferidos ativos, provisão para garantia, provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis e mensuração do custo orçado de empreendimentos e de instrumentos financeiros. Os resultados a serem apurados quando da concretização dos fatos que resultaram no reconhecimento destas estimativas poderão ser diferentes dos valores reconhecidos nas presentes demonstrações. A Administração monitora e revisa periódica e tempestivamente estas estimativas e suas premissas. **2.2.2. Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários:** Caixa e equivalentes 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 em equivalentes de caixa são classificadas na categoria: "avaliadas ao Valor Justo por meio do Resultado (VJR)". A abertura destas aplicações por tipo está apresentada na Nota Explicativa nº 3. **2.2.3. Investimentos:** Os investimentos em controladas e controladas em conjunto são avaliados pelo método de equivalência patrimonial. De acordo com esse método a participação da Companhia no aumento ou na diminuição do patrimônio líquido das controladas, após a aquisição em decorrência da apuração de lucro líquido ou prejuízo no exercício ou em decorrência de ganhos ou perdas em reservas de capital ou de ajustes de exercícios anteriores é reconhecida como receita (ou despesa) operacional. Os movimentos cumulativos após as aquisições são ajustados contra o custo do investimento. **2.2.4. Obrigações trabalhistas e tributárias:** Representam os valores a pagar a funcionários decorrentes de benefícios, provisões de férias já incorridas, os encargos incidentes sobre estas provisões e tributos retidos de prestadores de serviços entre outros. **2.2.5. Outros ativos e passivos (circulantes e não circulantes):** Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômico-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 incorridos. 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 ocorra nos próximos 12 meses caso contrário são demonstrados como não circulantes. **2.2.6. 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. Também são adicionadas às provisões os montantes estimados de possíveis acordos nos casos de intenção de liquidar o processo antes da conclusão de todas as instâncias. **2.2.7. Instrumentos financeiros:** Os instrumentos financeiros somente são reconhecidos a partir da data em que a Companhia se torna parte das disposições contratuais. 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 subsequente ocorre a cada data de balanço de acordo com as regras estabelecidas para cada tipo de classificação de ativos e passivos financeiros. **2.2.8. 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 esses juros são realocados nas linhas de despesas e receitas financeiras no resultado por meio da utilização do método da taxa efetiva de juros em relação aos fluxos de caixa contratuais. **2.2.9. Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro:** A Companhia é optante pelo lucro presumido, sendo assim, suas alíquotas vigentes de tributação do imposto de renda e da contribuição social são respectivamente de 15% (acrescida de adicional de 10%, quando aplicável) e de 9% após aplicada a alíquota de presunção relativa à sua atividade. As bases de cálculo são apuradas de acordo com os critérios estabelecidos pela legislação fiscal vigente.

3. Caixa e equivalentes de caixa	08/12/2025	31/12/2024
Bancos	6	12
	6	**12**

Foram classificados como caixa e equivalentes de caixa títulos com obrigações de recompra emitidas pelas instituições financeiras, contas bancárias com liquidez imediata em função de sua alta liquidez prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e por estarem sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor.

4. Títulos de renda fixa	08/12/2025	31/12/2024
Aplicações financeiras	**-**	**2.042**

Os títulos de renda fixa estão representados por Certificados de Depósitos Bancários (CDB's). A remuneração da aplicação rende juros de aproximadamente 101% do Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

5. Outros ativos	08/12/2025	31/12/2024
Cepac - PMSP	**12.493**	**12.493**

6. Investimentos: Estão assim representados:

	08/12/2025	31/12/2024
Yerant S/A - Empreendimentos Imobiliários	174.359	127.274
Comercial e Empreendimentos Brasil S/A	272.759	260.455
Cia Iniciadora Predial	15.691	12.443
AVSK - Empreendimentos e Participações	7.041	7.067
Limeiratec Tecnologia S/A	2.687	2.687
AK 26 - Empreendimentos e Participações	30.945	30.518
AK 15 - Empreendimentos e Participações	29.728	15.103
AK 30 Empreendimentos e Participações	5.600	-
Aportes	73.490	112.071
	612.300	**567.618**

6.1. Movimentação dos investimentos	08/12/2025	31/12/2024
Saldo inicial	**567.618**	**525.645**
Equivalência patrimonial positiva	61.307	59.372
(+) Aportes	24.993	20.306
(-) Dividendos recebidos	(41.618)	(37.705)
Saldo final	**612.300**	**567.618**

7. Imobilizado líquido: Representados por:

	% - Deprec.	Custo	Depreciação acumulada	Líquido 08/12/2025	Líquido 31/12/2024
Aeronaves	1%	8.877	(2.638)	6.239	6.320
Veículos	20%	535	(535)	-	-
Equipamentos de informática	20%	4	(4)	-	-
Software	20%	2	(2)	-	-
		9.418	**(3.179)**	**6.239**	**6.320**

8. Contas a pagar	08/12/2025	31/12/2024
Fornecedores diversos	46	56
	46	**56**

9. Patrimônio líquido: 9.1. Capital social: O capital social integralizado é de R$ 464.250 representado por 464.250.000 ações com valor nominal de R$ 1 (um Real) cada uma, sendo 240.390.000 ações ordinárias e 223.860.000 ações preferenciais. **9.2. Reserva de capital:** Constituída com base no percentual de 5% calculado sobre o lucro líquido do exercício deduzidos os prejuízos acumulados conforme determinam a Legislação Societária Brasileira não podendo ultrapassar o limite de 20% do capital social. **10. Instrumentos financeiros:** A Companhia participa de operações envolvendo instrumentos financeiros com o objetivo de financiar suas atividades ou aplicar seus recursos financeiros disponíveis. A Administração destes riscos é realizada por meio de definição de estratégias conservadoras visando liquidez, rentabilidade e segurança. A política de controle consiste em acompanhamento permanente das taxas contratadas e as vigentes no mercado. A Companhia restringe a exposição a riscos de crédito associados a bancos e a caixa e equivalentes de caixa efetuando seus investimentos em instituições financeiras de primeira linha e com remuneração em títulos de curto prazo. Os instrumentos financeiros estão registrados em contas patrimoniais e são representados por aplicações financeiras, contas a receber e empréstimos e financiamentos cujos valores estimados de mercado são substancialmente similares aos seus respectivos valores contábeis. Em 08 de dezembro de 2025 a Companhia não possuía instrumentos financeiros derivativos ou quaisquer outros ativos de risco.

André Kissajikian
Diretor Presidente
Dayane Rodrigues de Oliveira
Contadora: CRC 1SP302733/O-0

YERANT S/A - EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS

CNPJ nº 01.924.030/0001-57

Balanços patrimoniais 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

Ativo	Notas	08/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	3	1.277	751
Títulos de renda fixa	4	127.282	97.842
Aluguel a receber	-	6.190	-
Outros ativos	-	549	33
Total do ativo circulante		**135.298**	**98.626**
Não circulante			
Propriedade para investimento	5	105.730	105.730
Créditos diversos	-	394	394
Tributos a recuperar	-	34	34
Imobilizado liquido	-	483	488
Total do ativo não circulante		**106.641**	**106.646**
Total do ativo		**241.939**	**205.272**

Passivo e Patrimônio Líquido	Notas	08/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Obrigações trabalhistas	6	46	51
Obrigações tributárias	6	2.409	2.046
Dividendos a pagar	-	-	22.800
Contas a pagar	-	566	2.291
Total do passivo circulante		**3.021**	**27.188**
Não circulante			
Provisão para manutenção e conservação	7	11.605	15.000
Outros passivos	-	21	-
Total do passivo não circulante		**11.626**	**15.000**
Patrimônio líquido			
Capital social	8.1	76.000	76.000
Reserva legal	8.2	15.200	15.200
Reserva de lucros	-	136.092	71.884
Total do patrimônio líquido		**227.292**	**163.084**
Total do passivo e do patrimônio líquido		**241.939**	**205.272**

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido Para o período de 11 meses e oito dias findo em 08 de dezembro de 2025 e exercício findo em 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	Capital social	Reserva legal	Reserva de contingência	Reserva de lucros	Total do patrimônio líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2023	**76.000**	**15.200**	**-**	**82.455**	**173.655**
Distribuição de lucros	-	-	-	(46.800)	(46.800)
Lucro líquido do exercício	-	-	-	36.229	36.229
Constituição de reserva de contingência	-	-	6.100	(6.100)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**76.000**	**1 5.200**	**6.100**	**65.784**	**163.084**
Lucro líquido do exercício	-	-	-	64.208	64.208
Saldo em 08 de dezembro de 2025	**76.000**	**15.200**	**6.100**	**129.992**	**227.292**

Demonstrações do resultado Para o período de 11 meses e oito dias findo em 08 de dezembro de 2025 e exercício findo em 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	Notas	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Receita de locação de imóveis	9	71.526	61.425
(=) Receita líquida		**71.526**	**61.425**
(+/-) Despesas e receitas operacionais			
Despesas gerais e administrativas	10	(5.101)	(24.002)
Despesas tributárias e não dedutíveis	-	(4)	(1.052)
Outras receitas e despesas operacionais	-	502	(314)
		(4.603)	**(25.368)**
Resultado antes do resultado financeiro		**66.923**	**36.057**
Despesas financeiras	-	(7)	(11)
Receitas financeiras	-	10.363	8.411
Resultado financeiro líquido	11	**10.356**	**8.400**
(=) Resultado antes das provisões tributárias		**77.279**	**44.457**
Provisão para imposto de renda e contribuição social	12	(13.071)	(8.228)
(=) Lucro líquido do exercício		**64.208**	**36.229**

Demonstrações do resultado abrangente Para o período de 11 meses e oito dias findo em 08 de dezembro de 2025 e exercício findo em 31 de dezembro de 2024
(Valores expressos em milhares de Reais - R$)

	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Lucro líquido do exercício	**64.208**	**36.229**
Outros resultados abrangentes	-	-
Resultado abrangente do exercício	**64.208**	**36.229**

Demonstrações dos fluxos de caixa Para o período de 11 meses e oito dias findo em 08 de dezembro de 2025 e exercício findo em 31 de dezembro de 2024
(Valores expressos em milhares de Reais - R$)

Das atividades operacionais	01/01/2025 a 08/12/2025	31/12/2024
Lucro antes dos impostos	**77.279**	**44.457**
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais		
Depreciação	6	6
Ajustes das disponibilidades geradas	**77.285**	**44.463**
Decréscimo/(acréscimo) em ativos		
Contas a receber	(6.190)	-
Adiantamento a fornecedores	(516)	47
(Decréscimo)/acréscimo em passivos		
Obrigações trabalhistas	(5)	(5)
Obrigações tributárias	363	(1.436)
Contas a pagar	(1.704)	1.017
Provisão para manutenção e conservação	(3.395)	15.000
Variações nos ativos e passivos circulantes e não circulantes	**(11.447)**	**14.623**
Imposto de renda e contribuição social, pagos	(13.071)	(6.392)
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	**52.767**	**52.694**
Fluxo de caixa das atividades de investimentos		
Imóveis	-	(546)
Imobilizado	(1)	(345)
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	**(1)**	**(891)**
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos		
Lucros distribuídos	(22.800)	(24.000)
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento	**(22.800)**	**(24.000)**
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa	**29.966**	**27.803**
Caixa e equivalentes de caixa		
No início do exercício	98.593	70.790
No final do exercício	128.559	98.593
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa	**29.966**	**27.803**

Notas explicativas às demonstrações financeiras de 08 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024
(Valores expressos em milhares de Reais - R$)

1. Contexto operacional: A Yerant S/A - Empreendimentos Imobiliários ("Yerant" ou "Empresa") atualmente tem o propósito de incorporação de empreendimentos imobiliários, aluguel de imóveis próprios e *holdings* de instituições não financeiras, entre outros. A sede da Companhia está localizada na Alameda Santos nº 960, 19º andar, Cj 1.900, Cerqueira César, São Paulo, SP. As demonstrações financeiras do exercício de 2025 foram encerradas em 08 de dezembro de 2025, data em que a administração aprovou a proposta de distribuição dos lucros acumulados. Nessa ocasião, deliberou-se pela destinação do saldo remanescente às reservas de lucros, conforme legislação societária e estatuto social da Companhia. A Administração aprovou a emissão dessas demonstrações financeiras em 08 de dezembro de 2025. **2. Apresentação das demonstrações financeiras e principais práticas contábeis adotadas: 2.1. Base de apresentação:** As demonstrações financeiras da Companhia são elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis as entidades de incorporação imobiliária e as orientações e interpretações técnicas emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). As demonstrações financeiras são apresentadas em Reais (R$) moeda de apresentação que também é a moeda funcional da Companhia. **2.2. Principais práticas contábeis aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras: 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. Estimativas contábeis:** A preparação das demonstrações financeiras da Companhia requer que a Administração faça julgamentos e estimativas e adote premissas que afetam os valores apresentados de receitas, despesas, ativos e passivos, bem como a divulgação de passivos contingentes na data-base das demonstrações financeiras. Ativos e passivos sujeitos a estimativas e premissas incluem vida útil do ativo imobilizado, provisão para redução ao valor recuperável de ativos, impostos diferidos ativos, provisão para garantia, provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis e mensuração do custo orçado de empreendimentos e de instrumentos financeiros. Os resultados a serem apurados quando da concretização dos fatos que resultaram no reconhecimento destas estimativas poderão ser diferentes dos valores reconhecidos nas presentes demonstrações. A Administração monitora e revisa periódica e tempestivamente estas estimativas e suas premissas. **2.2.3. Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários:** Caixa e equivalentes 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 em equivalentes de caixa são classificadas na categoria: "avaliadas ao Valor Justo por meio do Resultado (VJR)". A abertura destas aplicações por tipo está apresentada na Nota Explicativa n° 3. **2.2.4. Propriedade para investimento:** Propriedades para investimento são inicialmente mensuradas ao custo incluindo custos da transação. As propriedades para investimento são representadas por terreno e edifício mantido para auferir rendimento de aluguel, valorização de capital ou para ambos, mas não para venda no curso normal dos negócios, fornecimento de serviços ou para propósitos administrativos. **2.2.5. Obrigações trabalhistas e tributárias:** Representam os valores a pagar a funcionários decorrentes de benefícios, provisões de férias já incorridas, os encargos incidentes sobre estas provisões e tributos retidos de prestadores de serviços entre outros. **2.2.6. Outros ativos e passivos (circulantes e não circulantes):** Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômico-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 incorridos. 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 ocorra nos próximos 12 meses caso contrário são demonstrados como não circulantes. **2.2.7. 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. Também são adicionadas às provisões os montantes estimados de possíveis acordos nos casos de intenção de liquidar o processo antes da conclusão de todas as instâncias. **2.2.8. Instrumentos financeiros:** Os instrumentos financeiros somente são reconhecidos a partir da data em que a Companhia se torna parte das disposições contratuais. 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 subsequente ocorre a cada data de balanço de acordo com as regras estabelecidas para cada tipo de classificação de ativos e passivos financeiros. **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, esses juros são realocados nas linhas de 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. Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro:** A Companhia é optante pelo lucro presumido, sendo assim suas alíquotas vigentes de tributação do imposto de renda e da contribuição social são respectivamente de 15% (acrescida de adicional de 10% quando aplicável) e de 9% após aplicada a alíquota de presunção relativa à sua atividade. As bases de cálculo são apuradas de acordo com os critérios estabelecidos pela legislação fiscal vigente.

3. Caixa e equivalentes de caixa	08/12/2025	31/12/2024
Bancos	**1.277**	**751**

4.Títulos de renda fixa	08/12/2025	31/12/2024
Aplicações financeiras	**127.282**	**97.842**

São classificados como caixa e equivalentes de caixa títulos com obrigações de recompra emitidas pelas instituições financeiras, contas bancárias com liquidez imediata em função de sua alta liquidez prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e por estarem sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor. **5. Propriedade para investimento:** São representados por imóveis concluídos, registrados pelo seu valor de custo:

	08/12/2025	31/12/2024
Imóveis	88.133	88.133
Benfeitorias em imóveis	17.597	17.597
	105.730	**105.730**

6. Obrigações trabalhistas e tributárias

Obrigações trabalhistas	08/12/2025	31/12/2024
INSS	20	24
IRRF	26	27
	46	**51**

Obrigações tributárias	08/12/2025	31/12/2024
CSLL - Contrib. social s/lucro líquido	661	574
IRPJ - Imposto de renda PJ e adicional	1.390	1.262
PIS e COFINS diferidos	225	-
Outros	133	210
	2.409	**2.046**

O imposto de renda e a contribuição social em conjunto com o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) são calculados tomando-se por base as receitas apropriadas ao resultado do exercício e que foram realizadas financeiramente. O recolhimento será efetuado à medida dos respectivos recebimentos em conformidade com o critério fiscal.

7. Provisão para manutenção e conservação

	08/12/2025	31/12/2024
Provisão para manutenção e conservação	11.605	15.000
	11.605	**15.000**

Foi constituída uma provisão específica para a manutenção e conservação do imóvel denominado Condomínio Edifício Comendador Yerchanik Kissajikian. Essa provisão visa assegurar a disponibilidade de recursos financeiros necessários para a realização das atividades de manutenção e conservação previstas, garantindo que o imóvel se mantenha em bom estado de funcionamento e preservação ao longo do tempo. **8. Patrimônio líquido: 8.1. Capital social:** O capital social integralizado é de R$ 76.000 representado por 76.000.000 ações ordinárias, todas nomináveis com valor nominal de R$ 1 (um Real) cada uma. **8.2. Reserva legal:** Constituída com base no percentual de 5% calculado sobre o lucro líquido do exercício deduzidos os prejuízos acumulados conforme determinam a Legislação Societária Brasileira não podendo ultrapassar o limite de 20% do capital social.

9. Receita líquida	08/12/2025	31/12/2024
Receita de locação de imóveis	74.187	63.610
PIS sobre faturamento	(434)	(389)
COFINS sobre faturamento	(2.002)	(1.796)
PIS e COFINS diferidos	(225)	-
	71.526	**61.425**

10. Despesas gerais e administrativas	08/12/2025	31/12/2024
Despesas com serviços de terceiros	(2.712)	(4.022)
Despesas com condomínio	(520)	(810)
Despesas comerciais	-	(252)
Pró-labore	(1.320)	(3.440)
Provisão para manutenção e conservação	-	(15.000)
Outras despesas administrativas	(543)	(472)
Despesas com depreciação	(6)	(6)
	(5.101)	**(24.002)**

11. Resultado financeiro líquido

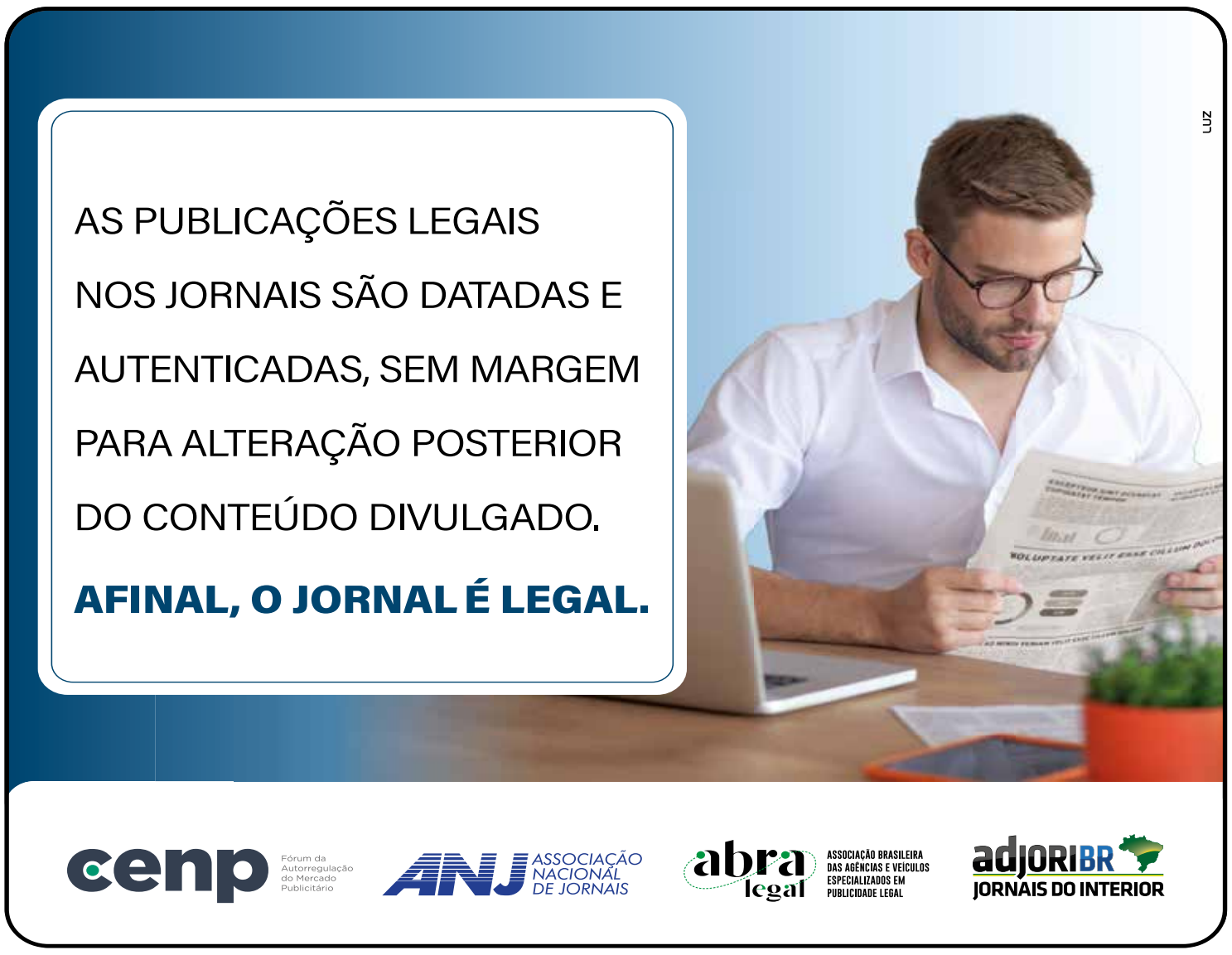
Despesas financeiras	08/12/2025	31/12/2024
Despesas bancárias	(6)	(10)
Juros de mora	(1)	(1)
	(7)	**(11)**
Receitas financeiras		
Renda de aplicações financeiras	**10.363**	**8.383**
Resultado financeiro líquido	**10.356**	**8.372**

12. IRPJ e CSLL: Estão assim representados:

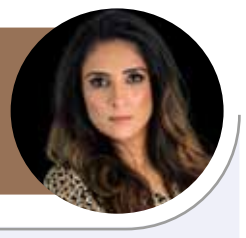
	08/12/2025	31/12/2024
Recebimentos de aluguel (32%)	23.740	20.355
Receitas financeiras e outras receitas (sem presunção)	15.227	4.745
Resultado tributável	**38.967**	**25.100**
Contribuição social sobre o lucro tributável (9%)	(3.507)	(2.259)
Imposto de renda sobre o lucro tributável (25%)	(9.564)	(5.969)
	(13.071)	**(8.228)**

13. Instrumentos financeiros: A Companhia participa de operações envolvendo instrumentos financeiros com o objetivo de financiar suas atividades ou aplicar seus recursos financeiros disponíveis. A Administração destes riscos é realizada por meio de definição de estratégias conservadoras visando liquidez, rentabilidade e segurança. A política de controle consiste em acompanhamento permanente das taxas contratadas e as vigentes no mercado. A Companhia restringe a exposição a riscos de crédito associados a bancos e a caixa e equivalentes de caixa efetuando seus investimentos em instituições financeiras de primeira linha e com remuneração em títulos de curto prazo. Os instrumentos financeiros estão registrados em contas patrimoniais e são representados por aplicações financeiras, contas a receber e empréstimos e financiamentos cujos valores estimados de mercado são substancialmente similares aos seus respectivos valores contábeis. Em 08 de dezembro de 2025 a Companhia não possuía instrumentos financeiros derivativos ou quaisquer outros ativos de risco.

André Kissajikian - Diretor Executivo **Dayane Rodrigues de Oliveira - Contadora: CRC 1SP302733/O-0**



Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Carolina Laboissière: uma trajetória guiada por propósito, liderança e relações verdadeiras

Entre Brasil e mundo, Carolina Laboissière revela como o sucesso nasce de dentro e se constrói em rede

Carolina Santos Laboissière, mineira de Belo Horizonte, construiu uma trajetória global impulsionada por propósito, disciplina e relações humanas profundas. Filha de uma professora universitária e de um **empreendedor** do setor de construção, cresceu em um ambiente que valorizava independência, aprendizado e coragem para explorar novos caminhos. Ainda jovem, embarcou para um intercâmbio nos Estados Unidos patrocinado pelo Rotary Club, experiência que ampliou seu olhar sobre liderança e gestão e que, mais tarde, moldaria sua vocação.

Vivendo com famílias americanas que influenciaram sua formação – um padre e uma jornalista, e depois uma líder pública que administrava a cidade onde moravam – Carolina teve contato cedo com comunicação, tomada de decisão e responsabilidade cívica. Aos 18 anos, de volta ao Brasil, ingressou na Universidade Federal de Minas Gerais **(UFMG)** para estudar **Administração**, curso que expandiu seu interesse por processos decisórios, sistemas de gestão e escrita. Mais tarde, aprofundou sua formação no MBA do INSEAD, na França.

Ao longo da carreira, Carolina foi cercada por grandes mentores – desde seus líderes na Deloitte e na Accenture, que projetaram sua carreira internacional, até executivos e investidores que ampliaram sua visão estratégica em empresas como a Petz. Em redes femininas como a Sororitê, encontrou inspiração em líderes que promovem o ecossistema de inovação no Brasil. Para ela, diplomas são importantes, mas relacionamentos consistentes e construídos com **ética** e curiosidade movem carreiras.

Carolina Santos Laboissière.

Carolina defende a importância da gestão emocional, do autoconhecimento e da comunicação clara. Acredita que projetos só prosperam quando apresentam soluções e contam **histórias** convincentes. Para ela, o ego é uma armadilha corporativa: conquistas são coletivas, e o pensamento crítico é o melhor antídoto para a vaidade profissional. Em seus processos seletivos, prioriza comportamento, capacidade de aprendizagem e vontade de construir — mais do que títulos.

Como líder, reforça que ninguém precisa ter todas as respostas. Bons líderes fazem as melhores perguntas, recrutam pessoas melhores do que eles e constroem ambientes de confiança. Também defende a importância da **governança corporativa,** da presença de **conselheiros** experientes e da construção de redes de apoio que sustentam decisões difíceis e evitam a solidão no topo.

Seus conceitos sobre sucesso mudaram ao longo do tempo. Hoje, ele nasce de dentro, guiado por propósito, raízes afetivas e escolhas conscientes. A perda recente de sua avó paterna, com quem conviveu intensamente nos últimos anos, reforçou seu entendimento sobre legado e sobre a importância de valorizar quem caminha ao nosso lado — especialmente nos desafios pessoais, como quando enfrentou um câncer de tireoide.

Especialista em jornadas de **inovação**, Carolina incentiva que jovens e profissionais evitem a passividade digital. Mantém uma rotina de leitura e participação ativa em projetos sociais, como a ONG VV Inteligência Humanitária, com a qual atuou no Quênia apoiando o empreendedorismo feminino. Atualmente, lidera a The Chief of Staff Association na América Latina e produz a newsletter Na Sala do Chief, que reúne mais de 1.800 leitores e se desdobra agora em consultoria e comunidade.

Carolina encerra sua mensagem com um convite: o de acreditar no próprio potencial. Para ela, carreira é construção diária, guiada por propósito, disciplina, redes de apoio e coragem para começar — sempre — agora.

(*) Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA). Conselheira de empresas.

Blue_Planet_Studio_CANVA

ATENDIMENTO DIGITAL

CINCO DICAS DE ESPECIALISTA EM OMNICHANNEL PARA GERIR EQUIPES DE ATENDIMENTO COM APOIO DA IA

Construção de relacionamentos, criar jornadas de automação e prever mudanças de comportamento são formas de equilibrar a mão de obra humana com a digital, durante a interação com o cliente

O atendimento digital já é uma realidade consolidada no Brasil e no mundo. Mais do que uma tendência, tornou-se uma solução estratégica para empresas que buscam agilidade, economia e proximidade com seus clientes, além de expandir suas oportunidades de mercado. Com esse amadurecimento, o desafio vai além de atender bem: é preciso gerenciar equipes híbridas — intercalando inteligência artificial e colaboradores humanos — de forma eficiente e integrada.

De acordo com Nicola Sanchez, especialista em Telecomunicações e Inteligência Artificial e CEO da Matrix Go — empresa brasileira especializada em IA, soluções tecnológicas para atendimento, relacionamento e engajamento com clientes —, trabalhar com canais omnichannel exige estratégias distintas para cada ponto de contato. Por isso, é essencial ter uma visão sistêmica da jornada do cliente, sem perder a personalização que torna a experiência memorável. O especialista deu cinco dicas para líderes que pretendem impulsionar suas equipes de atendimento digital.

1 Construa relacionamentos duradouros – Para Sanchez, a primeira dica para os gestores é desenvolver uma cultura empresarial que trate os atendimentos como relacionamentos. A tecnologia deve ser usada para humanizar as conversas, fazendo com que os consumidores se sintam parte dos negócios do começo ao fim.

"Muitas empresas ainda tratam o atendimento como um processo transacional, quando na verdade devemos construir vínculos duradouros. Se não houver entendimento profundo do contexto e da individualidade de cada pessoa, o risco não é apenas perder um cliente, mas gerar detratores da sua marca", opina o CEO.

Divulgação

Nicola Sanchez

> "Assistentes de IA generativa compreendem contextos e comportamentos de consumo, enquanto a automação é capaz de resolver demandas repetitivas.

2 Saiba administrar ferramentas de automação – No mercado já existem diversas inteligências artificiais que apoiam a comunicação, otimizando o tempo de resposta e a tomada de decisão.

O especialista, pontua que: "Assistentes de IA generativa compreendem contextos e comportamentos de consumo, enquanto a automação é capaz de resolver demandas repetitivas. Painéis de decisão em tempo real também podem ser integrados a marketplaces e chatbots, garantindo que a companhia estará acompanhando as movimentações dos clientes", explica Sanchez.

3 Estude e melhore a experiência do cliente – "Manter o histórico unificado de cada consumidor, independente do ponto de contato da estratégia omnichannel faz toda a diferença. Isso não só permite que as conversas continuem de onde pararam, mas garante respostas personalizadas", destaca o executivo.

Determinar um tom de voz padronizado, perguntar informações básicas do cliente (por exemplo como ele gostaria de ser chamado) e pedir feedbacks sobre a interação, também são preocupações que fazem toda a diferença.

4 Preveja mudanças no comportamento dos clientes – Embora forneça informações valiosas como o tempo de resposta de cada consumidor e suas preferências pessoais, cabe aos humanos refletir sobre o padrão de comportamento. Contudo, Sanchez acrescenta que a inteligência artificial é padronizável para antecipar eventuais distanciamentos, aumentando a chance de reter os clientes.

"O papel da gestão, nestes casos, é decidir sobre a implantação de modelos híbridos [IA e atendimento humano], com foco para os atendimentos emergenciais. Os dados coletados pela automação também podem ser usados para simular como os chatbots reagiriam ao afastamento do cliente."

5 Utilize IA em toda a jornada de relacionamento – "Novamente não falamos em atendimento, mas relacionamentos. Essa percepção muda como os patrões projetam suas soluções digitais. Inserir a automação em todas as etapas da construção do relacionamento amplia o atendimento humano, que será responsável por acompanhar a IA e interferir quando necessário", destaca o CEO.

A missão dos gestores será avaliar o desempenho da tecnologia na retenção de clientes e oferecer mecanismos de aprendizado à força de trabalho.

Blue_Planet_Studio_CANVA