



RELATÓRIO DA
Administração
Exercício **2025**

Sumário

Resumo Executivo.....	3
Mensagem da Diretoria Executiva.....	4
Administradores do Serpro	6
Visão geral organizacional e ambiente externo	7
O Serpro	7
Modelo de Negócio	9
Interação com o ambiente externo	15
Estratégia, Desempenho e Governança	18
Estratégia Institucional e seu desdobramento	18
Destaques de ações implementadas	20
Governança integrada para apoiar o alcance de objetivos	21
Gestão de Pessoas.....	25
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis.....	30
Desempenho econômico-financeiro	31
Gestão orçamentária e financeira.....	39
Gestão de Custos	46
Perspectivas.....	50
Expediente	51

Resumo Executivo

DESTAQUES FINANCEIROS



Lucro líquido **R\$ 755 mi**
Preservação de caixa e controle da inadimplência



Investimentos totais **R\$ 285 mi**
Hardware e software 90%
PPA – Programa 0807 R\$ 272 mi



Receita Líquida **R\$ 4,7 bi**
superior ao Gasto Total R\$ 4,1 bi



Caixa e Equivalentes de Caixa **R\$ 2,5 bi**
Crescimento 31%

REALIZAÇÕES 2025



Nuvem de Governo
Consolidação como pilar estratégico
Plataforma **segura** para dados **críticos**
ROL **R\$ 89 mi**



Estratégia de Regionalização
Alcance de metas estratégicas associadas à ampliação
da **participação em municípios** e à sua retenção



Mercado Privado
Ampliação da carteira de clientes privados **22%**
Crescimento da ROL (privado) **16%**



Mercado Internacional
Angola: **consultoria** de transformação digital
China: agendas estratégicas e **acordo de cooperação**



Reforma Tributária do Consumo
Evolução da arquitetura tecnológica e integração com
a Nuvem de Governo
Versão 1.0 em produção



Modernização do Legado
Migração de sistemas legados do **Mainframe para plataformas baixas ou Nuvem** (escalabilidade, segurança e melhoria da experiência do usuário)



Selo Diamante na Avaliação do Programa Nacional
de Transparência Pública



Adesão ao Pacto pela Diversidade, Equidade e
Inclusão nas empresas estatais

Mensagem da Diretoria Executiva

O Relatório da Administração reafirma o compromisso do Serpro com a transparência e a responsabilidade, apresentando os principais resultados alcançados em 2025, os desafios superados e a relevância estratégica gerada pela Estatal para a administração pública e para a sociedade brasileira.

A Estratégia Institucional manteve elevada aderência às prioridades governamentais orientando investimentos, projetos e evolução do portfólio, consolidando o Serpro como referência em nuvem de governo, inteligência artificial e infraestrutura nacional de dados. A gestão por resultados assegurou monitoramento sistemático do desempenho e foco na geração de valor público.

Avançamos também em governança, integridade e sustentabilidade, incluindo metas relacionadas à agenda ESG, mantendo plena conformidade com a Lei das Estatais e com as diretrizes dos órgãos de controle.

O exercício foi marcado por entregas relevantes no ciclo estratégico 2025-2029. Consolidamos o protagonismo na soberania digital brasileira, com destaque para a Nuvem de Governo, cuja receita operacional líquida superou em 58% a meta prevista, alcançando mais de R\$ 89 milhões. Os serviços de multinuvem, por sua vez, registraram receita operacional bruta superior a R\$ 370 milhões, evidenciando crescimento sustentável e maturidade operacional.

A Empresa alcançou resultados econômico-financeiros excelentes, refletindo capacidade de crescimento e solidez de caixa. O Lucro Líquido atingiu R\$ 755 milhões, o maior da nossa história, enquanto a Receita Líquida chegou a R\$ 4,7 bilhões, superando com ampla margem o Gasto Total de R\$ 4,1 bilhões.

Além disso, o Caixa fechou o ano em R\$ 2,5 bilhões, demonstrando robustez financeira e sustentando nossa capacidade de investimento em inovação e expansão. A geração de caixa operacional foi suficiente para suportar todos os investimentos realizados, além de cobrir as demais despesas, sem necessidade de repasses de recursos públicos ou financiamentos de terceiros. Do total de investimentos, R\$ 256 milhões foram destinados a TIC, para ampliação de capacidade, segurança e modernização da infraestrutura. Por outro lado, R\$ 328 milhões foram aplicados em custeio de TI, assegurando atualização tecnológica e elevada disponibilidade dos serviços.

Esses recursos sustentaram projetos estruturantes, como a implementação da Reforma Tributária do Consumo, com entrega de arquitetura moderna, orientada à nuvem e preparada para alta disponibilidade e rastreabilidade. Avançamos também na modernização do legado tecnológico, racionalizando o uso de mainframe, reduzindo custos e mitigando riscos operacionais.

No eixo da cidadania digital, a Plataforma gov.br superou 170 milhões de contas ativas, ampliando integrações e serviços digitais e fortalecendo a inclusão e a simplificação do acesso a direitos. Já a expansão do Programa Prefeitura +Digital ampliou a transformação digital em estados e municípios.

Os resultados alcançados em 2025 refletiram disciplina estratégica, capacidade técnica e compromisso com o interesse público. Mais do que crescimento econômico-financeiro, consolidamos bases estruturais para um ciclo sustentável de expansão, inovação e geração de valor para o Estado e para a sociedade.

Ao encerrarmos o exercício, reafirmamos nossa convicção de que a tecnologia, quando orientada por propósito público, é instrumento de inclusão, desenvolvimento e soberania. Seguiremos firmes na missão de transformar soluções digitais em resultados concretos para o Brasil.

Diretoria Executiva do Serpro

Administradores do Serpro

Conselho de Administração

Fernando Ferreira
Presidente do Conselho de Administração

Daniel de Saboia Xavier
Conselheiro

Ivan Tiago Machado Oliveira
Conselheiro

Rogério Souza Mascarenhas
Conselheiro

Renan Pinheiro do Egypto Guerra⁴
Conselheiro Representante dos Empregados

Leonardo André Paixão
Conselheiro Independente

Cargo vago
Conselheiro Independente

Diretoria Executiva

Wilton Itaiguara Gonçalves Mota¹
Diretor-Presidente

Alexandre Brandão Henriques Maimoni²
Diretor de Pessoas e Assuntos Jurídicos

André Picoli Agatte³
Diretor de Novos Negócios e Inteligência de TI

Ariadne de Santa Teresa Lopes Fonseca
Diretora de Negócios Econômico-fazendários

Ermes Ferreira Costa Neto⁵
Diretor de Negócios Governamentais

Osmar Quirino da Silva
Diretor de Administração e Finanças

Wallysson Lemos dos Reis Oliveira⁶
Diretor de Infraestrutura

Para saber mais sobre os administradores do Serpro e seus currículos acesse:

www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/quem-e-quem

O rol de responsáveis está disponível em:

<https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/prestacao-de-contas/rol-de-responsaveis>

¹ O Sr. Wilton Itaiguara Gonçalves Mota foi eleito Diretor-Presidente em 18/11/2025 e manteve, de forma interina, as atribuições da Diretoria de Infraestrutura até a eleição do novo Diretor responsável.

² O Sr. Alexandre Brandão Henriques Maimoni foi reconduzido para o segundo mandato como Diretor Jurídico, de Gestão e Riscos em 17/09/2024 e, a partir de 01/12/2025, com mudança na estrutura organizacional, ficou responsável pela Diretoria de Pessoas e Assuntos Jurídicos.

³ O Sr. André Picoli Agatte foi eleito Diretor de Negócios, Governos e Mercados em 25/02/2025 e, a partir de 01/12/2025, com mudança na estrutura organizacional, ficou responsável pela Diretoria de Novos Negócios e Inteligência de TI.

⁴ O Sr. Renan Pinheiro do Egypto Guerra foi eleito Conselheiro de Administração Representante dos Empregados em 19/04/2024 e tem mandato previsto até a Assembleia Geral Ordinária de 2026.

⁵ O Sr. Ermes Ferreira Costa Neto foi eleito Diretor de Pessoas em 31/01/2025 e, a partir de 01/12/2025, com mudança na estrutura organizacional, ficou responsável pela Diretoria de Negócios Governamentais.

⁶ O Sr. Wallysson Lemos dos Reis Oliveira foi eleito Diretor de Infraestrutura em 30/01/2026. A Diretoria de Operações passou a ser designada Diretoria de Infraestrutura a partir de 01/12/2025, com mudança na estrutura organizacional.

Visão geral organizacional e ambiente externo

O Serpro

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, criada para impulsionar a transformação digital do Estado brasileiro. Com mais de seis décadas de história, consolidou-se como a Empresa Nacional de Inteligência em Governo Digital e Tecnologia da Informação, desenvolvendo soluções inovadoras que fortalecem a gestão pública, promovem a cidadania digital e ampliam o acesso da população a serviços essenciais.

Seu propósito é prover soluções inteligentes para a transformação e inclusão digital, contribuindo diretamente para a modernização do país. Para tanto, o Serpro oferece serviços como desenvolvimento de sistemas, integração de plataformas, licenciamento de tecnologias, consultorias especializadas e tratamento seguro de dados e informações, sempre com foco na proteção da soberania nacional e na segurança da informação.

Criação

Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964

Regência

Lei nº 5.615, de 13 de outubro de 1970

Base Jurídica

<https://www.transparencia.serpro.gov.br/aces-so-a-informacao/institucional/base-juridica>

Conheça mais

<https://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos>

Fundado em 1964, tem a visão de construir o melhor Governo Digital para o cidadão e é referência nacional em soluções de tecnologia da informação voltadas para o setor público, desempenhando um papel estratégico na garantia da inviolabilidade dos dados da Administração Pública Federal e atuando em áreas sensíveis à segurança nacional e ao interesse coletivo. Suas soluções apoiam políticas públicas, fortalecem a infraestrutura digital do governo e ajudam a combater fraudes, inclusive por meio de parcerias com o setor privado.

Além de sua forte presença no governo federal, vem ampliando sua atuação junto a estados e municípios, aplicando a tecnologia na inclusão social. A Estatal se aproxima do mercado privado, oferecendo soluções que ajudam empresas a validar dados, proteger informações e impulsionar negócios com responsabilidade e inovação, e avança no mercado internacional.

O Serpro é movido por valores que refletem seu compromisso com o Brasil e com os cidadãos: felicidade do cliente, inovação, soberania de dados, integridade, segurança da informação, bem-estar, sustentabilidade, diversidade e colaboração.

Constituído como uma sociedade anônima de capital fechado, seu capital social é de R\$ 1.786.196.057,07, totalmente subscrito e integralizado, dividido em ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, com totalidade das ações de propriedade da União. O Serpro não participa do capital de outras organizações e, por ser uma empresa pública federal não dependente do Tesouro Nacional, não firmou contratos de gestão.

A Estatal mantém sua independência financeira, o que reforça sua capacidade de inovar e responder com agilidade às demandas do governo, da sociedade e do mercado. É um agente transformador, comprometido com o progresso do país e com a construção de um governo digital mais eficiente, transparente e acessível para todos os brasileiros e brasileiras.

Saiba mais sobre a geração de valor pelo Serpro:

<https://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/certificacoes-e-reconhecimento>

Estrutura Organizacional

O Serpro observa dispositivos legais e boas práticas que fortalecem sua Governança Corporativa, dispondo de uma Estrutura de Governança e Gestão⁷ que disciplina como a Empresa se organiza, distribui responsabilidades e toma decisões.

Sua Estrutura Organizacional⁸ é aprovada pelo Conselho de Administração (CA) e estabelece as competências da Presidência e das Diretorias, alinhando a atuação das áreas à Estratégia Institucional. Nos níveis táticos, as unidades subordinadas à Diretoria Executiva (Direx) têm funções especializadas, com atribuições distribuídas conforme sua responsabilidade na Cadeia de Valor, garantindo equilíbrio entre poderes e eficiência na gestão.

Cadeia de Valor

Ao longo de 2025, o Serpro trabalhou na internalização da Cadeia de Valor Integrada, que deverá ser refletida em normativos e sistemas corporativos em 2026 e que organiza os processos para garantir eficiência e foco no cliente, reunindo quatro elementos: Componentes Estratégicos (propósito, visão e valores), Macroprocessos (execução otimizada de processos gerenciais, primários e de suporte), Linhas de Negócio (seis categorias de soluções digitais) e Públicos-Alvo (órgãos públicos, empresas e cidadãos).

A gestão por processos é continuamente fortalecida, promovendo clareza sobre as atividades da Empresa e contribuindo para a efetividade do Modelo de Negócio.

⁷ <https://www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/modelo-de-governanca/estrutura-de-governanca>

⁸ <https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>
serpro.gov.br

Modelo de Negócio

O Modelo Corporativo de Negócio do Serpro (MCNS) é guiado por seus Componentes Estratégicos (propósito, visão e valores) e alinhado a diretrizes governamentais e internacionais, como a Estratégia de Governo Digital, o *Business Ready* do Banco Mundial e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). A geração de valor ocorre por meio da mobilização de Capitais, Meios e Diferenciais que, orientados pela Estratégia de Negócio, resultam em entregas relevantes para o governo e para a sociedade.

O portfólio de serviços do Serpro está estruturado em seis Linhas de Negócio, cada uma com estratégias específicas voltadas para atender diferentes mercados e públicos. Essa organização permite apresentar de forma clara a diversidade de produtos disponíveis e oferecer uma abordagem diferenciada para clientes estruturantes⁹, otimizando a experiência e o valor entregue.



Ambientes e Conectividade de TI: serviços de computação em nuvem, redes de conectividade, infraestrutura, administração de ambientes de rede e suporte técnico especializado, de alta confiabilidade e disponibilidade, essenciais para os órgãos públicos operarem atividades de sua competência e cumprirem suas finalidades.



Informação e Análise: serviços que fomentam a atividade econômica, proporcionam relacionamentos de negócio mais confiáveis, processos mais seguros e tomada de decisão inteligente ao viabilizar canais de acesso e integração às informações de governo.



Operações de Governo: serviços públicos nos quais o Estado atua como regulador e o Serpro atua como executor, coordenando a operação e provendo-os diretamente à sua cadeia produtiva.



Privacidade e Segurança: soluções para promover segurança no uso de serviços e na identificação digital dos usuários, além de transparência e privacidade no uso de dados.



Soluções sob Medida: construção e sustentação de soluções digitais inteligentes para transformar digitalmente o Governo, capacitando-o a atender às mais exigentes necessidades do país e a tornar as políticas públicas mais eficientes e econômicas.



Software: produtos para atender necessidades internas ou finalísticas do negócio do cliente com soluções inovadoras para problemas complexos do mercado público e privado.

Principais clientes e soluções

A carteira de clientes do Serpro é composta por órgãos públicos federais, dependentes ou não do Orçamento Geral da União (OGU), órgãos públicos estaduais e municipais, e por clientes privados nacionais e internacionais.

⁹ Clientes públicos que atuam em ações estratégicas do Estado, responsáveis pela execução de políticas públicas.
serpro.gov.br

Os órgãos públicos são os principais clientes, dentre os quais encontram-se: Receita Federal do Brasil (RFB); Ministério da Fazenda (MF); Secretaria do Tesouro Nacional (STN); Secretaria de Comércio Exterior (Secex); Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN); Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI); Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT); Supremo Tribunal Federal (STF); Tribunal Superior Eleitoral (TSE); Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

Desde 2024, o Serpro adota a Estratégia de Regionalização para alcançar mais estados e municípios e, já no primeiro semestre de 2025, em parceria com o MF e o governo federal, lançou o Programa Prefeitura +Digital, com foco em promover a modernização dos serviços e da gestão pública em pequenas cidades de todo o país. Durante a XXVI Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios, a Estatal celebrou o aumento da adesão ao Programa, que facilita o acesso a serviços digitais e a soluções de comunicação e de segurança da informação.

Em consonância aos seus Componentes Estratégicos, o Serpro provê soluções inteligentes para transformação e inclusão digital, tornando a relação do cidadão com o poder público mais prática e transparente, garantindo segurança e integridade e inovando para viabilizar as políticas públicas.

Em 2025, alguns produtos e serviços destacaram-se por trazer inovações significativas e impulsionarem o avanço do Governo Digital:

Plataforma gov.br

Com mais de 170 milhões de contas ativas, das quais mais de 76 milhões possuem selo ouro, a Plataforma, que unifica os canais digitais governamentais e oferece cerca de cinco mil serviços públicos online para o cidadão, continua evoluindo.

Em 2025, atingiu mais de quatro mil sistemas integrados, mais de 150 milhões de assinaturas eletrônicas, mais de três milhões de provas de vida, mais de 11 milhões de atendimentos pelo Balcão gov.br, e mais de dez milhões de documentos digitais emitidos na *wallet gov.br*.

Ainda, o site www.gov.br passou a operar totalmente em IPv6, uma tecnologia que permite que todo dispositivo na infraestrutura governamental possua um endereço global exclusivo, o que representa um avanço significativo na proteção contra ataques e melhora a rastreabilidade e a capacidade de resposta a incidentes.

Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF 2025)

Em 2025, foram transmitidas mais de 43 milhões de declarações do Imposto de Renda da Pessoa Física (DIRPF), um aumento de 1,1 milhão em relação ao ano anterior. Desse total, 50,3% das declarações foram enviadas por meio da modalidade pré-preenchida, percentual superior aos 41,5% registrados em 2024, o que evidencia a ampla adesão dos contribuintes a essa facilidade digital.

A partir de 2025, a Receita Federal passou a definir regras, alíquotas, domínios, validações de campos, mensagens e até a criação de telas automatizadas diretamente em um sistema interno de gestão, eliminando a necessidade de desenvolver novos códigos a cada atualização. Essa inovação representa um avanço significativo em agilidade, padronização e eficiência da administração pública.

Entre as melhorias disponibilizadas aos contribuintes, destacam-se:

- Inclusão de informações de Fundos Clube na Declaração Pré-Preenchida;

- Envio de notificações detalhadas sobre o processamento da declaração diretamente pelo aplicativo Receita Federal; e
- Implementação de cálculos compatíveis com a Lei nº 14.754, de 12 de dezembro de 2023, que regula o imposto de renda sobre ativos e rendimentos no exterior, permitindo a compensação de eventuais perdas.

Além disso, foi disponibilizada a Calculadora de Renda Variável, que simplifica a apuração do imposto sobre operações no mercado financeiro, oferecendo agilidade, precisão e segurança para os investidores.

Portal do Simples Nacional

Ao longo de 2025, foram implementadas inovações voltadas aos optantes do Simples Nacional e aos Microempreendedores Individuais (MEI), que reforçam o compromisso de tornar a experiência do contribuinte mais simples, digital e eficiente, estimulando o cumprimento voluntário das obrigações e fortalecendo a relação de confiança entre o Fisco e os pequenos negócios:

- Geração de Documento de Arrecadação (DAS) único para mais de um período de apuração, que elimina a emissão de guias mensais separadas e torna o pagamento mais ágil e organizado;
- Maior flexibilidade no parcelamento de débitos, permitindo ao contribuinte definir o número de parcelas desejado na modalidade de parcelamento ordinário, conforme sua capacidade financeira;
- Prorrogação dos prazos de pagamento para optantes do Simples Nacional afetados pelas tarifas impostas pelos Estados Unidos, medida que proporcionou alívio temporário no fluxo de caixa das empresas exportadoras e de seus fornecedores;
- Possibilidade de antecipação de parcelas a vencer no Programa de Reescalonamento do Pagamento de Débitos (Relp), contribuindo para a redução de encargos e a recuperação da regularidade fiscal; e
- Pagamento do DAS-MEI por meio de cartão de crédito, ampliando as opções disponíveis e oferecendo maior comodidade e acessibilidade ao microempreendedor.

Cidades gov.br

A inovadora Plataforma Cidades gov.br possibilita fornecer não apenas serviços públicos aos cidadãos de cidades dos mais diversos tamanhos e realidades econômicas, como também ferramentas de apoio à máquina administrativa municipal.

Um dos principais avanços em 2025 foi a modularização da plataforma, que permite adaptá-la para atender às necessidades específicas de diferentes órgãos municipais, como secretarias, autarquias e fundações, além de possibilitar a contratação dos módulos individualmente, oferecendo maior flexibilidade e economia.

Ecossistema do Compras.gov.br

O Compras.gov.br é uma plataforma moderna, segura e alinhada às melhores práticas que garantem maior agilidade, transparência e conformidade nas aquisições públicas.

Em 2025, a plataforma foi aprimorada com a inclusão do critério de desempate no Pregão, baseado no Programa de Integridade, reforçando práticas éticas nas contratações públicas. Foram disponibilizadas Interfaces de Programação de Aplicações (API) para integração com a solução Contrata+ Brasil, ampliando a interoperabilidade entre sistemas. Também houve ajustes no Novo Divulgação de Compras, com eventos de credenciamento e alterações em licitações, além de adequações à Resolução da Comissão Interministerial do Novo PAC, garantindo alinhamento às diretrizes estratégicas.

Interesse Público, Políticas e Programas de Governo

Para cumprimento de suas finalidades, o Serpro orienta-se pelos valores e diretrizes do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, agindo em prol do interesse público e contribuindo com as políticas públicas e programas prioritários do Governo Federal.

Entre as diretrizes do PPA que são norteadoras para o Serpro estão: a promoção da gestão pública inovadora e efetiva, fomentando a transformação digital; a redução das desigualdades sociais e regionais; a equidade de gênero, raça, etnia com respeito à orientação sexual e a garantia da inclusão de idosos e pessoas com deficiência; e o apoio à transição para a economia verde, digital e criativa com fortalecimento da ciência, tecnologia e inovação.

Com foco na inovação, simplificação de soluções e integração de bases de dados, o Serpro conecta e aprimora a qualidade das informações governamentais, reduz a necessidade de acesso ou atendimento presencial aos serviços públicos e garante a segurança e integridade das operações. Dessa forma, contribui para a eficiência do serviço público e melhoria da vida dos cidadãos.

Para viabilizar internamente a entrega das soluções voltadas às políticas públicas, as ações do Serpro estão vinculadas no PPA ao Programa 0807 – Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais, que é executado com recursos orçamentários provenientes da própria receita da Empresa, gerada pela prestação de serviços. Em 2025, no âmbito do Programa, a Estatal realizou investimentos de R\$ 272,21 milhões, representando 29,56% a mais que 2024, com maior concentração de recursos para adequação de ativos de informática.

A Empresa prioriza iniciativas que visam melhoria da eficiência operacional, garantia dos níveis de serviço e, principalmente, qualidade dos serviços oferecidos à sociedade brasileira, além da adequação dos ambientes produtivos e da infraestrutura ao seu modelo operacional.

Em 2025, a geração de caixa operacional se mostrou plenamente suficiente para suportar todos os investimentos realizados, além de cobrir as demais despesas das atividades empresariais e viabilizar o pagamento de dividendos, sem necessidade de repasses de recursos públicos ou financiamento por terceiros, evidenciando a solidez financeira e a autonomia da Empresa.

O Serpro realiza suas atividades em conformidade com suas finalidades e objeto social, de modo a contribuir para o interesse público que justificou sua criação, não tendo sido orientado pela União a assumir obrigações ou responsabilidades, incluindo a realização de projetos de investimento e assunção de custos/resultados operacionais específicos, em condições diversas às de qualquer outra sociedade do setor privado que atua no mesmo mercado.

Todavia, em razão de sua natureza e objeto social, a Estatal se beneficia de prerrogativas legais que o diferenciam de empresas privadas do setor, apresentando-as no item "Condições específicas do Serpro" de suas Notas Explicativas. As duas condições identificadas incluem a possibilidade de contratação direta pela Administração Pública, realizadas por dispensa e/ou inexigibilidade de licitação, e a imunidade tributária assegurada pelo Supremo Tribunal Federal, por meio da Ação Cível Originária nº 2.658.

Norteados pelas orientações da Secretaria de Governo Digital (SGD) e comprometido em impulsionar a transformação digital do governo, o Serpro investe em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias avançadas, que resultam na oferta de soluções que melhoram o atendimento ao cidadão, no aumento da eficiência dos órgãos públicos, em soluções de inteligência que reforçam a segurança dos serviços digitais governamentais e privados.

Observando a Estratégia Nacional de Governo Digital (2024-2027), o Serpro alinha tecnologia, segurança, inovação e experiência do usuário para entregar valor público ao oferecer soluções digitais mais eficientes e inclusivas, desenvolvidas com responsabilidade e ética, prezando pela proteção e privacidade dos dados, e suportadas por infraestruturas resilientes e equipes capacitadas que buscam a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Direcionamentos sobre a Nuvem de Governo orientam a Estatal a prover um ambiente tecnológico seguro e escalável para hospedar serviços e dados do setor público, garantindo soberania digital, padronização e integração entre os órgãos. Adicionalmente, o desenvolvimento da Nuvem de Governo cria condições para atender às diretrizes da Infraestrutura Nacional de Dados (IND) e, assim, avançar no uso da Inteligência Artificial e contribuir com os desafios do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA).

Neste sentido, outro grande destaque foi a evolução da Nuvem de Governo¹⁰, lançada em 2023 como uma resposta à Portaria SGD/MGI nº 5.950, de 26 de outubro de 2023, para auxiliar os órgãos do Poder Executivo Federal a se adequarem ao novo marco legal.

Em 2025, a Nuvem de Governo consolidou-se como um dos principais pilares estratégicos da Estatal. O ano foi marcado por crescimento expressivo, aumento consistente de receita e implementação de soluções estruturantes com tecnologia de provedores globais, em um modelo seguro e controlado pelo Serpro.



Esses avanços reforçaram a soberania digital, ampliaram a eficiência operacional e garantiram soluções escaláveis e de alto desempenho para o Estado brasileiro, como na execução da Reforma Tributária.

Foram firmados grandes acordos institucionais e 79 novos contratos, todos com possibilidade de uso da Nuvem de Governo, permitindo a adoção de nuvem para cargas sensíveis e sistemas críticos. Adicionalmente, 17 clientes já operam diretamente na plataforma, com destaque para órgãos da Administração Pública.

Do ponto de vista financeiro, os resultados são robustos:

¹⁰ <https://loja.serpro.gov.br/nuvem-de-governo>
serpro.gov.br

- Receita operacional líquida da Nuvem de Governo: acima de R\$ 89 milhões (superando a meta estabelecida para 2025 em 58%);
- Receita operacional líquida do Serpro Multicloud: acima de R\$ 335 milhões;
- Receita operacional bruta consolidada dos serviços de multinuvem: acima de R\$ 370 milhões (superando a meta estabelecida para 2025 em 27,8%).

Dessa maneira, a Nuvem de Governo amadureceu como plataforma segura para dados críticos, garantindo conformidade regulatória e maior resiliência dos sistemas estruturantes. A automação de processos, evolução dos painéis de governança, aprimoramento da arquitetura multinuvem e uso de tecnologias analíticas trouxeram ganhos de eficiência, transparência e confiabilidade.

Soluções para o mercado privado e expansão do mercado internacional

Ainda em consonância ao seu propósito, o Serpro atende também empresas com serviços de inteligência e soluções que alavancam negócios digitais, resultando em benefícios para a sociedade, além de qualificar as relações do mercado com o Estado na prestação de serviços que acelerem o desenvolvimento do país.

Os esforços para ampliação da carteira de clientes privados em 2025 resultaram em um crescimento de 22% em relação a 2024. A receita operacional líquida junto a esses clientes em 2024 foi superada em 16,19%.

No mercado internacional, a Empresa tem a oportunidade tanto de comercializar suas soluções quanto de conhecer novas regras de negócios e aprender a partir da troca de experiências em viagens ao exterior e com as comitivas de outros países que vêm ao Serpro conhecer sua atuação.

Em 2025, a Estatal iniciou sua primeira prestação de serviço em consultoria de transformação digital com faturamento acima de US\$ 1 milhão e grande impacto no processo de modernização do Estado de Angola. Ao mesmo tempo, outras prospecções nos continentes africano e sul-americano mostraram o potencial das soluções e tecnologias do Serpro no mercado público global.

Em desdobramento à missão oficial do governo brasileiro na China, liderada pelo programa “Diplomacia da Inovação” do Ministério de Relações Exteriores (MRE) em parceria com o Consulado do Brasil em Xangai, o Serpro participou de agendas estratégicas com autoridades de tecnologia do governo chinês. E ainda, assinou um acordo de cooperação com a *China Academy of Information and Communications Technology* (CAICT), que marca um avanço na presença internacional da Empresa e estabelece um intercâmbio técnico para desenvolver soluções inovadoras e definir padrões de governança digital e uso de inteligência artificial no setor público.

A Empresa encerrou o exercício com 144 clientes em 46 países, somando 413 contratos.

Interação com o ambiente externo

Compreender o cenário externo é essencial para definir a Estratégia Institucional do Serpro. Esse processo envolve reunir informações relevantes para as partes interessadas e oferecer uma visão clara do contexto em que a Empresa atua.

Para isso, o Serpro realiza análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) e coleta dados de diversas fontes: estudos e tendências de mercado, palestras com especialistas, entrevistas com clientes, pesquisas internas com colaboradores, avaliação de concorrentes e levantamento das diretrizes governamentais.

Na análise do ambiente externo, são considerados fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, ambientais, climáticos, legais e tecnológicos. Essa abordagem permite identificar oportunidades e riscos que podem impactar o negócio, garantindo decisões estratégicas mais seguras e alinhadas ao futuro.

Cenário macroeconômico¹¹

Ao longo de 2025, o cenário macroeconômico global manteve trajetória de crescimento moderado, ainda abaixo das médias históricas, conforme apontado pelo *World Economic Outlook* do Fundo Monetário Internacional (FMI). A economia mundial avançou cerca de 3,2%, com desaceleração projetada para 2026 (3,1%), refletindo a manutenção de condições financeiras restritivas, tensões geopolíticas persistentes e níveis moderados de comércio e investimento. As economias avançadas apresentaram crescimento mais contido, impactadas por juros elevados, enquanto os mercados emergentes sustentaram expansão superior à média global, ainda que sujeitos a vulnerabilidades fiscais e inflacionárias.

Entre as principais economias, os Estados Unidos devem desacelerar de aproximadamente 2,6% em 2025 para perto de 2,1% em 2026, sinalizando moderação da demanda após um período de maior resiliência. A China permanece crescendo acima da média mundial, com expansão estimada em torno de 4,2% em 2025 e 4,0% em 2026, apoiada por estímulos fiscais e pela demanda interna, apesar dos desafios estruturais relacionados ao setor imobiliário. Para a América Latina e o Caribe, a expectativa é de crescimento estável ao redor de 2,5%, ainda limitado por restrições fiscais, inflação elevada em alguns países e maior exposição a choques externos.

No Brasil, o ambiente econômico permaneceu desafiador em 2025, caracterizado pela desaceleração gradual da inflação e por uma política monetária ainda restritiva. As projeções indicam crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em torno de 2,4% em 2025, com aceleração

¹¹ Análise realizada com os dados dos indicadores econômicos disponíveis no momento da elaboração do relatório, pois a consolidação dos resultados pelos órgãos oficiais responsáveis ocorre no início de 2026.

para aproximadamente 2,9% em 2026, sustentada principalmente pela demanda interna. Para os anos subsequentes, o Boletim Focus aponta expansão mais moderada, próxima de 1,8%, sinalizando perda de dinamismo da atividade econômica. A inflação segue em trajetória de convergência, com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) projetado em torno de 4,05% em 2026, enquanto a taxa Selic deve iniciar um ciclo gradual de flexibilização, com expectativa de queda para cerca de 12,25% ao ano.

Esse contexto combina o avanço do processo desinflacionário com condições financeiras ainda restritivas, exigindo maior disciplina fiscal e eficiência na alocação de capital. Ao mesmo tempo, a continuidade dos investimentos, a expansão da demanda por serviços digitais e o avanço da modernização tecnológica preservam oportunidades de crescimento em setores intensivos em tecnologia, favorecendo organizações capazes de diversificar receitas, elevar produtividade e adaptar-se a um ambiente econômico mais seletivo e competitivo.

Os desafios digitais, inovação e parcerias

O Serpro, como maior empresa pública de tecnologia da informação do Brasil, desempenha papel estratégico na transformação digital do Estado. Em um cenário marcado por mudanças aceleradas, novas demandas sociais e avanços tecnológicos, a Organização enfrenta desafios que exigem inovação contínua e parcerias sólidas para garantir serviços digitais seguros, eficientes e acessíveis.

A transformação digital deixou de ser tendência para se tornar uma exigência. No setor público, essa realidade é ainda mais desafiadora: não se trata apenas de acompanhar a evolução tecnológica, mas de garantir que ela seja aplicada de forma segura, eficiente e inclusiva.

A inovação não é opcional, é vital. No Serpro, isso significa apostar em tecnologias emergentes como inteligência artificial para análise de dados, *blockchain* para garantir integridade em processos, e computação em nuvem para escalabilidade. Um exemplo prático é o Serpro Cloud, que oferece infraestrutura segura e sob medida para órgãos públicos, permitindo maior flexibilidade e redução de custos.

Além da tecnologia, há um esforço para criar uma cultura interna de inovação. *Hackathons*, programas de ideação e laboratórios digitais têm estimulado a criatividade e a experimentação, aproximando o Serpro das práticas mais modernas do setor privado.

Nenhuma organização enfrenta a transformação digital sozinha. As parcerias são, hoje, um dos maiores ativos do Serpro. A colaboração com órgãos governamentais, empresas privadas e *startups* tem acelerado soluções e fortalecido o ecossistema digital brasileiro. Um exemplo é a parceria com os principais *players* de mercado, como AWS e Huawei para a criação da Nuvem de Governo.

Felicidade do Cliente

Reconhecida como valor estratégico do Serpro, a Felicidade do Cliente consolidou-se, em 2025, como um dos principais motores de geração de valor institucional, social, econômico e cultural. As iniciativas desenvolvidas no período reforçaram a centralidade do cliente como eixo orientador da transformação digital, do crescimento do negócio e do fortalecimento da reputação junto aos diversos públicos que se relacionam com a Empresa.

Ao longo do ano, o Serpro avançou significativamente na experiência do cliente, na melhoria contínua do atendimento, na escuta ativa e no reconhecimento das parcerias institucionais, ampliando a cultura organizacional de experiência do cliente (do inglês *Customer Experience* – CX) e fortalecendo a integração entre experiência e sustentabilidade. Esses avanços resultaram em mais confiança, transparência, agilidade e fortalecimento das relações comerciais e institucionais, alinhados ao propósito de servir ao Estado brasileiro e à sociedade com excelência.

Além disso, conquistou o Selo RA Verificada, uma certificação concedida pela plataforma Reclame Aqui (RA) que atesta a confiabilidade das empresas após um rigoroso processo de auditoria, e participou pela primeira vez do Prêmio Reclame Aqui 2025, que conta com votação popular, e foi o vencedor na categoria de tecnologia “Serviços digitais – Grandes operações”.

Estratégia, Desempenho e Governança

Estratégia Institucional e seu desdobramento

O Serpro define sua Estratégia de longo prazo para um horizonte de cinco anos observando os direcionamentos e prioridades de negócio e de tecnologia, de curto, médio e longo prazo, os temas materiais priorizados pelas partes interessadas e a análise do ambiente em que está inserido.

Em 2025, a Arquitetura da Estratégia contemplou os componentes estratégicos (propósito, visão e valores, mencionados na seção “O Serpro”) e os planos Estratégico, de Negócio e de Tecnologia. O Plano de Inovação e Parceira (PIP) foi suprimido, mas a inovação ganhou uma abordagem transversal que perpassou os três planos.

Quadro 1: Estratégia Institucional – Ciclo 2025-2029

PLANO ESTRATÉGICO
OE1 – Consolidar o Serpro como empresa estratégica na transformação digital para as esferas de governo
OE2 – Desenvolver pessoas como agentes públicos que entregam valor à sociedade
OE3 – Impulsionar a sustentabilidade ambiental, social e econômico-financeira
OE4 – Potencializar o portfólio de soluções centradas nas necessidades dos clientes
OE5 – Ser referência em nuvem de governo, inteligência artificial e infraestrutura nacional de dados
PLANO DE NEGÓCIO
ON1 – Expandir a atuação em estados, municípios, mercado privado e internacional
ON2 – Potencializar a atuação junto ao governo federal com soluções que melhorem a vida dos cidadãos
ON3 – Aprimorar a experiência e sucesso do cliente
ON4 – Ampliar a participação no mercado com soluções de nuvem, IA, tokenização e serviços de dados
PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PDTIC)
OT11 – Ampliar o uso de tecnologias emergentes para inovação e melhoria de eficiência
OT12 – Impulsionar a infraestrutura pública de dados
OT13 – Potencializar o uso de plataformas para nuvem de governo
OT14 – Prover soluções e ambientes modernos, seguros, resilientes, sustentáveis e soberanos

Fonte: Serpro (2025).

Com a metodologia de Objetivos e Resultados Chave (do inglês *Objectives and Key Results* – OKR), o Serpro concentra na gestão por resultados, traduzindo objetivos em resultados mensuráveis e acompanháveis, promovendo alinhamento, foco e engajamento entre equipes para conectar a Estratégia à entrega de valor público.

Para acompanhar o progresso em direção aos objetivos, foram estabelecidos indicadores conhecidos como Resultados Chave (do inglês *Key Results* – KR) e foi implantado um monitoramento integrado para avaliar a evolução das metas em termos de desempenho e tendência, considerando interdependências e identificando possíveis gargalos e pontos de atenção.

Dessa maneira, o desempenho da Estratégia Institucional 2025 pode ser assim resumido:

De 16 KRs Estratégicos, 14 (87,50%) foram alcançados, com destaque para: aumento da participação em municípios; lançamento de produtos para estados, municípios e mercado privado; e disponibilização de soluções estruturantes utilizando IA.

De 11 KRs de Negócios, 10 (90,91%) foram alcançados, com destaque para: ampliação da receita operacional líquida em todos os mercados; ampliação da receita operacional líquida com soluções de nuvem; ampliação do *Net Promoter Score* (NPS).

De 12 KRs de TI, 9 (75%) foram alcançados, com destaque para: realização de experimentos de IA do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA); implantação de *workloads* na Nuvem de Governo; redução do *score* de obsolescência das soluções.

O Serpro recebe direcionamentos institucionais do Ministério da Fazenda e considerando o Planejamento Estratégico e a perspectiva de atendimento aos clientes estratégicos do governo, adota práticas para assegurar a perenidade e sustentação de seus negócios por meio da evolução de seu parque tecnológico e demais tecnologias empregadas.

Ressalta-se, assim, que o PDTIC é um importante instrumento de orientação para as contratações de tecnologia, pois busca garantir que os investimentos propostos e a alocação de recursos estejam em conformidade com as prioridades estratégicas da Empresa.

As aquisições e contratações de TIC são um dos alicerces para a eficiência da execução da grande maioria dos processos do Serpro, tendo um papel fundamental no alcance das metas, nas iniciativas de inovação, na segurança cibernética, na melhoria da eficiência operacional, na garantia dos níveis de serviço e principalmente na qualidade dos serviços ofertados à sociedade brasileira.

A criticidade do processo e o envolvimento de quantias vultosas de recursos demandam observância e cumprimento da legislação vigente, alinhamento com os objetivos estratégicos do Serpro e utilização das melhores práticas de gestão pública.

Ano após ano, a Estatal destina montantes à infraestrutura de TIC, especialmente com tecnologias emergentes, garantindo a sustentabilidade de suas operações atuais e impulsionando novos projetos. A constante vigilância sobre o nível de obsolescência dos equipamentos de TI também é um ponto de atenção relevante, cuja importância não deve ser subestimada.

Em 2025, foram investidos R\$ 256 milhões em TIC, direcionados principalmente ao aumento da capacidade de processamento e armazenamento, indispensáveis para suportar o crescimento do volume de dados e a complexidade dos serviços oferecidos. Parte significativa desses investimentos também foi destinada ao fortalecimento da segurança da informação e das

infraestruturas de rede, pilares essenciais para garantir a integridade, confidencialidade e disponibilidade dos serviços.

Além dos investimentos, foram alocados R\$ 328 milhões em recursos para Custeio de TI (excluindo o dispêndio com parcerias e codificação), voltados à contratação de serviços de tecnologia, subscrições, manutenção da infraestrutura e suporte operacional, entre outros. A contratação de serviços especializados de TIC garante a atualização tecnológica contínua e assegura, estrategicamente, flexibilidade e agilidade na entrega de soluções.

Destaques de ações implementadas

Projeto Estratégico RTB – Reforma Tributária Brasileira

O Projeto Estratégico RTB – Reforma Tributária Brasileira, alinhado à Estratégia Institucional do Serpro (OE1) e à Emenda Constitucional nº 132, tem como propósito viabilizar a implementação da Reforma Tributária do Consumo (RTC), cujo foco é entregar soluções digitais para a apuração assistida do novo modelo tributário, especificamente a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) que deverá compor o Imposto sobre Valor Agregado (IVA) Dual.

Com mais de 150 profissionais envolvidos com atuação integrada de diversas áreas, o Projeto cumpriu rigorosamente suas entregas possibilitando o alcance das seguintes realizações em 2025:

- Evolução da arquitetura tecnológica, tornando-a desacoplada, orientada à nuvem e tolerante a falhas, com alta disponibilidade e rastreabilidade;
- Integração com a Nuvem de Governo, assegurando soberania de dados e conformidade regulatória;
- Disponibilização da solução Reforma Tributária de Consumo (RTC) em ambiente denominado “produção restrita”, permitindo testes por 500 empresas e coleta de *feedback* contínuo; e
- Entrega da versão 1.0 em ambiente produtivo para o lançamento da plataforma em Janeiro de 2026.

Seus benefícios e impacto podem ser assim definidos:

- Modernização dos processos tributários, alinhada às recomendações da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e ao conceito TAX 3.0, que visa tornar a tributação mais fluida, com foco nos contribuintes e aderente a boas práticas internacionais, por meio da otimização dos processos e da inovação;
- Maior eficiência e transparência na gestão tributária, com impacto direto para os contribuintes e a administração pública;
- Potencial para dobrar o faturamento com a Receita Federal a partir de 2026, além de abrir oportunidades para exportar a solução para outros países; e

- Fortalecimento da soberania digital e da capacidade do Serpro como parceiro estratégico do Estado brasileiro.

Projeto Estratégico Modele - Modernização do Legado

O Projeto Estratégico Modele visa modernizar os sistemas legados do Mainframe, migrando-os para plataformas de baixa tecnologia ou para a Nuvem de Governo. Essa iniciativa está alinhada à Estratégia Institucional do Serpro (OTI4), que busca prover soluções modernas, seguras, resilientes e sustentáveis.

Algumas realizações em 2025:

- Estagnação do consumo de recursos do Mainframe, evitando crescimento desnecessário e economizando cerca de R\$ 22,5 milhões em contratos de hardware;
- Redução da taxa de crescimento dos contratos de software de 11% para 7%, gerando economia de R\$ 2,7 milhões em 2025;
- Pregão para conversão automatizada de código com economia de cerca de 79%, reduzindo o custo estimado para cerca de R\$ 7,5 milhões;
- Desativação de 38 sistemas legados, diminuindo esforço de gestão e custos; e
- Capacitação de 130 profissionais para garantir a sustentação e otimização dos sistemas.

O Projeto Modele oferece benefícios estratégicos e operacionais importantes para o Serpro. Ele contribui para reduzir custos com infraestrutura e contratos de software, além de diminuir a dependência tecnológica do Mainframe, garantindo maior sustentabilidade econômico-financeira. A migração para plataformas modernas e para a Nuvem de Governo proporciona escalabilidade, segurança e soberania dos dados, melhorando a experiência dos clientes e usuários.

Além disso, o Projeto fortalece a continuidade do negócio, mitiga riscos relacionados à falta de profissionais especializados em tecnologias legadas e promove capacitação interna, preservando conhecimento crítico. Esses avanços aumentam a eficiência operacional, otimizam processos e posicionam o Serpro para atender às demandas futuras com agilidade e inovação.

A seguir são apresentadas informações sobre como a Governança atua em prol dos objetivos organizacionais.

Governança integrada para apoiar o alcance de objetivos

O Serpro observa as determinações legais sobre Governança das empresas estatais, as Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), as diretrizes de Governo e as melhores práticas de mercado recomendadas pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto

Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e pelo Referencial Básico de Governança Aplicável à Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (TCU).

Os princípios direcionadores de sua Governança são a integridade, a equidade, a prestação de contas, a sustentabilidade e a transparência. A partir deles, a Empresa adota mecanismos visando a consecução das políticas públicas, a prestação de serviços de interesse da sociedade com geração de valor público¹², além do fortalecimento da confiança das partes interessadas e da imagem institucional.

O Serpro dispõe de um Modelo de Governança e Gestão Corporativas¹³ que define as funções exercidas pela governança e pela gestão e seu inter-relacionamento, sendo composto pela Estrutura e Arquitetura de Governança e Gestão.

Suas instâncias de governança internas e de apoio são consideradas necessárias, suficientes e apropriadas ao desempenho eficaz de suas funções. As práticas adotadas e os instrumentos elaborados para promoção da Governança no Serpro fortalecem todo o sistema organizacional, permitindo a conexão entre as instâncias e as partes interessadas, a atuação transversal com as temáticas social e ambiental, e o fluxo adequado para que a gestão seja efetiva e o desempenho empresarial seja favorável.

Em complemento, o Serpro afere periodicamente seu nível de Maturidade em Governança e Gestão¹⁴, visando instituir e manter mecanismos, práticas e instrumentos que favoreçam sua evolução no tema.

Desde a entrada em vigor da Lei das Estatais, o Serpro mantém conformidade com as políticas e instâncias de governança previstas nas regulações aplicáveis e no Estatuto Social e se empenha em aprimorar continuamente os elevados padrões de governança, o que lhe conferiu sucessivos reconhecimentos em avaliações do Governo e do mercado.

Comprometido, ainda, em fortalecer sua atuação em Sustentabilidade, a Empresa estabeleceu a meta de conquistar a certificação ESG da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), baseada na Prática Recomendada 2030, referência nacional em práticas de sustentabilidade corporativa e alinhamento aos ODS.

Dentre as ações implementadas para alcançar tal objetivo, instituiu a Política de Relacionamento e Engajamento com Partes Interessadas, cuja implementação garante que o Serpro ouça e considere as expectativas de clientes, sociedade, governo e colaboradores, promova transparência, reduza

¹² <https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/prestacao-de-contas>

¹³ <https://www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/modelo-de-governanca>

¹⁴ <https://www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/maturidade-em-governanca-serpro.gov.br>

riscos e aumente a legitimidade institucional e ainda integre perspectivas e expectativa na estratégia e nos processos decisórios, alinhando-se aos princípios ESG.

Gestão de Riscos e Controles Internos

Para o Serpro, gestão de riscos é uma prática de governança essencial para garantir a segurança, a continuidade dos serviços e a proteção dos dados que o Serpro administra, principalmente considerando seu papel fundamental no setor público e sua responsabilidade sobre sistemas e informações sensíveis do governo.

A Empresa identifica e trata riscos estratégicos e corporativos com foco na preservação da capacidade institucional de entrega, na continuidade dos serviços e na manutenção da confiança dos clientes e da sociedade. Os riscos são monitorados de forma contínua, com ações preventivas e corretivas alinhadas às melhores práticas de governança. Entre os fatores críticos monitorados estão a capacidade de inovação e evolução tecnológica, a conformidade regulatória e a segurança da informação.

Em contrapartida, há oportunidades estratégicas, como o fortalecimento da imagem em inteligência artificial no setor público, que são tratados por meio de planos de ação, definição de apetite e tolerância ao risco, e monitoramento contínuo com base em indicadores-chave de riscos (do inglês *Key Risk Indicator* – KRI).

Compliance Institucional

O Sistema de *Compliance* Institucional do Serpro (SCI) contempla atividades voltadas à gestão da Integridade e da Conformidade.

Em 2025, o Serpro renovou sua adesão ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) e aderiu ao Pacto Brasil pela Integridade Empresarial, reafirmando o seu compromisso com a ética, a integridade, a transparência e a governança corporativa.

Além disso, atualizou e consolidou o processo de *Due Diligence* de Integridade (DDI), agora dispensado para as contratações com órgãos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional nas esferas federal, estadual, municipal e distrital, além dos órgãos vinculados aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e ao Ministério Público. Já para as empresas privadas e empresas estatais, permanece a sua obrigatoriedade em cumprimento à Lei das Estatais e à Lei Anticorrupção.

Com a atualização da Política de Conformidade Institucional, o Serpro avançou no direcionamento sobre a assunção de riscos decorrentes do não saneamento de não conformidades e definiu

procedimentos para reporte à Ouvidoria sobre indícios de irregularidades graves que possam comprometer a sustentabilidade, o negócio, a imagem ou a reputação da Empresa.

Correição

A Corregedoria do Serpro atua para garantir a legalidade, a legitimidade e o uso adequado dos recursos públicos. Sua missão é prevenir riscos disciplinares, orientar gestores, esclarecer dúvidas sobre condutas e, quando necessário, investigar fatos e aplicar sanções previstas em normas internas e na legislação vigente.

No início de 2025, foi aprovada a reforma do Estatuto Social do Serpro, que passou a expressar formalmente as atribuições desta instância. Adicionalmente, a área executou seu Plano Anual de Trabalho com foco no fortalecimento da integridade e na aplicação efetiva das normas internas, destacando-se algumas realizações: o atingimento do nível 2 do IDECOR, indicador da Controladoria-Geral da União (CGU) sobre a desempenho e execução da atividade correcional, e a instituição do Fórum Nacional das Corregedorias Estatais, com assinatura de Protocolo de Intenções.

Governança e Integridade fortalecidas

A Governança e a Integridade são fortalecidas, ainda, pela atuação da Ouvidoria e da Comissão de Ética do Serpro (CES).

A Ouvidoria do Serpro é o canal que garante voz ao cidadão e fortalece a transparência na maior empresa pública de tecnologia do país. Além de acolher manifestações, atua como espaço de diálogo e melhoria contínua dos serviços prestados pela Estatal.

Em 2025, foi lançado o Programa Corporativo de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação (PCPEAD), que visa promover ambientes de trabalho livres de assédio, discriminação e demais tipos de violência no trabalho. E ainda, o Serpro foi premiado com o Selo Diamante na Avaliação do Programa Nacional de Transparência Pública – Ciclo 2025.

Com igual importância, um dos principais papéis da CES é atuar com caráter consultivo, educativo e preventivo, buscando dirimir dúvidas, prevenir irregularidades e fortalecer o compromisso com a integridade.

Em 2025, além de tratar todas as denúncias recebidas dentro dos prazos regulamentares, com encaminhamentos adequados às áreas competentes quando cabível, a CES atuou de maneira integrada com políticas internas, como o PCPEAD e o Programa de Integridade, assegurando abordagem coordenada entre ética, diversidade, integridade e direitos humanos.

Gestão de Pessoas

Interagir bem com os seus públicos é essencial para o Serpro alcançar resultados que beneficiam o Estado e a sociedade. Nas relações com o público interno, é fundamental investir continuamente no aperfeiçoamento das práticas de gestão e de desenvolvimento de pessoas, considerando as necessidades dos profissionais, das equipes, das lideranças e da Empresa.

Perfil e distribuição do quadro profissional¹⁵

O Serpro encerrou 2025 com 7.332 empregados¹⁶, uma diminuição de cerca de 3% em relação ao ano anterior. A maioria dos empregados ocupa o cargo de analista (58%), possui nível superior ou pós-graduação (75%) e compõe o quadro interno (83%).

A admissão no quadro de pessoal ocorre mediante prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a legislação vigente e as normas internas. Observam-se as seguintes distribuições: por gênero, 67% masculino e 33% feminino; por raça/cor, 65% branca, 33% parda e preta, 2% amarela e 0,3% indígena. Quanto à faixa etária, há maior incidência entre 45 e 54 anos (26%), seguida da faixa 55 a 64 anos (23%). Há 3% de pessoas com deficiência (PcDs).

Em 2025, a força de trabalho permaneceu concentrada nas Regionais São Paulo e Rio de Janeiro, seguidas pela Sede e pela Regional Brasília. Reforçando o foco na execução de atividades essenciais, 81% dos empregados do quadro interno estavam lotados em áreas finalísticas.

Evolução de eficiência e capacidade de entrega: Receita x Empregados (2016-2025)

Entre 2016 e 2025, o Serpro passou por uma combinação relevante de redução do quadro próprio e expansão da receita, indicando um movimento consistente de ganhos de escala e eficiência. Nesse período, o quantitativo de pessoal¹⁷ caiu de 7.354 para 6.056 (redução de cerca de 18%), enquanto a Receita evoluiu de R\$ 2,14 bilhões para R\$ 4,74 bilhões, uma variação nominal de 122% – que, em termos reais, corresponde a um crescimento de 43%.

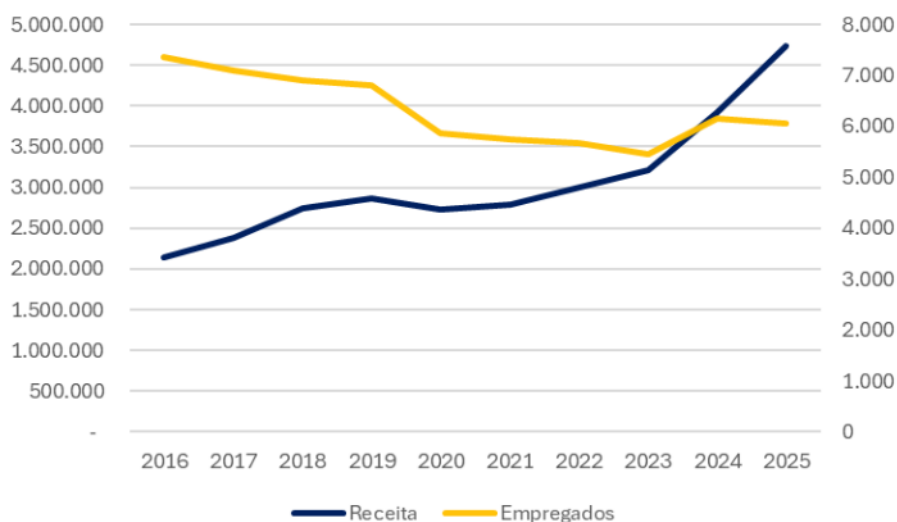
A leitura conjunta dessas duas variáveis sugere que a Empresa conseguiu ampliar o volume de negócios e a capacidade de entrega sem uma expansão proporcional da força de trabalho, o que é típico de organizações que elevam produtividade sistêmica por meio de padronização, automação e transformação tecnológica.

¹⁵ Saiba mais em <https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/servidores/quadro-de-pessoal>

¹⁶ Não foram incluídos os Diretores e os Assessores de natureza especial.

¹⁷ Considera o quadro interno e Assessores de natureza especial.

Gráfico 1: Evolução do Quadro de Pessoal e da Receita (2016–2025)



* Receita em milhares de Reais.

Fonte: Serpro (2025).

Um indicador útil para evidenciar esse “desacoplamento” é a receita por empregado (receita *per capita*), que funciona como indicador aproximado de escala e produtividade econômica do modelo operacional. Em 2016, a receita por empregado era de aproximadamente R\$ 291 mil/ano. Em 2025, esse indicador alcançou cerca de R\$ 783 mil/ano, o que representa um aumento nominal próximo de 169%. Considerando o crescimento real da receita e a redução do quadro, o ganho real aproximado de receita por empregado fica na ordem de 74%, reforçando a indicação de aumento de eficiência e capacidade de entrega. É importante registrar que esse indicador não deve ser interpretado como “produtividade individual” de forma direta; ainda assim, ele é altamente relevante para monitorar se a organização está conseguindo gerar mais valor e ampliar escala com uma estrutura mais enxuta.

No contexto do Serpro, essa trajetória é compatível com a incorporação de tecnologias emergentes, a ampliação de soluções em nuvem, a automação de processos, a revisão de arquiteturas tecnológicas e o redesenho de fluxos operacionais. A adoção de modelos de plataforma e serviços em nuvem, combinada com automações (provisionamento, observabilidade, resposta a incidentes, esteiras de entrega, rotinas operacionais e de segurança), tende a reduzir o custo marginal por unidade entregue e aumentar a capacidade de atendimento sem crescimento equivalente de equipes.

Da mesma forma, a modernização e padronização arquitetural – com maior reutilização, integração por APIs, redução de complexidade do legado e fortalecimento de práticas de engenharia e operação – diminui retrabalho, acelera ciclos de entrega e melhora a confiabilidade, liberando energia organizacional para iniciativas de maior valor agregado. O redesenho de fluxos aponta a ponta, reduzindo *handoffs* e gargalos entre áreas, complementa esse efeito ao elevar a produtividade sistêmica e a previsibilidade das entregas.

Em síntese, os dados apontam para uma evolução estrutural: o Serpro ampliou sua geração de receita e sua capacidade de entrega em um horizonte de dez anos ao mesmo tempo em que reduziu o quadro próprio, sinalizando ganhos de escala sustentados por transformação tecnológica e operacional. A elevação expressiva da receita *per capita* reforça essa interpretação e pode ser utilizada como evidência objetiva de que os avanços em nuvem, automação, modernização arquitetural e redesenho operacional contribuíram para aumentar eficiência e competitividade, permitindo expandir negócios sem expansão proporcional da força de trabalho.

Diretos Humanos e Diversidade, Equidade e Inclusão

O Serpro declara seu compromisso de respeitar os direitos humanos, reconhecidos na Carta Internacional de Direitos Humanos, e os princípios e direitos fundamentais no trabalho, estabelecidos na Declaração da Organização Internacional do Trabalho. Por meio de sua Política de Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão estabelece diretrizes para uma atuação pautada pelo respeito a esses temas no desenvolvimento de suas atividades e em toda a sua cadeia produtiva.

A Empresa integra o Pacto das Estatais pela Diversidade, Equidade e Inclusão, junto a 34 empresas públicas, promovendo diagnósticos, eventos e boas práticas. Participa, ainda, da sétima edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, contando com um plano de ações até o início de 2026. Além disso, tornou-se signatário do Pacto pela Igualdade Racial, assumindo ações antirracistas, formações continuadas, incentivo à liderança negra e projetos sociais voltados à equidade racial.

Cumprimento à Lei nº 15.177/2025

A Lei nº 15.177, de 23 de julho de 2025, estabelece participação mínima de 30% de mulheres em Conselhos de Administração das empresas estatais. Por ter sido promulgada quando os mandatos dos administradores se encontravam em andamento, o Serpro está comprometido com a implementação da Lei e segue monitorando a composição de seus órgãos de administração e adotando medidas para alinhamento progressivo às exigências legais e às boas práticas de governança, inclusive para divulgação das informações previstas na legislação.

Considerando que seu Conselho de Administração (CA) é composto por sete membros, a meta estabelecida é a ocupação de, no mínimo, duas dessas vagas por lideranças femininas. A Empresa atua junto ao seu Ministério Supervisor para que, à medida que os prazos de gestão vigentes expirem, os novos atos de indicação e de eleição priorizem essa composição, garantindo a conformidade legal e o fortalecimento da governança corporativa.

Em 2025, o Conselho de Administração da Estatal não contou com participação feminina, sendo composto exclusivamente por homens. Na Diretoria Executiva, houve a participação de uma mulher no período: Ariadne de Santa Teresa Lopes Fonseca conduz a Diretoria de Negócios Econômico-fazendários.

Nos diversos níveis hierárquicos, as mulheres representam: 33% do quadro total de empregados; 33% dos ocupantes de funções de confiança; 20% dos Assessores de natureza especial; 52% de estagiárias; e 54% de menores aprendizes.

Quadro 2: Distribuição de mulheres por cargo

Cargo	Quantidade	Percentual
Analista	915	38%
Técnico	337	14%
Auxiliar	1.157	48%
Total	2.409	100%

* Considerado o quadro total de empregados.

Fonte: Portal da Transparência e Governança do Serpro (2025).

Quadro 3: Distribuição dos ocupantes de funções de confiança

Função de Confiança	Total	Mulheres		Homens	
		Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Grupo I	6	1	17%	5	83%
Grupo II	45	17	38%	28	62%
Grupo III	172	56	33%	116	67%
Grupo IV	542	175	33%	367	67%
Grupo V	77	27	35%	50	65%
Grupo VI	121	38	31%	83	69%
Total	963	314	33%	649	67%

* Os ocupantes de funções de confiança integram o quadro interno de empregados.

Fonte: Portal da Transparência e Governança do Serpro (2025).

Considerando a remuneração global média, verificou-se que as mulheres recebem valores ligeiramente superiores aos homens que ocupam os mesmos cargos: variação de cerca de R\$ 3.000,00 dentre analistas, de R\$ 1.500,00 dentre técnicos(as) e de R\$ 200,00 dentre auxiliares.

Quadro 4: Comparativo da remuneração global média

Exercício	Mulheres			Homens		
	Analista	Técnica	Auxiliar	Analista	Técnico	Auxiliar
2025	23.700,00	15.500,00	7.500,00	20.700,00	14.000,00	7.300,00
2024	24.000,00	15.000,00	7.000,00	21.000,00	14.000,00	7.000,00
Variação	- 300,00	500,00	500,00	- 300,00	0,00	300,00

* Em Reais.

Fonte: Portal da Transparência e Governança do Serpro (2025).

Outras informações sobre a participação feminina e sobre a remuneração de empregados e dirigentes podem ser consultadas em:

- Relatórios Anuais: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/contas-anuais>

- Remuneração de Empregados: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/@@remuneracao>
- Remuneração de Dirigentes e Conselheiros: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/servidores/relacao-de-agentes-publicos/remuneracao-dos-dirigentes-e-conselheiros>

Saúde, Bem-estar e Segurança no trabalho

Em 2025, o Serpro atuou na melhoria do ambiente e das condições de trabalho, principalmente por meio de controles técnicos, inspeções e conformidade regulatória, contribuindo para a mitigação de riscos e o suporte a decisões. Atento à saúde, bem-estar e segurança de seus profissionais, passou a oferecer acesso a uma plataforma que reúne academias, estúdios e serviços voltados ao cuidado físico e mental. Os mais de 2.500 assinantes ativos reconhecem a iniciativa como uma das que mais impactaram positivamente o ambiente organizacional.

Os empregados também dispõem do Plano de Assistência à Saúde (PAS/Serpro), benefício que visa assegurar a assistência à saúde e o bem-estar físico, social e mental dos beneficiários, que inclui o convênio de reciprocidade com a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI). Ao longo do ano, visando a sustentabilidade econômico-financeira do PAS, a Estatal retomou a cobrança da coparticipação em consultas médicas e iniciou estudos para identificar alternativas viáveis para aplicação de reajuste nas mensalidades.

Gestão do Desempenho dos Empregados

O Processo de Identificação e Desenvolvimento da Maturidade Profissional (Prisma) conquistou o primeiro lugar, na modalidade “Desenvolvimento”, do “Prêmio Ser Humano 2025”, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, seção Distrito Federal (ABRH-DF). A ferramenta de gestão do desempenho de pessoas foi reconhecida por ser uma prática essencial para maximizar o potencial humano dentro do Serpro, beneficiando tanto os profissionais quanto a Empresa como um todo, e por estimular que gestor e empregado exerçam seu papel com comprometimento e engajamento para a otimização dos resultados empresariais.

Educação Corporativa

Em 2025, o Serpro reforçou seu compromisso com a educação corporativa, alinhado ao Objetivo Estratégico “OE2 – Desenvolver pessoas como agentes públicos que entregam valor à sociedade”. Com um orçamento de treinamento de R\$ 11,3 milhões, foram realizadas mais de 286 mil horas de capacitação, resultando em mais de 55 mil aprovações em cursos, que alcançaram 99,3% do quadro interno de empregados. Diversos programas e iniciativas contribuíram para esse resultado, incluindo ações voltadas aos gestores, que participaram de um programa estruturado para fortalecer a liderança humanizada.

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis¹⁸

A Superintendência de Controladoria (SUPCO), vinculada ao Diretor-Presidente, é responsável pela geração, consolidação e análise das informações relativas ao desempenho econômico-financeiro, orçamentário e de custos da Empresa. Atua, ainda, na gestão dos riscos associados aos processos e na adoção de mecanismos de controle que asseguram a confiabilidade na coleta, mensuração, classificação, registro e divulgação dos eventos e transações econômico-financeiras.

Em 2025, a SUPCO passou por uma reestruturação estratégica: antes vinculada à Diretoria de Administração e Finanças (Diraf) e acumulando funções analíticas e operacionais, a área passou a se reportar diretamente à Presidência, com foco exclusivo em análises, projeções e assessoramento à alta gestão e órgãos estatutários. As funções operacionais foram transferidas para a nova Superintendência de Gestão Financeira e Fiscal (SUPFF), vinculada à Diraf, que assumiu papel técnico-operacional especializado, garantindo maior eficiência e controle nos processos financeiros e fiscais.

As demonstrações financeiras são elaboradas pela Diretoria Executiva (Direx), com apoio técnico da área de Controladoria, e submetidas à avaliação dos controles internos pela Auditoria Interna (Audin). Adicionalmente, são analisadas e apreciadas regularmente pelos Conselhos de Administração (CA) e Fiscal (CF), pelo Comitê de Auditoria (Coaud) e pela Auditoria Independente, reforçando a transparência, a credibilidade e a segurança das informações financeiras da Estatal.

Para assegurar um nível adequado e eficiente de controle interno, o Serpro adota práticas como segregação de funções, conciliação de contas e dupla conferência das atividades, o que permite detecção tempestiva e correção de eventuais divergências. A Audin avalia continuamente a eficácia desses controles no contexto do processo de prestação de contas.

De acordo com o Relatório dos Auditores Independentes (RAI), as demonstrações contábeis apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira do Serpro em 31 de dezembro de 2025, bem como o desempenho de suas operações e os fluxos de caixa encerrados nessa data, em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Conformidade Legal das Informações Financeiras

A gestão econômico-financeira do Serpro está integralmente em conformidade com as normas aplicáveis e a legislação vigente estabelecida para empresas públicas de direito privado qualificadas como empresas de grande porte.

¹⁸ Como consequência de arredondamentos, a soma dos números nos quadros e gráficos pode não ser exata, assim como a soma dos percentuais pode não totalizar cem por cento. Pelo mesmo motivo, pode haver pequena variação entre valores apresentados.

A elaboração das demonstrações financeiras observou as práticas contábeis adotadas no Brasil, emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), e seguiu a legislação pertinente, incluindo, entre outros normativos aplicáveis: a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016; a Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007; a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e suas alterações; o Estatuto Social do Serpro vigente; as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC); bem como as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) relativas à escrituração e à elaboração das demonstrações financeiras, inclusive quanto à obrigatoriedade de auditoria independente.

A Taticca Auditores Independentes, desde o exercício 2022, é a empresa responsável pela prestação de serviços de auditoria independente ao Serpro, com contrato vigente e prorrogável até as demonstrações do exercício de 2026. Conforme previsto no Estatuto Social, o Coaud supervisiona as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação desses serviços às necessidades da Empresa.

As Demonstrações Financeiras, as Notas Explicativas e o Relatório dos Auditores Independentes podem ser encontrados na sua integralidade nos endereços:

<https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/contas-anuais>

<https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/demonstracoes-financeiras>

Desempenho econômico-financeiro

Em 2025, o Serpro **registrou lucro líquido de R\$ 755,07 milhões**, crescimento de 10,20% em relação a 2024, período em que o resultado foi R\$ 685,16 milhões. O resultado reflete a expansão das receitas e a maior demanda por soluções tecnológicas, ainda que em um contexto de elevação dos custos operacionais.

O desempenho foi sustentado pelo avanço das operações, pela ampliação da base de contratos e pela gestão financeira voltada à preservação do caixa e ao controle da inadimplência. Em conjunto, esses fatores contribuíram para a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro e para a continuidade da capacidade de geração de resultados da Empresa.

O Quadro 5 apresenta os principais indicadores econômico-financeiros de 2025 em comparação com 2024, permitindo observar a evolução do desempenho da Estatal no período.

Quadro 5: Resultados econômico-financeiros – Comparativo 2025 x 2024

Indicadores		2025	2024***	Variação 2025 x 2024
DRE	Lucro Líquido *	755,07	685,16	10,20%
	Receita Líquida *	4.739,08	3.925,71	20,72%
	Gasto Total *	4.124,15	3.314,55	24,43%
Desempenho	Margem Líquida [1]	15,93%	17,45%	- 1,52 p.p.
	Margem EBITDA [2]	19,94%	21,36%	- 1,41 p.p.
	Investimento / Receita Líquida [3]	6,03%	5,80%	+ 0,23 p.p.
	Retorno Sobre Investimento (ROI) [4]	10,63%	12,57%	- 1,94 p.p.
	Índice de Eficiência Operacional [5]	87,02%	84,43%	+ 2,59 p.p.
	Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido [6]	26,08%	29,38%	- 3,30 p.p.
Balanço	Total de Ativos *	6.645,48	4.928,83	34,83%
	Caixa e Equivalentes de Caixa *	2.523,50	1.924,58	31,12%
	Patrimônio Líquido *	3.063,01	2.727,90	12,28%
	Total do Passivo *	3.582,48	2.200,93	62,77%
	Liquidez Corrente [7]	2,20	2,54	- 0,34 p.p.
	Liquidez Imediata [8]	1,51	1,56	- 0,05 p.p.
Pessoal	Quantidade de empregados **	6.056	6.159	- 103
	Receita <i>per capita</i> ****	782,54	637,39	22,77%
	Gasto com pessoal *	2.588,96	2.257,94	14,66%
	Gasto com pessoal / Receita Líquida	54,63%	57,52%	- 2,89 p.p.

* Valores expressos em milhões de Reais.

** Considera o quadro interno e os Assessores de natureza especial.

*** Para base de comparabilidade, os indicadores afetados por reclassificações já estão recalculados.

**** Valores expressos em milhares de Reais.

Fonte: Serpro (2025).

[1] Margem Líquida: em 2025 foi registrada redução de 1,52 p.p. em relação ao exercício anterior. Embora o lucro líquido tenha crescido 10,20%, esse avanço ocorreu em ritmo inferior ao da receita líquida (20,72%), refletindo a expansão de 24,43% do gasto total, especialmente em custeio associado à nuvem, depreciação e resultado com ações judiciais. Soma-se a esse cenário o efeito não recorrente registrado em 2024, quando a recuperação de créditos ligados à imunidade tributária elevou o resultado, ampliando a base comparativa e contribuindo para a retração do indicador em 2025.

[2] Margem EBITDA: apresentou redução de 1,41 p.p., passando de 21,36% em 2024 para 19,94% em 2025, refletindo o desempenho das atividades operacionais, desconsiderando efeitos essencialmente financeiros, como a depreciação de ativos e resultado financeiro.

[3] Investimento / Receita Líquida: aumentou de 0,23 p.p., de 5,80% em 2024 para 6,03% em 2025, decorrente do crescimento superior dos investimentos realizados (25,5%) em relação à evolução da receita líquida (20,72%).

[4] Retorno sobre Investimento (ROI): redução de 1,94 p.p., de 12,57% em 2024 para 10,63% em 2025, influenciada principalmente pela diminuição de 2,59 p.p. na margem operacional, em função da elevação dos gastos operacionais no exercício.

[5] Índice de Eficiência Operacional: aumento de 2,59 p.p., passando de 84,43% em 2024 para 87,02% em 2025, resultado do crescimento dos gastos (24,43%) em ritmo superior ao da receita operacional líquida (20,72%). Ressalta-se que, para esse indicador, quanto menor o valor, melhor o desempenho.

[6] Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido: decréscimo de 3,30 p.p., reduzindo de 29,38% em 2024 para 26,08% em 2025, em razão do crescimento do lucro líquido (10,20%) ter sido inferior ao aumento do patrimônio líquido médio (24,16%).

[7] Liquidez Corrente: redução de 0,34 p.p., passando de 2,54 em 2024 para 2,20 em 2025, em função do crescimento do passivo circulante em ritmo superior ao do ativo circulante. Enquanto o ativo circulante avançou 17,80%, o passivo circulante cresceu 35,91%, pressionado principalmente pelo reconhecimento do arrendamento dos equipamentos destinados à Reforma Tributária, que elevou o passivo circulante em R\$ 315,96 milhões.

[8] Liquidez Imediata: redução de 0,05 p.p., passando de 1,56 em 2024 para 1,51 em 2025, em decorrência do crescimento do caixa (31,12%), puxado pelo maior nível de recebimento e de receitas financeiras e queda de inadimplência, em patamar inferior ao passivo circulante (35,91%), impactado pelo reconhecimento de arrendamento de equipamentos para Reforma Tributária.

Evolução da Receita *per capita* em termos nominais e reais

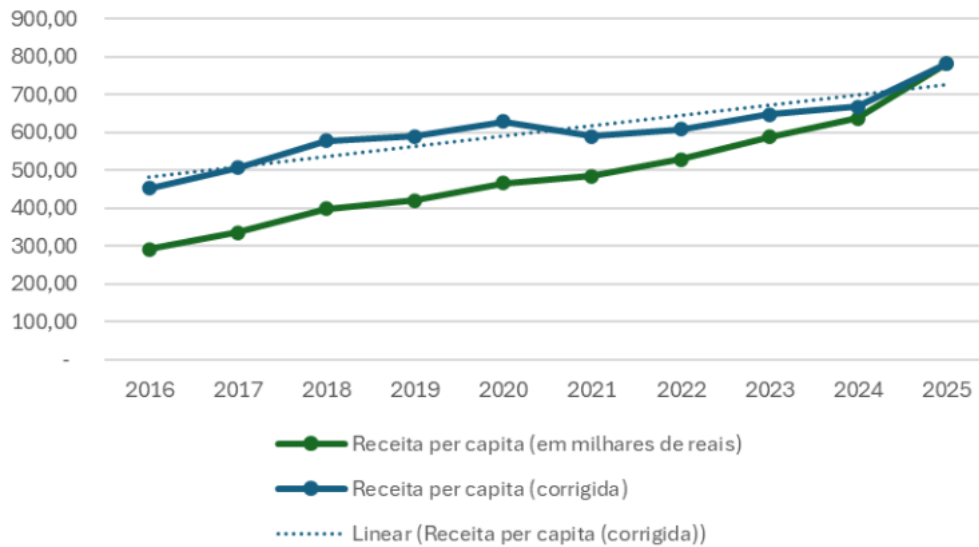
A Receita *per capita* apresentou evolução expressiva ao longo dos últimos exercícios, refletindo ganhos consistentes de produtividade econômica e maior alavancagem operacional da Empresa.

Em termos nominais, o indicador evoluiu de R\$ 290,77 mil em 2016 para R\$ 782,54 mil em 2025, representando crescimento acumulado de aproximadamente 169% no período.

Quando analisado em termos reais, expurgando os efeitos inflacionários, o indicador apresentou expansão superior a 73%, evidenciando que o crescimento observado decorreu de ganhos efetivos de eficiência operacional.

A trajetória do indicador demonstra que, ao longo do período analisado, a geração de receitas evoluiu em ritmo superior à variação do quadro de pessoal, caracterizando ganho estrutural de produtividade econômica.

Gráfico 2: Evolução da Receita *per capita* (2016–2025)



* Os valores reais foram atualizados monetariamente pelo IPCA.

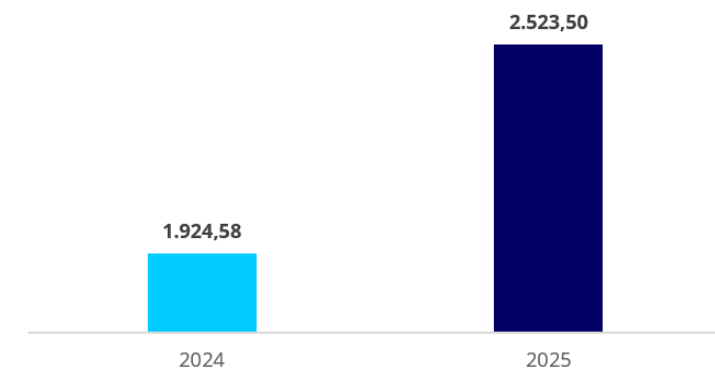
Fonte: Serpro (2025).

O comportamento da Receita *per capita* reforça a sustentabilidade econômico-financeira do Serpro, ao indicar ampliação da capacidade de geração de valor com disciplina na utilização dos recursos organizacionais.

Execução Financeira e Fluxo de Caixa

Em 2025, o saldo de Caixa e Equivalentes de Caixa apresentou crescimento de 31,12%, passando de R\$ 1.924,58 milhões para R\$ 2.523,50 milhões, refletindo, principalmente, a forte geração de caixa operacional no período.

Gráfico 3: Evolução de Caixa e Equivalentes de Caixa



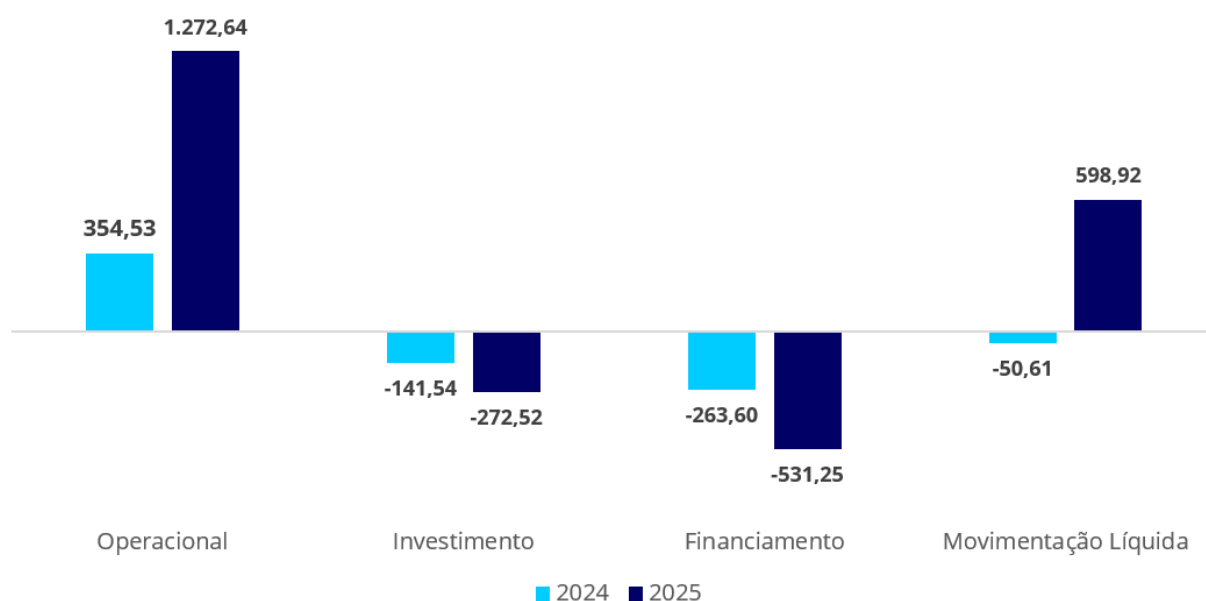
* Em milhões de Reais.

Fonte: Serpro (2025).

O desempenho do Caixa observado no Gráfico 3 foi sustentado pelo aumento do caixa líquido das atividades operacionais, que alcançou R\$ 1.402,70 milhões, frente a R\$ 354,53 milhões em 2024, representando crescimento de R\$ 1.048,17 milhões. Esse resultado decorreu, sobretudo, da elevação dos recebimentos de clientes, que somaram R\$ 4.535,85 milhões, com aumento de R\$ 1.313,38 milhões (40,76%) em relação a 2024.

Adicionalmente, observou-se crescimento no rendimento das aplicações financeiras, que atingiu R\$ 215,57 milhões, incremento de R\$ 74,10 milhões (52,38%) frente ao exercício anterior, contribuindo positivamente para a geração de caixa. Em sentido oposto, os desembolsos com pessoal e encargos totalizaram R\$ 2.723,02 milhões, aumento de R\$ 257,53 milhões (10,44%) em relação a 2024, enquanto os pagamentos a fornecedores alcançaram R\$ 785,83 milhões, acréscimo de R\$ 236,21 milhões (42,98%), refletindo a ampliação do nível de atividade da empresa.

Gráfico 4: Demonstração do Fluxo de Caixa (por atividade)



* Em milhões de Reais.

Fonte: Serpro (2025).

Nas atividades de investimento, registrou-se saída líquida de R\$ 272,52 milhões, ante R\$ 141,54 milhões em 2024, representando um aumento de R\$ 130,98 milhões (92,54%), associado à intensificação dos investimentos em ativo imobilizado e intangível, em consonância com a estratégia de expansão e modernização da infraestrutura.

Já nas atividades de financiamento, o fluxo líquido negativo totalizou R\$ 531,25 milhões, frente a R\$ 263,60 milhões em 2024, variação de R\$ 267,65 milhões, explicada, principalmente, pelo maior volume de pagamentos de dividendos e juros sobre capital próprio, além das amortizações de passivos de arrendamento (R\$ 130,06 milhões).

Como resultado desses movimentos, a movimentação líquida positiva de caixa atingiu R\$ 598,92 milhões, revertendo o fluxo negativo de R\$ 50,61 milhões observado em 2024 e reforçando a solidez financeira do Serpro.

O aumento do saldo de caixa, associado à redução da inadimplência de clientes estratégicos, permitiu a manutenção de níveis elevados de liquidez e assegurou adequada capacidade de cumprimento das obrigações de curto prazo.

Em 2025, a liquidez corrente alcançou 2,20, demonstrando que os recursos de curto prazo são suficientes para cobrir as obrigações no mesmo período, enquanto a liquidez imediata, de 1,51, evidencia a eficiência na gestão das disponibilidades de curtíssimo prazo, conferindo segurança para a realização dos desembolsos correntes.

Balanco Patrimonial

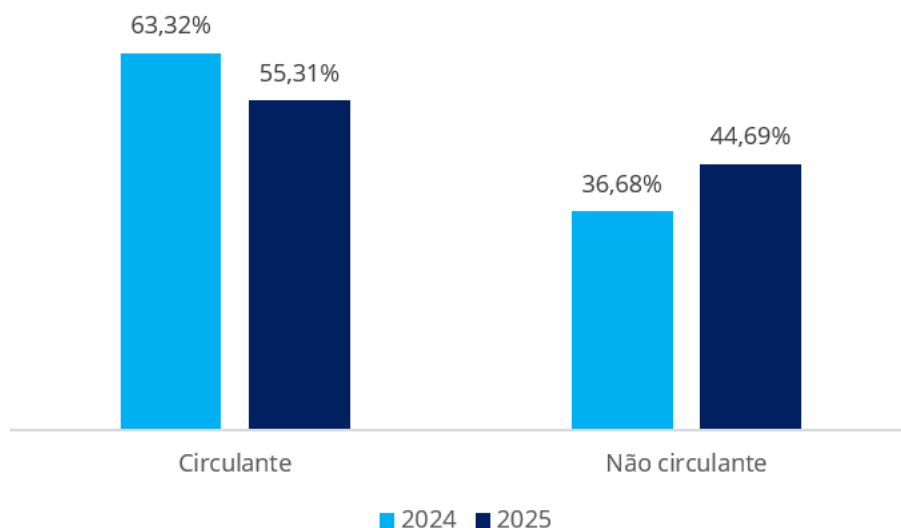
Em 31 de dezembro de 2025, o Ativo Total do Serpro alcançou R\$ 6,65 bilhões, representando crescimento de 34,83% (+ R\$ 1,72 bilhão) em relação a 2024. A expansão do ativo reflete, principalmente, a combinação entre o fortalecimento da posição de caixa, a melhora na qualidade dos créditos a receber e a intensificação dos investimentos em infraestrutura tecnológica.

Embora o Ativo Circulante tenha apresentado crescimento nominal, sua participação relativa no Ativo Total foi reduzida, conforme representado no Gráfico 5, em função da expansão mais intensa do Ativo Não Circulante, refletindo especialmente o reconhecimento de bens arrendados.

O Ativo Circulante totalizou R\$ 3,68 bilhões, aumento de 17,80% (+ R\$ 555,32 milhões) frente a 2024, impulsionado, sobretudo, pelo crescimento de 31,12% no saldo de Caixa e Equivalentes de Caixa, que atingiu R\$ 2,52 bilhões, em linha com a forte geração de caixa operacional ao longo do exercício. Paralelamente, os créditos a receber apresentaram redução de 8,01%, refletindo a diminuição da inadimplência e maior eficiência nos processos de cobrança.

O Ativo Não Circulante somou R\$ 2,97 bilhões, registrando expansão de 64,23% (+ R\$ 1,16 bilhão) em relação a 2024. Esse crescimento decorre, principalmente, do aumento do imobilizado, que alcançou R\$ 2 bilhões, avanço de 144,27%, associado aos investimentos em modernização tecnológica, expansão da infraestrutura e ao reconhecimento de bens arrendados, em consonância com as demandas operacionais e com a execução de projetos estruturantes, sobretudo a Reforma Tributária.

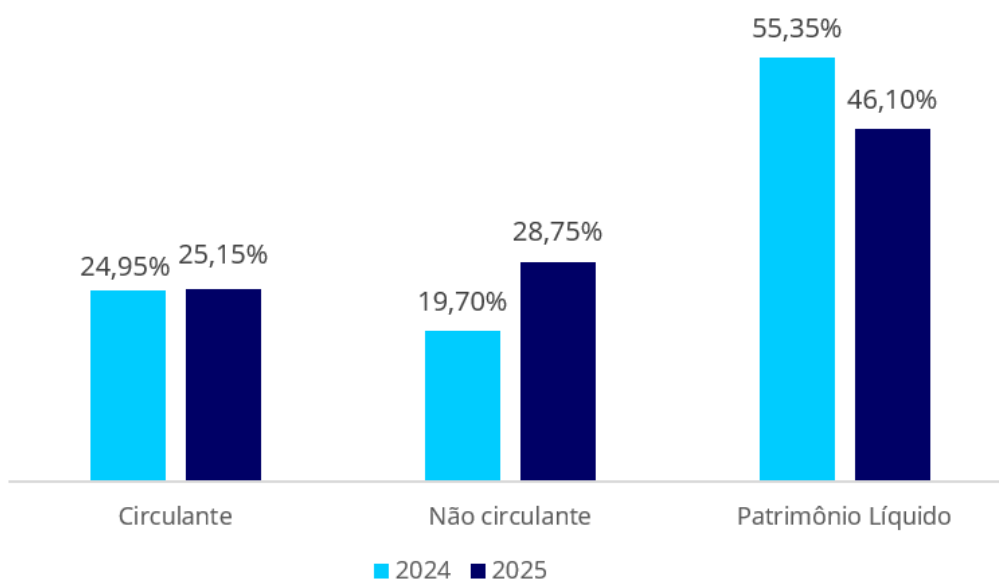
Gráfico 5: Composição do Ativo Total



Fonte: Serpro (2025).

Com relação ao passivo, observa-se evolução compatível com a expansão das operações e com a estratégia de financiamento adotada pelo Serpro.

Gráfico 6: Composição do Passivo Total



Fonte: Serpro (2025).

O Passivo Circulante atingiu R\$ 1,67 bilhão, crescimento de 35,91% (+ R\$ 441,64 milhões) frente a 2024, explicado, principalmente, pelo aumento das obrigações a pagar, que somaram R\$ 1,13 bilhão, refletindo maior volume de despesas operacionais e compromissos de curto prazo decorrentes da expansão da atividade.

O Passivo Não Circulante totalizou R\$ 1,91 bilhão, praticamente dobrando em relação a 2024 (+ R\$ 939,91 milhões ou 96,79%). Esse movimento decorre, sobretudo, do reconhecimento de R\$ 773,19 milhões em arrendamentos a longo prazo, além do crescimento das provisões trabalhistas, fiscais,

cíveis e ambientais, que atingiram R\$ 770,47 milhões (+ R\$ 103,57 milhões ou 15,53%), acompanhando a expansão das operações e a atualização das estimativas de risco.

O Patrimônio Líquido alcançou R\$ 3,06 bilhões, crescimento de 12,28% (+ R\$ 335,11 milhões) em relação a 2024, refletindo a geração de resultados no exercício e a política de retenção de lucros adotada pelo Serpro. As reservas totais somaram R\$ 1,26 bilhão, com aumento de 37,91% (+ R\$ 346,92 milhões), reforçando a base patrimonial e a capacidade de financiamento dos investimentos estratégicos.

Indicadores e Metas

Em 2025, os principais indicadores econômico-financeiros do Serpro evidenciaram desempenho sólido, ainda que marcado por pressões estruturais de custos associadas à expansão das operações e à intensificação dos investimentos estratégicos. A análise integrada dos indicadores demonstra capacidade de geração de resultados, preservação da liquidez e manutenção do equilíbrio econômico-financeiro, mesmo em um contexto de maior complexidade operacional.

A margem líquida atingiu 15,93%, superando a meta estabelecida de 15,54%, refletindo a combinação entre crescimento da receita e contribuição relevante do resultado financeiro. Embora tenha sido observada redução em relação a 2024, o indicador permaneceu acima do patamar planejado, evidenciando a capacidade do Serpro de sustentar a rentabilidade em um cenário de expansão dos gastos operacionais, especialmente em custeio, depreciação e serviços associados à agenda de modernização tecnológica.

O índice de caixa alcançou 6,74, posicionando-se confortavelmente dentro da faixa-meta definida para o exercício (entre 3 e 8), o que confirma a robustez da posição de liquidez. Esse resultado foi sustentado pela forte geração de caixa operacional e pela expressiva redução da inadimplência, reforçando a capacidade do Serpro de honrar seus compromissos de curto prazo sem pressão financeira, ao mesmo tempo em que preserva flexibilidade para financiar suas operações e investimentos.

Por outro lado, o índice de eficiência operacional encerrou o exercício em 87,02%, acima do limite estabelecido como meta, refletindo maior pressão dos gastos sobre a receita líquida. Em linha com esse comportamento, a Margem EBITDA atingiu 19,94%, situando-se abaixo da meta de 21,30%. O desempenho combinado dos indicadores está diretamente associado à aceleração dos custos operacionais, em especial aqueles vinculados à nuvem, aos serviços contratados e à ampliação do parque tecnológico. Ainda assim, quando desconsiderados efeitos não recorrentes observados em 2024, verifica-se evolução positiva do resultado operacional recorrente, indicando que a piora dos indicadores não compromete a sustentabilidade econômica de longo prazo.

A produtividade *per capita* alcançou R\$ 101.541,13, correspondente a 98,17% da meta estabelecida para o exercício. Apesar do avanço em relação a 2024, o indicador ficou ligeiramente abaixo do planejado, refletindo o crescimento dos gastos operacionais em ritmo superior ao do resultado operacional. O desempenho, entretanto, permanece consistente com a trajetória de crescimento da receita e sinaliza oportunidades adicionais de captura de eficiência à medida que os investimentos realizados passem a gerar maior escala operacional.

Quadro 6: Indicadores – comparativo meta 2025 x realizado 2025

Dimensão	Indicador	Sinal	Meta 2025	Realizado 2025	Meta atingida
Planejamento Estratégico	Margem Líquida	+	15,54%	15,93%	Sim
Governança	Índice de Caixa	+	entre 3 e 8	6,74	Sim
	Margem EBITDA	+	21,30%	19,94%	Não
Econômico-financeiro	Índice de Eficiência Operacional	-	85,23%	87,02%	Não
	Produtividade <i>per capita</i> *	+	103.427,78	101.541,13	Não

* Valores expressos em Reais.

Fonte: Serpro (2025).

Apesar de algumas metas não terem sido alcançadas, em conjunto, os indicadores econômico-financeiros apresentaram um comportamento em 2025 que demonstra a preservação da liquidez e a resiliência do desempenho econômico-financeiro do Serpro, ao mesmo tempo em que evidenciam desafios relevantes na gestão de custos, que orientam as prioridades para os próximos ciclos de planejamento.

Gestão orçamentária e financeira

O orçamento do Serpro observa as diretrizes da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), que estabelece o Programa de Dispêndios Globais (PDG) como instrumento de gestão e controle orçamentário das empresas estatais federais. Dessa forma, as informações apresentadas neste relatório estão alinhadas ao PDG aprovado para o exercício.

Os processos orçamentários e financeiros do Serpro são acompanhados de forma sistemática pela Auditoria Interna (Audin), pelo Comitê de Auditoria (Coaud) e pelo Conselho Fiscal (CF), além de serem submetidos à fiscalização da Auditoria Independente e dos órgãos de controle externo, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), assegurando transparência, conformidade e robustez na gestão dos recursos.

A gestão orçamentária da Empresa é fundamentada em planejamento criterioso. No exercício de 2025, tornou-se necessária a adequação da Proposta Orçamentária por meio de medidas de ajuste, incluindo **cortes** de despesas e **contingenciamentos**, com o objetivo de compatibilizar a

execução dos gastos com o fluxo de caixa e garantir o cumprimento das metas fiscais estabelecidas.

Essas ações foram consolidadas no **Plano de Ajuste e Otimização de Gastos**, que orientou a priorização das despesas, a revisão de contratos e a implementação de iniciativas voltadas à eficiência e à sustentabilidade financeira da Empresa.

Outro ponto relevante para assegurar a efetividade da gestão orçamentária, alinhada às metas fiscais e ao planejamento estratégico, foi a ampliação e o fortalecimento das competências do **Comitê Tático de Orçamento e Contratos**. Entre suas atribuições, incluem-se analisar e recomendar medidas de ajuste, acompanhar ações de otimização de recursos, emitir pareceres à Diretoria Executiva (Direx), propor diretrizes para o planejamento das contratações e garantir a conformidade com os normativos internos, a Resolução CGPAR nº 45/2022 e o Plano de Ajuste e Otimização de Gastos, promovendo maior governança e eficiência na gestão orçamentária e contratual.

O orçamento da Empresa foi definido pelo **Decreto nº 12.280, de 29 de novembro de 2024**, que aprovou o **PDG 2025** e fixou os gastos iniciais em **R\$ 5.106,63 milhões**, sendo **R\$ 4.648,64 milhões** destinados a dispêndios correntes e **R\$ 457,99 milhões** a dispêndios de capital. A dotação consolidada para investimentos em ativos imobilizados (bens, hardware e obras) foi aprovada pela **Lei Orçamentária Anual (LOA) nº 15.121, de 10 de abril de 2025**, no valor de **R\$ 274,07 milhões**.

O Grupo de Dispêndios de Capital compreende dividendos, juros sobre capital próprio (JCP), depósitos judiciais e investimentos em ativos imobilizados e intangíveis (software). A dotação inicial foi de **R\$ 457,99 milhões**, distribuída em **R\$ 132,61 milhões** para dividendos, **R\$ 24,32 milhões** para software, **R\$ 26,99 milhões** para depósitos judiciais e **R\$ 274,07 milhões** para ativos imobilizados.

A **reprogramação orçamentária** foi analisada e aprovada pela **Sest**, conforme **Portarias Sest/MGI nº 3.642/2025, de 14 de maio de 2025** e **nº 11.032/2025, de 5 de dezembro de 2025**, resultando em acréscimo de **10,39% em relação aos gastos** inicialmente aprovados.

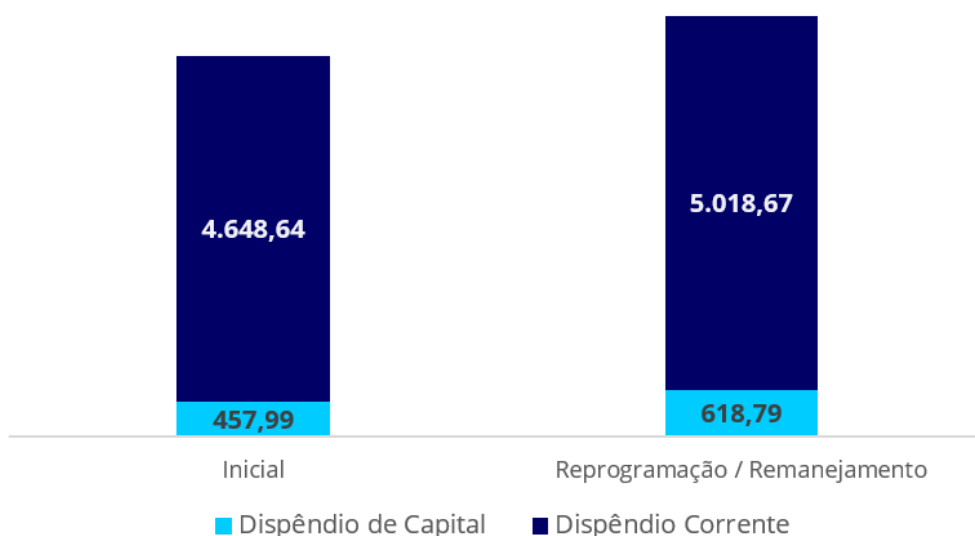
Os valores apresentados na reprogramação do **PDG** refletem a reavaliação das despesas e a revisão das estimativas de receitas, com o objetivo de adequá-los à realidade do exercício e às diretrizes do Planejamento Estratégico 2025.

Esse aumento decorreu, principalmente, de fatores não previstos na proposta inicial, como a **reoneração da folha de pagamento**, que impactou diretamente os encargos sociais, e a incorporação do **Projeto da Reforma Tributária do Consumo (RTC)**, que demandou a contratação de serviços especializados para assegurar a operação, o suporte, a segurança e a conectividade da plataforma tecnológica da RTC.

Adicionalmente, avançou-se na **expansão da Nuvem de Governo** e arquitetura **Multicloud**, exigindo novas contratações e investimentos em infraestrutura. Também foram realizados **ajustes tributários** em função do aumento da previsão de receitas e da desoneração de clientes com imunidade tributária, bem como a **atualização das políticas de distribuição de resultados**, contemplando dividendos, programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e de Remuneração Variável Anual (RVA), alinhadas às novas projeções de desempenho da Empresa.

Com a **reprogramação**, o orçamento consolidado atingiu **R\$ 5.637,46 milhões**, sendo **R\$ 5.018,67 milhões** destinados a dispêndios correntes (pessoal, custeio e impostos) e **R\$ 618,79 milhões** a dispêndios de capital (dividendos e investimentos). O Gráfico 7 apresenta a comparação entre a estrutura do **orçamento inicial** e a estrutura resultante após a **reprogramação e os remanejamentos** efetuados em novembro de 2025.

Gráfico 7: Estrutura Orçamentária – Inicial x Reprogramada



* Em milhões de Reais.

Fonte: ERP Web Manager (2025).

O Quadro 7 apresenta o percentual de execução em relação ao orçamento atualizado, com detalhamento por grupos orçamentários de dispêndios correntes e de capital. A classificação segue a natureza das despesas, permitindo análise transparente da aplicação dos recursos, da aderência ao planejamento e da eficiência na alocação orçamentária, reforçando as práticas de governança e controle.

Quadro 7: Estrutura dos Grupos Orçamentários

Contas	2025		Realização em relação ao aprovado (%)
	Aprovado (R\$) Considerado o valor da reprogramação/remanejamento	Realizado (R\$)	
Dispêndios de capital	618.789.311	622.232.410	100,56%
Investimentos	308.995.137	285.816.703	92,50%
- Imobilizado	284.674.913	272.209.192	95,62%
- Intangível	24.320.224	13.607.511	55,95%
Outras despesas de capital (Dep. Judicial, Arrendamento e Perdas)	192.778.335	156.796.994	81,34%
Distribuição de lucros aos acionistas	117.015.839	179.618.713	153,50%
Dispêndios correntes	5.018.671.887	4.940.305.902	98,44%
Despesas de pessoal	3.101.115.110	3.073.159.512	99,10%
Materiais e produtos	11.120.001	7.002.889	62,98%
Serviços de terceiros	825.329.153	720.223.027	87,26%
Medidas compensatória	230.356.331	233.087.553	101,19%
Tributos	547.682.000	579.165.956	105,75%
Despesas financeiras	45.596.135	61.452.837	134,78%
Abatimentos concedidos nas vendas	187.052.634	184.937.404	98,87%
Outras despesas correntes	70.420.523	81.276.724	115,42%
Total	5.637.461.198	5.562.538.312	98,67%

Fonte: ERP Web Manager (2025).

A execução orçamentária de 2025 totalizou R\$ 5.562,54 milhões, correspondendo a 98,67% do limite aprovado, já considerados os valores reprogramados e remanejados ao longo do exercício. As despesas com **pessoal** permaneceram como o principal grupo de dispêndios, dentro da execução orçamentária, abrangendo salários, encargos, benefícios, capacitação, demais gastos com pessoal, demandas trabalhistas, desligamentos, pós-emprego, ressarcimento de pessoal requisitado, além de despesas com dirigentes e conselheiros. Essas despesas totalizaram R\$ 3.073,16 milhões, o que representa 55,25% do total executado.

Após os ajustes e movimentações orçamentárias decorrentes de reprogramações e remanejamentos, observou-se **incremento nominal** de 10,54% na execução total das despesas em relação a 2024, conforme demonstrado no Quadro 8. Esse crescimento decorreu, principalmente, dos impactos do Acordo Coletivo de Trabalho 2024/2025, da reoneração da folha de pagamento, das adequações exigidas pelo Projeto da Reforma Tributária do Consumo (RTC), da expansão das capacidades da Nuvem de Governo e da arquitetura Multicloud, bem como de ajustes tributários e da atualização das políticas de distribuição de resultados, fatores que impactaram no nível de execução orçamentária do exercício.

Quadro 8: Comparativo da Realização Orçamentária – 2024 e 2025

Contas	Realizado		Variação (%)
	2024 (R\$)	2025 (R\$)	
Dispêndios de capital	792.285.365	622.232.410	-21,46%
Investimentos	227.745.459	285.816.703	25,50%
- Imobilizado	210.105.365	272.209.192	29,56%
- Intangível	17.640.094	13.607.511	-22,86%
Outras despesas de capital (Dep. Judicial e Perdas)	22.889.075	156.796.994	585,03%
Distribuição de lucros aos acionistas	541.650.831	179.618.713	-66,84%
Dispêndios correntes	4.240.079.156	4.940.305.902	16,51%
Despesas de pessoal	2.726.826.792	3.073.159.512	12,70%
Materiais e produtos	5.097.548	7.002.889	37,38%
Serviços de terceiros	557.269.102	720.223.027	29,24%
Medidas compensatórias	199.307.250	233.087.553	16,95%
Tributos	564.327.761	579.165.956	2,63%
Despesas financeiras	29.207.268	61.452.837	110,40%
Abatimentos concedidos nas vendas	81.600.762	184.937.404	126,64%
Outras despesas correntes	76.442.673	81.276.724	6,32%
Total	5.032.364.521	5.562.538.312	10,54%

Fonte: ERP Web Manager (2025).

Dispêndios de Capital

Os dispêndios de capital autorizados em 2025 compreenderam a **distribuição de lucros aos acionistas**, as **despesas judiciais e perdas**, bem como os **investimentos** realizados no exercício, incluindo a aquisição de **ativos de Tecnologia da Informação** (hardware e software), de **bens permanentes** e de **serviços de obras**.

Incluem-se também os **arrendamentos de equipamentos de TI** vinculados aos projetos da **Reforma Tributária do Consumo (RTC)** e da **Nuvem de Governo**, adotados para assegurar **flexibilidade operacional**, **atualização tecnológica** contínua e **otimização do capital**. Essa modalidade mitiga o risco de obsolescência e oferece maior adequação às demandas variáveis e de evolução, sobretudo aquelas de alta complexidade e rápida evolução tecnológica.

Investimentos – Imobilizado + Intangível

Os investimentos totalizaram **R\$ 285,82 milhões**, representando um crescimento de **25,50%** em relação a **2024**. As aquisições de **hardware** e **software** permaneceram como principal componente do **Plano de investimentos**, correspondendo a **89,75%** do total aplicado e refletindo a aderência aos **objetivos estratégicos** da Empresa.

Entre as **principais contratações**, no segmento de **hardware**, destacaram-se investimentos voltados ao fortalecimento da **segurança**, à **ampliação das capacidades do mainframe** e do **armazenamento**

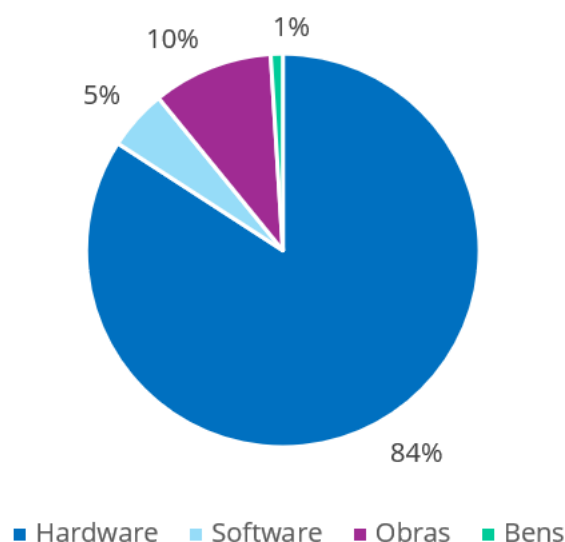
e à modernização da **infraestrutura de rede**. Em **software**, sobressaíram contratações direcionadas à **modernização da plataforma tecnológica**, incluindo a adoção de nova **solução de integração** e a aquisição de **licenças para expansão do processamento** e reforço da **segurança**.

Os investimentos em **Obras** contemplaram a modernização dos sistemas elétricos e de climatização, além de melhorias gerais de infraestrutura, com destaque para intervenções no **Centro de Dados Modular da Regional São Paulo**, assegurando instalações mais eficientes, seguras e alinhadas às melhores práticas de gestão predial.

Em **Bens** incluíram-se aquisições de mobiliário, geradores, equipamentos de climatização e itens de apoio logístico, organizados para atender de forma integrada às demandas operacionais da Empresa. Todas essas contratações foram conduzidas com foco no atendimento às metas ESG, priorizando eficiência energética, sustentabilidade ambiental e o fortalecimento da infraestrutura, em consonância com as diretrizes de governança institucional.

O Gráfico 8 apresenta a distribuição percentual desses investimentos, que alinhados ao esforço contínuo de inovação, aumento da eficiência operacional, manutenção dos níveis de serviço e aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade brasileira.

Gráfico 8: Estrutura dos Investimentos Realizados



Fonte: ERP Web Manager (2025).

Distribuição de Lucros aos Acionistas

Para o exercício de 2025, está prevista a distribuição de **25% do lucro líquido**, correspondente ao **mínimo obrigatório**, totalizando **R\$ 179,62 milhões**. Esse valor representa redução de **66,84%** em relação ao montante distribuído em 2024, quando, além do dividendo mínimo obrigatório, foram pagos **dividendos adicionais**, atingindo **35% adicionais** do lucro líquido da Empresa. Com isso, a distribuição total em 2024 somou **R\$ 541,65 milhões**.

Dispêndios Correntes

Os dispêndios correntes cresceram **16,51%** em relação a 2024, variação atribuída principalmente aos impactos do **Projeto da Reforma Tributária do Consumo (RTC)** e à **expansão das capacidades da Nuvem de Governo e da arquitetura Multicloud**, que elevaram os custos operacionais e os serviços associados ao ambiente tecnológico da Empresa.

Despesas de Pessoal

As despesas de **pessoal**, que englobam remuneração, encargos sociais, benefícios, desligamentos e obrigações pós-emprego, demandas trabalhistas, ações de capacitação, bem como despesas com empregados, membros da Direx, CA, CF e Coaud, apresentaram aumento de **12,70%** em relação a 2024. Esse crescimento decorre do efeito combinado do **crescimento vegetativo da folha**, da aplicação do **Acordo Coletivo de Trabalho (ACT)** e da **reoneração da folha de pagamento**.

Materiais e Produtos

As despesas com **Materiais e Produtos**, relacionadas tanto à **aquisição de materiais** de consumo quanto a itens destinados à produção, registraram aumento de **37,38%** em comparação a 2024. Esse crescimento decorre, principalmente, da elevação do volume de insumos necessários ao **processo produtivo da Empresa**, em função da expansão das demandas operacionais e dos serviços prestados.

Serviços de Terceiros

As despesas com **Serviços de Terceiros** abrangem contratações relacionadas à Tecnologia da Informação, consultoria, auditoria, vigilância e segurança, publicidade e propaganda, além de outros serviços especializados. Em 2025, esse grupo apresentou aumento de **29,24%** em relação a 2024. Essa variação decorre, principalmente, da ampliação dos gastos com **Tecnologia da Informação** necessários para atender às demandas do **Projeto da Reforma Tributária do Consumo (RTC)** e para suportar a **expansão das capacidades da Nuvem de Governo e da arquitetura Multicloud**, fatores que elevaram significativamente o volume de serviços contratados no período.

Medidas compensatórias

As Medidas Compensatórias correspondem a valores devolvidos pelo Serpro a determinados clientes em razão da exploração de serviços que utilizam bases de dados de propriedade desses clientes. Contabilmente, tais valores são registrados como custo dos serviços prestados e no PDG Orçamentário são registrados em custeio de serviços de terceiros administrativos na conta “Outros Serviços de Terceiros”. Em 2025, o montante apurado apresentou crescimento de **16,95%** em relação ao exercício de 2024.

Tributos

As despesas tributárias abrangem tributos incidentes sobre a venda de serviços, sobre o lucro e demais obrigações fiscais da Empresa. No exercício, registrou-se um crescimento de **2,63%**, em relação a 2024, influenciado pelo aumento da **receita operacional** e pela elevação de **outros**

tributos decorrentes de pagamentos em moeda estrangeira, relacionados aos projetos de nuvem e da reforma tributária.

Despesas Financeiras

Correspondem às despesas decorrentes de descontos financeiros concedidos a clientes, bem como às multas, juros moratórios e demais encargos incidentes sobre faturas inadimplidas ou parcialmente liquidadas, além de outras despesas de natureza financeira. Observou-se um aumento de **110,40%** em relação a 2024.

Abatimentos concedidos nas vendas

Os abatimentos concedidos nas vendas aumentaram **126,64%** em relação a 2024, decorrente, sobretudo, pelo **cancelamento de vendas**, materializado por meio de **notas fiscais canceladas** no período. Esse comportamento ao longo do exercício, impactou diretamente o montante registrado nesse grupo de contas.

Outras Despesas Correntes

As despesas com publicidade, viagens, estagiários e aprendizes, multas e distribuição de lucros e resultados apresentaram crescimento de **6,32%** em relação a 2024, impulsionado, principalmente, pelos gastos com viagens, pela expansão no número de estagiários e aprendizes e, sobretudo, pela maior distribuição de lucros e resultados, decorrente do desempenho positivo da Empresa.

Gestão de Custos

O Serpro não utiliza o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC). Desde 2011, a Empresa adota metodologia do Custeio Baseado em Atividades (ABC) para a apuração dos gastos (custos e despesas), assegurando informações gerenciais adequadas às características do negócio e à sua operação. O Sistema de Custos é estruturado a partir dos lançamentos contábeis extraídos diretamente no sistema ERP (do inglês *Enterprise Resource Planning*). A automatização desse processo está em andamento, o que proporcionará maior agilidade e precisão na apuração dos custos.

Em 2025, foram implementadas melhorias no processo de apuração. Além da classificação tradicional entre custos e despesas, baseada na análise por subprocessos, passou-se a utilizar também a classificação dos códigos de serviços, tornando a apuração mais precisa e alinhada às especificidades das atividades executadas.

Custos Realizados 2024 x 2025

A evolução dos custos e despesas operacionais em 2025 reflete a expansão do nível de atividade e a execução da estratégia de modernização tecnológica do Serpro. Para fins de análise gerencial,

os gastos são classificados por tipo de processo – finalísticos, viabilizadores e contratos diretos e gastos corporativos.

Quadro 9: Gastos por tipo de processo 2024 x 2025

Tipo de Processo	Realizado 2024	Realizado 2025
Finalístico	2.352.512,92	2.671.099,48
Viabilizador	637.133,52	704.436,60
Contratos Diretos e Gastos Corporativos	352.807,43	746.668,74
Total	3.342.453,87	4.122.204,82

* Em milhares de Reais.

Fonte: Sollus ABM (2025).

A partir dos dados apresentados no Quadro 9, observa-se que os gastos totais cresceram 23,32%, passando de R\$ 3.342,45 milhões em 2024 para R\$ 4.122,20 milhões em 2025. Esse crescimento, entretanto, não foi homogêneo entre os tipos de processo.

Os processos finalísticos, diretamente associados à prestação de serviços aos clientes, totalizaram R\$ 2.671,10 milhões em 2025, aumento de 13,54% em relação a 2024. Esse crescimento está alinhado à expansão da Receita Operacional Líquida, ao maior volume de serviços prestados e à intensificação do uso de infraestrutura tecnológica, especialmente no contexto da ampliação dos serviços digitais e da nuvem.

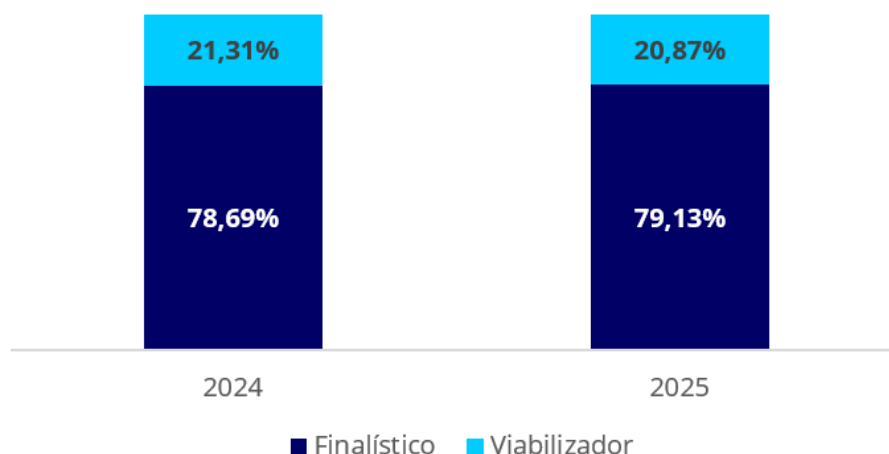
Os processos viabilizadores, responsáveis pelas atividades de suporte à operação, alcançaram R\$ 704,44 milhões, crescimento de 10,56%. A variação reflete a ampliação moderada das estruturas administrativas, tecnológicas e de apoio necessárias à sustentação do crescimento operacional, sem alteração relevante no peso relativo desses processos na estrutura de custos.

Já os contratos diretos e gastos corporativos apresentaram crescimento significativamente superior aos demais, totalizando R\$ 746,66 milhões em 2025, acréscimo de 111,64% frente a 2024. Essa rubrica concentrou os principais vetores de pressão de custos do exercício, notadamente aqueles associados a serviços profissionais e contratados, depreciação e amortização decorrentes da ampliação do parque tecnológico e resultados com ações judiciais, incluindo efeitos não recorrentes registrados no período.

Estrutura dos gastos finalísticos e viabilizadores

Conforme evidenciado no Gráfico 9, a estrutura dos gastos manteve-se estável entre 2024 e 2025. A participação dos processos finalísticos passou de 78,69% para 79,13%, enquanto os processos viabilizadores apresentaram leve redução relativa. Esse comportamento indica que a pressão de custos observada no exercício não decorre de deterioração da eficiência dos processos finalísticos, mas sim da concentração de despesas em rubricas específicas de natureza corporativa e estratégica.

Gráfico 9: Classificação dos Gastos em finalísticos e viabilizadores



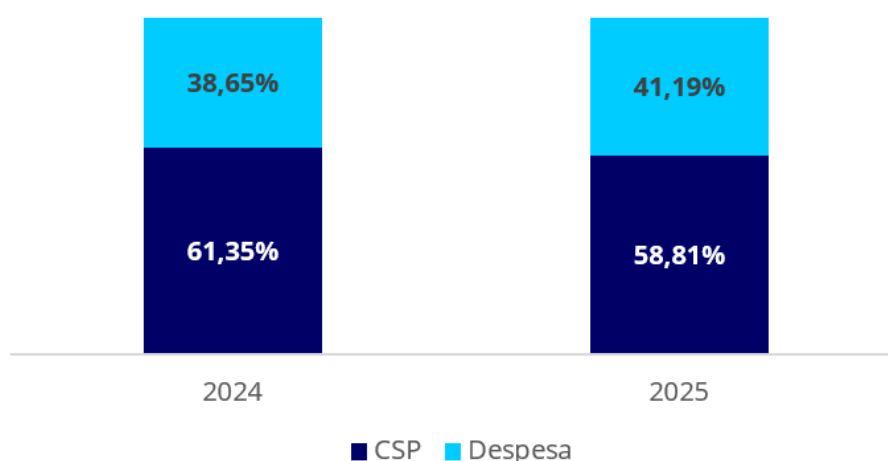
* Os percentuais acima desconsideram os gastos de contratos diretos e corporativos, pois estes não são considerados como finalísticos ou viabilizadores.

Fonte: Sollus ABM (2025).

Composição do Gasto realizado em 2025

Sob a ótica funcional da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), o Custo dos Serviços Prestados (CSP) totalizou R\$ 2.424,08 milhões em 2025, crescimento de R\$ 390,62 milhões (+19,21%) em relação a 2024. Em termos relativos, contudo, o CSP apresentou redução de participação frente à Receita Operacional Líquida, evidenciando ganhos de escala operacional compatíveis com a forte expansão da receita no período.

Gráfico 10: Composição dos Gastos – 2024 x 2025



* 2024 republicado conforme demonstrações financeiras 2025.

Fonte: Sollus ABM (2025).

As despesas operacionais, por sua vez, atingiram R\$ 1.700,06 milhões, aumento de R\$ 418,99 milhões (+ 32,69%), refletindo maior pressão sobre a estrutura de custos, especialmente em função da ampliação dos gastos com serviços contratados, depreciação de ativos tecnológicos e eventos de natureza jurídica, concentrados majoritariamente nos contratos diretos e gastos corporativos.

O aumento da participação das despesas operacionais na estrutura de gastos do Serpro em 2025 decorre, principalmente, dos seguintes fatores, que alteraram de forma relevante a composição das despesas em relação a 2024:

- 1) Resultado com ações judiciais: observou-se aumento do impacto das despesas relacionadas a ações judiciais, elevando esse grupo em cerca de R\$ 128,10 milhões em relação a 2024. Esse movimento decorre, principalmente, da reversão de efeitos favoráveis registrados no exercício anterior, bem como do reforço de provisões trabalhistas, o que ampliou significativamente a participação dessa rubrica no conjunto das despesas operacionais de 2025.
- 2) Tributos incidentes sobre operações no exterior: as despesas com tributos relacionados a operações no mercado internacional cresceram aproximadamente R\$ 7,5 milhões, refletindo a expansão da atuação do Serpro nesse segmento e o aumento da complexidade tributária associada a essas operações. Esse crescimento contribuiu para elevar o peso relativo das despesas tributárias no período, ainda que em linha com a diversificação das fontes de receita.
- 3) Resultado com créditos a receber: o resultado com créditos a receber apresentou impacto negativo aproximado de R\$ 35,97 milhões em 2025, quando comparado a 2024. Essa variação está associada, sobretudo, à ausência de eventos extraordinários positivos observados no exercício anterior, como recuperações relevantes de créditos antigos, o que elevou a participação dessa rubrica no total das despesas, sem indicar deterioração da qualidade da carteira.
- 4) Depreciação e amortização: as despesas corporativas de depreciação e amortização aumentaram em torno de R\$ 88,24 milhões, em decorrência da ampliação do parque tecnológico e da implementação da estratégia de Nuvem de Governo. Esses gastos passaram a ter maior representatividade na estrutura de despesas, embora não tenham sido classificados como custo dos serviços prestados, por ainda não estarem diretamente vinculados à geração de receita em 2025.

Em síntese, o aumento da participação das despesas operacionais em 2025 está diretamente associado à execução de iniciativas estratégicas estruturantes, com destaque para a operacionalização da Nuvem de Governo, a ampliação da arquitetura Multicloud e a implementação de demandas relacionadas à Reforma Tributária do Consumo (RTC). Esses movimentos implicaram maior peso de gastos com serviços especializados, depreciação de ativos tecnológicos e efeitos pontuais de natureza jurídica e contábil, alterando a composição das despesas no curto prazo. Ainda assim, tais dispêndios refletem investimentos necessários à modernização da infraestrutura, à expansão da capacidade produtiva e ao fortalecimento da escala operacional, com potencial de sustentação do crescimento da receita e de recomposição da eficiência nos exercícios subsequentes.

Perspectivas

Desde sua criação, o Serpro tem sido protagonista da modernização do Estado brasileiro. Ao completar 61 anos, a Estatal reafirmou seu papel na criação de soluções digitais inovadoras, com segurança, ética e impacto social. Essa trajetória de realizações reforça o compromisso com a transformação digital e o desenvolvimento sustentável do país.

A Estratégia Institucional 2026 aponta para um futuro orientado por quatro vetores: soberania digital, inteligência artificial (IA), expansão de mercado e sustentabilidade (ESG). O objetivo é manter a liderança em soluções para o governo federal e ampliar a atuação para estados, municípios, setor privado e mercado internacional.

As prioridades incluem consolidar a Nuvem de Governo como plataforma soberana, expandir a infraestrutura nacional de dados com a construção de novos centros de dados e tratar a IA como pilar estratégico, criando soluções para políticas públicas e novos modelos de negócio.

A execução desse ambicioso plano traz desafios significativos, pois envolve projetos de alta complexidade e elevado custo, gestão da continuidade operacional, competição em novos mercados, agilidade comercial, transformação cultural, capacitação intensa e superação de barreiras na governança de dados e IA. Sem esquecer os esforços para a sustentabilidade, que incluem a adoção de práticas certificadas e a migração para o mercado livre de energia.

A superação desses desafios implicará profundas mudanças no Serpro, que passará a ter seu desempenho futuro medido não só pelo impacto nas políticas públicas, mas pela diversificação da receita, pela eficiência operacional e pela consolidação de sua relevância estratégica para a soberania digital do Brasil.

Apesar disso, o Serpro está preparado para superá-los com foco estratégico, colaboração e criatividade. A experiência acumulada, aliada à capacidade técnica e determinação de seus profissionais, impulsionará a Empresa a continuar evoluindo e entregando soluções relevantes. O futuro é desafiador, mas também repleto de oportunidades para transformar a tecnologia em valor para a sociedade.

Expediente

Endereço da Sede do Serpro

SGAN Quadra 601 Módulo "V"

Brasília/Distrito Federal

CEP: 70.836-900

CNPJ: 33.683.111/0001-07

<https://www.serpro.gov.br>

Coordenação

Diretoria de Pessoas e Assuntos Jurídicos

Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade

Departamento de Governança Corporativa

Divisão de Gestão da Governança Corporativa

Edição

Divisão de Gestão da Governança Corporativa

Auditoria Interna

Ouvidoria

Corregedoria

Presidência

Assessoramento Executivo

Diretoria de Negócios Econômico-fazendários

Diretoria de Negócios Governamentais

Diretoria de Novos Negócios e Inteligência de TI

Diretoria de Infraestrutura

Diretoria de Administração e Finanças

Diretoria de Pessoas e Assuntos Jurídicos

Publicação em Março de 2026 (versão 1).

