

Operador: Bom dia a todos e todas. Gostaria de dar as boas-vindas a vocês na teleconferência de resultados do **Grupo Fleury** no **4T25**.

Estão presentes hoje conosco a Sra. Jeane Tsutsui, Presidente da Companhia, o Sr. José Filippo, Diretor Executivo de Finanças, e o Sr. Renato Brown, Diretor de RI.

Queria aproveitar para informar que este evento está sendo gravado e que também estamos disponibilizando tradução simultânea para o inglês. Primeiro, vamos fazer a apresentação dos resultados da Empresa e, em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas. Ao final dessa sessão, a senhora Jeane fará considerações finais.

Todos os números que vamos citar aqui hoje são comparados ao mesmo período do ano de 2024, exceto quando especificado, e foram arredondados para o milhar mais próximo.

Antes de prosseguir, gostaria de esclarecer que esta apresentação pode conter informações sobre eventos futuros. Tais informações não são apenas fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da direção da Companhia.

As palavras acredita, espera, planeja, prevê, estima, projeta, almeja e similares pretendem identificar afirmações que, necessariamente, envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Riscos conhecidos incluem incertezas que não são limitadas ao impacto da competitividade dos preços e serviços. Entre as incertezas estão também a aceitação dos serviços do mercado, transações de serviço da Companhia e de seus competidores, aprovação regulamentar, flutuação da moeda, mudança do mix de serviços oferecidos e outros riscos descritos nos relatórios da Companhia.

Agora, gostaria de passar a palavra para a senhora Jeane Tsutsui.

Jeane Tsutsui:

Bom dia a todas e todos, sejam bem-vindos à *call* de divulgação de resultados do 4T25 do Grupo Fleury.

Em nossa agenda hoje, teremos uma visão geral sobre o nosso negócio, na sequência passaremos por um dos principais diferenciais competitivos do Grupo Fleury, que é a cultura médica, e finalizaremos com os nossos destaques financeiros, olhando para o 4T, mas também para o consolidado de 2025.

O Grupo Fleury tem apresentado resultados consistentes ao longo dos últimos anos. Fechamos 2025 sendo uma referência de qualidade em Medicina Diagnóstica em todo

o país, graças à combinação de disciplina, eficiência operacional e excelência médica e técnica.

As fortalezas do Grupo Fleury também estão calcadas na busca constante por inovação e pela adoção de tecnologias de ponta que se convertem em eficiência operacional e em diferenciação dos serviços prestados aos nossos clientes.

O slide cinco reforça a estratégia que adotamos do Grupo Fleury de foco no crescimento orgânico e inorgânico do *core* de Medicina Diagnóstica, composto pelos negócios de B2C e B2B. Estamos presentes no B2C com unidades de atendimento de diversas marcas que atendem aos segmentos Premium, Intermediário e Básico, e seguimos aumentando nossa atuação de maneira contínua e disciplinada.

Por meio do B2B, atendemos laboratórios parceiros e hospitais em todo o país, atuando em grande escala de processamento de exames, o que nos traz eficiência operacional e maior competitividade em todos os negócios.

Além da Medicina Diagnóstica, disponibilizamos serviços focados em prevenção e acompanhamento contínuo da saúde, como vacinação, check-up e serviços de atenção primária. Em algumas especialidades dos Novos Elos, também atuamos em consultas e tratamentos ambulatoriais, consolidando nosso posicionamento de oferta integrada, que reforça o negócio *core* e contribui para a sustentabilidade do sistema de saúde.

No slide seis, temos uma visão mais detalhada de cada unidade de negócio. A Medicina Diagnóstica B2C corresponde à 69% da receita total e inclui as 573 unidades de atendimento em 14 estados. Essa unidade apresentou crescimento importante em 2025, com expansão orgânica e inorgânica.

Outra alavanca de crescimento foi o Atendimento Móvel, que corresponde à 8% da receita total do Grupo ou 11,2% da receita do B2C. O desempenho do móvel reflete expansão de rotas de atendimento e uma mudança do comportamento do cliente, que valoriza a comodidade e a excelente qualidade dos nossos serviços.

A Medicina Diagnóstica B2B representa 22% da receita total e inclui o Lab-to-Lab, que atende mais de 8 mil clientes em 2.200 municípios em todo o Brasil e 35 hospitais. Em 2025, fizemos expansão significativa da capacidade produtiva do Lab-to-Lab, com ganho de novos clientes, e trouxemos inovações que resultam em maior eficiência operacional das nossas áreas de processamento.

Na unidade Novos Elos, concentramos serviços voltados à prevenção e ao cuidado contínuo. Esta unidade representa 9% do faturamento do Grupo, com atuação em 5 especialidades. Os Novos Zelos integram serviços de diagnóstico, prevenção e tratamento, oferecendo soluções que completam a jornada ambulatorial de cuidado do paciente.

No slide sete, trazemos uma representação visual de dois pilares da nossa estratégia: O crescimento constante e a diversificação de receitas. No gráfico à esquerda, demonstramos a trajetória de crescimento da receita do Grupo Fleury com um CAGR de 2012 a 2025 de 13,7% ao ano. Desde 2021, aceleramos este crescimento e mais do que dobramos nossa receita, passando de R\$ 4,2 bilhões para R\$ 9 bilhões em 2025.

Nós sempre acreditamos que ter um portfólio diversificado tornaria o Grupo ainda mais saudável e resiliente, e no gráfico à direita é possível observar nosso sucesso nessa frente. A marca Fleury manteve crescimento ao longo dos anos e atualmente representa 25% da receita total do Grupo, enquanto outras marcas São Paulo ganharam representatividade. A expansão geográfica também foi determinante, com uma participação relevante em regionais como Minas Gerais e Rio de Janeiro.

Vale ressaltar que B2B Novos Elos vem ganhando participação e contribuindo de maneira consistente nos últimos anos. Essa diversificação de receitas e de fontes pagadoras confere ao Grupo Fleury maior capacidade de capturar *market share*.

No slide nove, destacamos uma das nossas principais vantagens competitivas e que foi fundamental para a construção da história do Grupo Fleury, que é a cultura médica, valorizando o desenvolvimento de carreira, o compartilhamento de conhecimento e a inovação. Chegamos ao final de 2025 com um corpo clínico formado por 5.200 profissionais especializados, em áreas que vão da radiologia à telemedicina, da ortopedia à neurologia, localizados em todas as regiões do país, com atuação reconhecida pelos pacientes e médicos prescritores.

No Grupo Fleury, os médicos são contratados a partir de critérios como formação, experiência, vínculo acadêmico e capacitação, e têm a oportunidade de crescer a partir de suas competências técnicas, de gestão e de liderança, em uma lógica de carreira em W. Isso faz com que tenhamos nos tornado uma das maiores plataformas médicas do país e um polo de atração de novos talentos.

Em 2025, os profissionais do Fleury publicaram quase uma centena de trabalhos realizados por pares em algumas das mais importantes revistas científicas do mundo. Trata-se de um conhecimento que fortalece a medicina, tem impacto real sobre o bem-estar dos pacientes, aumenta a efetividade dos tratamentos e contribui para a sustentabilidade do sistema.

Passamos agora para os destaques financeiros, no slide 11. No 4T25, a receita bruta atingiu R\$ 2,2 bilhões, com um crescimento notável de 12,2%. O grande destaque foi a unidade B2C, com um avanço de 13,4%, sendo 10,2% orgânico.

A marca Fleury, que em 2026 completa seu centenário e está na origem da Companhia, demonstrou forte resiliência com um crescimento de 8,6% no 4T26. As demais marcas São Paulo cresceram 12% organicamente e 25,5% considerando as aquisições de Confiance do Laboratório São Lucas.

O Rio de Janeiro demonstrou, mais uma vez, forte crescimento de 14,1% e Minas Gerais apresentou crescimento orgânico de 14,4% e 21,3%, considerando a aquisição de Hemolab.

B2B e Novos Elos apresentaram um crescimento de 4,1% e 24,4%, respectivamente. O EBITDA atingiu R\$ 455,9 milhões, com um aumento de 12,5% na comparação com o 4T24 e margem de 22,1%. O lucro líquido foi de R\$ 96,3 milhões, avançando 14,7%. A margem líquida, por sua vez, foi de 4,7%, 11 *bps* acima da registrada no 4T24.

Consistência e disciplina se refletem nos resultados consolidados no ano de 2025. Nossa receita bruta anual superou os R\$ 9 bilhões, com um crescimento de 8,2%. A disciplina na gestão de custos e despesas se manteve em nossa execução, sendo que o EBITDA atingiu R\$ 2,1 bilhões no ano de 2025, mantendo uma margem estável de 25,8% apesar da mudança de mix de marcas e negócios.

O lucro líquido anual foi de R\$ 612,8 milhões, estável em relação a 2024, com margem líquida de 7,4%. A geração de caixa alcançou R\$ 2,1 bilhões em 2025, um crescimento de 10,5%. O *cash conversion* atingiu 99,9% do EBITDA, refletindo a eficiência do nosso modelo de negócios.

Por fim, mantivemos crescimento de ROIC, que atingiu 16,6%, um aumento de 260 *bps* em relação ao 2T23, quando realizamos a combinação de negócios entre Grupo Fleury e Pardini.

Agora, passo a palavra ao José Filippo, Diretor Executivo de Finanças e Relações com Investidores, que comentará com mais detalhes a nossa performance financeira.

José Filippo:

Obrigado, Jeane. Bom dia a todos. Continuamos agora com o detalhamento das informações financeiras do último trimestre e do ano de 2025.

No slide 12, vemos que a receita bruta no trimestre foi de R\$ 2,2 bilhões, com importante crescimento de 12,2% na comparação com 2024. Esse resultado é consequência da expansão observada com crescimentos nas nossas três unidades de negócios: B2C com 13,4%; B2B com 4,1%; e Novos Elos com 24,4%. Já no ano consolidado, a receita bruta atingiu R\$ 9 bilhões, com crescimento de 8,2%.

Passando para o slide 13, detalhamos o desempenho da receita da unidade B2C. Como visto anteriormente, nosso crescimento foi robusto, 13,4% no último trimestre, com desempenho forte em todas as praças. Esse resultado já reflete as aquisições de Confiance, Laboratório São Lucas e Hemolab, que ampliaram nossa presença no interior de São Paulo e Minas Gerais. Excluindo as aquisições, tivemos um crescimento orgânico de 10,2% no trimestre.

O Atendimento Móvel tem se mantido como importante canal e hoje já equivale à receita de 72 unidades de atendimento. No ano, o crescimento total das unidades B2C foi de 11,1%, sendo 9,5% orgânico.

No slide seguinte, slide 14, observamos a evolução do negócio B2B, que no 4T25 apresentou crescimento de 4,1% na receita, alcançando R\$ 485 milhões, com uma boa performance no Lab-to-Lab Pardini, que conseguiu compensar a saída de contrato relevante de cliente em hospitais, encerrado em novembro de 2024. A receita se manteve estável no consolidado do ano de 2025, comparada com o ano anterior, alcançando R\$ 1,96 bilhão.

Passando agora para o slide 15, vemos o crescimento de 24,4% da unidade de negócios Novos Elos no 4T, com receita de R\$ 217,5 milhões. No ano, o total da receita foi de R\$ 818,5 milhões, com crescimento de 7,3%. O crescimento no 4T foi impulsionado pela

boa performance em todas as linhas de negócios da unidade e foi impactado positivamente por duas aplicações de medicamento de alto custo. A Unidade de Novos Elos representou 9% da nossa receita em 2025.

No slide seguinte, 16, o lucro bruto cresceu 8% no trimestre, alcançando R\$ 490,1 milhões. A margem bruta foi de 23,8%, com redução de 88 *bps*. O desempenho foi impactado negativamente pela aplicação de duas doses de medicamentos de alto custo no trimestre e positivamente pela linha de pessoal e serviços médicos, beneficiada por programas recorrentes de otimização de custos. No ano, o lucro bruto alcançou R\$ 2,2 bilhões, com um crescimento de 2,9% em relação ao ano anterior.

No slide 17, observamos as despesas operacionais, que caíram em proporção à receita líquida, tanto no trimestre quanto no acumulado do ano. Essa variação é consequência principalmente de uma redução de despesas gerais administrativas, que reflete a disciplina da Companhia na gestão de custos. Por outro lado, tivemos um aumento na linha de depreciação e amortização, também observado no trimestre anterior. Esse aumento é consequência de maiores investimentos em tecnologia, que têm permitido ganhos de produtividade.

No slide 18, apresentamos o EBITDA, que foi de R\$ 455,9 milhões no 4T25, com margem estável de 22,1%. O crescimento no trimestre foi de 12,5%. No ano, o EBITDA cresceu 7,7%, atingindo R\$ 2,153 bilhões, com margem estável de 25,8%.

O lucro líquido apresentado no slide 19 teve crescimento de 14,7% no trimestre e somou R\$ 96,3 milhões, com uma margem líquida de 4,7%. No trimestre, tivemos um impacto positivo do incentivo da Lei do Bem, que levou a uma alíquota efetiva de imposto de renda de 4,3% e compensou o aumento nas despesas com juros e depreciação e amortização. No ano 2025, o lucro líquido foi de R\$ 612,8 milhões, praticamente em linha com o ano anterior.

No próximo slide, slide 20, os investimentos de capital somaram R\$ 171,7 milhões no último trimestre do ano passado, 18,4% a menos que o mesmo período do ano anterior. Vale destacar o crescimento de mais de 37% no investimento em novas unidades, expansão de oferta e áreas técnicas, que resultam em um ganho de capilaridade, aumento de capacidade produtiva e melhoria de eficiência.

No ano, o CAPEX cresceu 3,7% e somou R\$ 506,1 milhões. Mais da metade desse investimento foi em tecnologia, permitindo ganho de produtividade essencial para o desenvolvimento e performance do Grupo Fleury.

No próximo slide, slide 21, destacamos a geração operacional de caixa, que cresceu 7,5% no trimestre e alcançou R\$ 605,9 milhões. No ano, a geração operacional de caixa alcançou R\$ 2,133 bilhões. O *cash conversion* foi de 99,9% do EBITDA.

Passando para o slide 22, mostramos a consolidação da mudança de patamar do nosso ROIC desde a combinação de negócios com o Grupo Pardini. Fechamos o ano com ROIC de 16,6%, 260 *bps* acima do 2T23. Em um período de taxa de juros elevadas, mantivemos a alavancagem baixa, de 1x o EBITDA, que nos permite aproveitar boas oportunidades de expansão inorgânica.

No slide 23, podemos observar a confortável situação de caixa da Companhia. Num cenário hipotético, nosso caixa atual seria capaz de honrar todos os vencimentos de dívida pelos próximos três anos. Ao longo dos últimos dois anos, melhoramos continuamente o perfil da nossa dívida, que hoje tem um custo menor e um *rate* maior.

Antes de iniciarmos a sessão de perguntas e respostas, passo a palavra para a Jeane para a conclusão da apresentação. Obrigado.

Jeane Tsutsui:

Obrigada, Filippo.

A estratégia do Grupo Fleury, refletida nos resultados de 2025, que acabamos de apresentar, e planejada para os próximos anos, combina crescimento orgânico e inorgânico.

O crescimento orgânico é resultado do aumento do mercado de Medicina Diagnóstica, mas também do aumento do nosso *market share*, fruto de novas parcerias com fontes pagadoras, ampliação de portfólio de produtos, otimização de agendas médicas e aumento da receita por metro quadrado em unidades existentes.

O Atendimento Móvel tem sido uma importante alavanca de crescimento, sendo que, atualmente, a receita corresponde à receita de 72 unidades de atendimento, sem necessidade de investimentos adicionais.

Em 2025, fizemos uma importante ampliação de capacidade produtiva do Lab-to-Lab e já começamos a capturar novos clientes. Nosso foco de M&A tem sido em ativos de Medicina Diagnóstica, onde conseguimos integrar rapidamente e capturar sinergias.

Em 2025, realizamos o *closing* do Confiance, em Campinas, aquisição do Hemolab, em Minas Gerais, aquisição do Laboratório São Lucas, em Rio Claro, e o anúncio do Femme, que aguarda aprovação do CADE. Para aquisições, sempre avaliamos o pilar estratégico, o cultural e os parâmetros econômico-financeiros, sendo que em 2026 seguiremos com a mesma disciplina, buscando novas oportunidades.

Na frente de Eficiência Operacional, fizemos investimentos em projetos estruturantes que viabilizam ganhos de produtividade, como o Agendamento Digital, implementado nas Marcas a+ São Paulo, Fleury e Labs a+ no Rio de Janeiro. Em 2025, já capturamos eficiência com o Agendamento Digital e nosso objetivo é aumentar a utilização ao longo do tempo, com potencial para implementar nas demais marcas do Grupo.

Adicionalmente, continuamos nosso posicionamento de diferenciação e melhora na experiência do cliente. Fortalecer nossas marcas é chave para aumentar o relacionamento com operadoras, médicos e pacientes. Como parte da comemoração do Centenário do Grupo em 2026, inauguraremos nos próximos meses a Unidade Fleury Marco 100, com portfólio completo em Medicina Diagnóstica e um centro de referência em longevidade saudável.

Nosso posicionamento de oferta de soluções ambulatoriais de qualidade gera valor a todos os *stakeholders*. Chegamos ao fim de 2025 como uma Empresa mais forte,

resiliente, com ampla confiança da comunidade médica, robusto posicionamento em ciência, tecnologia e inovação, presença nacional e eficiência operacional.

Agradecemos aos nossos mais de 23 mil colaboradores e 5.200 médicos que, todos os dias, fortalecem nossa cultura organizacional e o relacionamento com os clientes.

Nossa estrutura financeira sólida e clareza de direcionamento nos permitem reforçar, cada vez mais, o posicionamento do Grupo Fleury como um dos líderes no setor de saúde no Brasil. Começamos 2026 com a certeza de que a ciência e confiança que nos trouxeram até aqui vão nos levar ainda mais longe.

Muito obrigada, ficamos agora à disposição para a sessão de perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operador: Senhoras e senhores, iniciaremos agora a Sessão de Perguntas e Respostas.

Para fazer uma pergunta, por favor, cliquem no botão levantar a mão. Para retirar a pergunta da fila, por favor, cliquem no botão abaixar a mão.

Gostaria de passar a palavra para o Sr. Renato Brown, que conduzirá a sessão.

Renato Brown: Bom dia.

Primeira pergunta é do **Joseph Giordano, do JP Morgan:**

Olá, bom dia a todos. Bom dia, Renato, Jeane, José Filippo, obrigado pela pergunta. Eu queria explorar um pouquinho as tendências de margem a médio e longo prazo. A gente olha esse trimestre e a gente teve duas infusões de alta complexidade, que arrastam a margem um pouco para baixo, e do outro lado a gente teve um G&A bastante enxuto aqui, a Empresa fez um bom trabalho nessa frente.

Então, olhando para os próximos trimestres, a gente tem uma composição de receita ainda com o Fleury crescendo próximo de 9%, a gente vê as outras marcas ainda num duplo dígito. Então, olhando para frente, como é que a gente deveria pensar na composição dessa margem EBITDA? Se ela vai um pouquinho para baixo, se ela fica *flat*? E também entender o que a gente tem de arrastos de M&As aqui que podem ainda ser ofensores de margem, mas entendo que eles são relativamente pequenos dentro do todo. Muito obrigado.

Jeane Tsutsui: Oi, Joseph. Bom dia. Obrigada pela pergunta. Joseph, você colocou muito bem, a gente tem conseguido manter uma margem EBITDA estável apesar dessa mudança de mix que você mencionou. Ou seja, nós temos uma marca Fleury que vem de forma robusta crescendo, mas no ano de 25 cresceu 7.7, enquanto outras marcas regionais, elas crescem num ritmo mais acelerado. Outras marcas São Paulo, Rio, Minas, com crescimento *double-digit* orgânico, além das nossas M&As. E nós temos

sido muito disciplinados em termos de controle e eficiência operacional para que a gente mantenha a margem, apesar dessa mudança de mix.

Mas eu chamo atenção também com relação ao nosso ROIC, ou seja, cada vez mais nós temos, eventualmente, serviços que podem ter uma margem menor, mas um ROIC maior. O próprio exemplo é o Lab-to-Lab, onde nós temos uma margem levemente menor do que as unidades de atendimento, mas como já temos capacidade produtiva, ele tem um ROIC semelhante ao das unidades de atendimento.

E essa composição ao longo do tempo é uma composição muito saudável. Crescemos mantendo margem e aumentando o ROIC, como nós demonstramos um crescimento de 260 bps de ROIC desde a nossa combinação de negócios com o Pardini.

Então, vamos continuar olhando com bastante disciplina a margem. Claro que, para o futuro, nós temos eventuais alavancas de ganho de margem EBITDA, principalmente com a transformação digital, onde hoje nós já temos investimentos e isso nos leva a ganhar eficiência ao longo do tempo, mas isso leva um certo tempo para que a gente possa capturar.

Outro ponto é, a gente tem feito os M&As com integrações bastante estruturadas, essas integrações nos permitem captura de sinergias – e isso a gente vem executando com bastante disciplina também –, mas os M&As realizados no ano de 25 não são tão grandes. Lembrando que em 2026 a gente ainda tem o Femme após a aprovação de CADE.

Então, de uma maneira geral, nós estamos bastante positivos com relação a essa nossa estratégia de crescimento e à disciplina em relação à margem e crescimento de ROIC. Obrigada, Joseph.

Joseph Giordano: Obrigado, Jeane.

Maurício Cepeda, do Morgan Stanley: Oi, bom dia. Bom dia, pessoal. Bom dia, Jeane, Filippo, Renato. Obrigado pelo espaço. Eu queria explorar um pouco a questão da inserção de vocês no contexto da Bradsaúde e como isso poderia influenciar algumas das estratégias, especialmente a diversificação e o B2B.

Evidentemente, o Bradesco não é o único acionista do Fleury, mas, como eu já falei, vocês estão claramente inseridos nesse contexto da listagem da Bradsaúde. Então, como ficaria essa questão da diversificação dos Novos Elos que vocês têm nesse contexto novo? Se vocês já conversaram com o Bradesco sobre isso.

Também a questão da JV da Croma Oncologia, até porque não é novo, mas a Bradsaúde está bem próxima à Rede D'Or, então como fica essa JV nesse novo contexto?

E se essa aproximação que o Bradesco (especificamente agora a Bradsaúde) tem com a Rede D'Or, combinado até com o próprio poder de barganha que o Bradesco tem como fonte pagadora, se, de alguma forma, isso pode reabrir para vocês oportunidades no B2B de hospitais em geral, não só na Rede D'Or, mas de outros hospitais que o Bradesco tenha uma relação muito forte? Então, é isso. Obrigado, gente.

Jeane Tsutsui: Obrigada, Cepeda. Bom dia. Cepeda, o anúncio da Bradsaúde, que aconteceu recentemente, nós vemos isso como um movimento bastante positivo. Nós temos uma instituição do porte do Bradesco colocando e apostando no potencial do setor de saúde no Brasil. Isso é muito importante.

Um outro aspecto é que nós temos agora uma empresa de capital aberto, com receita de R\$ 52 bilhões e que isso também coloca, para o mercado de capitais, esse potencial do nosso setor, que a gente vem enfatizando o envelhecimento da população, o aumento de doenças crônicas e a importância do setor de saúde.

Um outro aspecto que eu lembro é que o Bradesco está na nossa base acionária, então é um acionista de referência desde 2009, então há 17 anos, participa do nosso Conselho de Administração e apoia bastante a nossa gestão.

Lembrando também que a nossa estratégia permanece, inclusive aprovada pelo Conselho de Administração, onde esse crescimento nas diferentes linhas de negócio – não só o B2C, como o B2B que você mencionou-, nós temos aqui uma visão de importância dos nossos serviços frente não só a todas as operadoras, mas com relação ao próprio Bradesco.

Nós temos a JV de Oncologia, que é um terço cada um (Fleury, Bradesco e BP), a Crom Oncologia está operando com 4 unidades de atendimento, com credenciamento, então nós já vemos ao longo do tempo o potencial dessa JV e principalmente o potencial da oncologia frente aos fatores epidemiológicos que mencionamos anteriormente.

É claro que, na nossa visão, ter *players* relevantes, *players* saudáveis, e *players* que ao longo do tempo vão nos permitir maiores parcerias e oferta de produtos diferenciados, isso é muito importante.

Lembrando que nós fazemos esse relacionamento com todas as operadoras, mas recentemente inclusive a gente está vendo aí movimentos de posicionamento de produtos no segmento premium e isso favorece a nossa marca Fleury, isso favorece todo o reconhecimento que nós temos com a comunidade médica e oferta de serviços cada vez mais integrados.

Essa jornada que nós temos no Novos Elos, que também foi aprovada e apoiada pelo Conselho de Administração, oferecendo serviços ambulatoriais que completam essa jornada, eu acho que são passos importantes.

Então, de uma maneira geral, nós estamos otimistas, Cepeda.

Maurício Cepeda: Maravilha. Maravilha, Jeane, obrigado.

Leandro Bastos, do Citi: Oi, bom dia pessoal, doutora Jeane, Filippo, Renato. Obrigado. São duas perguntas aqui. Acho que a primeira eu queria explorar um pouquinho aqui a performance da marca Fleury.

Acho que foi mais um trimestre muito bom de crescimento e queria pegar aqui um pouco mais de cor sobre os principais *drivers*, se foi um mercado melhor, se teve ganho de *share*. Até se vocês puderem dividir um pouquinho aqui qual deveria ser a expectativa

de crescimento para esse ano, até um pouquinho porque vocês já identificam aqui de derivadas nesse início. Acho que esse seria o primeiro ponto.

O segundo, sobre B2B, eu queria explorar um pouquinho mais aqui a parte Lab-to-Lab. Ali dentro, ela está meio poluída com a saída de um hospital relevante, mas se puderem comentar um pouco como que o Lab-to-Lab vem crescendo, tanto no volume como preço, e até um pouco o que vocês têm acompanhado de ambiente competitivo nesse setor. Algumas empresas também relevantes vêm se movimentando, então eu queria pegar um pouquinho também da leitura de vocês do ambiente competitivo nessa parte. Obrigado.

Jeane Tsutsui: Oi, Leandro, bom dia, obrigada pelas perguntas. Leandro, com relação à marca Fleury, a gente vem sempre colocando a resiliência dessa marca, que esse ano completa 100 anos, e que tem, ao longo do tempo, mostrado um crescimento já num segmento premium, cujo número de beneficiários ele tem um crescimento mais restrito, mas a gente tem um *market share* relevante e a gente vê, sim, um crescimento de *market share*.

Lembrando que na marca Fleury a gente tem falado sobre novos serviços, inovação, novos testes, mas também os serviços, os centros integrados, mais recentemente a gente colocou o Centro Integrado de Neurologia, de Endometriose, e é impressionante a força da marca Fleury junto à comunidade médica, mas principalmente resolvendo os problemas mais complexos com muita inovação e com médicos que são referência em toda a Medicina Diagnóstica.

A gente tem, dentro da perspectiva aí da marca Fleury, um ano onde a gente comemora o centenário, a gente tem o lançamento da unidade Marco 100 com um portfólio completo de Medicina Diagnóstica, um novo centro que acompanha essa tendência de busca por mais saúde, mais qualidade de vida, olhando muito para a prevenção, para a promoção de saúde, então temos uma perspectiva positiva.

Crescemos no ano 7.7, é claro que a cada trimestre nós temos aí influência da questão de dias úteis e de base de comparação, então nós tivemos um 1S25 mais impactado por aqueles feriados prolongados, que a gente já previa, e um 2S mais forte. Mas estamos muito confiantes na marca Fleury.

Claro que o crescimento da marca Fleury é inferior ao das demais marcas, por exemplo, de São Paulo, uma vez que o *market share* da marca Fleury já é bastante grande, enquanto das outras marcas a gente ainda tem espaço em termos de *market share*.

Mas, mais recentemente também, eu já comentei na resposta anterior, a gente tem visto as operadoras buscando serviços premium e isso também fortalece a nossa marca Fleury. Então, estamos bastante positivos com relação à marca Fleury.

Em relação ao B2B, o Lab-to-Lab continua com um bom crescimento, claro que teve a saída de um grande hospital na base de comparação do B2B. O Lab-to-Lab, o serviço de apoio laboratorial, ele cresceu no último trimestre 8,1%, mostrando que a nossa estratégia continua no Lab-to-Lab. Também nós tivemos, no ano de 25, ampliação da capacidade produtiva, não só uma nova área técnica no Rio Grande do Sul, uma nova

área técnica aqui em São Paulo, na nossa sede, que tinha espaço com uma tecnologia de ponta. Somos o maior laboratório do mundo com a tecnologia do GLPA e nós temos, ao longo do tempo, uma visão, já capturamos mais clientes com essa expansão da capacidade produtiva e está vindo bastante forte o nosso volume do Lab-to-Lab.

Claro que nós temos um ambiente competitivo com bons *players* atuando no Lab-to-Lab, mas nós também temos um posicionamento muito forte no Lab-to-Lab, que amplia o acesso à saúde. Então, nós estamos bastante confiantes do nosso potencial de continuar crescendo no Lab-to-Lab. Obrigada, Leandro.

Leandro Bastos: Obrigado, Dra. Jeane. Bom dia.

Felipe Amâncio, do Itaú: Opa, bom dia, pessoal. São duas perguntas aqui do meu lado. A primeira delas é sobre o Rio. Mais uma vez, a gente viu um desempenho muito forte das marcas nessa praça. Queria entender se tem algum operador em específico que tenha ganhado *share* aqui ou se tem alguma iniciativa comercial específica que vocês estão aplicando aqui no Rio de Janeiro e que tem ajudado nesse crescimento.

E a minha segunda pergunta é sobre o relacionamento com as fontes pagadoras. A gente tem visto também cada vez mais fontes pagadoras trabalhando em produtos com prestadores de referência, tentando enxugar um pouco mais a rede credenciada, melhorando a eficiência. E aí eu queria entender como o Fleury tem se envolvido nisso, se os produtos metálicos da Amil, o Sula Direto, produtos regionais do Bradesco, se eles têm trazido algum tipo de oportunidade aqui para o Grupo. Obrigado, pessoal.

Jeane Tsutsui: Bom dia, Felipe Amâncio. Obrigada pelas perguntas. Com relação ao Rio de Janeiro, a gente vem falando que é um mercado desafiador, o número de beneficiários não cresce num ritmo tão acelerado como o nosso crescimento, o desempenho do trimestre realmente foi muito forte, 14.1, e do ano *double-digit*.

E a gente vem trabalhando com todas as operadoras. Não tem, então, nenhum crescimento numa operadora específica, mas, sim, temos uma estratégia comercial de reforçar a diferenciação dos nossos serviços – lembrando que no Rio a gente tem 4 marcas: Felipe Mattoso; Lab; Centro de Medicina; e LAFE, com uma capilaridade muito grande, com número grande de unidades –, e no Rio a gente trabalhou muito também com ampliação de agendas médicas.

Nós até trouxemos nesse *release* a questão de cultura médica, o quanto que isso é importante ao longo da história para também enfatizar os nossos resultados aqui do B2C no ano de 2025. Nós temos conseguido atrair médicos, não só por todo esse plano que nós temos de carreira, mas também por uma gestão muito próxima da equipe médica ali, não só oferecendo equipamentos de ponta, mas também agendas bastante fortes.

Essa capacidade de atrair novos médicos nos permitiu, especialmente no Rio, ampliar agendas em algumas unidades mais distantes – isso é um desafio para o deslocamento dos médicos – e a gente vê que a gente está atendendo esta demanda. Então, tem uma gestão no Rio muito próxima, uma gestão que olha com detalhes todas as nossas

oportunidades, e, de uma maneira geral, a gente está bastante satisfeito com o crescimento orgânico do Rio.

Assim como, por exemplo, em Minas, a gente também teve um crescimento orgânico no trimestre de 14.4 – claro que a gente também fez aquisição do Hemolab –, mas na mesma linha, uma gestão muito próxima, uma capacidade de capturar *market share* e oferecer serviços e ampliação das agendas médicas.

Com relação às fontes pagadoras, a gente, sim, está vendo um cenário mais positivo – lembrando que os dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar mais recentes mostram que, de uma maneira geral, a sinistralidade já está em níveis médios até inferiores do pré-pandemia –, então todo aquele aumento de sinistralidade e período de pressão forte, que foi o pós-pandemia, agora a gente vê as operadoras trabalhando bastante com combate a fraudes (e nós somos parceiros nesse sentido) e buscando a oferta de novos produtos que tragam mais clientes.

E, nesse aspecto, sim, as nossas marcas reconhecidas têm aqui um aspecto de poder participar de ofertas diferenciadas para as fontes pagadoras. Então, estamos trabalhando continuamente próximo às operadoras, com construção de algoritmos diagnósticos, com oferta de produtos diferenciados.

Mais uma vez, eu reforço a importância das nossas marcas e o reconhecimento das nossas marcas. Obviamente, isso acaba atraindo o cliente e isso, para a gente, é um aspecto bastante positivo e, de novo, nós oferecemos não só marcas bem-posicionadas na Medicina Diagnóstica, mas cada vez mais a gente busca oferecer serviços integrados ambulatoriais para acompanhamento do crônico e contribuição para a sustentabilidade do sistema. Muito obrigada.

Felipe Amâncio: Obrigada, Jeane. Bom dia.

Gustavo Miele, do Goldman Sachs: Oi Renato, obrigado, bom dia para você. Jeane, Filippo, obrigado pela apresentação. Eu tenho duas também, por favor. A primeira delas, eu queria até pegar a esteira nesse último comentário da Jeane sobre, enfim, estreitamento de relacionamento com as fontes pagadoras e esse ambiente de sinistralidade um pouco mais saudável que a gente está vendo dentre os planos de saúde.

Eu queria entender se isso deveria trazer algum *upside* para glosas. Esse talvez seja o sexto trimestre seguido que a gente vê uma glosa rodando aí num patamar mais de 1.4% da receita. Foi um deslocamento versus aquele patamar de 1 ponto que a gente via no 1S24. Queria entender se existe algum *upside* na cabeça de vocês de, eventualmente, esse número voltar a normalizar aqui com, enfim, as operadoras precisando, na margem, arrochar um pouco menos aqui esse controle de sinistros. Essa seria uma primeira pergunta.

E um segundo ponto, esse mais relacionado aqui em relação ao mix de receitas dentro de PSC, 2025 aqui fecha com um crescimento próximo a 11%, olhando o ano fechado, e acho que, em linha com o que vocês vinham sinalizando, esse crescimento ele vem

todo em volume. A gente vê aqui a linha de receita por exame praticamente *flat* 25 contra 24.

Então, eu quero entender como que a gente deveria pensar nessa composição preço e volume para 2026, se de repente ticket pode ganhar um pouco mais de relevância aqui nessa composição e se, eventualmente, isso poderia trazer até um benefício para a margem EBITDA olhando esse ano? São esses dois pontos, pessoal. Muito obrigado.

Jeane Tsutsui: Oi, Miele, bom dia, obrigada pelas perguntas. Eu vou começar pelo final, Miele, e você observou bastante o nosso gráfico com relação a volumes, receita por exame, exame por atendimento – lembrando que a gente também tem um mix de AC e CD, tá? – e as nossas últimas aquisições de PSC são ativos de análises clínicas (Confiance em Campinas, Hemolab em Minas, também o laboratório São Lucas em Rio Claro), e isso acaba influenciando o nosso mix.

A gente tem crescido mais em análises clínicas do que imagem, isso traz um número maior de exames – e a gente viu aqui no 4T um crescimento de 13,6% em volume de exames –, isso traz um aumento no número de exames por atendimento – também no último trimestre um crescimento de 9,2% -, isso faz com que a receita por exame se mantenha *flat* ou até caia levemente. Manteve em 37,6.

Ou seja, quando você cresce mais em exames de análises clínicas, é um volume grande, o número de exames por ficha acaba aumentando, em geral, quem faz exames de análises clínicas faz hemograma, colesterol, dosagem de hormônio e esse número de exames por ficha aumenta. Mas quando a gente olha o ticket por cada exame, ele é menor. Se você compara o exame de análises clínicas com uma ressonância, ele é menor. Então, esse efeito é mais pelo mix entre análises clínicas e imagem.

De uma forma geral, a gente tem conseguido repassar preço, sim. A gente sempre fala em uma faixa de 50 a 70% do IPCA, e a gente tem crescido o volume muito porque algumas das negociações comerciais trazem um componente de trazer mais volume e eu até consigo ser mais competitiva em preço uma vez que eu diluo os nossos custos fixos.

Mas a gente está bastante atento com relação a isso. Como a gente mencionou, a gente conversa bastante com as operadoras, tem as negociações, a equipe comercial muito próxima às fontes pagadoras. Óbvio que a gente quer passar o maior preço possível e, ao longo do tempo, continuar aí a nossa jornada de ter um bom atendimento, mas também ter uma Empresa crescendo de forma saudável.

Com relação às glosas, eu acho que o Filippo pode aqui também colocar um pouco.

José Filippo: Bom dia, Miele, tudo bem? Em relação à glosa, como você pontuou, elas têm se mantido estáveis, o nível mantido estável desde o ano de exercício anterior. E, só para lembrar, a gente falou algumas vezes, tivemos a oportunidade de comentar sobre a gestão do ciclo do recebimento. Acho que essa manutenção, ela reflete também a gestão do ciclo do recebimento, onde a área financeira assumiu, dentro do *shared services*, essa responsabilidade e tem trabalhado muito próximo e junto com a área das operadoras.

Isso se conecta com o ponto que você chamou a atenção, e a Jeane acabou de pontuar, da relação com as operadoras. Essa proximidade ajuda a entender como funciona. É lógico que, como prestador de serviço, nós não queremos executar um serviço que venha a ser discutido com operadoras. Queremos ser os mais efetivos possíveis e atender essa expectativa. É lógico que esse relacionamento ajuda quando você tem aspectos processuais de pré-aprovação, de entendimento de como a operadora tem a expectativa de que o uso seja feito, isso faz com que a gente tenha uma eficiência maior e, conseqüentemente, o nível de glosa não seja afetado.

Acho que, em termos de futuro, é obviamente evoluir nesse processo. Se a gente conseguir diminuir esse patamar, é o desejo de todos, acredito que a própria operadora também não quer aumentar esse patamar, então é uma questão de eficiência na hora de operar. Então, acho que a construção desse relacionamento pode ajudar nesse nível. Mas o mais importante nesse momento é uma estabilidade desse nível, é que a gente não tenha um aumento do que diz respeito a esse provisionamento para glosas.

Gustavo Miele: Legal, tá claro. Obrigado, Filippo, Jeane, bom dia.

Samuel Alves, do BTG: Obrigado, Renato. Bom dia, Jeane, Filippo. Bom dia a todos. Duas perguntas aqui do nosso lado. A primeira é sobre a M&A. Recentemente, teve uma notícia mencionando uma mudança de controle de um concorrente importante de vocês em São Paulo. A pergunta é se vocês pudessem compartilhar com a gente se vocês chegaram a olhar aqui o ativo, se chegaram a oferecer proposta, ou se teve algum desafio ali relacionado a CADE, ou risco de execução, *valuation*, que acabou pegando para vocês não oferecerem a proposta. Essa é a primeira pergunta.

E a segunda é um pouquinho mais de detalhes sobre a Lei do Bem. Ela acabou ajudando o resultado agora no 4T, mas é mais se vocês pudessem explicar um pouquinho mais sobre a recorrência desse benefício, se ele deve ficar mais concentrado no final do ano, assim como aconteceu em 2025. Mais para a gente modelar aqui corretamente a linha de imposto. Obrigado.

Jeane Tsutsui: Oi Samuel, bom dia, obrigada pelas perguntas. Com relação a M&A, Samuel, a gente vem colocando claramente a nossa visão de buscar todas as oportunidades, seja de M&As menores, como a gente tem feito, seja dos maiores, transformacionais, mas sempre com muito critério.

O pilar estratégico é fundamental, o pilar cultural, e essa nossa disciplina nos parâmetros econômico-financeiros na alocação de capital, ela vem sendo aí perseguida ao longo do tempo. A gente fala num *pipeline* de M&A mais voltado para a Medicina Diagnóstica, onde a gente consegue capturar, então isso, de uma certa forma, é super importante, e, portanto, a gente olha todas as oportunidades com muito critério.

É claro que a gente sempre faz uma avaliação rigorosa e de potencial de CADE, mas também temos uma visão de que isso muitas vezes não é impeditivo, mas certamente a nossa visão é que vamos continuar olhando essas oportunidades à medida do possível. Lembrando que nós temos uma alavancagem que nos permite perseguir nossa estratégia, mas isso precisa fazer muito sentido dentro de uma série de condições.

Nós temos, internamente, um rigor em termos de governança, a gente sempre olha para uma série de questões, então isso tudo precisa ser considerado, Samuel. Mas com certeza nós estamos, de uma certa forma, abertos a olhar os movimentos e dar os passos adequados em cada uma das nossas linhas de negócio.

Com relação à Lei do Bem, o Filippo vai esclarecer o aspecto específico, técnico de recorrência, mas eu só gostaria de lembrá-los que há muito tempo nós investimos em Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação, nós somos uma referência em termos de Medicina Diagnóstica, em termos de novos testes, temos equipes de PHDs dedicadas, equipes de analista de dados, ciência de dados, e isso muitas vezes acaba não aparecendo, mas essa é uma área que sempre foi muito importante para o Grupo Fleury e a inovação nos coloca na vanguarda da medicina e saúde de uma maneira geral.

José Filippo: Samuel, bom dia. Então, complementando o ponto da Lei do Bem, na verdade, ele está associado ao aspecto da taxa efetiva de imposto, que, no nosso processo, nós viemos linearizando essa taxa ao longo do ano, trimestre a trimestre são feitas as avaliações e olhando os eventos, e com isso a gente vai construindo a taxa efetiva, ela tenderia a ser linearizada ao longo do ano.

Isso inclui, por exemplo, a declaração de JCP, que é calculado, além dos próprios projetos de enquadramento aqui no que diz respeito à Lei do Bem, como a Jeane falou, principalmente associados à P&D, e também algumas iniciativas da nossa inovação digital. Então, isso é muito comum.

O que aconteceu agora no exercício 2025 – e tem um fator que não é *one-off*, mas ele influenciou o último trimestre – é que, tipicamente, ao longo do ano, essa visibilidade de enquadramento da Lei do Bem acontece mais para o final do ano, e, em 2025, nós fizemos toda a apropriação que conseguimos desse enquadramento no último trimestre do ano. Em 2024, o ano anterior, o exercício anterior, nós fizemos ao longo do 3T e do 4T. Só para ter uma ideia, em 2024 nós utilizamos R\$ 14 milhões por Lei do Bem de benefícios. Em 2025, foram R\$ 16 milhões. São praticamente números muito parecidos, só que 2025 ocorreu no 4T e em 2024 ocorreu entre o 3T e o 4T, e isso fez com que o último trimestre acabasse tendo, na comparação, uma taxa de efetivo de imposto menor.

Só para ter uma outra ideia, olhando os últimos três exercícios, em 2023, nossa taxa efetiva de imposto foi 22%, em 2024 foi 23%, e agora em 2025, 21%. Portanto, ela está em um patamar coerente. Então, não houve uma mudança. É mais uma questão de geografia aqui da apropriação do Lei do Bem, como eu mencionei há pouco.

Então, acho que isso não pode ser considerado como um item *one-off*. Eu acho que, dentro desse patamar de taxa efetiva de imposto, o que a gente pode ver pela frente eu não justificaria nenhum tipo de reprogramação em termos de premissas.

Samuel Alves: Obrigado, Felipe e Jeane, bom dia.

Flávio Yoshida, do Bank of America: Olá, tudo bem? Bom dia, Jeane, Filippo e Renato. A minha pergunta é com relação ao móvel, mais para a gente entender um pouco aqui o que a gente poderia esperar do crescimento do móvel olhando para frente,

porque o móvel vinha crescendo num bom ritmo, de duplo dígito. Nesse trimestre, a gente percebe uma desaceleração, ainda assim um crescimento bom, mas desacelerou. Então, eu queria entender se teve alguma coisa estrutural, foi algum efeito *one-off*. E se tem espaço também para inclusão do móvel, seja em novas regiões ou novas marcas, para tentar alavancar um pouco mais o crescimento do móvel. Obrigado.

Jeane Tsutsui: Oi, Flávio, tudo bem? Bom dia, obrigada pela pergunta. Flávio, o Atendimento Móvel, ele teve um crescimento muito acelerado no pós-pandemia e, no pós-pandemia, a gente já expandiu. Ainda temos oportunidade, sim, mas a gente já expandiu para as nossas regionais o Atendimento Móvel. Claro que a penetração é diferente a depender do tempo do serviço do Atendimento Móvel, porque tem uma mudança de comportamento do cliente para aderir ao Atendimento Móvel.

Ela já é uma penetração muito madura na marca Fleury, embora a gente tenha, ao longo do tempo, conseguido crescer o número de portfólio de serviço, o número de serviços no Atendimento Móvel, enquanto em outras marcas essa penetração é menor. Mas também tem a ver com o aspecto cultural, com o tamanho da cidade.

Claro que, quando você pega uma cidade como São Paulo, Rio de Janeiro, o deslocamento do cliente é muito mais... vamos assim dizer, o trânsito prejudica e a apreciação do móvel é maior. Enquanto em cidades menores, muitas vezes o cliente até gosta de se deslocar até a unidade.

Mas, de uma forma objetiva, o Atendimento Móvel é um serviço muito importante para a gente. Eu lembro que, a gente ter hoje uma receita que corresponde a 72 unidades de atendimento sem precisar ter investido nessas unidades é algo importante para o nosso retorno sobre o capital investido, embora o móvel tenha uma produtividade média inferior à produtividade das unidades. Mas é um serviço, que, primeiro, o cliente gosta, ele valoriza essa comodidade e, de uma maneira geral, a gente acredita que ainda tem espaço para crescer no móvel, embora a penetração nas maiores marcas e os centros maiores já esteja superior à de outras marcas em novas regiões.

Mas, por exemplo, quando a gente adquire uma nova marca, o Confiance, em Campinas, a gente sempre olha para a oportunidade de crescer o Atendimento Móvel nessa nova marca. Então, embora sejam marcas menores, a gente, sim, tenta alavancar ao longo do tempo nessas novas regiões, Flávio. Obrigada.

Flávio Yoshida: Super, claro, Jeane. Obrigado, bom dia.

Eduardo Resende, do UBS: Bom dia, Renato, Jeane, Filippo e demais participantes. São duas do meu lado aqui também. A primeira é sobre CAPEX. A gente viu um nível menor nesse trimestre. No 4T do ano passado, a gente teve um nível mais elevado de investimento ali em TI. Eu queria pegar uma cor aqui no mandato de CAPEX agora para 2026. O que a Companhia vem monitorando de oportunidades em tecnologia?

Vocês mencionaram ali que tem a intenção de aplicar esse atendimento digital para as outras marcas além do Fleury e do a+. Gostaria de saber se isso eventualmente iria requerer níveis de investimento maiores ou se eventualmente seria replicável o que já está *in place* para as outras marcas? Essa seria a primeira pergunta.

E a segunda é uma atualização na parte dos Novos Elos. Na última interação, vocês comentaram que a jornada recente dos Novos Elos foi mais voltada para integração e eficiência. Queria pegar uma atualização se isso continua sendo um mandato para essas unidades para este ano ou se a gente tem alguma atualização para essa unidade de negócio? Seria isso do meu lado. Obrigado.

José Filippo: Eduardo, tudo bem? Em relação ao CAPEX, eu vou começar com o CAPEX, nós temos visto o nível de CAPEX que a gente sempre tenta controlar. A gente tem sempre indicado que, como uma referência com receita, dado que a gente tem crescido em receita, ele deva flutuar alguma coisa entre 6,5% e 7% da receita como uma ideia do que poderia ser o CAPEX como uma forma de manutenção.

No entanto, a gente teve, até no ano de 2025, um CAPEX relativamente, à receita, menor do que o ano anterior. Nós tivemos aqui R\$ 506 milhões de CAPEX no ano de 2025, que representou 6,1% da receita, e o ano de 2024 foram R\$ 488 milhões, embora menor, ele representou 6,4% da receita. Então, está dentro desse parâmetro.

Como é que funciona a nossa gestão do CAPEX? Primeiramente, toda a decisão de CAPEX, embora ela esteja orçada e a gestão saiba que aquilo foi, de certa forma, mapeado, ela requer uma outra visita à gestão da Diretoria Executiva. Ela é reaprovada, no sentido de ser revalidada, vamos assim dizer. Todos os elementos, eles incluem EV, portanto, retorno, então a gente verifica a importância e a viabilidade econômica e financeira de um investimento. Então, tudo isso é muito cuidado, todo o tempo em termos do processo.

O perfil do CAPEX nos últimos anos não tem mudado muito e ele deve continuar dessa maneira. Você de certa forma colocou isso, metade do CAPEX está associado às iniciativas digitais, a outra metade entre renovação de unidades e atualização de equipamentos. Tem sido esse o perfil e tem funcionado dessa maneira.

Vale sempre lembrar que a gente não tem deixado de fazer os investimentos em infraestrutura. Jeane comentou numa pergunta anterior sobre esses investimentos, nós investimos em capacidade para Lab-to-Lab em Farrapos, no Sul, Solução, em Santa Catarina, um andar de mais de mil metros quadrados no Brooklyn, em São Paulo, onde nós temos aqui uma linha de produção do estado da arte para a produção de Lab-to-Lab. Então, nós temos trabalhado também nos investimentos que levam à capacidade de aumento comercial, a gestão comercial para o aumento da receita.

Então, isso tem sido cuidado, obviamente, como eu disse, tudo com análises de retorno e validação, que olham aspectos econômico-financeiros e, obviamente, capacidade de a gente manter a nossa gestão para o futuro.

Então, de uma maneira geral, acho que o CAPEX está equilibrado, ele tem um modelo de gestão interno que é maduro, e ele tem olhado essa disciplina, que tem a ver, inclusive, com a nossa geração de caixa boa, a forma de você olhar bem esse CAPEX e não dispor do investimento desnecessariamente, ou pelo menos de uma maturidade diferente.

Então, basicamente, é dessa forma que a gente olha o CAPEX. Em resumo, muito digital deverá continuar acontecendo porque ele é necessário, mas também a infraestrutura é importante para a gente dentro de um parâmetro que a gente monitora.

Jeane Tsutsui: Eduardo, obrigada pela pergunta. Em relação a Novos Elos, eu chamo atenção que, sim, a gente teve uma fase inicial em que passamos por aquisições de empresas, depois uma expansão orgânica e, mais recentemente, uma jornada de eficiência, e isso está acontecendo conforme o nosso planejamento, portanto, estamos executando isso.

É importante a gente lembrar que, em Novos Elos, nós tivemos a expansão de unidades, por exemplo, unidades de fisioterapia, de ortopedia, de infusão de medicamentos imunobiológicos, e nós estamos com um bom *ramp-up* dessas unidades, o que nos ajuda a chegar ali numa margem do negócio que é o que a gente acredita que a gente tem que atingir mesmo antes de passar por uma fase de maior expansão.

E eu chamo a atenção do posicionamento estratégico, da importância de Novos Elos. Claro que o nosso *core* é de Medicina Diagnóstica, a gente vem crescendo nas unidades de atendimento, como a gente falou, Novos Elos acaba completando a jornada ambulatorial e, hoje, a gente já tem produtos – vou dar um exemplo, diagnóstico de câncer de mama – em que a gente consegue acelerar e tornar uma jornada mais fluida, nessa situação específica, e isso está sendo de interesse para as fontes pagadoras, uma vez que, uma vez feito o diagnóstico, a aceleração e o encaminhamento dessa paciente com câncer de mama ajuda a reduzir o custo total para as operadoras, sem contar no benefício em termos de vida e experiência para nossa cliente.

Então, essa jornada mais fluida é importante, tem sido valorizada pelas operadoras e nós tivemos, em Novos Elos, toda uma estruturação. Por exemplo, a gente teve troca de sistema com prontuário eletrônico no ano de 25, isso é importante para essa conexão, e eu lembro que, em Novos Elos, a parte de diagnóstico, por exemplo, um paciente que vai num serviço de ortopedia e precisa fazer uma ressonância, a receita da ressonância vem para o PSC, seja a marca Fleury, seja a marca a+, por exemplo, mas a integração da jornada é algo que a gente acredita e que faz sentido dentro desse nosso posicionamento, onde nós já temos um *market share* relevante em diagnóstico, por exemplo, na marca Fleury, e a gente tem como dar o suporte para esse paciente para mantê-lo dentro dos nossos serviços e aumentar o *share of wallet*.

Então, nós estamos bastante satisfeitos com o Novos Elos. Por enquanto, a gente, sim, está investindo em jornada de eficiência e jornada de integração, mas a gente vê como um elemento importante para a nossa estratégia e um elemento que nos ajuda a também diferenciar os nossos serviços de Medicina Diagnóstica, por exemplo, da marca Fleury.

Então, muito obrigada, Eduardo, pela pergunta.

Eduardo Resende: Super claro, Jeane e Filippo, obrigado.

Operador: Senhoras e senhores, não havendo novas perguntas, encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas.

Gostaria de passar a palavra à senhora Jeane Tsutsui para considerações finais.

Jeane Tsutsui: Muito obrigada por estarem conosco. Nós demonstramos, mais uma vez, consistência na entrega de resultados. Eu agradeço a confiança dos nossos clientes, dos médicos parceiros e acionistas no ano de 2025, o apoio do nosso Conselho de Administração e, principalmente, a dedicação da liderança do Grupo Fleury, bem como o engajamento dos nossos colaboradores e médicos, que são a base do nosso sucesso.

Entramos no ano de 2026 já comemorando o centenário do Grupo Fleury. Um século de transformações, inovações, excelência técnica, cultura organizacional forte e profundo respeito por nossos *stakeholders*, para os quais continuaremos a trabalhar incansavelmente gerando valor a todos.

Obrigada, boa tarde, e espero vocês em nossa próxima divulgação de resultados.

Operador: A teleconferência do Grupo Fleury está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom-dia.