



# RELATÓRIO ADMINISTRATIVO

— HOLDING SALUTEM —

# 2025

Bauru, 31 de janeiro de 2026

## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO — HOLDING SALUTEM

Exercício findo em 31 de dezembro de 2025

### Mensagem da Administração

#### Prezados membros do Conselho de Administração e Acionistas,

Em atendimento às disposições estatutárias aplicáveis, a administração da Holding Saludem apresenta o relatório da administração relativo ao exercício de 2025.

O ano foi marcado por um ambiente econômico caracterizado pela elevação persistente dos custos médico-hospitalares, maior complexidade regulatória no setor de saúde e pressão estrutural por eficiência operacional. Esse cenário exigiu das organizações do setor disciplina de capital, rigor na gestão de custos e capacidade de adaptação estratégica.

Diante desse contexto, a Saludem direcionou sua atuação para o fortalecimento de pilares essenciais à sustentabilidade do negócio, como governança corporativa, eficiência operacional, integração entre investidas e expansão seletiva de novas frentes de atuação.

A revisão do modelo de governança corporativa representou um avanço relevante, com a formalização de estruturas de compliance, aprimoramento de controles internos e implementação de mecanismos sistemáticos de gestão de riscos. Essa evolução ampliou a previsibilidade dos processos decisórios e reduziu a exposição a riscos operacionais e regulatórios, contribuindo diretamente para a estabilidade econômico-financeira do grupo.

Paralelamente, a implementação da Leasetech e a ampliação da Farmácia Saludem representaram movimentos estratégicos de diversificação de receita e integração vertical. Esses projetos foram estruturados com base em análises de viabilidade econômica, avaliação de riscos e planejamento de longo prazo, reforçando a estratégia de crescimento sustentável da holding.

#### Agradecimento

Expressamos nosso reconhecimento a todos que contribuíram para os resultados alcançados em 2025, agradecemos aos parceiros estratégicos, clientes e fornecedores pela confiança e pela colaboração contínua. Destacamos de maneira especial, o empenho de nossos colaboradores, cujo comprometimento e profissionalismo foram fundamentais para a execução de nossos projetos e para a superação dos desafios do período.

Nosso sincero agradecimento a todos que construíram conosco essa trajetória, as conquistas deste exercício refletem um trabalho coletivo orientado por responsabilidade, disciplina e visão de futuro, com base nessas premissas, seguimos confiantes na capacidade da Saludem de evoluir de forma sustentável, ampliar sua relevância no setor de saúde e gerar valor duradouro para todos os seus investidores e clientes.

**Aparecido D. Agostinho**

**Presidente do Conselho da Saludem Participações SA**

## Introdução

A Saludem Participações S.A, atua no setor de saúde por meio de participações societárias em empresas estratégicas do segmento, operando sob uma lógica de gestão integrada de negócio. Nosso direcionamento está fundamentado na alocação eficiente de capital, no fortalecimento de mercado, sinergia operacional entre as investidas e na geração recorrente de valor econômico para os acionistas.

## Desempenho e Estratégia

O ano de 2025 apresentou um cenário desafiador, marcado pela pressão de preços e aumento de custos. Diante deste contexto, direcionamos nossos esforços para a revisão estratégica dos custos administrativos e a simultânea expansão de serviços.

O desempenho operacional do exercício refletiu na consistência da estratégia adotada pela administração, as empresas do grupo mantiveram níveis adequados de produtividade e eficiência, com evolução gradual dos resultados operacionais e financeiros.

Os investimentos realizados foram direcionados prioritariamente para modernização, automação e ampliação de capacidade e melhoria da experiência dos clientes, contribuindo para o fortalecimento da posição competitiva da Saludem no mercado regional de saúde.

Nossa estratégia se concentra em três pilares principais:

- **Consolidação de Participações:** Fortaleceremos a análise de novas oportunidades de negócio, em empresas-chave do setor de saúde, buscando sinergias e maximizando o potencial de crescimento do grupo.
- **Inovação e Tecnologia:** Priorizaremos investimentos em soluções tecnológicas para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas do grupo. Áreas como telemedicina, inteligência artificial, marketing digital e automação de processos receberão atenção especial.
- **Otimização Operacional:** Implantação da Unidade de Centro de Serviços Compartilhados em Recursos Humanos, novo modelo de operacional que ajuda na integração de setores e informações do Grupo Econômico. Um método que agrega eficiência, economia e agilidade nos resultados, melhorando assim, as rotinas corporativas.

## Governança Corporativa

Em 2025 a Saludem promoveu revisão relevante de seu modelo de governança corporativa, com fortalecimento de compliance, controles internos, organograma e gestão de riscos.

Foram padronizados fluxos decisórios, redefinidas responsabilidades e implementadas políticas formais de integridade, implantação do sistema Softexpert para fluxo de documentos e reuniões do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo mantiveram sua atuação ativa na supervisão estratégica.

Em relação a **compliance e integridade**, a organização opera sob diretrizes formais de conduta e conformidade, com políticas que orientam a prevenção de conflitos de interesse, a observância das normas regulatórias e a promoção de uma cultura corporativa pautada por ética e responsabilidade.

A **auditoria independente** desempenha papel essencial na validação dos controles internos e na verificação da confiabilidade das demonstrações financeiras. Esse processo assegura transparência na divulgação de informações e aderência aos padrões contábeis e regulatórios, contribuindo para a credibilidade da companhia perante o mercado.

### **Compromisso com a Melhoria Contínua**

Acreditamos que a governança corporativa é um processo dinâmico e em constante evolução. Por isso, estamos sempre atentos às melhores práticas do mercado e buscamos aprimorar continuamente nossos mecanismos de governança, visando a excelência em nossa gestão.

### **Conselho de Administração e Fiscal**

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal desempenham papel central na estrutura de governança da Saludem, atuando de forma independente e colegiada na supervisão da gestão executiva, na definição das diretrizes estratégicas e no acompanhamento do desempenho econômico-financeiro.

As reuniões periódicas desses órgãos asseguram a análise estruturada das decisões relevantes, a avaliação contínua de riscos e oportunidades e o monitoramento da aderência às políticas internas e às exigências regulatórias. Esse modelo de atuação fortalece a transparência dos processos decisórios, promove o alinhamento entre administração e acionistas.

A Saludem mantém suas práticas de governança em conformidade com os princípios de equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência, adotando referenciais reconhecidos no mercado.

### **Compromisso com a Melhoria Contínua**

A Saludem trata a melhoria contínua como um princípio permanente de sua atuação, entendendo a governança corporativa e os processos de gestão como sistemas dinâmicos, sujeitos a constante aprimoramento.

Esse compromisso reflete a busca constante pela elevação dos padrões de controle, eficiência e transparência, contribuindo para a sustentabilidade do negócio, o fortalecimento da confiança dos acionistas e a geração de valor.

### **Conclusão**

A Saludem S.A. encerra o exercício com bases institucionais fortalecidas e posicionamento consistente para a continuidade de seu desenvolvimento no setor de saúde. A administração permanece comprometida com a condução responsável do negócio, orientada por disciplina de gestão, solidez institucional e foco na sustentabilidade de longo prazo.



## Introdução

A Gemmini atua no segmento de distribuição de órteses, próteses e materiais hospitalares (OPME), um mercado caracterizado por elevada complexidade regulatória, criticidade de produto e crescente sofisticação tecnológica.

Na região Centro-Oeste Paulista, a expansão da capacidade hospitalar, o envelhecimento populacional e a maior incorporação de tecnologias cirúrgicas têm impulsionado o volume de procedimentos de média e alta complexidade, criando um ambiente favorável para distribuidores com alta confiabilidade operacional.

Nesse cenário, a estratégia da Gemmini em 2025 foi em investimentos direcionados à construção de uma plataforma operacional escalável, alinhada às práticas adotadas por distribuidoras de referência nacional, priorizando integração tecnológica como os robôs para auxílio nos procedimentos cirúrgicos e rastreabilidade logística.

## Integração Tecnológica

No exercício de 2025, a Gemmini concluiu a implantação do sistema integrado de gestão **SAP Business One**, representando avanço relevante na modernização de sua infraestrutura tecnológica e no fortalecimento da governança operacional.

A adoção do ERP permitiu a integração das áreas financeira, comercial e logística em uma única plataforma, assegurando consistência das informações, padronização de processos e maior confiabilidade dos dados utilizados na gestão. Essa centralização elimina controles paralelos e reduz a dependência de procedimentos manuais, contribuindo para maior eficiência administrativa e operacional.

O sistema disponibiliza ferramentas de análise gerencial e relatórios estruturados que ampliam a visibilidade sobre o desempenho da operação, qualificando o processo de tomada de decisão. A automação de rotinas administrativas e financeiras promove ganhos de produtividade e reduz riscos operacionais.

Paralelamente, a Gemmini realizou investimento estratégico na incorporação do **VELYS Robotic-Assisted Solution**, sistema de assistência robótica desenvolvido pela Johnson & Johnson MedTech para cirurgias de substituição total ou parcial do joelho. A adoção dessa tecnologia posiciona a companhia na vanguarda da ortopedia robótica na região, acompanhando a tendência global de incorporação de soluções cirúrgicas assistidas por tecnologia.

Sob a perspectiva empresarial e de mercado, a incorporação do VELYS representa diferencial competitivo relevante, fortalecendo o relacionamento com a classe médica, ampliando a atratividade junto a hospitais de médio e grande porte e expandindo a presença da Gemmini em procedimentos de alta complexidade. Esse posicionamento tecnológico está alinhado às práticas adotadas por distribuidoras líderes do setor, nas quais a oferta de soluções integradas de alta tecnologia constitui vetor central de crescimento.

### **Excelência Logística e Rastreabilidade**

A Gemmini também realizou investimentos direcionados ao fortalecimento de sua estrutura logística, com foco na elevação do controle operacional, segurança das operações e da confiabilidade na entrega de materiais. A implantação de sistema de monitoramento de frota e a reorganização do centro de distribuição ampliaram a visibilidade sobre rotas, prazos e movimentação de cargas, contribuindo para maior previsibilidade logística.

A padronização do layout e o endereçamento completo dos materiais no armazém, elemento essencial no segmento de órteses, próteses e materiais hospitalares, em que precisão e pontualidade impactam diretamente a qualidade da assistência prestada.

### **Conformidade Regulatória e Sustentabilidade Operacional**

A adequação antecipada às mudanças da Reforma Tributária demonstra abordagem preventiva e maturidade de gestão. Em um setor altamente regulado, conformidade fiscal e rastreabilidade documental são elementos centrais para a sustentabilidade do negócio.

A Gemmini reforça sua estrutura de compliance como diferencial competitivo, reduzindo riscos operacionais e fortalecendo a confiança de hospitais, fabricantes e operadoras.

### **Perspectiva de Mercado e Crescimento**

A combinação entre base tecnológica robusta, logística estruturada e governança operacional cria vantagem competitiva sustentável, permitindo crescimento com previsibilidade.

Em síntese, as ações implementadas consolidam a Gemmini como plataforma preparada para expansão consistente no próximo exercício, alinhada às melhores práticas do setor de distribuição hospitalar e posicionada para responder à crescente sofisticação do mercado.

## **Introdução**

Em conformidade com as disposições estatutárias, legais e regulatórias aplicáveis ao setor de saúde suplementar, a Vida Top Mais Saúde – Operadora de Planos de Saúde Ltda. apresenta informações institucionais relativas ao exercício de 2025, com o objetivo de dar transparência às suas diretrizes de atuação, ao seu posicionamento estratégico e às práticas adotadas na condução de suas operações.

O presente material tem caráter institucional e informativo, refletindo a continuidade das políticas de governança, gestão e conformidade regulatória, bem como os aprimoramentos implementados ao longo do período, em observância às normas estabelecidas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar–ANS.

## **Contexto Operacional**

A Vida Top Mais Saúde atua como operadora de planos privados de assistência à saúde, com foco em mercados regionais e na oferta de produtos voltados a grupos específicos, observando rigorosamente as disposições da Lei nº 9.656/98 e demais normativos aplicáveis ao setor de saúde suplementar.

No exercício de 2025, a operadora manteve sua estratégia de atuação regionalizada, buscando maior proximidade com beneficiários e contratantes, bem como o fortalecimento da rede de prestadores credenciados e referenciados. Essa abordagem contribui para uma gestão mais eficiente do cuidado, para o controle assistencial e para a sustentabilidade econômico-financeira das operações.

## **Cenário Setorial e Regulatório**

O setor de saúde suplementar permanece inserido em um ambiente desafiador, marcado por elevação dos custos médico-hospitalares, atualizações regulatórias frequentes e crescente exigência por qualidade, eficiência e acesso aos serviços de saúde.

No exercício de 2025, tais fatores reforçaram a necessidade de aprimoramento contínuo dos processos de gestão assistencial, administrativa e financeira, bem como do fortalecimento dos mecanismos de controle, monitoramento e conformidade regulatória, em consonância com as diretrizes da ANS.

Nesse contexto, a Vida Top Mais Saúde adotou medidas voltadas à racionalização de recursos, à melhoria de processos internos e ao fortalecimento do relacionamento institucional com beneficiários, prestadores e parceiros, preservando o equilíbrio econômico-financeiro e a qualidade assistencial.

## **Gestão Estratégica, Assistencial e Operacional**

A atuação da Vida Top Mais Saúde é sustentada por um modelo de gestão que prioriza o cuidado coordenado, a padronização de processos e a utilização de ferramentas de apoio à gestão e à automação de fluxos operacionais, com vistas à eficiência, previsibilidade e segurança assistencial.

Ao longo de 2025, a operadora manteve investimentos na revisão e aprimoramento de procedimentos administrativos, financeiros e assistenciais, com foco na redução de retrabalho, no fortalecimento dos controles internos e na melhoria contínua da experiência dos beneficiários.

A estratégia comercial permaneceu alinhada ao planejamento estratégico institucional, observando critérios de sustentabilidade, equilíbrio atuarial e responsabilidade na expansão da carteira, em consonância com as normas regulatórias vigentes.

No que se refere à relação com prestadores de serviços, a operadora deu continuidade aos processos de revisão e renegociação de tabelas de remuneração, especialmente em procedimentos de maior complexidade, buscando compatibilizar a qualidade da assistência prestada com o controle da sinistralidade e a sustentabilidade do plano, dessa forma conseguindo reverter um déficit operacional em torno de 10% do exercício anterior para superávit em 2025.

Essas iniciativas reforçam o compromisso da Vida Top Mais Saúde com a manutenção da viabilidade do negócio no longo prazo, com a observância das normas regulatórias e com a oferta de serviços de saúde de forma contínua, eficiente e alinhada às melhores práticas do setor de saúde suplementar.



## Introdução

Este relatório apresenta uma análise do desempenho da **CardBen** durante o exercício de 2025, destacando as frentes operacionais, estratégias de marketing digital e serviços prestados. A análise é projetada para evidenciar a eficácia das estratégias adotadas pela empresa, contextualizando seu desempenho no competitivo mercado de cartões de desconto na região de Bauru.

## Compromisso com a Qualidade e Satisfação dos Beneficiários

A CardBen manteve seu compromisso com a qualidade e satisfação dos beneficiários durante o exercício de 2025, com ênfase em agilidade, conveniência e experiência de usuário em todos os serviços oferecidos. O pronto atendimento 24 horas no Hospital Beneficência Portuguesa, referência em Bauru, continua sendo um diferencial estratégico, proporcionando aos beneficiários acesso rápido e eficiente a serviços médicos sempre que necessário.

A busca pela excelência no atendimento foi também reforçada por meio de investimentos em profissionais capacitados e em uma estrutura de ponta, com o objetivo de proporcionar um atendimento superior e atender às expectativas de nossos beneficiários. A satisfação do cliente foi reconhecida como fator essencial para o sucesso da empresa, e a **CardBen** tem se empenhado em aprimorar continuamente sua oferta de serviços.

Além disso, a reconstrução do site e o desenvolvimento de um aplicativo para Android e iOS têm sido pilares importantes na estratégia de transformação digital da empresa. O aplicativo oferece aos beneficiários uma plataforma integrada com informações sobre consultas, agendamento, segunda via de cobrança, telemedicina, parceiros e outros serviços, tudo ao alcance de um toque. Essas funcionalidades não só melhoram a acessibilidade dos serviços, mas também oferecem mais autonomia aos usuários, alinhando-se com as necessidades de conveniência e flexibilidade do público atual.

A estratégia de diversificação de serviços e melhoria contínua da experiência do usuário focou no fortalecimento do relacionamento com os beneficiários, ao mesmo tempo em que identificou novas oportunidades de melhoria. Esses esforços contribuem para a fidelização dos beneficiários e abrem portas para a expansão da oferta de soluções de saúde, atendendo às crescentes necessidades da população de Bauru.

## Estratégia de Marketing Digital

Em 2025, adotamos uma abordagem estratégica intensificada no uso de marketing digital, alinhando suas ações a um modelo de negócios cada vez mais tecnológico e orientado para performance digital. O foco foi ampliar o alcance da marca e fortalecer o relacionamento com sua base de clientes, consolidando a empresa como referência no mercado de cartões de desconto na área da saúde.

A estratégia digital foi estruturada em torno de campanhas direcionadas nas redes sociais mais relevantes, como Facebook, Instagram e LinkedIn, visando atingir públicos segmentados e aumentar a visibilidade da marca.

O desenvolvimento de conteúdo relevante e interativo contribuiu para o engajamento da audiência, ao mesmo tempo que fortaleceu o relacionamento com os seguidores. A utilização dessas plataformas foi instrumental para aumentar a conscientização sobre os benefícios do cartão, gerando maior adesão ao produto e ampliando sua aceitação.

Além disso, a estratégia de SEO foi aplicada para otimizar a presença online, especialmente nos resultados de busca do Google, garantindo maior visibilidade e tráfego orgânico. A melhoria contínua no conteúdo de busca permitiu que a empresa aumentasse sua captação de clientes potenciais, oferecendo respostas rápidas e relevantes às demandas do mercado.

A CardBen também priorizou a excelência no atendimento ao beneficiário, com um foco significativo no credenciamento médico no Centro Médico Ambulatorial (CMA). A inclusão de novas especialidades médicas e o agendamento online simplificado foram medidas que reforçaram a agilidade e a qualidade do serviço prestado aos beneficiários. Isso garantiu que os clientes tivessem acesso rápido e eficiente aos serviços médicos de que necessitam, sem enfrentar barreiras burocráticas.

O fortalecimento da rede de prestadores de serviços com a incorporação de profissionais renomados também foi uma ação estratégica, visando garantir um atendimento médico especializado de alto nível para todos os beneficiários. Esta ampliação da rede de médicos e especialistas foi essencial para a diversificação dos serviços oferecidos, permitindo manter-se competitiva e relevante no mercado.

Em termos de inovação no serviço, a simplificação do agendamento online por meio de plataformas digitais contribuiu para a melhoria da experiência do usuário. A criação de um sistema de agendamento intuitivo, acessível tanto pelo site quanto pelo aplicativo, possibilitou que os beneficiários agendassem suas consultas de maneira rápida e eficaz, melhorando a conveniência e a satisfação com os nossos serviços.

Essas ações visam não apenas fidelizar os beneficiários, mas também criar novas oportunidades de melhoria contínua, garantindo a expansão da base de clientes e o fortalecimento da imagem institucional da CardBen como líder na oferta de benefícios acessíveis na saúde.

## **Resultados Alcançados**

As estratégias implementadas nas áreas operacional, de marketing digital e de serviço geraram avanços significativos em 2025, consolidando nossa posição de destaque no mercado de cartões de desconto. Durante o período, a empresa obteve resultados expressivos, com um aumento de 110% na base de usuários ativos, 278% de crescimento no resultado líquido e um EBITDA de 26,5%, refletindo a eficácia das ações adotadas.

A priorização da experiência do usuário, com destaque para o pronto atendimento 24h e o credenciamento no Centro Médico Ambulatorial (CMA), proporcionou aos beneficiários acesso rápido e eficiente a serviços médicos, o que contribuiu diretamente para a satisfação dos clientes e fortaleceu a fidelização.

Esses resultados, aliados ao compromisso com a excelência operacional, consolidaram a CardBen como uma referência no setor de cartões de desconto para a saúde, criando uma base sólida para o crescimento contínuo no futuro.



## Introdução

O exercício de 2025 consolidou a tese de investimento da Leasetech: prover acesso a tecnologia médica de alta complexidade convertendo aquisição em locação operacional com disciplina de risco e governança. Encerramos com patrimônio líquido de R\$ 9,7 milhões, parque de ativos de R\$ 9,2 milhões e lucro líquido de R\$ 199 mil. 2025 foi o ano em que saímos do papel: estruturamos contratos com o grupo Unimed Bauru, instalamos equipamentos de alta complexidade e firmamos parcerias técnicas com fabricantes globais. Para 2026, nossa estratégia é diversificar portfólio, estruturar gestão de ativos e crescer com governança.

## Cenário de Mercado e Posicionamento

Quatro vetores estruturais ampliam o espaço para locação operacional: restrição de crédito bancário, obsolescência tecnológica acelerada (ciclos de 5-7 anos), pressão por despesa previsível e benefício tributário onde empresas no Lucro Real podem deduzir até 35% sobre parcelas de locação versus depreciação diluída em 10-20 anos na compra. A Leasetech se diferencia por: agilidade contratual, lastro para atuar com equipamentos high-ticket e de alta complexidade (robótica, imagem avançada) e modelo híbrido locação + assinatura sob demanda. Novos mercados em prospecção: medicina estética, tricologia, IA aplicada à saúde, hospitais de médio porte, ortopedia e medicina veterinária de alto padrão.

## Estratégia e Perspectivas para 2026

- Diversificação de portfólio e clientes: Expandir para hospitais privados, redes de diagnóstico, estética e ativos de menor porte (ultrassom, torres de vídeo).
- Governança de ativos: Estruturar armazenagem formal, controles ANVISA/VISA, trilha documental auditável.
- Estruturação física e organizacional: Ampliar equipe técnica/comercial (engenharia clínica, contratos), implementar plataforma integrada de gestão de ativos e formalizar manuais operacionais.
- Consolidação da marca: Website institucional publicado, posicionamento como plataforma de soluções tecnológicas.

### Diferenciais Competitivos:

Diferencial	Vantagem
Base consolidada grupo Unimed Bauru	Receita recorrente e conhecimento profundo de necessidades
Cláusulas contratuais robustas	Seguro obrigatório, rescisão automática, proteção patrimonial
Parcerias globais (Siemens, Stryker, J&J)	Equipamentos atualizados e suporte técnico de ponta
Parecer jurídico-tributário	Segurança regulatória, fiscal e inovação com conformidade
Capacidade ativos R\$ 2M+	Barreira de entrada e acesso a instituições de maior porte
Flexibilidade comercial	Contratos longo prazo + assinatura sob demanda

### Conclusão

A Leasetech encerra 2025 com fundamentos sólidos: R\$ 9,2 milhões em ativos, R\$ 1,1 milhão de receita recorrente e balanço robusto com patrimônio de R\$ 9,7 milhões. O ano validou a tese de que existe espaço relevante para locação operacional no setor de saúde brasileiro. Para 2026, seguimos com disciplina e foco: crescer sem perder governança, diversificar sem perder qualidade e segurança e escalar sem perder rastreabilidade. O que nos trouxe até aqui seguirá sendo nosso padrão operacional.