



RELATÓRIO
ANUAL DE
GESTÃO

25



Rede Oftalmo



CICLO DE ESTRUTURAÇÃO, CONSISTÊNCIA E EVOLUÇÃO

Ao encerrarmos o ano de 2025, concluímos também um ciclo relevante na trajetória da Rede Oftalmo: um triênio marcado por crescimento, transformações estruturais e amadurecimento organizacional.

Foram anos de avanços consistentes, mas também de aprendizados importantes inerentes à gestão de uma organização de saúde complexa, em expansão e inserida em um ambiente altamente dinâmico. Mais do que resultados isolados, este período consolidou os fundamentos do que hoje entendemos como o projeto Rede Oftalmo: uma plataforma assistencial, integrada, orientada a valor e preparada para crescer de forma sustentável.



O Novo Contexto da Gestão em Saúde

A gestão na saúde tem evoluído rapidamente em complexidade. As transformações estruturais são impulsionadas por:

- Aumento da exigência por qualidade assistencial e experiência do paciente
- Pressão por eficiência econômica e sustentabilidade financeira
- Avanços tecnológicos e digitalização da jornada de cuidado
- Intensificação da concorrência e consolidação do mercado

É cada vez mais indispensável uma gestão baseada em:

- Planejamento estratégico estruturado e de longo prazo

- *Disciplina na execução*
- *Uso intensivo de dados para tomada de decisão*
- *Governança robusta*
- *Construção coletiva com o corpo clínico e equipes*

Assim estruturamos nossa evolução ao longo do triênio.

Modelo de Planejamento Estratégico

Em 2023, instituímos o Comitê de Estratégia da Rede Oftalmo, responsável por organizar, direcionar e monitorar a execução da estratégia institucional. Este modelo foi revisado anualmente, garantindo aderência às mudanças do mercado

e à evolução da organização.

O planejamento estratégico foi estruturado em cinco pilares fundamentais, que orientam todas as iniciativas da companhia:

- *Estratégia e Governança*
- *Governança Clínica e Experiência do Cliente*
- *Crescimento e Sustentabilidade*
- *Eficiência Operacional*
- *Cultura, Gente e Gestão*

*Essa estrutura permitiu maior clareza na priorização, alinhamento entre áreas e **consistência na execução ao longo do tempo.***

PRINCIPAIS
HIGHLIGHTS

25

GOVERNANÇA
CLÍNICA E
EXPERIÊNCIA
DO CLIENTE

Avanços

A experiência do cliente consolidou-se como uma diretriz central da organização em 2025. Esse foco se refletiu diretamente nos resultados, com a elevação do NPS institucional, além da melhoria nos processos de escuta e tratamento das manifestações.

Destaca-se também o fortalecimento do programa de educação continuada por meio do Eyevolution, promovendo maior integração entre ensino, prática clínica e desenvolvimento profissional.

No âmbito da governança, houve a consolidação do organograma clínico, com estruturação das coordenações por subespecialidades, trazendo maior organização, padronização e protagonismo médico.

Outro avanço relevante foi a estruturação do funil de agendas médicas, com uso de tecnologia, dados e planos de ação direcionados, permitindo aumento de eficiência na ocupação e melhor gestão da demanda.

Adicionalmente, observou-se a elevação do NPS médico, refletindo maior alinhamento entre corpo clínico e gestão.

Desafios

Os desafios concentram-se em:

- *Evoluir a jornada do paciente na operação, elevando a percepção de qualidade*
- *Ampliar a integração do corpo clínico com a gestão institucional*

PRINCIPAIS
HIGHLIGHTS
25
ESTRATÉGIA
& GOVERNANÇA

Avanços

O ano de 2025 foi marcado por importantes evoluções estruturais na forma como a Rede se posiciona estrategicamente no mercado.

Destaca-se a estruturação do modelo de linha de cuidado em Retina, alinhado às tendências globais de saúde baseada em valor. Esse movimento posiciona a Rede Oftalmo na vanguarda da oftalmologia, ao integrar assistência, dados e acompanhamento longitudinal do paciente.

Na frente de acesso e posicionamento digital, houve uma reestruturação relevante da estratégia de marketing, com fortalecimento das mídias sociais e dos canais digitais de agendamento, ampliando a capacidade de geração de demanda e de relacionamento.

Outro marco importante foi a operacionalização do programa de compliance, com construção de políticas institucionais e treinamentos abrangentes para médicos e colaboradores, fortalecendo um ambiente seguro, ético e alinhado às melhores práticas.

No campo acadêmico, o credenciamento da residência médica pelo MEC representa um salto qualitativo no eixo de ensino, ampliando a formação de especialistas e reforçando o papel da instituição como centro de excelência.

Por fim, consolidamos o compromisso social como diretriz estratégica, com iniciativas relevantes como: Campanha de prevenção ao diabetes em parceria com o Atlético Mineiro e Novembro Azul em parceria com o Cruzeiro.

Desafios

O principal desafio permanece na estruturação de uma estratégia comercial mais robusta junto às operadoras de saúde, capaz de sustentar competitividade, previsibilidade de receita e melhor posicionamento institucional.

PRINCIPAIS
HIGHLIGHTS

25

GOVERNANÇA
CLÍNICA E
EXPERIÊNCIA
DO CLIENTE

Avanços

A Rede Oftalmo apresentou evolução consistente em seus fundamentos econômicos.

Houve redução relevante da dívida líquida, atingindo o menor patamar da nova fase da companhia, refletindo disciplina financeira e melhoria na estrutura de capital.

A receita bruta cresceu, com destaque para:

- Expansão de receita do MG Olhos
- Aumento da representatividade da receita de paciente particular

Também foram ampliados os investimentos em infraestrutura e equipamentos, conduzidos de forma integrada com as lideranças médicas, reforçando a capacidade assistencial e tecnológica da Rede Oftalmo.

Desafios

O principal ponto de atenção foi a compressão de margem, decorrente do aumento da representatividade de custos com materiais e medicamentos, exigindo evolução nos modelos de gestão e negociação dessa linha.

PRINCIPAIS
HIGHLIGHTS

25

EFICIÊNCIA
OPERACIONAL

Avanços

Em 2025, houve avanços importantes na estrutura operacional da companhia.

Destaca-se a consolidação da **plataforma Fin-X**, trazendo maior controle sobre a esteira cirúrgica e padronização do repasse médico.

O sistema de gestão da qualidade também foi fortalecido, com avanços relevantes no processo de **certificação ONA**.

A agenda de transformação digital gerou ganhos concretos de eficiência, com iniciativas como:

- **PACS e Red Check**
- Ampliação do uso de ferramentas administrativas **Microsoft**
- Implementação da plataforma **Tabia** para gestão de pacientes crônicos

Desafios

Persistem desafios relacionados a:

- Crescimento das despesas operacionais acima da inflação
- Necessidade de maior eficiência via digitalização da jornada do paciente

Avanços

A cultura organizacional foi um dos pilares mais trabalhados no período.

Houve fortalecimento do propósito e dos valores institucionais, com ações estruturadas de difusão e modelagem de comportamento.

A Pesquisa de Clima Organizacional evidenciou elevação do e-NPS, refletindo maior engajamento das equipes.

O programa Mais Performance consolidou-se como eixo estruturante de desenvolvimento, integrando:

- Plano de desenvolvimento de gerentes e diretoria
- Programa de liderança
- Desenvolvimento de coordenadores médicos
- Formação de líderes do futuro

Desafios

Os principais desafios são:

- Reduzir o turnover de talentos estratégicos
- Estruturar um programa robusto de qualidade de vida e bem-estar

CONCLUSÃO

O ano de 2025 marca não apenas o fechamento de um ciclo, mas o início de uma nova fase.

A Rede Oftalmo encerra este triênio mais estruturada, mais integrada e mais preparada para os desafios de um setor em transformação. A construção realizada ao longo desses anos reforça a solidez do modelo e a capacidade da organização de crescer de forma sustentável, mantendo o foco na excelência assistencial.

Seguimos com a convicção de que o futuro da saúde será construído por organizações que combinam qualidade clínica, eficiência operacional, tecnologia, governança e, acima de tudo, pessoas comprometidas com o cuidado.



Painel de desempenho econômico-financeiro

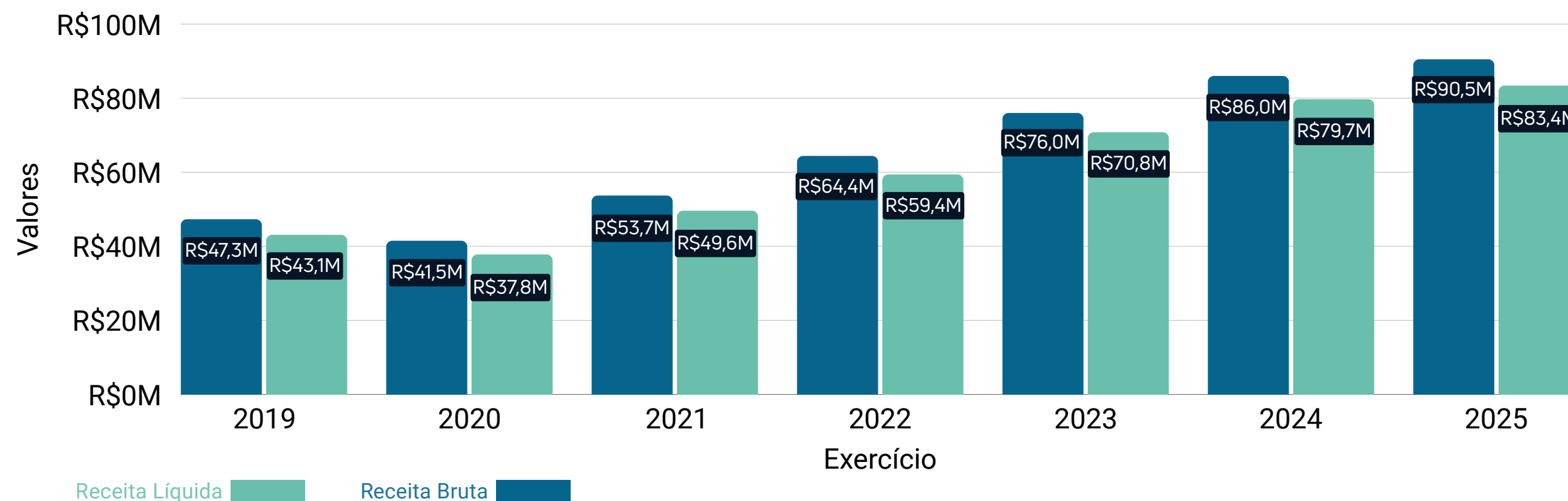
Receita Bruta X Receita Líquida

Notas explicativas

A Rede manteve trajetória de crescimento de sua atividade assistencial, refletida na evolução da receita bruta e da receita líquida consolidadas. A receita bruta atingiu R\$ 90,5 milhões, frente a R\$ 86,0 milhões registrados em 2024.

Na mesma direção, a receita líquida evoluiu de R\$ 79,8 milhões em 2024 para R\$ 83,8 milhões em 2025, com avanço de 5,1%. O comportamento convergente entre as duas linhas reforça a consistência operacional.

Em um ambiente de mercado mais desafiador para os prestadores de serviços de saúde, esses resultados confirmam a manutenção da escala assistencial da instituição e sua capacidade de sustentar expansão de receita ao longo do período.



Mesmo em um ambiente mais desafiador para o setor de saúde, ampliamos a receita e mantivemos trajetória consistente de crescimento assistencial em 2025.

Receita Bruta - 2025 X 2024

↗ +5.23%

Receita Líquida - 2025 X 2024

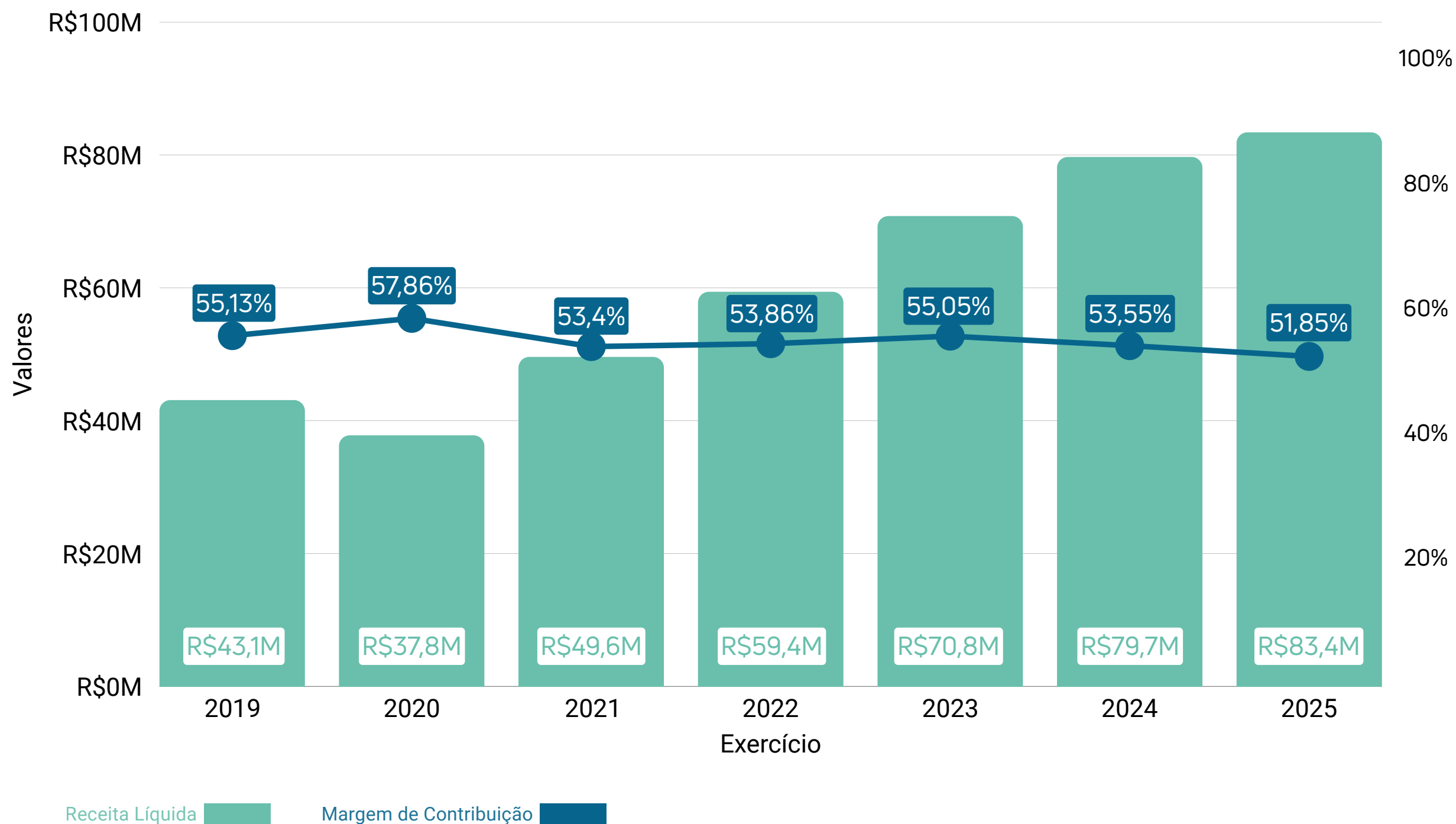
↗ +4.64%

Receita Líquida X Margem de Contribuição

Notas explicativas

A Rede manteve crescimento de sua receita líquida, que passou de R\$ 79,8 milhões em 2024 para R\$ 83,8 milhões, avanço de 5,1% no período. O resultado reflete a continuidade da atividade assistencial da instituição e a manutenção da demanda por consultas, exames e procedimentos oftalmológicos ao longo do exercício. A margem de contribuição totalizou R\$ 43,5 milhões em 2025, frente a R\$ 42,7 milhões em 2024, mantendo patamar elevado de geração operacional da atividade assistencial. O resultado demonstra a capacidade de sustentar sua produção assistencial e preservar a geração de resultado primário mesmo em um ambiente de custos mais pressionado para o setor de saúde. Mesmo com crescimento da margem de contribuição menor que o da receita líquida, o desempenho confirma a robustez da base assistencial da instituição e a continuidade da geração operacional positiva.

A evolução da receita líquida foi acompanhada pela manutenção de forte geração de margem de contribuição.



Receita Líquida X SG&A

Notas explicativas

A Rede registrou crescimento de sua receita líquida, que reflete a continuidade da atividade assistencial da instituição e a manutenção da demanda por serviços oftalmológicos.

No mesmo período, as despesas de SG&A cresceram 8,8%. Esse movimento reflete a ampliação da estrutura operacional necessária para sustentar a expansão da atividade assistencial, bem como ajustes organizacionais e operacionais realizados ao longo do exercício.

Como consequência, a participação do SG&A sobre a receita líquida apresentou leve elevação no período. Ainda assim, o resultado reflete a manutenção de uma estrutura administrativa compatível com a escala assistencial da Rede, que segue ampliando sua capacidade de atendimento e consolidando sua presença no mercado regional de oftalmologia.

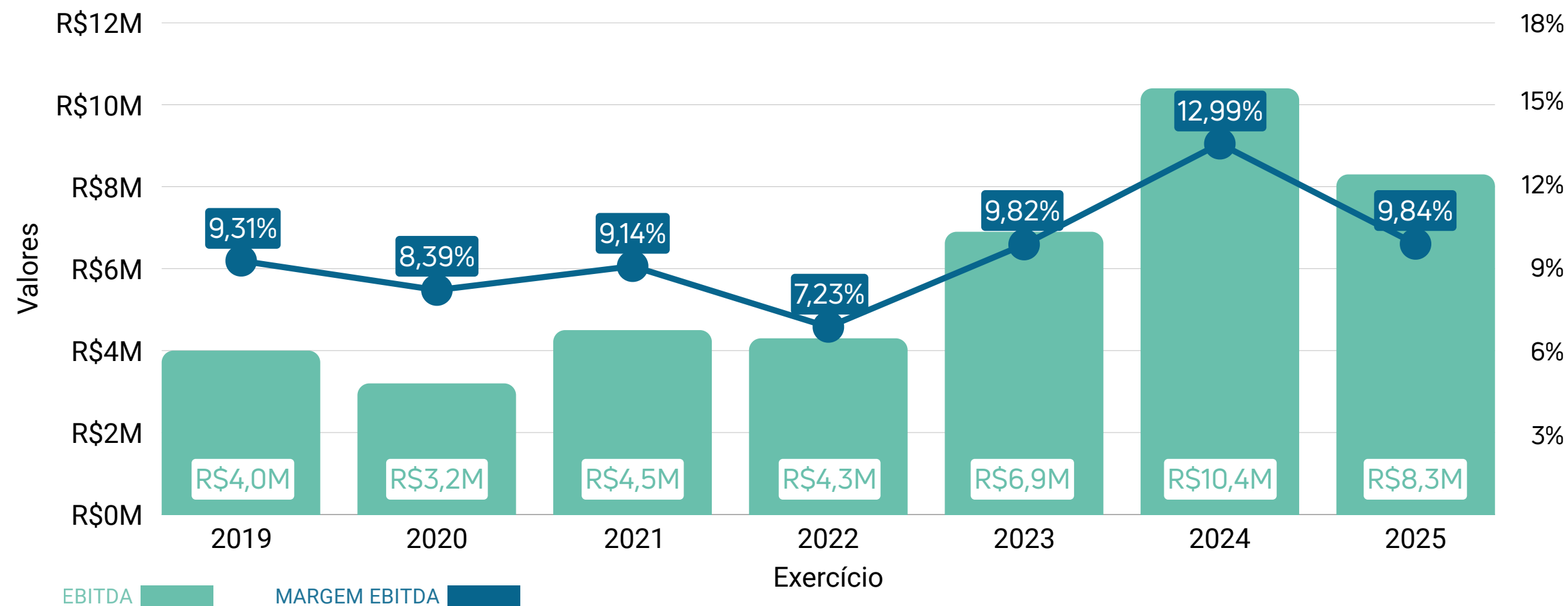
A evolução da estrutura administrativa ocorreu em paralelo ao crescimento da atividade assistencial da Rede.



EBITDA X Margem EBITDA

Notas explicativas

A Rede manteve geração operacional positiva, com EBITDA de R\$ 8,25 milhões, refletindo a continuidade da capacidade da instituição de gerar resultado a partir de sua atividade assistencial. Em 2024, o EBITDA havia totalizado R\$ 10,36 milhões, o que estabelece uma base comparativa elevada para o período. Como consequência do aumento de custos assistenciais e da ampliação da estrutura operacional necessária para sustentar a expansão da atividade da Rede, a margem EBITDA passou de 13,0% em 2024 para 9,8% em 2025, refletindo cenário de maior pressão sobre margens observado no setor de saúde. Mesmo nesse contexto, a Rede manteve geração operacional robusta e resultado positivo, confirmando a solidez de sua base assistencial e a capacidade da instituição de sustentar sua atividade econômica em um ambiente de mercado mais exigente.



A Rede manteve EBITDA positivo em 2025, sustentando sua capacidade de geração operacional.

Receita Líquida

↑ R\$83.8M

Margem de Contribuição

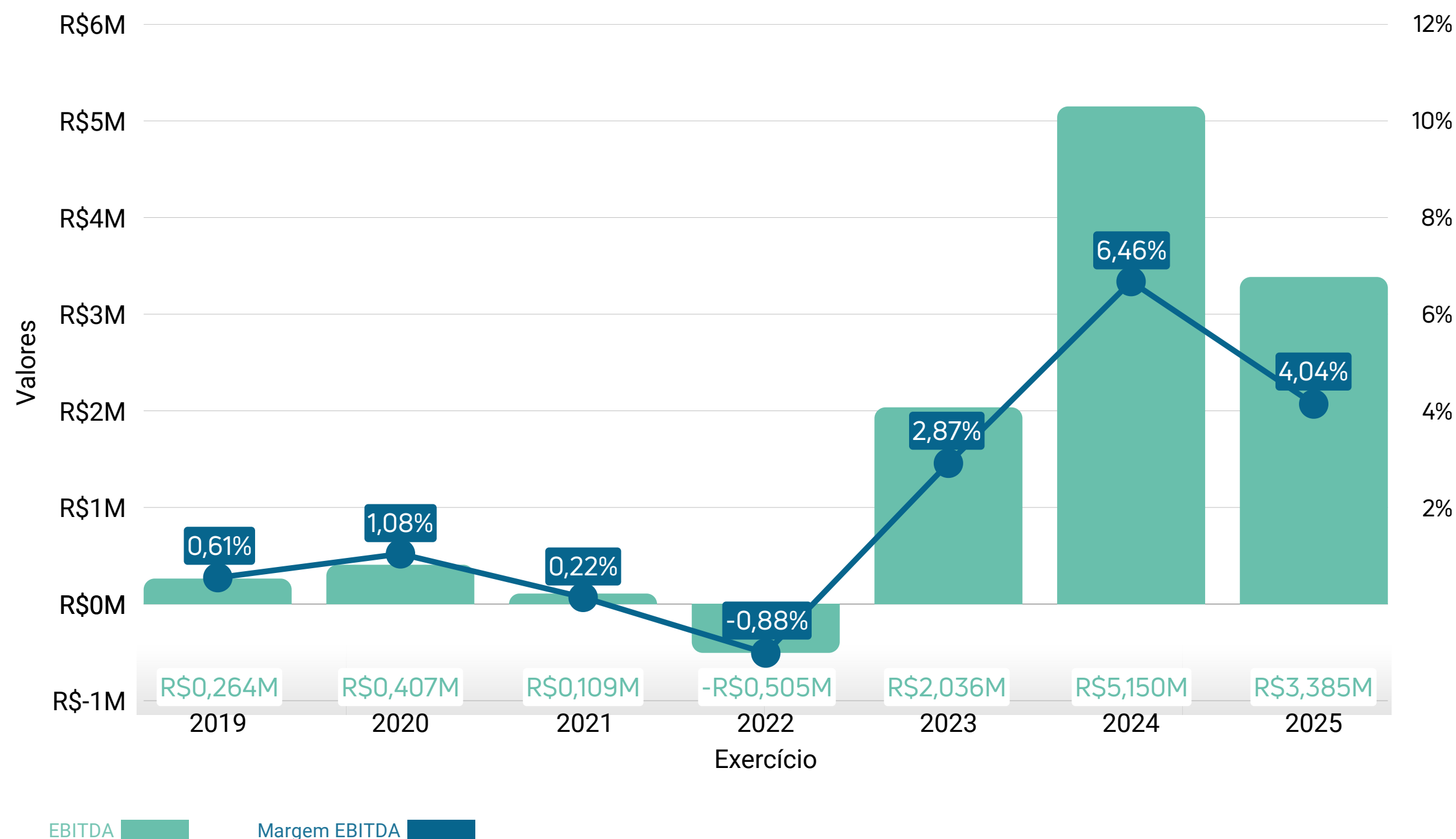
↑ R\$43.5M

Lucro Líquido X Margem Líquida

Notas explicativas

A Rede encerrou o exercício com lucro líquido de R\$ 3,39 milhões, mantendo resultado positivo e geração de valor a partir de sua atividade assistencial. Em 2024, o lucro líquido havia alcançado R\$ 5,15 milhões, refletindo um patamar elevado de rentabilidade. Como consequência da compressão observada nas margens operacionais ao longo do exercício, a margem líquida passou de 6,5% em 2024 para 4,0% em 2025. Esse movimento acompanha a redução da margem EBITDA no período e reflete o aumento dos custos assistenciais e da estrutura operacional necessários para sustentar a expansão da atividade da Rede. Mesmo nesse contexto, a Rede manteve resultado líquido positivo e capacidade de geração de valor, preservando a sustentabilidade econômica de sua operação e a continuidade de sua estratégia de crescimento assistencial.

Resultado líquido positivo em 2025 confirma a sustentabilidade econômica da operação da Rede.



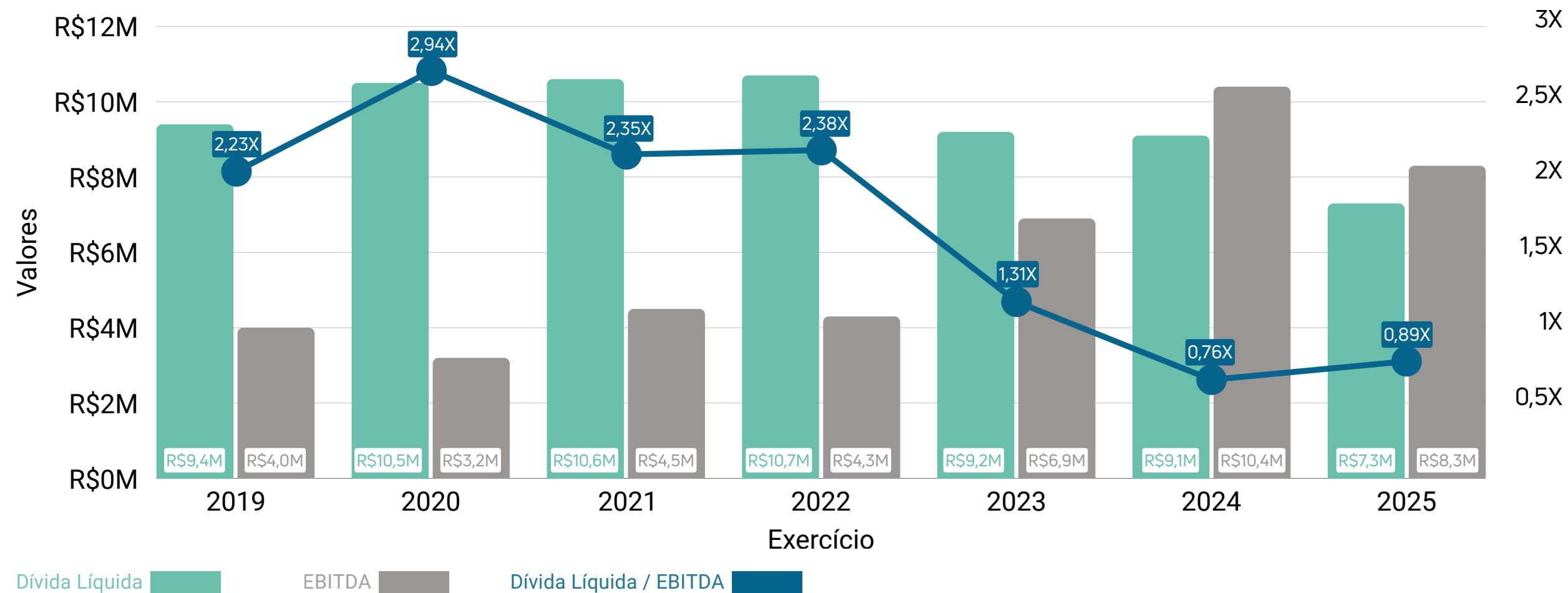
Dívida Líquida sobre EBITDA

Notas explicativas

A Rede manteve nível moderado de alavancagem financeira, com relação Dívida Líquida / EBITDA de 0,89x, frente a 0,76x (2024). Esse indicador permanece em patamar confortável para organizações do setor de saúde, refletindo uma estrutura financeira equilibrada e compatível com sua geração operacional

Ao longo do exercício, a Rede promoveu redução do endividamento financeiro, reforçando a disciplina financeira e a gestão responsável de sua estrutura de capital.

A leve elevação da relação Dívida Líquida / EBITDA decorre principalmente da redução do EBITDA no período, e não de aumento do endividamento. Mesmo nesse contexto, a Rede preserva uma posição financeira sólida e baixa alavancagem relativa, mantendo elevada capacidade de cobertura de suas obrigações financeiras.



Mesmo com redução do EBITDA, a Rede manteve baixa alavancagem financeira e endividamento em queda.

Endividamento

R\$7.3M
Dívida Financeira 2025

Redução da dívida

19.3%
Comparado a 2024

Alavancagem

0.89x
Dívida Líquida/EBITDA

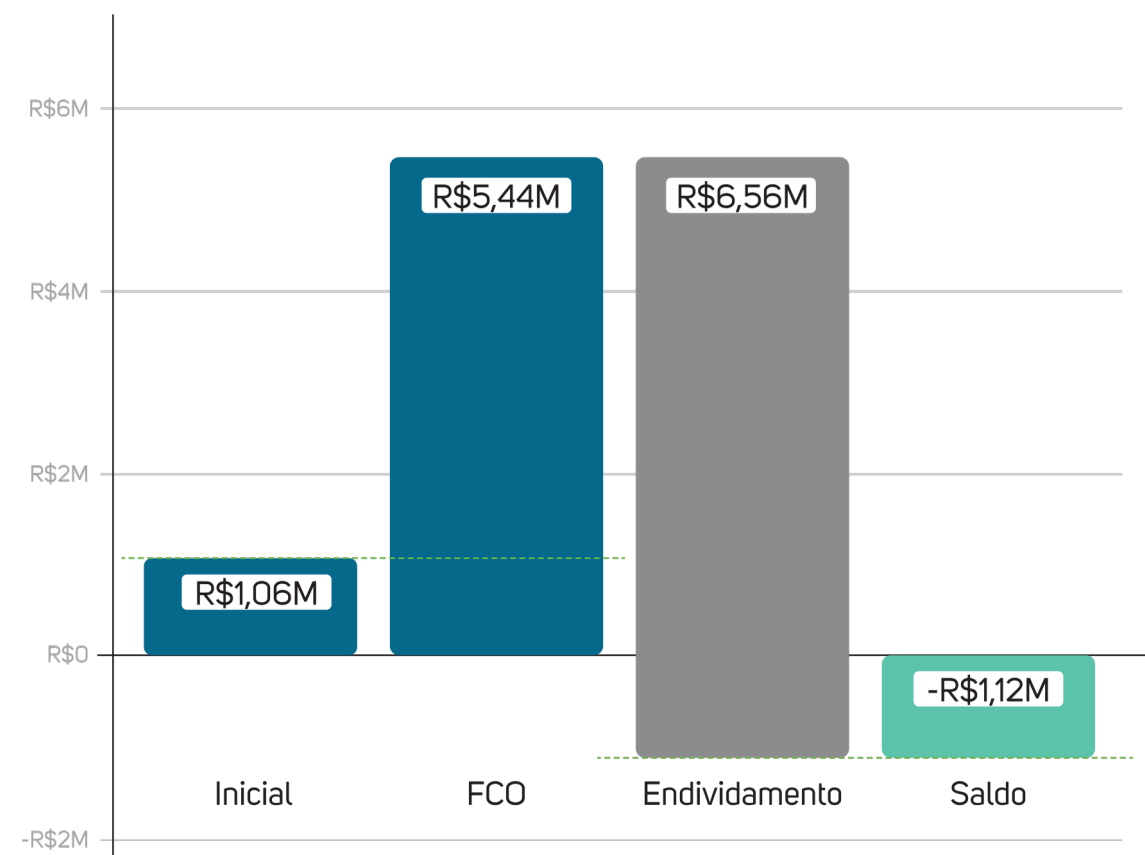
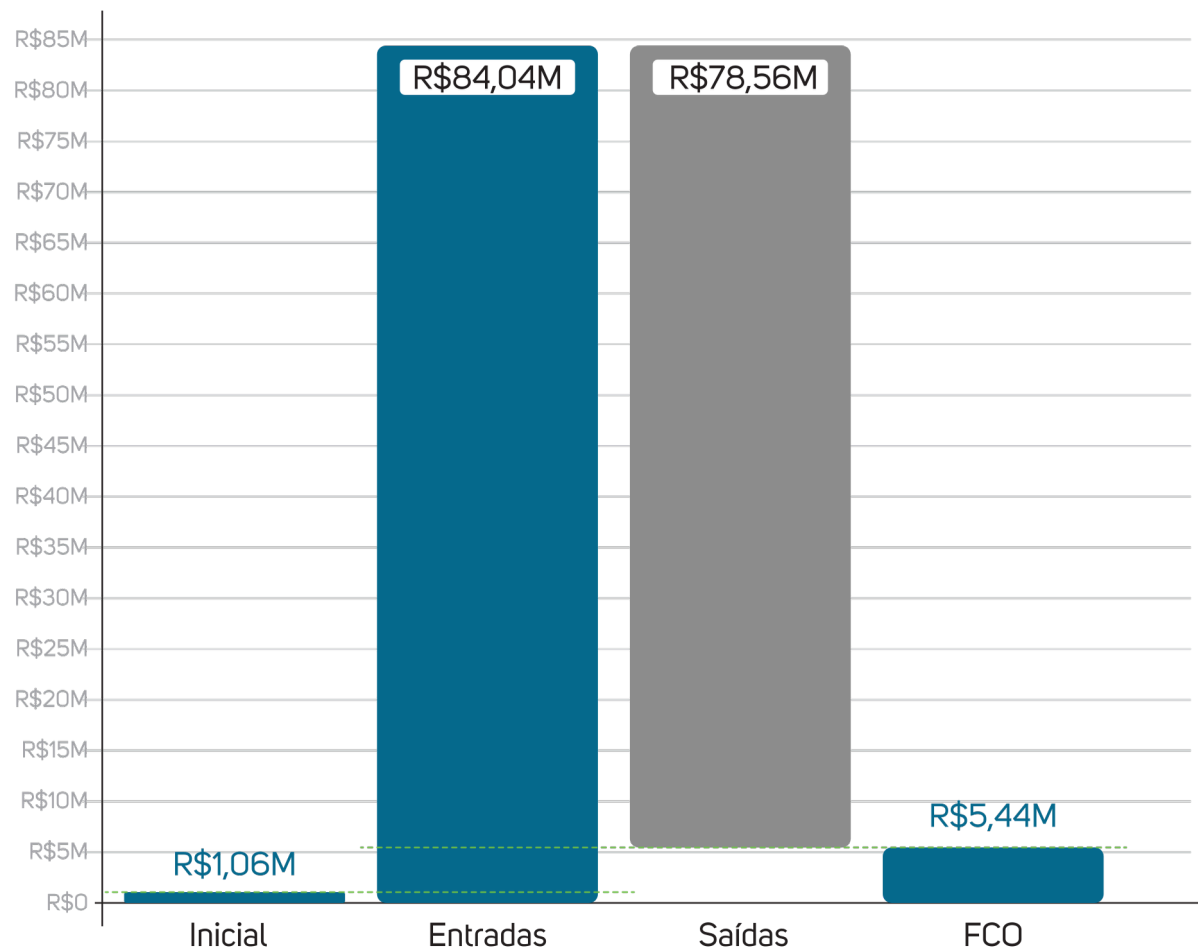
Fluxo de Caixa Operacional

Notas explicativas

O fluxo de caixa consolidado da Rede Oftalmo em 2025 reflete um ano de fortalecimento da geração operacional e maior disciplina financeira. A companhia encerrou o período com EBITDA de R\$ 8,25 milhões, sustentando a capacidade de geração de caixa e evidenciando a consistência do modelo operacional. A conversão de EBITDA em caixa (FCO) atingiu 65,88% no acumulado do ano, com evolução progressiva ao longo dos meses, indicando maior eficiência na transformação do resultado contábil em liquidez.

A geração de caixa operacional apresentou trajetória consistente, suportada pela melhoria na qualidade do resultado, maior controle do capital de giro e redução de distorções operacionais observadas em períodos anteriores. Apesar de oscilações pontuais, o desempenho consolidado reforça nossa maturidade na gestão do ciclo financeiro e na previsibilidade de caixa.

No que se refere à estrutura de capital, destaca-se o movimento relevante de desalavancagem ao longo de 2025. O endividamento direto, composto por amortizações e pagamento de juros de dívidas financeiras, foi reduzido de forma consistente, resultando em uma queda de 19,8% no endividamento líquido da companhia e atingindo o menor nível histórico recente. Isso contribui diretamente para o fortalecimento do balanço, melhora do perfil de risco e ampliação da capacidade de investimento futuro. O endividamento indireto, formado predominantemente por parcelamentos tributários e encargos de operações financeiras, permaneceu sob controle, alinhado à estratégia de preservação da liquidez.



Os investimentos realizados ao longo do ano mantiveram foco na expansão e qualificação da infraestrutura assistencial, bem como na incorporação de tecnologias que suportam ganho de escala e eficiência operacional. Parte relevante dos desembolsos refere-se ao carry-over de investimentos contratados em exercícios anteriores, especialmente em infraestrutura e tecnologia, refletindo a continuidade do ciclo de modernização da Rede. Os investimentos realizados diretamente em 2025 foram conduzidos com disciplina, priorizando retorno econômico e fortalecimento da proposta de valor assistencial.

Cabe destacar que, ao final do exercício, a companhia apresentava aproximadamente R\$ 646 mil em repasses do SUS ainda não recebidos,

situação que impactou não apenas o Centro Oftalmológico, mas de forma mais ampla a rede de prestadores do município. Isso gerou um desvio pontual em relação à meta de caixa estabelecida para o período, sem, contudo, comprometer a capacidade estrutural de geração de caixa da Rede Oftalmo. A administração segue acompanhando o tema de forma próxima, em alinhamento institucional com os entes responsáveis.

Em síntese, o desempenho do fluxo de caixa em 2025 evidencia avanço relevante na gestão financeira, marcado por fortalecimento da geração operacional, redução consistente da alavancagem e maior disciplina na alocação de capital. Tais elementos consolidam bases mais sólidas para sustentar a estratégia de crescimento com eficiência, previsibilidade e equilíbrio financeiro.