

# Relatório da Administração

**2017**



Grupo**Fleury**

## Sumário

### Relatório da Administração 2017

Mensagem da Administração	03
Cenário macroeconômico e setorial	05
Sobre o Grupo Fleury	06
Sustentabilidade empresarial	07
Grupo Fleury: uma empresa de conhecimento e inovação	11
Relacionamento médico	13
Gestão de Pessoas	14
Governança Corporativas	15
Mercado de Capitais	18
Desempenho Econômico Financeiro	19

## Mensagem da Administração

Com um posicionamento consolidado de excelência médica, técnica e de atendimento construído ao longo dos 90 anos de trajetória, o Grupo Fleury teve como foco em 2017 a execução do plano de expansão de forma a integrar ao portfólio da Companhia unidades estratégicas para aumentar a oferta de serviços de qualidade diferenciada e conveniência de nossas marcas aos nossos clientes e à comunidade médica.

Nesse contexto, em 2017 adicionamos 30 novas unidades das marcas Fleury e a+, em São Paulo; Felipe Mattoso e Labs a+, no Rio de Janeiro; a+, no Paraná; a+, em Brasília; e Weinmann, no Rio Grande do Sul. Desde o início da implementação do plano de expansão em outubro de 2016 até fevereiro de 2018, foram inauguradas 34 unidades de atendimento. Essas entregas correspondem à abertura de uma unidade nova a cada 11 dias, demonstrando a alta capacidade de execução que, seguramente, nos permitirá cumprir o plano que prevê a inauguração de 73 a 90 unidades até 2021.

Essa expansão da nossa capilaridade está alinhada ao constante investimento na nossa reconhecida excelência médica, técnica e de atendimento. Para tanto, seguimos desenvolvendo projetos de eficiência operacional, como o *Lean, Workforce Management* e Telemetria, de forma a melhorar ainda mais a experiência dos nossos clientes por meio do redesenho de processos nas unidades, otimização dos atendimentos e redução do tempo de espera. Como resultado, notamos aumento significativo no NPS (Net Promoter Score), métrica que avalia a recomendação de nossos serviços pelos clientes. Em 2017, esse indicador obteve uma melhora de 455 *bps* em comparação com o ano anterior, atingindo 76,8%.

Paralelamente, seguimos avançando no desenvolvimento de projetos inovadores no segmento de saúde como o lançamento do portal de Genômica ([www.fleurygenomica.com.br](http://www.fleurygenomica.com.br)), que oferece acesso ao portfólio de exames genéticos do Grupo Fleury a clientes de todo o Brasil, além de conteúdo técnico extenso com publicações da equipe médica do Grupo Fleury para médicos solicitantes. Esse é um passo importante que consolida a posição de vanguarda da Companhia no segmento de medicina personalizada e de precisão com oferta completa de testes, equipe médica dedicada, assessoramento a médicos solicitantes e uma plataforma digital no modelo e-commerce.

Nessa direção, continuamos a consolidar nosso posicionamento digital, com oferta de soluções aos nossos clientes e médicos para otimizar o atendimento e o acesso aos nossos serviços por meio de diferentes plataformas. Entre elas, destacamos os aplicativos de agendamento online, acesso a resultado de exames e com informações detalhadas sobre nosso portfólio de exames.

No âmbito do mercado de capitais, destacamos a venda da participação de 14,5% que pertencia ao fundo de private equity Advent International (Advent) no capital social do Grupo Fleury. A operação foi realizada por meio de um *block trade* na B3 em 20 de setembro e, em seguida, os dois membros do Conselho de Administração da Companhia indicados pela Advent renunciaram ao cargo. As ações objeto do *block trade* foram pulverizadas no mercado, majoritariamente entre fundos locais, o que aumentou o *free-float* ajustado de 44,9% para 59,4% do total de ações da Grupo Fleury. A posição acionária da Bradesco Seguros (Bradseg) e dos médicos-sócios manteve-se no mesmo patamar após a operação, em 16,3% e 24,3% respectivamente.

Seguramente, nosso firme compromisso com a excelência aplicada à gestão, alicerçada em uma governança corporativa robusta e a uma alta capacidade de execução, continuará beneficiando os atuais e os novos acionistas.

Ainda no ano, em novembro, realizamos a captação de R\$ 300 milhões por meio da 3ª emissão de debêntures, reforçando o caixa da Companhia para fazer frente ao nosso plano de expansão. O Conselho de Administração aprovou, em reuniões realizadas nos dias 27 de julho de 2017, 26 de dezembro de 2017 e 01 de março de 2018, o pagamento de remuneração aos acionistas no total de R\$ 304,6 milhões, sendo R\$ 204,2 milhões na forma de dividendos e R\$ 100,3 milhões na forma de juros sobre capital próprio, representando um *payout* de 95% e *dividend yield* de 3,1%.

O ano também foi marcado por reconhecimentos importantes, como o selo Pró-Ética 2017 da Secretaria-Executiva do Pró-Ética, vinculada à Controladoria Geral da União, que reconhece nosso compromisso com a ética, integridade e transparência na gestão da Companhia. Foram apenas 23 companhias reconhecidas, entre capital aberto e fechado, o que chancela as diversas ações desenvolvidas internamente para disseminar os conceitos e práticas de Compliance e Ética entre colaboradores e médicos. Pelo segundo ano consecutivo, fomos eleitos como uma das companhias de destaque na clareza e na divulgação das informações financeiras pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac). São reconhecimentos como estes que demonstram nossa constante atuação e compromisso por um ambiente corporativo íntegro, ético e transparente.

Ainda em 2017, anunciamos em setembro a aquisição de 100% do capital social da Serdil, empresa com 45 anos de atuação e reconhecida reputação no segmento de medicina diagnóstica em exames de imagem na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Com essa aquisição, complementamos a oferta atual de análises clínicas na região e reforçamos nosso posicionamento de portfólio completo em medicina diagnóstica.

Como parte do resultado dessas iniciativas, o Grupo Fleury encerrou o ano registrando expansão em todas as linhas de resultados. A receita bruta cresceu 12,4%, atingindo R\$ 2,6 bilhões, e a receita líquida teve alta de 13,7%, consequência da diminuição do nível de glosas, que atingiu 1,7% no período. O EBITDA cresceu 28,1%, sendo que a margem EBITDA aumentou 292 *bps* e registrou 26,0%. O lucro líquido foi de R\$ 320,6 milhões, alta de 40,2%.

Diante de um cenário macroeconômico em início de recuperação, acreditamos que o aumento de capilaridade e de oferta proporcionado pelas novas unidades permitirá que continuemos ampliando nossa estratégia de diferenciação por meio da excelência técnica, médica e de atendimento que caracteriza nossos serviços há mais de nove décadas.

Esse posicionamento reconhecido pelo mercado, aliado ao desenvolvimento de produtos inovadores que entregam medicina de precisão e personalizada, potencializará ainda mais nossa capacidade competitiva, gerando valor para todos os *stakeholders* da cadeia de saúde.

**Marcos Bosi Ferraz**  
Presidente do Conselho de Administração

**Carlos Marinelli**  
Presidente do Grupo Fleury

## Cenário macroeconômico e setorial

Apesar do cenário econômico brasileiro ainda se mostrar desafiador e o número de beneficiários dos planos privados de saúde terem decrescido, apresentamos crescimento de receita em todos os nossos segmentos de atuação

De acordo com dados da ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) até novembro de 2017, o número de beneficiários de planos privados de saúde caiu cerca de 402 mil na comparação com 2016. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), ao final de 2017 havia 13 milhões de pessoas desempregadas, o que significa uma taxa de desemprego de 12,7%. Apesar dos números recordes, nota-se uma melhora nos indicadores trimestrais de desemprego. A queda no número de beneficiários de planos de saúde está relacionada com o índice de desemprego, uma vez que a maioria dos planos são corporativos, ou seja, oferecidos pelas empresas para seus funcionários.

O número de beneficiários dos planos privados de saúde médico-hospitalares em novembro de 2017 atingiu 47,3 milhões, queda de 0,8% quando comparado com 2016, segundo dados da ANS. De acordo com dados da ANS de setembro de 2017, 66,5% dos beneficiários possuíam um plano coletivo empresarial; 19,5%, planos individuais ou familiares; 13,6% coletivo por adesão; e 0,4% não informaram o tipo de plano que detinham. No ano, a ANS autorizou reajuste de até 13,55% nos planos de saúde médico-hospitalares individuais ou familiares, reajuste esse referente ao período entre maio de 2017 e abril de 2018.

Apesar do cenário econômico e do setor de saúde suplementar terem demonstrado deterioração em 2017 continuamos a apresentar crescimento em todas as nossas linhas de negócios e marcas. A receita bruta do Grupo expandiu 12,4%, sendo um aumento de 12,5% em unidades de atendimento e 12,3% em operações em hospitais. Creditamos esta performance ao fato de estarmos posicionados nos segmentos intermediário e *premium*, que consideramos serem mais resilientes dentro do setor de saúde suplementar, e pela excelência dos produtos e serviços que ofertamos.

## Sobre o Grupo Fleury

“Estar presente no dia-a-dia das pessoas, acolhendo-as e provendo soluções integradas de medicina e saúde por meio do conhecimento e a busca constante pela excelência.”

Com esse propósito, o Grupo Fleury é uma das mais tradicionais organizações de medicina e saúde do País. Com mais de 90 anos de história, é referenciada pela comunidade médica, pacientes e opinião pública por sua excelência médica e de atendimento, inovação e desenvolvimento sustentável.

A Companhia conta com três linhas principais de negócios:

- **Unidades de Atendimento:** São 168 unidades nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Bahia e Paraná, além do Distrito Federal, prestando serviços privados de medicina diagnóstica para planos de saúde *premium* e intermediário-alto.
- **Operações Diagnósticas em Hospitais:** Realização de diagnósticos para 22 hospitais, mais voltados para análises clínicas, fornecendo informações diagnósticas de alto valor agregado aos médicos dessas instituições.
- **Laboratório de Referência:** Realização de exames de alta complexidade para laboratórios, hospitais e clínicas em todo o Brasil, possibilitando a esses clientes a ampliação de sua gama de oferta com qualidade diagnóstica única.

## Grupo Fleury em números de 2017:

**R\$ 2,6 bilhões** de receita e **R\$ 320,6 milhões** de lucro líquido;

**68,5 milhões** de exames realizados; **213,7 mil** assessorias médicas e **78,9 mil** relatórios integrados

**+ de 3,5 mil** testes ofertados em 37 áreas;

**8,7 mil** funcionários e **2,0 mil** médicos prestando serviços;

**7** marcas presentes nas maiores regiões metropolitanas do Brasil e posicionadas nos setores *premium* e intermediário-alto e intermediário



## Sustentabilidade empresarial

O Grupo Fleury atua como um agente incentivador e orientador na relação do indivíduo com sua saúde, impulsionando a inovação, a integração e a utilização eficiente dos recursos e serviços de saúde no Brasil

Para o Grupo Fleury, a sustentabilidade possui um vínculo direto com a missão da empresa e é entendida como o gerenciamento integrado e balanceado dos conceitos do *triple bottom line*: atividade econômica, meio ambiente e bem-estar da sociedade, somados à qualidade dos processos.

A agenda estratégica de sustentabilidade tem como objetivo alavancar o valor da sustentabilidade por meio de temas proprietários do mercado de saúde, selecionados em conjunto com nossos principais stakeholders com o intuito de gerar aprendizado organizacional, oportunidades de negócios, inovação e vantagem competitiva – conceitos estes já presentes na estratégia de negócios do Grupo Fleury. A agenda endereça desafios atuais do mercado de saúde brasileiro, transformando-os em motivadores para criação de valor compartilhado entre os atores do sistema.



O Grupo Fleury mapeia, monitora e tem clareza das suas responsabilidades junto à sociedade nas regiões em que atua, buscando estreitar seu relacionamento e minimizar possíveis impactos decorrentes da sua atuação por meio de diversos programas sociais e ambientais. Sobre o primeiro tópico, destaca-se o projeto Voluntários do Sertão, organizado pela ONG de mesmo nome que promove assistência social, saúde, segurança alimentar, nutricional para comunidades no sertão brasileiro. Em 2017, os voluntários do Grupo Fleury estiveram em Irecê, na Bahia, e realizaram mais de quatro mil atendimentos para a população. Os exames oferecidos foram: mamografia, ultrassonografia, eletrocardiograma, análises clínicas, além de exames da saúde da mulher, como colposcopia e vulvosscopia.

Os voluntários também estiveram presentes nas escolas da região, aplicando o jogo Conecta Saúde para 325 jovens. O Conecta Saúde visa à conscientização de alunos de escolas públicas para temas relacionados à gravidez na adolescência, prevenção de Aids e outras DSTs (Doenças Sexualmente

Transmissíveis). O projeto atua em São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul, atendendo mais de 700 jovens em 2017.

Outra iniciativa da Companhia, o programa DOM é uma projeto alinhado ao foco de atuação social corporativo e focado na disseminação de conhecimento e capacitação em saúde. Dividido em três vertentes - indivíduo, terceiro setor e sociedade - o programa busca melhorar o atendimento em saúde, formar profissionais qualificados e contribuir de modo mais abrangente para a melhoria do cenário de saúde. Em 2017, 11 instituições foram capacitadas.

Vale salientar ainda o reforço dos programas de voluntariado médico da Companhia, com parcerias feitas com as instituições Doutores das Águas e Amigos do Bem, sendo a primeira para análise voluntária de exames parasitológicos para a população ribeirinha do Rio Negro, no Amazonas, e a segunda voltada à realização de um mutirão de saúde em pediatria no vale do Catimbau, interior de Pernambuco. Em conjunto, as iniciativas realizaram 2,5 mil exames para as populações atendidas.

Outro ponto de destaque foi a realização de mutirões de saúde nas cidades nas quais a empresa possui operação. Em outubro, mês que marca o combate ao câncer de mama, as regionais do Rio de Janeiro, Bahia e São Paulo abriram as portas de suas unidades para o atendimento voluntário de pacientes da rede pública de saúde, hospitais públicos federais e estaduais e instituições filantrópicas dessa localidades, realizando um total de 1,3 mil exames. Em novembro, como forma de sinalizar a importância dos exames preventivos na prevenção do câncer de próstata, foi a vez da regional Pernambuco atender pacientes masculinos da rede pública de saúde, ofertando um total de 224 exames.

## Meio ambiente

O Grupo Fleury monitora e controla a segregação, o descarte, o armazenamento e o transporte dos resíduos perigosos e não perigosos provenientes de sua operação. A destinação dada a eles é definida conforme seu tipo e é baseada em critérios fundamentados nos procedimentos do Sistema de Gestão Ambiental e na legislação vigente.

Desde 2008, a Companhia elabora e publica, no Registro Público de Emissões do GHG Protocol, o inventário anual que contabiliza suas emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa (GEE). A cada ano, avança a apuração dos dados e ampliação do escopo relatado, que inclui emissões com viagens aéreas, consumo de energia, consumo de combustível nos transportes dos materiais, consumo de papel nas áreas administrativas e transporte terceirizado.

Quanto as emissões de gases do efeito estufa da Companhia, o relatório de 2017 será publicado no primeiro semestre de 2018. Em 2016, houve um aumento das emissões de escopo 1, resultado da troca dos chillers de ar-condicionado da sede técnica em São Paulo por equipamentos que utilizam gás e em função também do aumento do escopo mensurado de transporte *upstream*. No entanto, as emissões de escopo 2 apresentaram diminuição de 43% em comparação com 2015. Isto reflete o investimento do Grupo na redução de emissões relacionadas ao consumo de energia, além das iniciativas realizadas para reduzir o volume de emissões de GEE no transporte, como a redução de viagens aéreas, utilização de bicicletas para transporte de documentos administrativos e diminuição das rotas em logística.

Desde 2014, o Grupo Fleury vem adotando uma série de medidas visando à eficácia no uso de energia. Entre essas ações, destacam-se compra de energias renováveis, avanços em telemetria, instalação de iluminação LED, troca de equipamentos por modelos com menor consumo de energia ou selo Energy Star, compra de energia no mercado livre, e iniciativas de conscientização dos colaboradores quanto à necessidade do uso racional do recurso. Outras ações, como uso de energia solar, estão em estudo.



Também apresentamos abaixo a comparação dos indicadores de energia, consumo de água e geração de resíduos. Na comparação com 2016 houve um aumento absoluto de cerca de 4% no consumo de energia e 7% no consumo de água, fruto da acelerada expansão orgânica da empresa ocorrida no ano de 2017. Quanto à geração total de resíduos, houve uma redução de 22%, resultado de ações como o aprimoramento no processo de mensuração na regional Rio de Janeiro e do projeto “Desafio Sustentável”, uma competição entre as unidades com maior geração de resíduos, iniciada em São Paulo em 2016, e expandida para as regionais Pernambuco e Rio Grande do Sul no ano de 2017. Em 2018, esse programa será implantado nas regionais Bahia e Paraná.

Indicador	2017	2017 vs. 2016	2016	2016 vs. 2015	2015
Energia (Kwh)	45.678.455,76	4%	43.833.823	-4%	45.676.156
Água (m3)	132.818,30	7%	124.100	4%	118.800
Total de geração de resíduos (kg)	1.585.791,10	-13%	1.827.077	-39%	2.977.707
Resíduo comum	922.706,41	-20%	1.150.786	-35%	1.772.197
Resíduo infectante	663.084,69	-2%	676.291	-44%	1.205.510

## Certificações, compromissos voluntários e relatórios

O Grupo Fleury foi pioneiro na área de medicina diagnóstica na implantação de um Sistema de Gestão Integrado certificado pelas normas ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e ISO 14001 (Gestão Ambiental), o que reflete a sua preocupação com a qualidade, o meio ambiente, a melhoria contínua dos procedimentos e a sustentabilidade. Também são destaques as seguintes creditações na área técnica de São Paulo: a do Colégio Americano de Patologistas (CAP), tanto no programa de acreditação quanto no de controle de qualidade, a do programa *National Glycohemoglobin Standardization Program* (NGSP) e pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML). Todas as regionais do grupo também são acreditadas pelo PALC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos) da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica. A Companhia é a primeira empresa do Brasil a obter a acreditação do Colégio Americano de Radiologia (ACR) para a estereotaxia das unidades Fleury Paraíso e República do Líbano II. Também temos a acreditação do ACR para os serviços de mamografia, biópsia mamária, medicina nuclear, PET-CT e Ressonância Magnética nas unidades Fleury Itaim, Paraíso e Higienópolis. As unidades Fleury Ponte Estaiada, Rochaverá e Alphaville são certificadas pelo LEED - *Leadership In Energy & Environmental Design*.

A preocupação e o engajamento do grupo com o desenvolvimento sustentável também transparecem por meio de sua adesão a uma série de iniciativas voluntárias, que são assumidas com entidades setoriais nacionais e internacionais. Entre elas destacam-se:

**Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** Acordo assumido em 2015 pelos países que integram a ONU, reúne 17 objetivos e 169 metas a serem alcançadas pelo mundo até 2030, envolvendo temas como erradicação da pobreza, educação, mudança do clima, cidades sustentáveis, emprego e crescimento econômico inclusivo, entre outros. Os temas cobertos pelos 17 objetivos são apontados com ícones dos ODS. O Grupo Fleury participa das discussões sobre o tema no grupo de trabalho da Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU).

**Pacto Global das Nações Unidas:** Signatário desde 2013, o Grupo mantém o comprometimento com a promoção de ações de responsabilidade socioambiental dos 10 Princípios Universais do Pacto Global. A iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) tem o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócio, de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

**Princípios de Empoderamento das Mulheres:** Em 2017, a Companhia aderiu ao compromisso da ONU Mulheres e do Pacto Global no qual reafirma o empenho em garantir um ambiente íntegro, igualitário e de oportunidades para todos os colaboradores.

**Termo de Compromisso com a Ética e a Integridade:** Em 2017, a Companhia aderiu ao compromisso promovido pela Secretaria-Executiva do Pró-Ética, vinculada à Controladoria Geral da União, de forma a atuar e contribuir para um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente.

**Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção:** Assinado pela empresa em 2010, o documento concebido pelo Instituto Ethos, Comitê Brasileiro do Pacto Global e escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (Unodoc) aborda temas como corrupção de agentes públicos, crime organizado, sonegação fiscal e lavagem de dinheiro.

**Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD):** A empresa participa desde 2010 do movimento que, em sinergia com o Pacto Global, tem como objetivo consolidar conceitos básicos da cidadania, assim como melhorar a qualidade de vida no planeta. O Grupo Fleury participa das reuniões do grupo de trabalho de direitos humanos e mudanças climáticas da Rede Brasil do Pacto Global da ONU.

**Carbon Disclosure Project (CDP):** Desde 2015, o Grupo Fleury passou a integrar essa iniciativa de modo voluntário. O objetivo do CDP é fomentar uma nova maneira de as empresas fazerem negócios, prevenindo os danos ocasionados pelas mudanças climáticas e o esgotamento dos recursos naturais.

A lista completa de certificações e prêmios recebidos pelo Grupo Fleury e a versão completa do Relatório Anual de Sustentabilidade 2016 podem ser acessados no site de Relações com Investidores da Companhia ([www.fleury.com.br/ri](http://www.fleury.com.br/ri)).

## Grupo Fleury: uma empresa de conhecimento e inovação

O conhecimento científico e os avanços da medicina são competências centrais no posicionamento estratégico do Grupo Fleury

Um dos pilares da atuação do Grupo Fleury, o investimento em inovação e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é o diferencial competitivo da Companhia que permite a aquisição e desenvolvimento de novas competências pioneiras no setor de saúde.

A incorporação de novos testes no Grupo Fleury inicia-se pelo mapeamento de oportunidades trazidas pela equipe médica em um estruturado fluxo de projetos com mensuração de resultados. Esse processo permite que a Companhia possa selecionar suas iniciativas englobando a utilização de novas tecnologias, a necessidade do mercado e o conhecimento médico. Esse processo estruturado de P&D favorece ainda a obtenção de financiamento voltado à inovação, como o da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), que em 2014 destinou para o Grupo Fleury cerca de R\$ 155 milhões para essas iniciativas.

Em 2017, foram implantados 138 novos produtos, alterações de metodologia e internalização de exames em medicina laboratorial e centro diagnóstico, aumentando o portfólio em diferentes núcleos de especialidades médicas. No ano, a Companhia investiu R\$ 15,6 milhões em P&D, um aumento de 73,0% em comparação com 2016. Atualmente, a Companhia mantém 65 pesquisas em andamento.

Um dos focos da inovação do Grupo Fleury está na busca de soluções que permitam aumentar precisão na medicina personalizada. Um dos destaques nesse contexto foi o lançamento em 2017 do portal de Genômica ([www.fleurygenomica.com.br](http://www.fleurygenomica.com.br)), que oferece acesso aos exames genéticos do Grupo Fleury a clientes de todo o Brasil além de conteúdo técnico extenso com publicações da equipe médica da Companhia para médicos solicitantes. Esse é um passo importante que consolida a posição de vanguarda da Companhia no segmento de medicina personalizada e de precisão com portfólio completo de testes, equipe médica dedicada para assessoramento de médicos solicitantes e uma plataforma digital para a oferta destes exames.

O Grupo Fleury foca nos seguintes segmentos de medicina de precisão:



No mercado de doenças raras, o Grupo Fleury desenvolveu a solução mais completa e integrada em cardiologia do mercado com foco em desfecho clínico com lançamento de 13 painéis.

Em medicina fetal, a Companhia oferece o teste pré-natal não invasivo de última geração, o NIPT (*Non-Invasive Prenatal Testing*), cujo volume cresce 100% ao ano. Nele é possível, pela busca de células do bebê no sangue materno, evitar a amniocentese, um exame com elevadas chances de aborto.

Na oncologia hereditária, foi lançada uma solução completa com painéis amplos e específicos por tipo de câncer. Alguns deles, como o painel para câncer de colón garantirá que o paciente aumente sua frequência de monitoramento, podendo inclusive prevenir o câncer pela remoção de pólipos.

Na oncologia somática, a Companhia aplica soluções como Watson para investigação completa de tratamentos disponíveis na literatura e estudos clínicos; e Oncotype Mama que reduz a necessidade de quimioterapia para mais de 60% dos casos in situ (quando o câncer não se espalhou para restante da mama).

A medicina de precisão tem múltiplas aplicações, com potencial de mercado crescente a cada novo produto lançado.

Outro destaque do ano é o desenvolvimento do projeto “Área Técnica do Futuro”, que incrementará o parque tecnológico, a capacidade produtiva e a eficiência operacional da Companhia no médio e longo prazo. Em 2017, a Companhia finalizou a RFP (*request for proposal*) aos principais fornecedores de tecnologia e de insumos em medicina diagnóstica. Em 2018, seguirá desenvolvendo o projeto pautado no constante investimento em conhecimento médico e inovação.

## Relacionamento médico

O conhecimento médico é o diferencial competitivo que agrega valor à saúde

Com o objetivo de estimular a geração e compartilhamento de conhecimento médico, a Companhia promove ações internas de estudos científicos, além de apoiar a participação de seus médicos em congressos nacionais e internacionais. As principais ações do ano foram:

- 24 boletins científicos publicados
- 104 reuniões de atualização e especialidades médicas
- 244 trabalhos reunidos na 27ª Jornada do Conhecimento, evento interno de divulgação de conhecimento científico e de gestão

O Grupo Fleury é um disseminador de conhecimento por meio da produção de publicações para médicos. Todas as marcas lançaram publicações científicas em 2017, tendo sido três edições dos boletins das regionais (a+, Weinmann, Felipe Mattoso, Diagnoson, Labs a+) e três edições da revista médica de Fleury Medicina e Saúde. No total, foram 24 publicações e cerca de 60 mil médicos impactados. Todo o conteúdo também está disponível nos sites das marcas. Paralelamente, o Grupo Fleury participou de 127 eventos ao longo do ano, com destaque para o Congresso da Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo (SOCESP), no qual promovemos nosso simpósio de cardiogeriatría "Cuidados com o Coração do Idoso" e lançamos 13 novos testes genéticos na área de cardiologia, ampliando nosso portfólio em genômica e fortalecendo nossa posição de liderança em medicina de precisão.

Essas iniciativas permitem ao Grupo Fleury maior proximidade e fortalecimento dos canais de comunicação com os clientes médicos, apresentando-lhes seus diferenciais, processos e uso do conhecimento interno que garantem a excelência técnica presente em sua história. Esta excelência técnica, pautada no conhecimento médico, é um dos principais pilares de atuação da Companhia, que se propõe a entregar diagnósticos conclusivos para os médicos e clientes. Para isso, conta com serviços como a assessoria médica, na qual o corpo clínico do Grupo Fleury apoia o médico solicitante no entendimento de casos diagnósticos mais complexos. Em 2017, foram prestadas 213,7 mil assessorias, um crescimento de 14,2% frente a 2016. Já o número de relatórios integrados, enviados a médicos de clientes, em 2017 atingiu 78,9 mil, alta de 8,7% comparado com o ano anterior. Os relatórios envolveram casos diagnósticos considerados de alta complexidade e que são avaliados em abordagem multidisciplinar.

O Grupo Fleury encerrou 2017 com 1.966 médicos prestadores de serviço, um aumento de 14,7% na comparação com o ano anterior. Esse crescimento do corpo clínico da Companhia é reflexo da inauguração de novas unidades e a expansão das agendas de exames de imagens nas unidades já existentes.

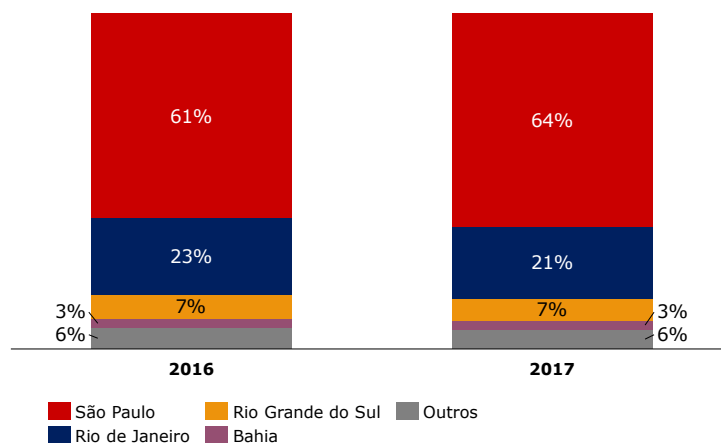
## Gestão de pessoas

Base da cultura do Grupo Fleury, os colaboradores da Companhia refletem as características dos nossos valores como excelência, respeito e entusiasmo

O Grupo Fleury considera que o reconhecimento que o destaca como referência em excelência médica, em atendimento e em gestão se deve à qualificação de sua equipe de profissionais. São eles que entregam diariamente a prestação de serviços que tornou a organização uma referência, inclusive para outros segmentos.

Em 2017, a Companhia encerrou o ano com 8,7 mil colaboradores, um crescimento de 3,4% na comparação com 2016. O aumento do número de colaboradores ocorre para suportar o plano de expansão da Companhia e a crescente demanda em novas operações. O *turnover* total da Companhia atingiu 20,8%, um aumento de 389 *bps* (17,9% em 2016). Já o *turnover* por opção do colaborador foi de 7,3%, um aumento de 135 *bps* (5,9% em 2016).

### Colaboradores por região



Em 2017, foram investidos R\$ 3,5 milhões em formação e atualização dos profissionais. Foram realizadas 638 mil horas de treinamento conduzidas pela Universidade Corporativa, o que resultou em 71 horas de treinamento por colaborador (em 2016, esse valor foi de 63 horas por colaborador).

## Governança Corporativa

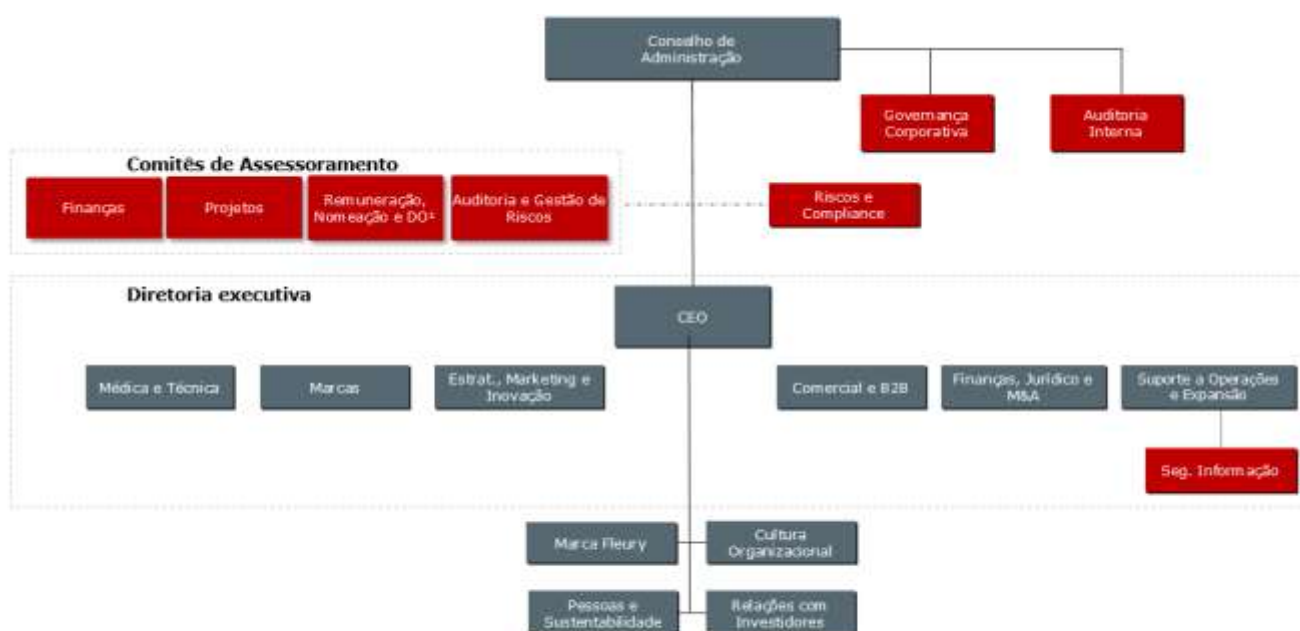
Listada no Novo Mercado, a Companhia pauta sua atuação nos mais elevados padrões de Governança Corporativa

O Grupo Fleury tem suas ações negociadas sob o código FLRY3 no segmento Novo Mercado da B3, segmento de listagem especial da Bolsa brasileira que exige a adoção do mais elevado padrão de Governança Corporativa. O Grupo Fleury possui práticas e processos alinhados com os mais altos princípios de transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e socioambiental. Esse foi um processo natural para a Companhia, uma vez que antes de listar suas ações na Bolsa de Valores, já havia uma administração compartilhada entre diretoria e Conselho de Administração, com a participação de conselheiros independentes.

Como resultado do desenvolvimento dessas práticas, o Grupo Fleury conquistou, pelo segundo ano consecutivo, o prêmio Transparência promovido pela ANEFAC (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade), Fipecafi e Serasa Experian na categoria Companhias com Receita Líquida até R\$ 5 bilhões. A pesquisa é anual e reconhece as empresas mais transparentes do Brasil com base em informações públicas.

O organograma corporativo estabelecido pela Companhia atende as melhores práticas de mercado e a governança é suportada pelas estruturas que integram o nosso Sistema de Controles Internos: Auditoria Interna, *Compliance*, Gestão de Riscos e Segurança da Informação.

### Organograma do Grupo Fleury



\* DO: Desenvolvimento organizacional

Criado em 1998, o Conselho de Administração do Grupo Fleury é composto de no mínimo sete e no máximo 11 membros efetivos, com até oito membros suplentes. O Conselho de Administração tem como objetivo fixar a orientação geral dos negócios e eleger a Diretoria Estatutária, entre outras competências que lhe são atribuídas pela Lei e pelo Estatuto Social. O Conselho de Administração

possui um Regimento Interno que disciplina seu funcionamento, bem como de seus Comitês de Assessoramento. O mandato dos conselheiros tem prazo determinado de dois anos, sendo permitida a reeleição.

### Composição do Conselho de Administração

Membros	Cargo	Término do mandato
Marcos Bosi Ferraz	Presidente	AGO de 2019
Marcio Pinheiro Mendes	Vice-Presidente	AGO de 2019
Marcio Serôa de Araujo Coriolano	Conselheiro	AGO de 2019
Samuel Monteiro dos Santos Junior	Conselheiro	AGO de 2019
Fernando Lopes Alberto	Conselheiro	AGO de 2019
Flávio Benício Jansen Ferreira	Conselheiro Independente	AGO de 2019
José Rogério Luiz	Conselheiro Independente	AGO de 2019
Luiz Antonio de Moraes Carvalho	Conselheiro Independente	AGO de 2019
Manoel Antonio Peres	Suplente	AGO de 2019
Maria de Lourdes Lopes Ferrari Chauffaille	Suplente	AGO de 2019
Octavio de Lazari Junior	Suplente	AGO de 2019

Atualmente, o Conselho de Administração possui oito membros (10 membros em 2016), sendo três independentes. Em 2017, houve a renúncia de dois membros indicados pela Advent International (Advent) devido à alienação total das ações detidas pela mesma no capital social da Companhia. O Conselho conta com o apoio de quatro Comitês de Assessoramento: Auditoria e Gestão de Riscos, Finanças, Projetos e Remuneração, Nomeação e Desenvolvimento Organizacional. Os Comitês são de caráter permanente, se reúnem mensalmente e têm, no mínimo, um membro do Conselho de Administração na sua composição.

#### Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos

Atua para recomendar as condições de contratação de auditoria externa independente e propor seus objetivos; analisar e avaliar os trabalhos da auditoria interna, garantir e aprimorar os controles internos; recomendar procedimentos diante da constatação de inadequações em relação às melhores práticas contábeis; acompanhar o mapeamento dos riscos a que a Companhia está exposta e as respectivas ações preventivas e mitigantes.

#### Comitê de Finanças

Este Comitê tem a função de acompanhar as diretrizes de orçamento, gestão de recebíveis e glosas, analisar ações de redução de custos e despesas e de melhoria da rentabilidade, além de avaliar oportunidades de investimentos.

#### Comitê de Projetos

É responsável pela discussão de grandes diretrizes corporativas, na avaliação, priorização e acompanhamento dos projetos mais relevantes na Companhia.

#### Comitê de Remuneração, Nomeação e Desempenho Organizacional

Atua na avaliação, indicação e destituição de diretores; acompanhar a evolução da organização, frente a desafios estratégicos para os negócios e a gestão; avaliar sistemas de avaliação de desempenho, políticas salariais e programas de desenvolvimento do quadro funcional; propor diretrizes e critérios para programas de remuneração variável; e acompanhar e propor ações decorrentes da avaliação do clima organizacional.

A Diretoria Executiva do Grupo Fleury encerrou 2017 com oito membros (sete membros em 2016, com três estatutários), todos estatutários. Em 2017, as Diretorias de Finanças e de Relações com



Investidores foram separadas e houve uma redistribuição das Diretorias de Marketing e Comercial. Com isso, a composição da Diretoria Executiva da Companhia encerrou o ano conforme abaixo:

### Composição da Diretoria Executiva Estatutária

<b>Executivo</b>	<b>Cargo</b>
Carlos Alberto Iwata Marinelli	Presidente
Claudio Almeida Prado	Diretor Executivo de Suporte à Operações
Fernando Augusto Rodrigues Leão Filho	Diretor Executivo de Finanças e Jurídico
Galeno Jung	Diretor Executivo de Estratégia, Marketing e Inovação
Jeane Tsutsui	Diretora Executiva Médica, Técnica e de Atendimento
José Roberto Araújo	Diretor Executivo Comercial e Negócios B2B
Paulo Pedote	Diretor Executivo de Negócios
Viviane Behar de Castro	Diretora de Relações com Investidores

Adicionalmente, o Grupo Fleury informa que a KPMG Auditores Independentes é responsável pela auditoria externa da Companhia e não realizou serviços adicionais fora deste contrato no ano de 2017.

## Mercado de Capitais

Crescimento de 2,6x no volume financeiro médio diário em relação a 2016 e presença nos principais índices da Bolsa brasileira

Em 2017, as ações do Grupo Fleury encerraram o ano cotadas a R\$ 29,61. O volume financeiro médio diário de negociação das ações atingiu R\$ 57,5 milhões<sup>1</sup> no consolidado do ano, montante 2,5x maior que o realizado no mesmo período de 2016. Como reflexo desta evolução de volume e negócios, o Índice de Negociabilidade atingiu 0,541% no ano.

O ano foi marcado pela alteração societária da Companhia com a saída da Advent International (Advent), fundo de *private equity*, que detinha 14,5% do Grupo Fleury. A operação foi realizada por meio de um *block trade* na B3 em setembro. As ações objeto do *block trade* foram pulverizadas no mercado, majoritariamente entre fundos locais, o que aumentou o *free-float* ajustado de 44,9% para 59,4% do total de ações da Companhia. A posição acionária da Bradesco Seguros (Bradseg) e dos médicos-sócios manteve-se a mesma após a operação, em 16,3% e 24,3% respectivamente.

A Companhia finalizou o ano com 315.312.192 ações, resultado de um desdobramento de ações e dois aumentos de capital, realizados em decorrência do exercício de compra de ações referente ao Plano de Opção de Compras de Ações aprovado em 2009. O desdobramento de ações foi aprovado em junho em Assembleia Geral Extraordinária na proporção de 2 ações para cada 1 existente. Desta forma, o total de ações do Grupo Fleury dobrou no período, mas sem impacto no valor financeiro do capital social.

Desde abril, a Companhia conta com uma Diretoria dedicada de Relações com Investidores para melhor atender seus acionistas e potenciais investidores fazendo frente ao aumento de liquidez e demanda. Com isso, registramos um aumento de 47% nas interações com o mercado, incluindo as realizadas nas 23 conferências e *Healthcare Days* e 21 NDRs que tiveram a participação da Companhia. O Grupo Fleury finalizou o ano com 11 coberturas de *sell-side*, compostas de sete recomendações de Compra e quatro de Neutra.

No ano, a Companhia integrou pela quarta vez consecutiva a carteira do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial). Além do ISE, o Grupo Fleury integrou também os índices IBr-X 100, *SmallCap*, IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada) e o ITAG (Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado). A partir de 2018, a Companhia passará a integrar o ISE pelo quinto ano consecutivo e o *MidLarge Cap*. Também em 2018, a Companhia passará a integrar o Ibovespa, com peso de 0,701%, representando a 37ª posição. O anúncio marca a entrada do setor de medicina diagnóstica no Ibovespa, considerado o mais importante indicador do desempenho médio das cotações das ações mais negociadas no mercado acionário brasileiro. As ações que compõem o índice respondem por mais de 70% do volume financeiro na maior bolsa da América Latina.

Em novembro, a Companhia aprovou a realização da 3ª emissão de debentures não conversíveis em ações no valor total de R\$ 300 milhões. A captação será destinada ao reforço de capital de giro e alongamento do passivo da Companhia. O prazo de vencimento é de cinco anos, com remuneração de 100% do CDI mais 0,49% ao ano.

<sup>1</sup> Média do volume financeiro diário entre 01/10/2017 e 28/12/2017.

## Desempenho Econômico Financeiro

Crescimento de 12,4% na receita líquida; alta de 28,1% do EBITDA, com margem 26,0%; e aumento de 40,2% do lucro líquido

### Receita bruta

A receita bruta consolidada do Grupo Fleury totalizou R\$ 2,6 bilhões, um crescimento de 12,4%. As Unidades de Atendimento cresceram 12,5%, atingindo R\$ 2,2 bilhões de receita. Destaque para o crescimento de dois dígitos em todos os segmentos, incluindo as marcas regionais excluindo o Rio de Janeiro (+17,4%), marcas do Rio de Janeiro (+13,0%), operações em Hospitais (+12,3%) e marca Fleury (+10,8%).

Em B2B, as Operações Diagnósticas em Hospitais cresceram 12,3%, atingindo R\$ 381,4 milhões. O Grupo Fleury finalizou o ano atendendo 22 instituições hospitalares, com destaque para a entrada de três hospitais do complexo BP, o São Luiz São Caetano, Instituto Brasileiro do Controle do Câncer (IBCC) e o Edmundo Vasconcelos.

### Impostos e cancelamentos

Os impostos sobre a receita bruta mantiveram-se constantes em relação ao ano anterior, com 6,1%. Os cancelamentos reduziram de 2,7% para 1,7%, ainda como consequência de melhoria de processos e sistemas para otimizar o ciclo de recebimento e diminuir as glosas junto às operadoras.

### Receita líquida

A melhor gestão deste ciclo manteve o crescimento da receita líquida maior do que o da receita bruta: uma alta de 13,7%, atingindo R\$ 2,4 bilhões.

### Custo dos Serviços Prestados

O custo dos serviços prestados – que inclui despesas com pessoal, serviços médicos, serviços com ocupação, utilidades, material direto, depreciação/amortização e gastos gerais – totalizou R\$ 1,6 bilhão, representando 69,1% da receita líquida (comparado a 71,3% em 2016).

#### Custos dos Serviços Prestados 2017 vs. 2016

Composição dos Custos dos Serviços Prestados	2017		2016		Variação	
	R\$ MM	% Receita Líquida	R\$ MM	% Receita Líquida	▲ %	▲ bps
Pessoal e Serviços Médicos	843,9	35,4%	742,8	35,4%	13,6%	-2 bps
Aluguéis, Serviços com Ocupação e Utilidades	460,7	19,3%	424,5	20,3%	8,5%	-92 bps
Material Direto e Intermediação de Exames	233,6	9,8%	208,4	9,9%	12,1%	-14 bps
Depreciação e Amortização	100,2	4,2%	111,9	5,3%	-10,5%	-114 bps
Gastos Gerais	8,6	0,4%	7,4	0,4%	16,2%	1 bps
<b>Custo dos Serviços Prestados</b>	<b>1.646,9</b>	<b>69,1%</b>	<b>1.495,1</b>	<b>71,3%</b>	<b>10,2%</b>	<b>-221 bps</b>

O total dos custos dos serviços prestados registrou uma diluição de 221 *bps* em decorrência da melhor gestão de custos e maior eficiência das operações, mesmo com a execução do plano de expansão no período.

## Lucro bruto

O lucro bruto atingiu R\$ 736,1 milhões com margem bruta de 30,9%, incremento de 221 *bps* na comparação com 2016.

## Despesas e receitas operacionais

As despesas gerais e administrativas atingiram R\$ 259,2 milhões, incluindo R\$ 42,6 milhões de despesas com depreciação e amortização.

## EBITDA

O EBITDA atingiu R\$ 618,7 milhões, representando uma margem de 26,0%, um aumento de 292 *bps* comparado a 2016.

## Resultado financeiro

O resultado financeiro apresentou despesa de R\$ 49,1 milhões ante a R\$ 44,5 milhões no ano anterior.

## Imposto de Renda e Contribuição Social

Em 2017, o total de IR/CSLL foi de R\$ 107,1 milhões resultando em uma taxa efetiva de 25,0% versus 22,3% em 2016.

## Lucro líquido e lucro líquido por ação

O lucro líquido da Companhia cresceu 40,2%, atingindo R\$ 320,6 milhões, uma margem de 13,5%. O lucro líquido por ação foi de R\$ 1,02.

## Investimentos de capital

Em 2017, os investimentos do Grupo Fleury totalizaram R\$ 295,6 milhões, sendo que 61,5% desse total foi concentrado em Expansão.

## Endividamento

### Composição da Dívida Líquida

Composição da Dívida (R\$ milhões)	4T16	3T17	4T17	Próximos 12 meses
Dívida Bruta (Debêntures e Financiamentos)	832.0	850.4	1,054.9	315.6
Caixa, Equivalentes de Caixa e Títulos e Valores Mobiliários	(406.8)	(482.7)	(671.8)	
<b>Dívida Líquida</b>	<b>425.2</b>	<b>367.7</b>	<b>383.1</b>	
Dívida Líquida / EBITDA LTM	0.9x	0.6x	0.6x	
EBITDA LTM / Resultado Financeiro LTM	10.9x	12.4x	12.6x	

Em novembro, captamos R\$ 300 milhões por meio da terceira emissão de debêntures. Em 2017, captamos R\$ 50,7 milhões por meio do FINEP, além dos recursos obtidos via debêntures já mencionados. Amortizamos R\$ 100 milhões referente à segunda série da primeira emissão de debêntures e R\$ 20,8 milhões referente ao FINEP. Efetuamos também o pagamos R\$92,0 milhões de juros, incluindo debêntures.

### **Classificação de Risco**

De acordo com o último relatório da agência de risco Moody's, publicado em 01 de junho de 2017, o rating corporativo do Fleury S.A. foi de Ba2/Aa2. A perspectiva foi classificada como negativa, acompanhando o rebaixamento promovido pela Moody's do rating soberano do Brasil.

### **Distribuição de Resultados**

O Conselho de Administração aprovou, em reuniões realizadas nos dias 27 de julho de 2017, 26 de dezembro de 2017 e 01 de março de 2018, o pagamento de remuneração aos acionistas no total de R\$ 304,6 milhões, sendo R\$ 204,2 milhões na forma de dividendos e R\$ 100,3 milhões na forma de juros sobre capital próprio. As distribuições equivalem a R\$ 0,97 por ação e *payout* de 95% do lucro líquido do ano.