

## Índice

---

### 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	4
5.3 - Descrição - Controles Internos	10
5.4 - Programa de Integridade	13
5.5 - Alterações significativas	19
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	20

### 10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	21
10.2 - Resultado operacional e financeiro	37
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	42
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	48
10.5 - Políticas contábeis críticas	50
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	52
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	53
10.8 - Plano de Negócios	54
10.9 - Outros fatores com influência relevante	59

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

### 5.1. Em relação aos riscos indicados no item 4.1, informar:

**a. se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política.**

A Companhia possui a Política Corporativa de Gestão de Riscos, a qual estabelece premissas, diretrizes e responsabilidades nos processos de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos. Sua aprovação foi realizada pelo Conselho de Administração da Companhia em maio de 2015 e sua última atualização se deu em junho de 2018.

**b. os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo:**

**i) os riscos para os quais se busca proteção.**

Além dos riscos descritos no item 4.1. a Companhia busca também proteção aos riscos associados às seguintes categorias:

- **Estratégico:** perdas resultadas do insucesso das estratégias adotadas, levando-se em conta a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas no País e fora dele e as alterações na economia nacional e mundial.
- **Financeiro:** perdas resultantes de flutuações de mercado que impactem os ativos da organização, bem como os riscos relacionados à capacidade de crédito dos clientes e fontes pagadoras e a liquidez da companhia para com suas obrigações financeiras.
- **Operacional:** perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos e procedimentos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.
- **Compliance:** perdas resultantes de sanções legais e/ou regulatórias, que a organização pode sofrer como resultado da falha ao cumprimento de leis, regulamentações, normas e procedimentos internos, que comprometam ou possam comprometer a reputação da organização.

**ii) os instrumentos utilizados para proteção.**

Além das boas práticas de gestão de riscos e as ações de controle que a companhia adota em seus processos, sendo esses revisados, monitorados e periodicamente auditados, a Companhia utiliza-se de alguns instrumentos adicionais de proteção para as eventuais materializações de riscos descritos no item 4.1 e eventuais riscos inseridos nas categorias acima:

- **Plano de Continuidade dos Negócios ("PCN"):** instrumento que tem por objetivo principal, auxiliar a Companhia no tratamento de incidentes que possam comprometer a continuidade das suas operações, sejam eles de natureza tecnológica ou operacional, de forma a diminuir os impactos gerados por estes incidentes, oferecendo maior disponibilidade, segurança e confiabilidade aos negócios da Companhia.
- **Políticas Corporativas:** são os documentos que estabelecem e divulgam as premissas e diretrizes da Companhia, buscando orientar e direcionar as ações de seus

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

colaboradores, prestadores de serviços e fornecedores em todos os momentos de suas relações com a Companhia e comunidade. Essas premissas e diretrizes buscam formalizar as expectativas de nossos acionistas e alta administração em relação aos principais processos da Companhia, funcionários, clientes e fornecedores.

- **Programa de Integridade:** programa que tem como finalidade fomentar, disseminar e aplicar, os padrões de conduta esperados pela Companhia aos colaboradores e parceiros de negócios que atuem ou possam atuar em nome da Companhia.
- **Seguros:** contratados de forma estruturada para proteção dos riscos aos quais a companhia entender ser adequado esse tipo de instrumento, tais como, ativos, lucros cessantes, responsabilidade civil, etc.

### iii) a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos.

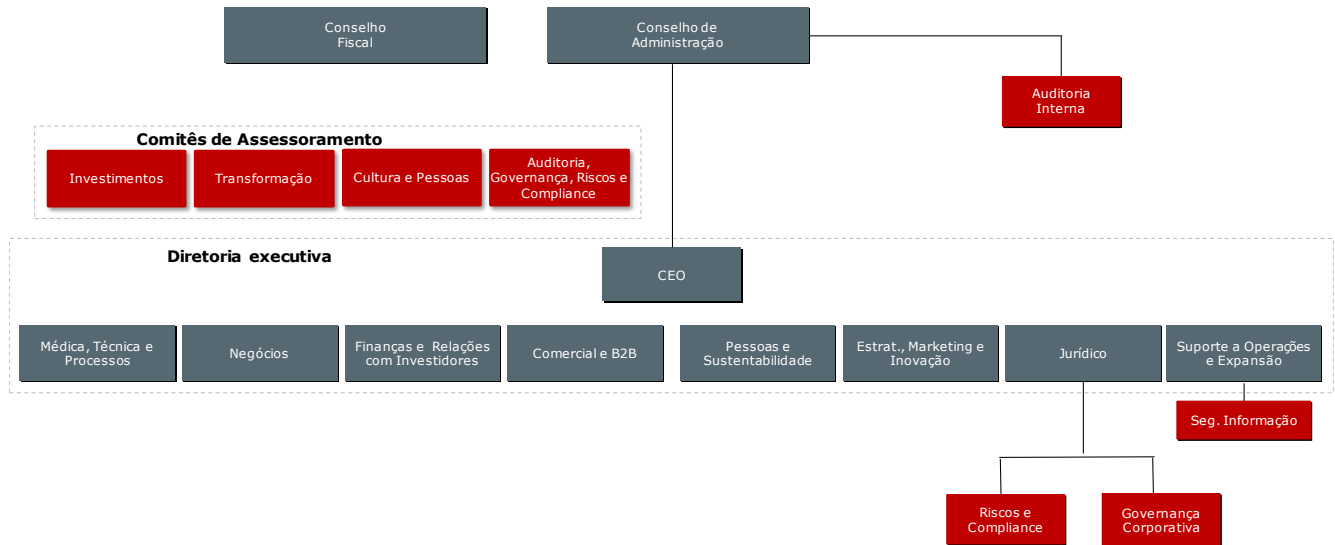
A Companhia vem implementando um robusto sistema de controles internos consubstanciado por diversas áreas como de Auditoria Interna, Gestão de Riscos, Compliance e Controladoria, as quais buscam assegurar um ambiente de controles internos e de integridade corporativa adequado às necessidades da Companhia. Dentre as responsabilidades de tais áreas estão: (i) a identificação e avaliação dos riscos e controles existentes nos processos da Companhia; (ii) o endereçamento junto à alta administração de ações que reduzam ou eliminem a exposição da Companhia aos riscos; (iii) garantir um ambiente de integridade corporativa que garanta uma atuação sustentável e perene; (iv) assegurar a adequação dos controles internos que tragam confiabilidade e integridade às demonstrações financeiras e (v) o estabelecimento de uma rotina de monitoramento que garanta um constante acompanhamento e aprimoramento de todo o sistema de controles internos.

Além disso, a Companhia possui instâncias de governança como os comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, dentre eles: o Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade. Compete a este comitê, o monitoramento e a supervisão dos trabalhos da auditoria interna e externa, Gestão de Riscos e *Compliance*, em especial: (i) avaliação dos trabalhos das auditorias internas e externas; (ii) as recomendações para o aprimoramento de políticas corporativas e processos; e a (iii) avaliação da efetividade e/ou suficiência da estrutura de controles internos.

Não obstante à instituição do Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade, a Companhia possui o Fórum de Ética e Conduta e de Segurança da Informação, órgão colegiado, que tem como finalidade promover a legitimação, o respeito, cumprimento e o aprimoramento do Código de Conduta e demais documentos que versem sobre os padrões de conduta dos colaboradores e parceiros de negócios que atuem ou possam atuar em nome da Companhia.

A estrutura dos órgãos responsáveis pelo gerenciamento de riscos e controles internos na Companhia está ilustrado a seguir.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos



Cabe ressaltar que, além da estrutura representada anteriormente, a responsabilidade primária pelo gerenciamento de risco e manutenção dos controles internos é das áreas de negócio.

**c. a adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada.**

A Companhia adota uma estrutura de controles adequada ao conjunto de suas operações, de forma a garantir o adequado monitoramento de sua estrutura operacional, cobrindo seus processos dentro de uma periodicidade trienal e verificando aderência de suas unidades e processos a cada dois anos necessariamente. Além disso, tenta compor suas equipes com conhecimentos multidisciplinares que complementados aos conhecimentos já existentes nas áreas da Companhia, permita avaliações completas e abrangentes em torno de todo o universo de riscos existentes.

Em relação à Política de Gerenciamento de Riscos é prevista sua revisão no mínimo a cada dois anos, de forma a garantir que ela sempre assegure uma estratégia de gerenciamento de riscos adequada e condizente com as necessidades da Companhia.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**

**5.2. Em relação aos riscos de mercado indicados no item 4.2, informar:**

- a) **se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política.**

A Companhia possui formalizadas as seguintes políticas corporativas para o gerenciamento de riscos de mercado:

- **Política Corporativa de Tesouraria** aprovada pelo Conselho de Administração em 16 de dezembro de 2015. Sua última atualização se deu em novembro de 2018.
- **Política Corporativa de Crédito à Clientes** aprovada pelo Conselho de Administração em 04 de janeiro de 2016. Sua última atualização se deu em dezembro de 2017.
- **Política Corporativa de Seguros** aprovada pela Diretoria Executiva em 04 de agosto de 2015. Sua última atualização se deu em janeiro de 2019.

- b) **os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado, quando houver, incluindo:**

**i) riscos para os quais se busca proteção**

São os riscos aos quais a Sociedade e suas controladas estão expostas: riscos de mercado (incluindo risco de câmbio e risco de taxa de juros), risco de crédito e risco de liquidez. A supervisão e o monitoramento das políticas estabelecidas são efetuados por meio de relatórios gerenciais mensais.

**ii) estratégia de proteção patrimonial (*hedge*)**

*Risco de taxa de juros*

A Companhia e suas controladas não têm pactuado contratos de derivativos para fazer cobertura para esse risco por entender que o risco é mitigado pela existência de ativos indexados em CDI, e por praticar política conservadora de exposição a empréstimos, mantendo o montante exposto – dívida líquida – sempre em patamares adequados à sua geração de caixa.

*Risco de taxa de câmbio*

A Sociedade e suas controladas possuem contas a receber e a pagar a fornecedores contratados em moeda estrangeira (principalmente, o dólar norte-americano). O risco vinculado a estes ativos e passivos decorre da possibilidade de incorrerem em perdas pelas flutuações nas taxas de câmbio.

Em atendimento ao disposto na instrução CVM nº 475/08, para determinação dos efeitos do valor justo dos instrumentos financeiros e da posição patrimonial decorrentes da variação desfavorável nas taxas de câmbio, a Sociedade e suas controladas consideravam como cenário provável (Cenário I), qual seja a média ponderada das taxas de câmbio futuras do Real em relação ao

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

Dólar norte-americano, obtidas na B3, antiga BM&FBOVESPA, para o vencimento do instrumento, e calculada com base no valor nominal do contrato e adotaram os cenários de variações positivas mínimas definidas pela referida instrução e equivalentes a 25% (Cenário II) e 50% (Cenário III) sobre as respectivas taxas de câmbio utilizadas na determinação do cenário provável. Os valores de cada cenário foram descritos na alínea iii abaixo.

### *Risco de crédito*

No caso de constatação de risco iminente de não realização dos ativos de crédito aos quais o Grupo Fleury está exposto, a Companhia registra provisões para trazê-los ao seu valor provável de realização.

### *Risco de liquidez*

A previsão do fluxo de caixa do Grupo Fleury é determinada pela Diretoria de Finanças da Companhia, com o objetivo de administrar seu capital salvaguardando a capacidade de continuidade da organização para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir o custo.

Para manter ou ajustar a estrutura do capital, o Grupo Fleury pode rever a política de pagamento de dividendos, devolver capital aos acionistas, recomprar ações em tesouraria ou ainda, emitir novas ações ou vender ativos para reduzir, por exemplo, o nível de endividamento.

### **iii) instrumentos utilizados para proteção patrimonial (*hedge*)**

A Companhia e suas controladas mantêm políticas internas com relação aos seus instrumentos derivativos que, na opinião da Administração, são adequados para administrar os riscos associados, bem como assegurar o correto registro em suas demonstrações financeiras.

A Companhia e suas controladas não contratam instrumentos derivativos para especulação no mercado financeiro. Nos contratos de derivativos não existe nenhuma margem dada em garantia.

Os valores são apurados com base em modelos e cotações disponíveis no mercado, que levam em conta condições de mercado presentes ou futuras, sendo valores brutos, anteriores à incidência de impostos.

Em função da variação das taxas de mercado, esses valores poderão sofrer alterações até o vencimento ou liquidação antecipada das transações.

Os passivos em moeda estrangeira expostos a esse risco em 31 de dezembro de 2019 representam 0,17% do total do passivo circulante consolidado. O Grupo Fleury possui ativos em moeda estrangeira (saldo a receber de clientes), em 31 de dezembro de 2019, representando 0,05% do total de contas a receber consolidado, que contribui para a redução de sua exposição perante o contas a pagar de fornecedores contratados em moeda estrangeira.

A Companhia e suas controladas adotaram, conforme determina a Instrução CVM nº 475/08, os cenários equivalentes a 25% (Cenário IV) e a 50% (Cenário V) sobre as respectivas taxas de câmbio utilizadas na determinação do cenário provável, conforme já informado na alínea ii.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**

		31/12/2019			
		US\$ mil	Provável 100%	Remota 50%	Possível 25%
Contas a receber (Nota 7)	Desvalorização US\$	309	1.247	624	312
Fornecedores (Nota 16)	Valorização US\$	(119)	(479)	(240)	(120)
Derivativos	Desvalorização US\$	(31)	(126)	(63)	(32)
<b>Exposição líquida</b>		<b>159</b>	<b>642</b>	<b>321</b>	<b>160</b>

**iv) parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos**

O gerenciamento desses riscos é acompanhado por meio de relatórios gerenciais mensais.

*Risco de taxa de juros*

A análise de sensibilidade dos juros sobre empréstimos e financiamentos utilizou como cenário provável (Cenário I) as taxas referenciais obtidas na B3 em 31 de dezembro de 2019, e os Cenários II e III levam em consideração um incremento nessa taxa de 25% e 50%, respectivamente, conforme descrito nas alíneas ii e iii.

*Risco de crédito*

O relacionamento bancário do Grupo Fleury é pautado por uma criteriosa avaliação da solidez e do histórico das instituições financeiras com as quais a Companhia mantém vínculo, incluindo depósitos, transações cambiais e outros instrumentos financeiro.

Em relação ao Contas a Receber, a Companhia realiza provisões de acordo com as definições abaixo:

- De 120 dias a 180 dias: 15% de provisão
- De 180 dias a 360 dias: 50% de provisão
- Superior a 360 dias: 85% de provisão

*Risco de liquidez*

Condizente com outras companhias do setor, o Grupo Fleury monitora o capital com base no índice de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à Dívida Líquida dividida pelo Patrimônio Líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde a soma do total de empréstimos e financiamentos e do contas a pagar de aquisições, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado, subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa. O capital total é apurado através da soma do patrimônio líquido, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado, com a dívida líquida.

Os índices de alavancagem financeira em 31 de dezembro de 2019, 2019 e 2017 podem ser assim sumariados:

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Empréstimos e financiamentos	1.553.704	1.255.173	1.054.924
Operação Risco Sacado	2.705	4.003	-
Contas a pagar de Aquisições	82.804	46.666	14.655
Caixa e equivalentes de caixa	(8.966)	(55.231)	(337.544)
Aplicações financeiras (títulos e valores mobiliários)	(848.836)	(753.651)	(334.286)
Dívida líquida	781.411	496.690	397.749
Patrimônio líquido	1.764.246	1.749.961	1.706.528
Índice de alavancagem financeira	0,44	0,28	0,23

**v) se a Companhia opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge) e quais são esses objetivos**

A Companhia não opera instrumentos financeiros com objetivos diversos à proteção patrimonial (hedge) e, portanto, não contrata instrumentos financeiros derivativos para especulação no mercado financeiro.

Nos contratos de derivativos firmados pela companhia não existe nenhuma margem dada em garantia.

**vi) estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos**

A Companhia, para assessoramento do Conselho de Administração, possui como um de seus comitês permanentes o “Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade”, responsável pela revisão e supervisão: (i) dos relatórios contábeis e financeiros internos; (ii) dos processos de controles internos e administração de riscos; e (iii) das atividades dos auditores externos independentes, examinando os relatórios e pareceres resultantes de tais atividades.

Conforme definido no “Regimento Interno do Conselho de Administração” e no “Regimento Interno Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade do Fleury S.A.”, o comitê é formado por 03 (três) membros eleitos pelo Conselho de Administração, e possui como atribuições:

- a. recomendar, a partir de listas tríplices, a Auditoria Externa Independente a ser contratada, bem como as condições da contratação;
- b. analisar e avaliar o alcance do programa anual de trabalho da Auditoria Interna, acompanhar sua execução, receber e revisar os relatórios;
- c. acompanhar os trabalhos da Auditoria Externa Independente, quanto à verificação de conformidade das demonstrações financeiras, às recomendações para correção de



**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado**

irregularidades contábeis, à avaliação da qualidade dos controles internos e a riscos relacionados a tratamentos contábeis ou a discordâncias quanto a métodos e critérios adotados pela Companhia; e

- d. zelar para que a área financeira da Companhia se desenvolva pelas prestações de contas, fiscais e gerenciais, elaboradas segundo os padrões universalmente consagrados, exigidos por Lei e pela, adesão da Companhia ao Novo Mercado da B3; e
- e. recomendar procedimentos diante de constatação de erros e quaisquer outras inadequações;
- f. acompanhar o mapeamento de todos os tipos de riscos em que a Companhia possa incorrer – estratégicos, operacionais, ambientais, de gestão de ativos e passivos, de avaliação de investimentos, financeiros, de retidão, de conformidade e de reputação – classificando-os segundo seus graus de impacto, sua probabilidade de ocorrência, sua origem (interna e externa) e sua sensibilidade a ações preventivas ou mitigantes;
- g. validar matrizes que correlacionem os graus de severidade e de probabilidade, os riscos incorridos pela Companhia;
- h. acompanhar ações preventivas e mitigantes, em sintonia com pareceres das Auditorias Interna e Externa Independente; e
- i. recomendar ações para disseminar internamente a cultura de sensibilidade a riscos.

Os riscos cambiais, de taxa de juros, de crédito e liquidez são gerenciados pela área financeira perante os parâmetros discutidos e aprovados pelo Conselho de Administração.

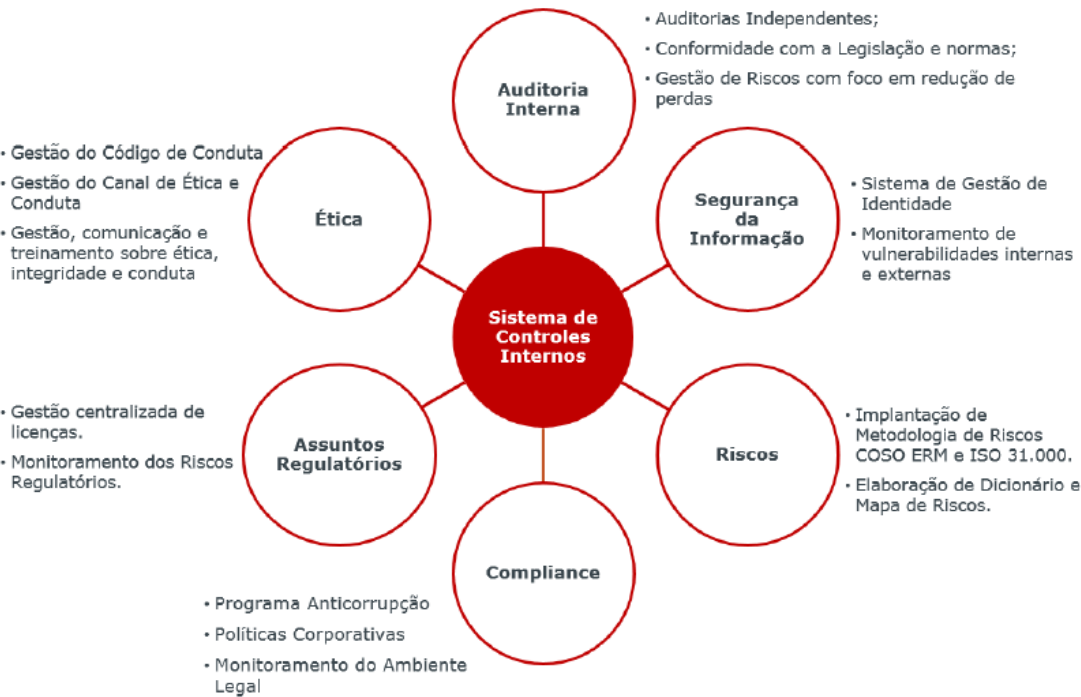
Relatórios gerenciais são mensalmente apresentados aos diretores e trimestralmente submetidos ao Conselho de Administração.

**c) adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada**

A Companhia e suas controladas mantêm controles internos com relação aos seus instrumentos derivativos que, na opinião da Administração, são adequados para controlar os riscos associados e assegurar o correto registro em suas demonstrações financeiras.

A Companhia conta ainda com um sistema de controles internos que apoia a estrutura de governança do Grupo Fleury, conforme indicado no descritivo a seguir:

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado



## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

### 5.3. Em relação aos controles adotados pelo emissor para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:

- a) as principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las.**

Para assegurar a confiabilidade e aperfeiçoar a elaboração das demonstrações financeiras, a Companhia adota uma série de práticas em relação aos seus controles internos tais como:

- i. Controladoria: implementar as ações corretivas levantadas pelas auditorias e adoção de controles internos nos processos que suportam a elaboração das demonstrações financeiras.
- ii. Gestão de Riscos: avaliar periodicamente o ambiente de controles internos da organização de forma verificar se os controles estão adequados aos riscos existentes nos processos.
- iii. *Compliance*: monitorar se os processos internos estão adequados à legislação vigente, além de suportar a organização na construção das políticas corporativas, que normatizem os processos, definindo alçadas e responsabilidades.
- iv. Auditoria interna: certifica periodicamente e de forma independente, através de um plano periódico de testes, se o ambiente de controles internos da Companhia está adequado às suas necessidades.
- v. Auditoria independente: revisa periodicamente e também de forma independente as demonstrações financeiras de forma a assegurar a confiabilidade e adequação das informações apresentadas ao mercado.

Desta forma a administração da companhia entende que tem adotado práticas necessárias para assegurar um ambiente de controles internos adequado para a elaboração das demonstrações financeiras.

- b) as estruturas organizacionais envolvidas.**

A estrutura organizacional do sistema de controles internos são as mesmas descritas no item 5.1 b) iii.

- c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento.**

A eficiência dos controles internos é monitorada não só pela Diretoria Executiva, mas também pelo Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade, órgão esse instituído para assessoramento do Conselho de Administração da Companhia, formado por conselheiros internos e independentes, conforme as boas práticas de governança. O resultado do trabalho de todos

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

os entes da estrutura relatados neste formulário (Itens 5.1, 5.2 e 5.3) são reportados periodicamente a estas instâncias.

Para todas as deficiências apresentadas, são definidas ações de aprimoramento de processos e controles, com responsáveis definidos e prazos de implantação, os quais são acompanhados e reportados em bases mensais pelas áreas de Gestão de Riscos e Auditoria Interna, junto à Diretoria Executiva e Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade da Companhia. Além disso o efetivo cumprimento e implementação das ações corretivas faz parte do painel de indicadores corporativos que irão compor posteriormente as bases para o plano de remuneração das lideranças da Companhia.

**d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente.**

A KPMG Auditores Independentes ("KPMG") realizou o exame das demonstrações financeiras da Fleury S.A. referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019, com o objetivo de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras e fornecer recomendações para o aprimoramento de seus controles internos.

Como resultado dessa avaliação foi apresentado um relatório de avaliação dos controles internos, contendo, de forma resumida, as seguintes deficiências que mereceriam maior atenção da administração:

- **Ausência de um processo de mapeamento e avaliação de segregação de funções/conflitos de acesso concedido aos usuários do sistema SAD**

**Síntese dos comentários do Auditor Externo:** Ausência de uma matriz formalizada considerando quais acessos conflitantes e seus riscos e da segregação de funções no momento da concessão/revisão dos acessos, de forma a identificar eventuais conflitos nas funções/menus/transações do sistema.

**Síntese das recomendações do Auditor Externo:** Avaliar a possibilidade de elaborar e implantar controles formalizados/compensatórios para identificar e tratar conflitos relacionados à segregação de função dos usuários, tais como a elaboração de um mapeamento de acessos críticos, submetendo os perfis de acesso à revisão periódica, de modo que possibilite a identificação e correção de acessos conflitantes ou indevidos.

- **Falha no controle de concessão de acessos de funcionários no sistema SAD**

**Síntese dos comentários do Auditor Externo:** Ausência das aprovações para concessão de acesso ao sistema.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

**Síntese das recomendações do Auditor Externo: Registro e a rastreabilidade das solicitações de acesso efetuadas para os sistemas.**

**e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas.**

A Administração respondeu aos apontamentos e desenvolveu planos de ação mitigatórios para as deficiências apontadas na carta de controles internos emitida pela KPMG e descritas no item anterior. Os comentários e planos de ação são apresentados a seguir.

- **Em relação a ausência de um processo de mapeamento e avaliação de segregação de funções/conflitos de acesso concedido aos usuários do sistema SAD:**

Iniciado o projeto "Modernização da Plataforma - SAD" para revisão estrutural e possibilidade de segregação de funções e outros pontos arquiteturais (Desativação, Desacoplamento e Refatoração de módulos/componentes).

- **Em relação a falha no controle de concessão de acessos de funcionários no sistema SAD:**

Houve revisão no processo de concessão de acessos, adequação da política de gestão de acessos e levantamento e ajuste dos colaboradores que possuem perfil de concessão de acessos no sistema.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

**5.4. Em relação aos mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados pelo emissor para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, informar:**

**a. se o emissor possui regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificando, em caso positivo:**

**i. os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor, informando com que frequência os riscos são reavaliados e as políticas, procedimentos e as práticas são adaptadas;**

A companhia adota um programa de integridade estruturado a partir de algumas dimensões que organizam os mecanismos e procedimentos adotados. Todo esse programa é estabelecido a partir de uma avaliação de riscos e de acordo com a exposição identificada para a Companhia. De acordo com a Política de Gestão de Riscos da Companhia o ambiente de riscos é revisado no mínimo anualmente e isso deve ser refletido em todo o ambiente de controles da companhia, o que inclui suas políticas e procedimentos internos.

Dentre as dimensões do Programa de Integridade temos:

- **Comunicação:** Nessa dimensão destacamos todas as ações estabelecidas pela Companhia com o intuito de estabelecer seus padrões e processos de integridade, torná-los públicos e de conhecimento de todos seus stakeholders. Dentre essas ações destacamos:
  - A formalização de políticas e procedimentos específicas, tais como o Código de Conduta e a Política de Integridade;
  - Compromissos públicos assumidos pela organização;
  - Demais políticas e procedimentos internos. (Ex. Política de Gestão de Riscos, Política de Alçadas, Procedimento de Avaliação de Riscos de Terceiros, Política de Patrocínios, etc.)
  - Ações de comunicações em seus websites e canais internos, tais como intranet, murais, jornais internos, eventos, etc.
- **Educação:** estão incluídas nessas dimensões todos os esforços da companhia na compreensão por todos os seus stakeholders quanto às condutas e comportamentos esperados de todos nas suas relações com o Grupo Fleury, para isso são estabelecidas diversas ações, dentre elas:

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

- Treinamentos presenciais dedicados aos diversos públicos de acordo com os níveis de riscos com os quais cada público está envolvido;
- Treinamentos on-line como forma de padronizar e uniformizar o entendimento e conhecimento de todos os colaboradores nas diversas regiões de atuação;
- Ações específicas dedicadas a fornecedores e parceiros externos de acordo com situações de riscos mapeadas.
- **Monitoramento**: uma vez que o Grupo Fleury comunica os padrões de integridade que espera de todos, estabelece e formaliza essas diretrizes em políticas e procedimentos, assumindo compromissos públicos, e depois dedicando esforços na garantia de compreensão por todos seus stakeholders mais críticos, é fundamental para o funcionamento do programa, que a efetividade dessas ações e o cumprimento dos processos, procedimentos e condutas sejam devidamente acompanhados e monitorados. Para isso estabelecemos os diversos processos, dentre os quais podemos destacar:
  - Canal de Conduta implementado para receber qualquer tipo de manifestação, interna ou externa, identificada ou anônima, acerca de condutas que tenham ocorrido em desacordo com as políticas e procedimentos estabelecidos e as condutas de integridade.
  - Auditoria Internas e externas realizadas como forma de verificar a aderência dos processos e a qualidade na implementação e execução dos controles internos.
  - Monitoramento contínuo de operações e transações, a partir do mapeamento de riscos, como forma de identificar situações e comportamentos que fujam da normalidade e indiquem situações atípicas.
  - Avaliações específicas de riscos em processos que envolvam fusões e aquisições.
  - Avaliações e monitoramentos de riscos relacionados a terceiros e parceiros de negócios, principalmente aqueles identificados como de maior risco ou estratégicos para a Companhia.
- **Resposta**: Para dar continuidade ao programa e garantir o funcionamento adequado das medidas a Companhia entende ser fundamental assegurar que todo e qualquer descumprimento às políticas, procedimentos e condutas estabelecidas sejam devidamente apuradas e as medidas cabíveis tomadas. Para isso, entendemos e agimos da seguinte forma:
  - Todas as manifestações recebidas através do canal de conduta são devidamente apuradas e 100% delas são respondidas.
  - Para todas as situações identificadas como procedentes, medidas disciplinares são aplicadas e qualquer comportamento inadequado é imediatamente interrompido.

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

- Os resultados das medidas disciplinares também são reportados pela companhia através de comunicações internas e por meio de seus relatórios públicos.
- Adicionalmente, em todas as informações públicas que prestamos e nos compromissos públicos que fazemos, buscamos deixar claros e reforçar e sermos coerentes com todos os aspectos anteriores.

**ii. as estruturas organizacionais envolvidas no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, indicando suas atribuições, se sua criação foi formalmente aprovada, órgãos do emissor a que se reportam, e os mecanismos de garantia da independência de seus dirigentes, se existentes**

Para desenvolvimento do Programa de Integridade no Grupo Fleury temos o envolvimento direto de diversas estruturas, com seus respectivos papéis e responsabilidades:

- Auditoria Interna: com reporte direto ao Conselho de Administração a auditoria interna foi constituída com o objetivo de ser um órgão independente para garantir a revisão dos processos e ambiente de controles e riscos da companhia. Revisa periodicamente a efetividade do programa, a aderência às políticas e procedimentos internos, bem como é responsável por apurar eventuais desvios de conduta relatados através do Canal de Conduta. A Auditoria Interna também é responsável por implementar processos contínuos e automatizados de revisão de controles e identificação de transações.
- Compliance e Gestão de Riscos: com reporte a Diretoria Jurídica é responsável pela estruturação do programa, definindo suas políticas e procedimentos, estabelecendo as diretrizes de capacitação e treinamentos, estabelecendo alguns procedimentos de verificação relacionados a fornecedores e procedimentos de fusões e aquisições, due diligencies de terceiros, etc. Todas essas atividades são baseadas em revisões periódicas de riscos realizadas.
- Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade: o Comitê é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração responsável por supervisionar as atividades das áreas de Auditoria, Governança, Gestão de Riscos e Compliance e também por apoiar o conselho na definição dos princípios, metodologias e definição das diretrizes do programa de integridade e dos métodos de gestão de riscos.
- Fórum de Ética e Conduta: órgão funcional de apoio na governança, aprovado pelo Conselho de Administração através do Código de Conduta, que tem por atribuição avaliar e definir as medidas disciplinares aplicáveis às situações identificadas quanto ao descumprimento ou desvios em relação ao código de conduta e políticas da companhia. O Fórum é composto pelo Presidente da Companhia, Diretor Executivo de Recursos Humanos, Diretor Jurídico e Diretor de Cultura, além dos gestores das áreas de Auditoria Interna e Compliance.



## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

- Auditoria Externa: além das estruturas internas de governança a Companhia conta com auditorias externas periódicas que tem como principal objetivo assegurar a confiabilidade das informações contábeis e financeiras, bem como dos controles e processos que suportam suas elaborações, evitando assim fraudes ou a prestação de informações internas e externas de maneira inadequada.

### iii. se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

- **se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;**
- **se e com que frequência os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados são treinados em relação ao código de ética ou de conduta e às demais normas relacionadas ao tema;**
- **as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas;**
- **órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado;**

A empresa possui um Código de Conduta, que teve sua última versão aprovada em junho de 2018 pelo Conselho de Administração do Grupo Fleury. É prevista a revisão do Código de Conduta a cada 2 anos.

O Código de Conduta do Grupo Fleury se aplica a todos os seus stakeholders, internos e externos, o que inclui e não se limita a diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.

Todos os colaboradores, diretores, conselheiros e empregados devem ser treinados no mínimo anualmente sobre os temas do Código de Conduta, porém, de acordo com as necessidades e riscos específicos das atividades que cada um exerça na companhia poderão ser executadas outras atividades de treinamento. Adicionalmente, todos os colaboradores admitidos devem realizar o treinamento do Código de Conduta, composto por diversos módulos temáticos, sendo que em sua introdução, todos declaram e formalizam sua ciência e concordância em cumprir essas determinações. No caso de fornecedores e prestadores de serviços essa opção e concordância é feita através das minutas contratuais.

As sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código são as previstas na Consolidação das Leis do Trabalho ("CLT") e na legislação vigente, e válida a todos os stakeholders, internos e externos.

Por fim, o Código de Conduta do Grupo Fleury é divulgado amplamente em seus canais internos e externos. Como principais fontes de consulta podemos destaca:

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

Site Institucional: [www.grupofleury.com.br](http://www.grupofleury.com.br)

Site Relações com Investidores: [www.fleury.com.br/ri](http://www.fleury.com.br/ri)

Site Canal de Conduta: [www.contatoseguro.com.br/grupofleury](http://www.contatoseguro.com.br/grupofleury)

### **b. se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo:**

#### **• se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros;**

Nosso Canal de Conduta tem um modelo híbrido de gestão, uma vez que tem o processo de recebimento e triagem das manifestações realizados por empresa externa, e posteriormente o processo de apuração e tratamento dos relatos realizados pela equipe de Auditoria Interna.

A Companhia entende que o processo de recebimento, registro e triagem das manifestações feitas por empresa externa, traz maior segurança ao processo, à proteção dos dados, ao fluxo adequado de segregação das informações, à proteção dos denunciantes, e uma isenção e maior conforto inclusive aos empregados, na utilização do canal.

Ao mesmo tempo, o processo de apuração exige um conhecimento maior dos processos e um acesso mais profundo às informações, além de uma independência necessárias, e por isso entendemos que o órgão da Auditoria Interna, seria o mais capacitado e isento para realizar essas análises. Eventualmente, quando a situação envolver algum membro da Auditoria Interna ou do Fórum de Conduta, os casos são diretamente encaminhados pela empresa terceira ao Conselho de Administração.

#### **• se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados;**

O Canal de Conduta do Grupo Fleury está aberto a manifestações de todos os nossos stakeholders, sem exceções.

#### **• se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciante de boa-fé;**

Para todas as manifestações realizadas através do Canal de Conduta é permitido ao manifestante ter a opção de não se identificar. Além disso, são tomadas as medidas necessárias junto à empresa contratada de forma que internamente não seja possível acessar qualquer informação referente à origem da manifestação realizada, quando a opção inicial foi de não se identificar.

Adicionalmente, mesmo que identificado, a proteção ao manifestante é fundamental e garantida explicitamente em todas as comunicações internas, e o fato de o tema ser tratado especificamente pela equipe de Auditoria Interna, sem mais acessos na empresa, garante com que essa informação não seja compartilhada. No processo de apuração, também é garantido ao máximo à proteção ao denunciante de boa-fé.

Por fim, a companhia explicita e repreende fortemente qualquer prática de retaliação que possa ser aplicada à pessoas que utilizem o Canal de Conduta. Isso é um compromisso assumido não

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Programa de Integridade

só pela Alta Administração da Companhia, mas também tratado explicitamente como um desvio grave de conduta, o qual também poderá e deverá ser relatado por quaisquer partes.

- **órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias;**

Auditoria Interna é responsável pela apuração. (Vide item 5.4 ii).

### **c. se o emissor adota procedimentos em processos de fusão, aquisição e reestruturações societárias visando à identificação de vulnerabilidades e de risco de práticas irregulares nas pessoas jurídicas envolvidas;**

Sim, são adotados procedimentos em processos de fusão e aquisição visando identificar potenciais riscos nas pessoas jurídicas envolvidas. Isso é realizado de diversas formas com o envolvimento das áreas de M&A, Jurídico, Auditoria e Compliance, além das empresas contratadas para tal finalidade. Em geral as atividades desempenhadas incluem, mas não se limitam, à *Due Dilligences* financeiras, legais, avaliações de riscos e *compliance, background check*, etc.

Eventualmente, de acordo com os riscos identificados ao longo das avaliações, análises e procedimentos complementares poderão ser adotados.

### **d. caso o emissor não possua regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública, identificar as razões pelas quais o emissor não adotou controles nesse sentido;**

Não aplicável.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.5 - Alterações significativas**

**5.5. Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos**

Não houve alterações significativas nos principais riscos da Companhia.

## **5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e**

### **5.6. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes**

Não há outras informações relevantes.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### 10. Comentários dos diretores

(Valores consolidados, em milhares de R\$, exceto quando de outra forma indicado)

#### 10.1. Os diretores devem comentar sobre:

##### a. Condições financeiras e patrimoniais gerais

#### **Comparação entre os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018.**

O ano de 2019 foi de grande foco na continuidade da estratégia de expansão de nossas operações, por meio de aquisições em praças onde já possuímos presença, e também de novas regiões, com marcas estrategicamente posicionadas, consolidadas e com excelente reputação. Com isso, continuamos a expandir a nossa capilaridade nacionalmente e a reforçar a nossa oferta nas regiões em que já possuímos atuação.

Na expansão orgânica abrimos uma nova unidade da marca a+ no bairro de Moema, em São Paulo. Com isso encerramos 2019 com o acumulado de 54 unidades inauguradas desde o início do nosso Plano de Expansão, anunciado no final de 2016, o que equivale a 74% do ponto inferior do *guidance* de abertura de 73 a 90 Unidades de Atendimento até 2021.

Em 2019, encerremos com um aumento de 9,1% da Receita Bruta no consolidado, incluindo Unidades de Atendimento e B2B. Nosso portfólio de marcas, representado pelas Unidades de Atendimento apresentou crescimento de 9,4% (8,2% orgânico), um desempenho muito acima do mercado, no qual o nível de 47 milhões de beneficiários de planos de saúde privados ficou estável no mesmo período.

Em medicina personalizada e de precisão, onde parte das receitas são geradas nas Unidades de Atendimento e parte em B2B, fechamos o ano com 59% de crescimento na receita gerada pelos testes de genômica, totalizando R\$ 60 milhões. Destaque para a operação de e-commerce no site de Fleury Genômica, que foi responsável por 7% da receita total, sendo que mais de 90% dessa receita teve origem em praças em que o Grupo Fleury não possui unidades físicas.

O Grupo Fleury segue evoluindo a plataforma de negócios de saúde. Por meio da SantéCorp, foram inauguradas duas Unidades de Atendimento primário dentro de unidades da marca a+ São Paulo, com o objetivo de aumentar a capilaridade e capacidade de atendimento de clientes ligados a empresas contratantes dos serviços da nossa plataforma de saúde.

Em 2019, tivemos o lançamento do Campana até Você, primeiro laboratório 100% digital do Brasil, primeira iniciativa online-to-offline do mercado de medicina diagnóstica, na qual a interação entre o cliente e o laboratório para agendamento, acompanhamento de resultados dos exames é totalmente digital por meio do aplicativo. A coleta de exames de análises clínicas é realizada na casa do cliente ou onde for mais conveniente, porém sem a utilização de uma unidade de atendimento física. O “Campana até Você” inaugura um novo segmento de atuação da Companhia para clientes que hoje não têm acesso às marcas a+ e Fleury em São Paulo, um mercado estimado em 2,6 milhões de vidas.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2019, a Receita Bruta atingiu R\$ 3,1 bilhões (+9,1%) com as Unidades de Atendimento, com participação estável de 84%.

A Receita Líquida apresentou aumento de 9,0%. O Lucro Bruto apresentou crescimento de 9,7% com margem bruta de 30,6%, aumento de 24 bps na comparação com 2018. A melhora na margem bruta é explicada pela base de comparação, em 2019 os números já refletem a adoção do IFRS 16 com efeitos positivos no Lucro Bruto, enquanto que em 2018 os números não apresentam tal efeito. Desconsiderando tais efeitos do IFRS 16 teríamos uma pressão de 148 bps na Margem Bruta, consequência do efeito mix de produtos e marcas na linha de Material Diretos e Intermediação de Exames.

O EBITDA cresceu 27,4% com margem EBITDA 30,3%, aumento de 437 bps em relação a 2018. Desconsiderando os efeitos do IFRS 16, teríamos apresentado uma pressão de 119 bps na margem EBITDA com origem no Custos dos Serviços Prestados excl. Depreciação e Amortização (-130 bps). O Lucro Líquido atingiu R\$ 312,3 milhões, diminuição de 5,8%. Novamente o impacto da adoção do IFRS 16 em 2019 distorce a análise, desconsiderando esses efeitos o Lucro Líquido teria apresentado crescimento de 0,7%.

Os ativos totais consolidados da Companhia somaram R\$ 5.096,7 milhões em 2019, 30,3% superiores a 2018. O patrimônio líquido somou R\$ 1.759,0 milhões em 2019; 0,5% superior a 2018.

No encerramento de 2019, a dívida bruta da companhia de curto e longo prazo totalizava R\$ 1.639,2 milhões, enquanto que o caixa, equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários somavam R\$ 857,8 milhões. Assim o endividamento líquido da companhia era de R\$ 781,4 milhões em 31 de dezembro de 2019 com aumento de R\$ 284,4 milhões em relação ao exercício social encerrado em 2018. A relação dívida líquida sobre EBITDA LTM era de 1,1x ao final do exercício social de 2019.

### **Comparação entre os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017.**

O ano de 2018 foi importante para a consolidação do portfólio de marcas por meio da nossa plataforma de medicina diagnóstica. Apresentamos crescimento de 11,3% na Receita Bruta total, sendo 11,7% em Unidades de Atendimento e 9,9% em hospitais. Ao mesmo tempo, avançamos com a marca Fleury no mercado de saúde, amplificando nossa participação na cadeia, transformando a marca em uma Plataforma de Negócios em Saúde com soluções além da medicina diagnóstica.

No âmbito da plataforma de medicina diagnóstica, seguimos na execução do plano de expansão orgânico, focado principalmente nas marcas regionais nos mercados de São Paulo, com a marca a+, e no Rio de Janeiro, nas marcas Labs a+ e Felipe Mattoso, integrando ao nosso portfólio novas Unidades de Atendimento para aumentar estrategicamente a oferta de serviços de qualidade diferenciada e conveniência aos nossos clientes e à comunidade médica.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Nesse contexto, em 2018 adicionamos 20 novas unidades, sendo 12 da marca a+ em São Paulo, quatro de Labs a+, duas de Felipe Mattoso, ambas no Rio de Janeiro, uma da marca a+ em Pernambuco e uma da marca Fleury em São Paulo. Desde o início da implementação do plano de expansão, em outubro de 2016, até dezembro de 2018, inauguramos 53 unidades, correspondendo a 73% do ponto mínimo e 59% do ponto máximo do nosso *guidance* de expansão, que prevê a abertura de 73 a 90 unidades até 2021.

Paralelamente, realizamos aquisições com foco estratégico, destacando-se a aquisição do Instituto de Radiologia, em Natal/RN, a celebração do contrato para a aquisição da marca Lafe no Rio de Janeiro/RJ.

Também iniciamos um importante movimento estratégico, com a estruturação da Plataforma de Negócios em Saúde da marca Fleury. Nesse sentido, iniciamos a oferta do serviço de infusão de medicamentos, avançando na cadeia na etapa terapêutica. Divulgamos também o lançamento da operação de *Day Clinic*, na área de ortopedia, onde atuaremos em procedimentos ortopédicos de baixa complexidade, a aquisição da SantéCorp, empresa que atua em serviços de gestão de saúde e coordenação de cuidado.

Como parte do resultado dessas iniciativas, encerramos o ano de 2018 registrando crescimento de Receita Bruta de 11,3%, atingindo R\$ 2,9 bilhões, e a Receita Líquida teve alta de 11,8%, consequência do foco em eficiência em gestão e redução dos cancelamentos, que atingiram 1,2% no período. O EBITDA cresceu 11,8%, com margem estável em 26,0%. O lucro líquido foi de R\$ 331,6 milhões, alta de 3,4%.

Os ativos totais consolidados da Companhia somaram R\$ 3.910,4 milhões em 2018, 10,9% superiores a 2017. O patrimônio líquido somou R\$ 1.750,0 em 2018; 2,5% superior a 2017.

No encerramento de 2018, a dívida bruta da companhia de curto e longo prazo totalizava R\$ 1.305,8 milhões, enquanto que o caixa, equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários somavam R\$ 808,9 milhões. Assim o endividamento líquido da companhia era de R\$ 497,0 milhões em 31 de dezembro de 2018 com aumento de R\$ 99,3 milhões em relação ao exercício social encerrado em 2017. A relação dívida líquida sobre EBITDA LTM era de 0,7x ao final do exercício social de 2018.

### b. Estrutura de capital

<i>Em milhares de R\$</i>	2019	%	2018	%	2017	%
<b>Passivo Circulante e Não Circulante</b>	3.337.676	65,5%	2.160.487	55,2%	1.820.804	51,6%
<b>Patrimônio Líquido</b>	1.758.976	34,5%	1.749.961	44,8%	1.706.528	48,4%
<b>Total do Passivo e do Patrimônio Líquido</b>	5.096.652	100,0%	3.910.448	100,0%	3.527.332	100,0%



## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

### c. Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

Considerando o perfil de endividamento da Companhia, além de seu fluxo de caixa dos próximos anos e recebíveis, a Companhia apresenta plena capacidade de pagamento de todas suas obrigações financeiras.

### d. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes utilizadas

A principal fonte de financiamento para capital de giro e investimento em ativos não-circulantes da Companhia é a sua própria geração de caixa operacional e também operações de mercado de capitais como alternativa de financiamento de seus investimentos.

### e. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

O caixa gerado pelas nossas atividades operacionais, adicionado aos empréstimos e financiamentos não circulantes e recursos obtidos com as emissões de debêntures, nos proporcionará liquidez e recursos de capital suficientes para satisfazer os nossos compromissos financeiros e arcar com nossas despesas operacionais e de investimentos.

A Companhia ainda poderá avaliar alternativas complementares de fontes de financiamento por meio da contratação de empréstimos bancários, financiamentos junto a agências de fomento e do acesso aos mercados de capitais local.

### f. Níveis de endividamento e as características de tais dívidas

### i. Contratos de empréstimo e financiamentos relevantes

#### Debêntures

<i>Em milhares de R\$, exceto percentual</i>	Data da Emissão	Quantidade	Total emitido	Juros semestrais	Amortização de principal em 2019	Amortização de juros acumulado	Saldo final 31/12/2019	Vencimento final
2ª Emissão	15/02/2013	50.000	500.000	CDI + 0,85% a.a.	166.667	17.806	170.499	fev/20
3ª Emissão	24/11/2017	30.000	300.000	CDI + 0,49% a.a.	0	19.586	301.505	nov/22
4ª Emissão (1ª Série)	27/04/2018	25.000	250.000	CDI + 0,35% a.a.	0	16.156	252.208	abr/21
4ª Emissão (2ª Série)	27/04/2018	25.000	250.000	CDI + 0,60% a.a.	0	16.796	252.316	abr/23
5ª Emissão (1ª Série)	16/12/2019	200.000	200.000	CDI + 0,90% a.a.	0	0	200.289	dez/24
5ª Emissão (2ª Série)	16/12/2019	300.000	300.000	CDI + 1,20% a.a.	0	0	300.459	dez/27
<b>Total</b>		<b>630.000</b>	<b>1.800.000</b>		<b>166.667</b>	<b>70.344</b>	<b>1.477.276</b>	

#### Financiamentos

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

<i>Em milhares de R\$</i>	<b>Data da assinatura</b>	<b>Encargos e taxas</b>	<b>Valor contratado</b>	<b>Valor liberado acumulado</b>	<b>Amortização de juros acumulado</b>	<b>Amortização de principal acumulado</b>	<b>Saldo</b>	<b>Saldo Vencimento final</b>
FINEP 2	06/08/2012	4,00% a.a.	10.752	10.752	9.430	1.581	1.324	ago/20
FINAME TOMO - Banco do Brasil*	25/02/2013	3,00% a.a.	820	820	487	132	334	mar/23
FINAME RM - Banco do Brasil*	22/10/2013	3,50% a.a.	3.850	3.850	1.965	682	1.888	nov/23
FINEP PROMETHEUS I e II	28/08/2014	4,00% a.a.	155.444	155.444	79.015	21.183	73.557	set/22
FINAME RX -CEF*	14/07/2015	7,00% a.a.	206	206	176	39	30	jul/20
<b>Total</b>			171.072	171.072	91.073	23.617	77.132	

Em 2019, além da captação de R\$ 500 milhões referente à quinta emissão de debêntures, houve a amortização de R\$ 166,7 milhões referentes à segunda emissão de debêntures. Ademais, foi amortizado R\$ 28,7 milhões referentes ao FINEP e R\$ 0,7 milhão referente aos contratos de FINAME, recebido com a compra da Serdil. Efetuamos também o pagamento de R\$ 74,0 milhões referentes a juros sobre debêntures, FINEP e FINAME.

A Companhia utilizou os montantes captados pelas emissões de debêntures para serem destinados ao reforço de capital de giro e alongamento de passivo da Companhia.

### ii. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras

Não possuímos em nosso passivo não circulante, outras relações de longo prazo com instituições financeiras.

### iii. Grau de subordinação entre as dívidas

Em eventual situação de concurso universal de credores, as obrigações registradas no passivo dos balanços patrimoniais, que integram as demonstrações financeiras da companhia, apresentam a ordem de precedência nos termos do artigo 83 da Lei 11.101/05 (“Lei de Falências”).

### iv. Eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições

As debêntures possuem cláusulas financeiras restritivas (“*covenants*”), podendo ser declaradas antecipadamente vencidas todas as obrigações relativas às debêntures, caso a Sociedade não atenda aos seguintes índices financeiros:

- (a) Dívida financeira líquida / *Earnings Before Interest Depreciation and Amortization* (EBITDA), menor ou igual a três vezes (3x) e/ou;
- (b) EBITDA/Despesa financeira líquida, maior ou igual a 1,5 vezes

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia e suas controladas estavam adimplentes com os índices financeiros mencionados.

Segue na tabela abaixo a evolução dos indicadores acompanhados para atender os termos indicados anteriormente:

- (i) Dívida financeira líquida/ EBITDA LTM menor ou igual a 3 (três) vezes (em R\$ milhares):

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

	1T17	2T17	3T17	4T17	1T18	2T18	3T18	4T18	1T19	2T19	3T19	4T19
(i) Dívida Financeira Líquida/EBITDA	0,9x	0,7x	0,6x	0,6x	0,7x	0,8x	0,8x	0,7x	0,7x	1,1x	0,8x	0,9x
<b>Dívida Financeira Líquida</b>	<b>510.091</b>	<b>403.727</b>	<b>375.694</b>	<b>397.748</b>	<b>449.233</b>	<b>534.502</b>	<b>532.554</b>	<b>496.960</b>	<b>529.846</b>	<b>850.063</b>	<b>691.416</b>	<b>781.411</b>
<b>(+) Dívida Financeira</b>	<b>847.263</b>	<b>837.525</b>	<b>858.435</b>	<b>1.069.578</b>	<b>919.736</b>	<b>1.418.122</b>	<b>1.422.323</b>	<b>1.305.842</b>	<b>1.131.876</b>	<b>1.150.434</b>	<b>1.154.973</b>	<b>1.639.214</b>
(+) Debêntures	558.780	722.570	712.143	918.027	745.472	1.250.286	1.260.039	1.149.629	988.661	978.431	989.063	1.477.276
(+) Empréstimos e financiamentos	282.414	107.117	138.275	136.897	127.370	120.140	116.620	109.546	98.265	94.018	85.606	79.133
(+) Contas a pagar - aquisição de empresas	6.070	7.838	8.017	14.655	46.895	47.696	45.664	46.666	44.951	77.986	80.304	82.804
<b>(-) Caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>(337.173)</b>	<b>(433.798)</b>	<b>(482.741)</b>	<b>(671.830)</b>	<b>(470.503)</b>	<b>(883.620)</b>	<b>(889.769)</b>	<b>(808.882)</b>	<b>(602.030)</b>	<b>(300.370)</b>	<b>(463.557)</b>	<b>(857.802)</b>
<b>EBITDA LTM</b>	<b>537.315</b>	<b>565.816</b>	<b>590.126</b>	<b>618.357</b>	<b>632.238</b>	<b>659.961</b>	<b>680.644</b>	<b>695.104</b>	<b>744.558</b>	<b>775.693</b>	<b>832.903</b>	<b>880.294</b>
(=) Lucro Líquido	265.652	307.408	330.859	320.618	335.483	334.257	338.038	331.586	327.730	313.697	314.425	312.317
(-) Resultado Financeiro	(47.208)	(44.871)	(47.372)	(49.106)	(42.911)	(45.055)	(45.116)	(52.107)	(65.967)	(79.276)	(95.494)	(133.978)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	(79.339)	(71.702)	(70.838)	(107.146)	(100.380)	(116.141)	(119.730)	(119.555)	(118.872)	(112.651)	(112.580)	(113.885)
(-) Depreciação e Amortização de Ágio	(143.703)	(141.244)	(140.860)	(142.752)	(153.486)	(164.129)	(174.705)	(189.289)	(228.923)	(268.651)	(308.900)	(320.463)
(-) Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis	(1.412)	(591)	(198)	1.266	22	(379)	(3.055)	(2.568)	(3.066)	(1.418)	(1.505)	348

(ii) EBITDA LTM/Despesa Financeira Líquida maior ou igual a 1,5 (um vírgula cinco) vezes  
(em R\$ milhares):

	1T17	2T17	3T17	4T17	1T18	2T18	3T18	4T18	1T19	2T19	3T19	4T19
(ii) EBITDA/Despesa Financeira Líquida	11,4x	12,6x	12,5x	12,6x	14,7x	14,6x	15,1x	13,3x	11,3x	9,8x	8,7x	6,6x
<b>EBITDA LTM</b>	<b>537.315</b>	<b>565.816</b>	<b>590.126</b>	<b>618.357</b>	<b>632.238</b>	<b>659.961</b>	<b>680.644</b>	<b>695.104</b>	<b>744.558</b>	<b>775.693</b>	<b>832.903</b>	<b>880.294</b>
(=) Lucro Líquido	265.652	307.408	330.859	320.618	335.483	334.257	338.038	331.586	327.730	313.697	314.425	312.317
(-) Resultado Financeiro	(47.208)	(44.871)	(47.372)	(49.106)	(42.911)	(45.055)	(45.116)	(52.107)	(65.967)	(79.276)	(95.494)	(133.978)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	(79.339)	(71.702)	(70.838)	(107.146)	(100.380)	(116.141)	(119.730)	(119.555)	(118.872)	(112.651)	(112.580)	(113.885)
(-) Depreciação e Amortização de Ágio	(143.703)	(141.244)	(140.860)	(142.752)	(153.486)	(164.129)	(174.705)	(189.289)	(228.923)	(268.651)	(308.900)	(320.463)
(-) Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis	(1.412)	(591)	(198)	1.266	22	(379)	(3.055)	(2.568)	(3.066)	(1.418)	(1.505)	348
<b>Despesa Financeira Líquida LTM</b>	<b>47.208</b>	<b>44.871</b>	<b>47.372</b>	<b>49.106</b>	<b>42.911</b>	<b>45.055</b>	<b>45.116</b>	<b>52.107</b>	<b>65.967</b>	<b>79.276</b>	<b>95.494</b>	<b>133.978</b>
(+) Despesas financeiras	146.371	130.738	114.418	98.266	87.936	88.109	92.659	102.380	118.180	129.210	137.354	167.791
(-) Receitas financeiras	(99.163)	(85.867)	(67.046)	(49.159)	(45.025)	(43.054)	(47.543)	(50.274)	(52.214)	(49.934)	(41.860)	(33.814)

A FINEP condiciona a companhia a assegurar o pagamento de qualquer obrigação decorrente ao contrato através da emissão de carta de fiança bancária no valor do saldo liberado, sendo que esta cláusula é indispensável para a liberação dos valores.

**g. Limites de utilização dos financiamentos já contratados**

Vide item 10.1.f

**h. Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras**

As tabelas abaixo apresentam informações financeiras selecionadas dos três últimos exercícios sociais da Companhia (encerrados em 31 de dezembro de 2019, 2018 e 2017). Com o objetivo de proporcionar o melhor entendimento do nosso desempenho, estão sendo apresentadas, na visão da diretoria, somente as principais contas e suas variações.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Contas de Resultado**

Demonstrações de Resultados (Consolidado) Em milhares de R\$, exceto porcentagens	2019	AV (%)	AV (bps) 2019/2018	2018	AV (%)	AV (bps) 2018/2017	2017	AV (%)	AV (bps) 2017/2016	AH (%) 2019/2018	AH (%) 2018/2017
<b>Receita total</b>	3.142.126	108,2%	8,3	2.879.634	108,1%	-46,4	2.586.514	108,5%	-120,3	9,1%	11,3%
Unidades de atendimento (UAs)	2.647.953	91,1%	29,1	2.420.861	90,9%	-10,0	2.167.524	91,0%	-92,5	9,4%	11,7%
B2B	494.173	17,0%	-20,8	458.773	17,2%	-36,4	418.990	17,6%	-27,8	7,7%	9,5%
<b>Deduções da receita</b>	(237.019)	8,2%	8,3	(215.171)	8,1%	-46,4	(203.502)	8,5%	-120,3	10,2%	5,7%
<b>Receita líquida</b>	2.905.107	100,0%	0,0	2.664.463	100,0%	0,0	2.383.012	100,0%	0,0	9,0%	11,8%
<b>Custos dos serviços prestados</b>	(2.016.715)	69,4%	-23,6	(1.855.962)	69,7%	54,5	(1.646.936)	69,1%	-221,4	8,7%	12,7%
Pessoal e Serviços Médicos	(1.013.191)	34,9%	11,0	(926.327)	34,8%	-64,7	(843.894)	35,4%	-2,4	9,4%	9,8%
Material Direto e Intermediação de Exames	(311.034)	10,7%	103,6	(257.666)	9,7%	-13,1	(233.572)	9,8%	-14,3	20,7%	10,3%
Aluguéis, Serviços com Ocupação e Utilidades	(425.364)	14,6%	-509,2	(525.815)	19,7%	40,2	(460.699)	19,3%	-91,8	-19,1%	14,1%
Gastos Gerais	(6.292)	0,2%	-6,0	(7.372)	0,3%	-8,4	(8.602)	0,4%	0,8	-14,7%	-14,3%
Depreciação e Amortização	(260.834)	9,0%	377,0	(138.782)	5,2%	100,5	(100.169)	4,2%	-113,7	87,9%	38,5%
<b>Lucro Bruto</b>	888.392	30,6%	23,6	808.512	30,3%	-54,4	736.075	30,9%	221,4	9,9%	9,8%
<b>Despesas Operacionais</b>	(328.213)	11,3%	-15,9	(305.265)	11,5%	58,0	(259.205)	10,9%	-163,1	7,5%	17,8%
Gerais e administrativas	(260.757)	9,0%	-22,2	(245.073)	9,2%	22,0	(213.952)	9,0%	-103,6	6,4%	14,5%
Depreciação e amortização	(59.630)	2,1%	15,7	(50.509)	1,9%	10,9	(42.583)	1,8%	19,3	18,1%	18,6%
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	(7.839)	0,3%	-3,1	(8.015)	0,3%	9,7	(4.868)	0,2%	-45,6	-2,2%	64,6%
Reversão de (provisão para) riscos tributários, trabalhistas e cíveis	346	0%	-10,8	(2.568)	0,1%	14,9	1.266	-0,1%	-34,7	-113,5%	-302,9%
Equivalência patrimonial	(333)	0,0%	4,5	901	0,0%	0,5	933	0,0%	1,4	-137,0%	-3,5%
<b>Lucro operacional antes do resultado financeiro</b>	560.179	19,3%	39,5	503.247	18,9%	-112,4	476.871	20,0%	384,5	11,3%	5,5%
<b>Resultado financeiro</b>	(133.977)	4,6%	265,6	(52.107)	2,0%	-10,5	(49.106)	2,1%	-0,6	157,1%	6,1%
Receitas financeiras:	33.814	1,2%	-72,3	50.274	1,9%	-17,6	49.159	2,1%	-31,1	-32,7%	2,3%
Despesas financeiras:	(167.791)	5,8%	193,3	(102.380)	3,8%	-28,1	(98.266)	4,1%	-31,7	63,9%	4,2%
<b>Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social</b>	426.202	14,7%	-226,1	451.141	16,9%	-101,9	427.765	18,0%	390,7	-5,5%	5,5%
<b>Imposto de renda e contribuição social</b>	(113.884)	3,9%	-56,7	(119.555)	4,5%	-0,9	(107.146)	4,5%	13,7	-4,7%	11,6%
<b>Lucro líquido do exercício</b>	312.318	10,8%	-169,4	331.586	12,4%	-101,0	320.618	13,5%	25,4	-5,8%	3,4%

**Receita Bruta**

A Receita Bruta aumentou 9,1% em 2019 em comparação a 2018, totalizando R\$ 3.142,1 milhões. Esse crescimento está relacionado com desempenho das nossas marcas, com crescimento em todos os segmentos, com destaque para a marca a+ São Paulo, que cresceu 21,2% e marcas Rio de Janeiro, com crescimento de 14%.

Em 2018, a Receita Bruta aumentou 11,3% em comparação a 2017, totalizando R\$ 2.879,6 milhões. Esse crescimento está relacionado com desempenho das nossas marcas, com crescimento em todos os segmentos, com destaque as marcas regionais e marcas Rio de Janeiro, e com a expansão orgânica com a abertura de 20 Unidades de Atendimento ao longo do ano.

Em 2017, a Receita Bruta cresceu 12,4%, atingindo R\$ 2.586,5 milhões. Esse resultado deveu-se, principalmente, ao crescimento de todas as marcas, com destaque para as marcas regionais e marcas Rio de Janeiro, e com a expansão orgânica com a abertura de 33 Unidades de Atendimento ao longo do ano.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Receita Líquida**

<b>Demonstrações de Resultados (Consolidado)</b> Em milhares de R\$, exceto porcentagens	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>AH (%)</b> <b>2019/2018</b>	<b>AH (%)</b> <b>2018/2017</b>
Cancelamentos	(43.210)	(37.348)	(44.435)	<b>15,7%</b>	<b>-15,9%</b>
Impostos	(193.809)	(177.822)	(159.067)	<b>9,0%</b>	<b>11,8%</b>
<b>Deduções da receita</b>	<b>(237.019)</b>	<b>(215.171)</b>	<b>(203.502)</b>	<b>10,2%</b>	<b>5,7%</b>
<b>Receita líquida</b>	<b>2.905.107</b>	<b>2.664.463</b>	<b>2.383.012</b>	<b>9,0%</b>	<b>11,8%</b>

Nossa Receita Líquida vem aumentando mais que a Receita Bruta nos últimos 3 anos devido a melhor eficiência na linha de cancelamentos de nossas operações.

**Custo dos serviços prestados**

Em 2019 o custo dos serviços prestados atingiu o montante de R\$ 2.016,7 milhões, crescimento de 8,7% em relação a 2018. A eficiência do custo, medido através de sua participação em relação a Receita Líquida, foi de 69,4%, uma diminuição de 23,6 bps em relação ao ano anterior. A linha de “Pessoal e Serviços Médicos” continua a ser a mais representativa, representando 34,9% da Receita Líquida, um aumento de 11,0 bps em comparação com 2018, apesar das contas de Salários e Assistência Médica ter apresentado crescimento inferior à Receita Líquida, ganhando eficiência. Em “Aluguéis, Serviços com Ocupação e Utilidades”, a representatividade da Receita Líquida foi de 14,6%, com custos com Infraestrutura de TI e com Manutenções Prediais e de Equipamentos Médicos terem apresentado aumento. Tivemos um aumento de 104 bps na representatividade da linha de “Material Direto e Intermediação de Exames” em relação a Receita Líquida, que está relacionado ao mix de exames e marcas.

Em 2018 o custo dos serviços prestados atingiu o montante de R\$ 1.856,0 milhões, crescimento de 12,7% em relação a 2017. A eficiência do custo, medido através de sua participação em relação a Receita Líquida, foi de 69,7%, um aumento de 54 bps em relação ao ano anterior. A linha de “Pessoal e Serviços Médicos” continua a ser a mais representativa, representando 34,8% da Receita Líquida, apresentando uma redução de 65 bps comparado com o ano anterior, resultado alcançado, principalmente, com a maior eficiência na produtividade das operações e em benefícios com plano de saúde. Também tivemos uma redução na representatividade da Receita Líquida na linha de Materiais e Intermediação de Exames que atingiu 9,7%, diminuição de 13 bps na comparação com 2017. Diante dos investimentos realizados no plano de expansão, a linha “Depreciação e Amortização” apresentou crescimento diante da Receita Líquida de 100bps, “Aluguéis, Serviços com Ocupação e Utilidades” também apresentaram uma expansão de 40 bps, principalmente, diante do aumento de aluguéis de equipamentos médicos para análises clínicas.

O custo dos serviços prestados atingiu em 2017 o montante de R\$ 1.646,9 milhões, crescimento de 10,2% em relação a 2016. A eficiência do custo, medido através de sua participação em relação a Receita Líquida, foi de 69,1%, uma melhora de 221 em relação ao

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

ano anterior. A linha de “Pessoal e Serviços Médicos” continua a ser a mais representativa, representando 35.4% da Receita Líquida, ficando estável na comparação com 2016. Os principais ganhos foram resultado das linhas “Depreciação e Amortização” e “Aluguéis, Serviços com Ocupação e Utilidades”, que apresentaram melhora de 114 *bps* e 92 *bps*, respectivamente. O melhor resultado nesta linha está relacionado com: (i) a revisão de vida útil de equipamentos médicos específicos além de término de vida útil de determinados intangíveis, com redução da depreciação e amortização, (ii) revisão e renegociação de contratos com fornecedores e (iii) renegociação de aluguéis.

### **Lucro bruto**

Em 2019, o lucro bruto aumentou 9,9%, totalizando R\$ 888,4 milhões, com margem bruta de 30,6%.

Em 2018, o lucro bruto aumentou 9,8%, totalizando R\$ 808,5 milhões, com margem bruta de 30,3%. Em 2017, o lucro bruto aumentou 22,5%, totalizando R\$ 736,1 milhões, com margem bruta de 30,9%.

### **Despesas operacionais**

Em 2019, as despesas operacionais totalizaram R\$ 328,2 milhões, aumento de 7,5% em relação a 2018.

A linha de “despesas gerais e administrativas” atingiu R\$ 260,7 milhões, representando 9,0% da Receita Líquida, diminuição de 22 *bps* com relação a 2018.

“Depreciação e amortizações” somaram R\$ 59,6 milhões, correspondendo a 2,1% da Receita Líquida, aumento de 16 *bps* na comparação com o ano anterior.

“Outras receitas e despesas operacionais” totalizaram R\$ 7,8 milhões, representando 0,3% da Receita Líquida com melhora de 3 *bps* versus 2018.

“Reversão de (provisão) para Contingências” somaram R\$ 346 mil e equivaleram a 0,01% da Receita Líquida com aumento de.

A linha de “equivalência patrimonial” teve reversão de R\$ 333 mil, com queda de 137,0% versus 2018.

Em 2018, as despesas operacionais totalizaram R\$ 305,3 milhões, aumento de 17,8% em relação a 2017.

A linha de “despesas gerais e administrativas” atingiu R\$ 245,1 milhões, representando 9,2% da Receita Líquida, aumento de 22 *bps* com relação a 2017.

“Depreciação e amortizações” somaram R\$ 50,5 milhões, correspondendo a 1,9% da Receita Líquida, aumento de 11 *bps* na comparação com o ano anterior. O resultado apresentado ocorreu devido ao incremento na amortização de softwares desenvolvidos internamente.

## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

“Outras receitas e despesas operacionais” totalizaram R\$ 8,0 milhões, representando 0,3% da Receita Líquida com melhora de 10 *bps* versus 2017.

“Provisão (Reversão) para Contingências” somaram R\$ 2,6 milhões e equivaleram 0,1% da Receita Líquida com aumento de 15 *bps* na comparação com o mesmo período do ano anterior.

A linha de “equivalência patrimonial” somou R\$ 0,9 milhão, com queda de 3,5% versus 2017.

Em 2017, as despesas operacionais totalizaram R\$ 259,2 milhões, queda de 1,1% em relação a 2016. A linha de “despesas gerais e administrativas” atingiu R\$ 213,9 milhões, representando 9,0% da Receita Líquida com melhora de 104 *bps* versus 2016. Dentro desta linha, o item de “assuntos institucionais e legais, consultorias e alvarás”, totalizou R\$ 9,8 milhões e apresentou a melhor diluição, 83 *bps*.

“Depreciação e amortizações” somaram R\$ 42,6 milhões, correspondendo a 1,8% da Receita Líquida com crescimento de 19 *bps* na comparação com o ano anterior. O resultado apresentado ocorreu devido ao incremento na amortização de softwares desenvolvidos internamente, com a reimplantação do SAP ocorrida em 2016.

“Outras receitas e despesas operacionais” totalizaram R\$ 4,9 milhões, representando 0,2% da Receita Líquida com melhora de 46 *bps* versus 2016. Os principais impactos estão relacionados com baixas de ativos ocorridas em 2016.

“Reversão de (provisão) riscos tributários, trabalhistas e cíveis” somaram -R\$ 1,3 milhão e equivaleram -0,1% da Receita Líquida com melhora de 35 *bps* na comparação com o mesmo período do ano anterior.

A linha de “equivalência patrimonial” somou R\$ 0,9 milhão, com queda de 16,6% versus 2016.

### Resultado financeiro

Em 2019, o resultado financeiro foi de R\$ (134,0) milhões com aumento de 157,1% versus 2018, explicado pela adoção do IFRS 16 em 2019 e efeito nas despesas financeiras com o reconhecimento de juros sobre os contratos de aluguéis.

Em 2018, o resultado financeiro foi de R\$ (52,1) milhões, aumento de 6,1% versus 2017.

Em 2017, o resultado financeiro atingiu R\$ (49,1) milhões, aumento de 10,4% na comparação com o ano anterior.

### Imposto de renda e contribuição social

Em 2019, a taxa efetiva foi de 26,7%, totalizando R\$ 113,9 milhões de IR/CSLL contabilizados.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

Em 2018, a taxa efetiva foi de 26,5%, totalizando R\$ 119,6 milhões de IR/CSLL contabilizados.

Em 2017, a taxa efetiva foi de 25,0%, totalizando R\$ 107,1 milhões de IR/CSLL. Nos 3 últimos anos, a companhia utilizou benefício máximo gerado pela utilização da distribuição de lucros por meio de juros sobre o capital próprio. Além disso, a companhia está sempre em busca de melhor aproveitamento fiscal.



**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Balanco Patrimonial**

Balanco Patrimonial Consolidado Em milhares de R\$, exceto percentual	AV (bps)			AV (bps)			AV (bps)			AH (%)	
	2019	AV (%)	2019/2018	2018	AV (%)	2018/2017	2017	AV (%)	2017/2016	2019/2018	2018/2017
<b>ATIVO</b>											
<b>CIRCULANTE</b>											
Caixa e equivalentes de caixa	8.966	0,2%	-123,6	55.231	1,4%	-815,7	337.544	9,6%	-87,1	-83,8%	-83,6%
Títulos e Valores Mobiliários	795.298	15,6%	-366,8	753.651	19,3%	979,6	334.286	9,5%	638,4	5,5%	125,5%
Instrumentos financeiros derivativos (novo)	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	17	-	-	0,0%	0,0%
Contas a receber	570.086	11,2%	-173,9	505.424	12,9%	-159,7	512.241	14,5%	111,3	12,8%	-1,3%
Estoques	31.867	0,6%	-5,4	26.563	0,7%	6,8	21.545	0,6%	-44,0	20,0%	23,3%
Impostos a recuperar	67.318	1,3%	-73,9	80.551	2,1%	66,3	49.286	1,4%	-82,3	-16,4%	63,4%
Despesas antecipadas	2.124	0,0%	-2,9	2.747	0,1%	-3,9	3.854	0,1%	-0,6	-22,7%	-28,7%
Outros	9.540	0,2%	-7,0	10.039	0,3%	2,2	8.264	0,2%	-48,4	-5,0%	21,5%
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>1.485.200</b>	<b>29,1%</b>	<b>-753,6</b>	<b>1.434.206</b>	<b>36,7%</b>	<b>75,6</b>	<b>1.267.037</b>	<b>35,9%</b>	<b>487,3</b>	<b>3,6%</b>	<b>13,2%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>											
Títulos e Valores Mobiliários LP											
Realizável a longo prazo:	53.538	1,1%	105,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Impostos a recuperar	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	-141,8	0,0%	0,0%
Depósitos judiciais	39.170	0,8%	-27,8	40.921	1,0%	-30,1	47.521	1,3%	134,7	-4,3%	-13,9%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12.590	0,2%	24,7	-	0,0%	0,0	-	0,0%	-38,2	0,0%	0,0%
Créditos a receber	-	0,0%	0,0	-	0,0%	-36,0	12.694	0,4%	-15,9	0,0%	-100,0%
Outros	23.155	0,5%	17,0	11.135	0,3%	1,4	9.555	0,3%	-204,8	107,9%	16,5%
<b>Total do realizável a longo prazo</b>	<b>128.453</b>	<b>2,5%</b>	<b>118,9</b>	<b>52.056</b>	<b>1,3%</b>	<b>-64,7</b>	<b>69.770</b>	<b>2,0%</b>	<b>197,8</b>	<b>146,8%</b>	<b>-25,4%</b>
Investimentos	16.828	0,3%	5,8	10.641	0,3%	-4,8	11.296	0,3%	-1.533,0	58,1%	-5,8%
Imobilizado	750.686	14,7%	-531,2	783.677	20,0%	184,2	641.920	18,2%	-3.249,4	-4,2%	22,1%
Intangível	1.920.808	37,7%	-399,2	1.629.869	41,7%	-190,3	1.537.309	43,6%	4.358,3	17,9%	6,0%
Direito de uso	794.677	15,6%	1.559,2	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>3.611.452</b>	<b>70,9%</b>	<b>753,6</b>	<b>2.476.242</b>	<b>63,3%</b>	<b>-75,6</b>	<b>2.260.295</b>	<b>64,1%</b>	<b>6.407,9</b>	<b>45,8%</b>	<b>9,6%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>5.096.652</b>	<b>100,0%</b>		<b>3.910.448</b>	<b>100,0%</b>		<b>3.527.332</b>	<b>100,0%</b>		<b>30,3%</b>	<b>10,9%</b>
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>											
<b>CIRCULANTE</b>											
Empréstimos e financiamentos	31.220	0,6%	-23,8	33.251	0,9%	-2,7	30.948	0,9%	-339,6	-6,1%	7,4%
Debêntures(novo)	177.276	3,5%	-120,1	182.962	4,7%	-339,2	284.693	8,1%	807,1	-3,1%	-35,7%
Arrendamento mercantil financeiro (novo)	131.939	2,6%	-	610	0,0%	-	606	-	-	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	126	0,0%	-0,2	170	0,0%	0,4	-	0,0%	-475,9	0,0%	0,0%
Fornecedores	190.442	3,7%	-122,3	193.945	5,0%	75,0	148.485	4,2%	110,7	-1,8%	30,6%
Salários e encargos a recolher	139.226	2,7%	-56,0	128.715	3,3%	44,7	100.354	2,8%	203,6	8,2%	28,3%
Impostos e contribuições a recolher	31.389	0,6%	-16,0	30.343	0,8%	-9,3	30.634	0,9%	86,0	3,4%	-1,0%
Contas a pagar - aquisição de empresas	8.991	0,2%	-20,8	15.039	0,4%	33,2	1.855	0,1%	5,2	-40,2%	710,7%
Dividendos a pagar e juros sobre capital próprio	-	0,0%	-	34.973	0,9%	-	41.420	-	-	-	-
Outras contas a pagar	36.426	0,7%	59,5	4.691	0,1%	11,6	151	0,0%	-1.360,9	676,5%	3006,8%
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>747.035</b>	<b>14,7%</b>	<b>-131,8</b>	<b>624.700</b>	<b>16,0%</b>	<b>-214,5</b>	<b>639.146</b>	<b>18,1%</b>	<b>1.812,0</b>	<b>19,6%</b>	<b>-2,3%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>											
Empréstimos e financiamentos	47.914	0,9%	-101,1	76.295	2,0%	-105,3	105.949	3,0%	-1.695,8	-37,2%	-28,0%
Debêntures(novo)	1.300.000	25,5%	78,7	966.667	24,7%	676,5	633.334	18,0%	1.795,5	34,5%	52,6%
Arrendamento mercantil financeiro (novo)	691.158	13,6%	-	6.176	0,2%	-	6.769	-	-	11091,1%	-8,8%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	409.843	8,0%	-197,5	391.700	10,0%	-26,8	362.777	10,3%	915,0	4,6%	8,0%
Provisão para contingências	37.947	0,7%	6,5	26.583	0,7%	-18,4	30.480	0,9%	-62,6	42,8%	-12,8%
Impostos e contribuições a recolher	21.527	8,0%	741,9	24.338	0,6%	-21,5	29.549	0,8%	58,0	-11,6%	-17,6%
Contas a pagar - aquisição de empresas	73.813	1,4%	63,9	31.627	0,8%	44,6	12.800	0,4%	36,3	133,4%	147,1%
Outros	8.439	0,2%	-	12.400	0,3%	-	-	-	-	-	-
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>2.590.641</b>	<b>50,8%</b>	<b>1.155,6</b>	<b>1.535.787</b>	<b>39,3%</b>	<b>577,4</b>	<b>1.181.658</b>	<b>33,5%</b>	<b>3.350,0</b>	<b>68,7%</b>	<b>30,0%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>											
Capital social	1.426.267	28,0%	-830,6	1.419.136	36,3%	-378,5	1.413.608	40,1%	3.976,3	0,5%	0,4%
Reserva de capital	32.067	0,6%	-4,2	26.258	0,7%	16,3	17.923	0,5%	50,6	22,1%	46,5%
Reserva de reavaliação	-	0,0%	0,0	-	0,0%	-200,4	78	2,0%	18,6	0,0%	-100,0%
Reserva Legal	102.877	2,0%	-21,3	87.261	2,2%	22,8	70.681	2,0%	200,4	17,9%	23,5%
Reserva para Investimentos	-	0,0%	-	-	0,0%	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Lucros acumulados	197.766	3,9%	-	217.306	5,6%	-	204.238	-	-	-9,0%	0,0%
Dividendo adicional proposto	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.758.976</b>	<b>34,5%</b>	<b>-1.023,9</b>	<b>1.749.961</b>	<b>44,8%</b>	<b>-362,9</b>	<b>1.706.528</b>	<b>0,4838</b>	<b>4.838,0</b>		
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>5.096.652</b>	<b>100,0%</b>		<b>3.910.448</b>	<b>100,0%</b>		<b>3.527.332</b>	<b>100,0%</b>		<b>30,3%</b>	<b>10,9%</b>

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018****Ativo****Circulante***Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e Valores Mobiliários*

A linha de caixa e equivalentes de caixa reduziu 83,8% em 2019, atingindo R\$ 9,0 milhões enquanto que a linha de títulos e valores mobiliários apresentou crescimento de 5,5%, atingindo R\$ 795,3 milhões.

*Contas a receber*

O contas a receber da companhia alcançou R\$ 570,1 milhões em 2019. O prazo médio de recebimento atingiu 66 dias.

**Não Circulante***Imobilizado*

O saldo da conta imobilizado atingiu R\$ 750,7 milhões em 2019, decrescendo de 4,1% versus o ano anterior.

*Intangível*

O Intangível atingiu R\$ 1.920,8 milhões em 2019, crescimento de 17,9% na comparação com 2018.

*Direito de Uso*

O Direito de Uso atingiu R\$ 794,7 milhões em 2019. O primeiro momento de registro do Direito de Uso ocorreu em 2019, após a adoção do IFRS 16.

**Passivo****Circulante***Empréstimos, financiamentos e debêntures*

O saldo de empréstimos, financiamento e debêntures em 2019 atingiu R\$ 208,5 milhões. Sendo que 85% desta linha referem-se as debêntures emitidas pela companhia. Para mais detalhes, ver 10.1.f.

*Arrendamento Mercantil Financeiro*

O Arrendamento Mercantil Financeiro atingiu R\$ 131,9 milhões em 2019, sendo esse o primeiro ano de registro desta linha com a adoção do IFRS 16.

*Fornecedores*

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**

O saldo de fornecedores apresentou decréscimo de 1,8% entre 2019 e 2018, atingindo R\$ 190,4 milhões. Esta linha está concentrada quase na sua totalidade em moeda nacional.

**Salários e encargos a recolher**

Saldo de salários e encargos a recolher cresceu 8,2% em 2019, atingindo R\$ 139,2 milhões.

**Não Circulante****Empréstimos, financiamentos e debêntures**

O saldo de empréstimos, financiamento e debêntures em 2018 atingiu R\$ 1.348,0 milhões. Sendo que 96,4% desta linha referem-se as debêntures emitidas pela companhia. Para mais detalhes, ver 10.1.f.

**Arrendamento Mercantil Financeiro**

O Arrendamento Mercantil Financeiro atingiu R\$ 691,2 milhões em 2019, sendo esse o primeiro ano se registro desta linha com a adoção do IFRS 16.

**Imposto de renda e contribuição social diferidos**

O imposto de renda e contribuição social diferidos atingiu R\$ 409,8 milhões em 2019, o que corresponde a um aumento de 4,6% em relação a 2018.

**Patrimônio Líquido****Capital Social**

O capital social em 31 de dezembro de 2019 foi de R\$ 1.426,3 milhões. Ao longo de 2019, foi realizado um aumento de capital para atender aos exercícios de opções no âmbito do Plano de Opção de Compra de Ações dos executivos da Companhia, ocorrido em 01 de agosto, no montante de R\$ 5,5 milhões mediante a emissão de 631.018 ações.

Desta forma, a Companhia encerrou o exercício de 2019 com 316.744.460 ações.

**Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017****Ativo****Circulante****Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e Valores Mobiliários**

A linha de caixa e equivalentes de caixa reduziu 83,6% em 2018, atingindo R\$ 55,2 milhões enquanto que a linha de títulos e valores mobiliários apresentou crescimento de 125,5%, atingindo R\$ 753,7 milhões. O crescimento dessas linhas é explicado pela geração de caixa do período e captação de R\$ 500 milhões da quarta emissão de debêntures.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Contas a receber

O contas a receber da companhia alcançou R\$ 505,4 milhões em 2017. O prazo médio de recebimento atingiu 65 dias.

**Não Circulante**Imobilizado

O saldo da conta imobilizado atingiu R\$ 783,7 milhões em 2018, crescimento de 22,1% versus o ano anterior. O aumento reflete os investimentos em novas benfeitorias diante do plano de expansão para a abertura de novas Unidades de Atendimento.

Intangível

O Intangível atingiu R\$ 1.629,9 milhões em 2018, crescimento de 6,0% na comparação com 2017.

**Passivo****Circulante**Empréstimos, financiamentos e debêntures

O saldo de empréstimos, financiamento e debêntures em 2018 atingiu R\$ 216,2 milhões. Sendo que 85% desta linha referem-se as debêntures emitidas pela companhia. Para mais detalhes, ver 10.1.f.

Fornecedores

O saldo de fornecedores apresentou crescimento de 30,6% entre 2018 e 2017, atingindo R\$ 193,9 milhões. Esta linha está concentrada quase na sua totalidade em moeda nacional. O aumento apresentado está em linha com a alta concentração de investimentos ocorrida no 4T18.

Salários e encargos a recolher

Saldo de salários e encargos a recolher cresceu 28,3% em 2018, atingindo R\$ 128,7 milhões. Esta variação é explicada, dentre outros fatores, por provisões diversas.

**Não Circulante**Empréstimos, financiamentos e debêntures

O saldo de empréstimos, financiamento e debêntures em 2018 atingiu R\$ 1.043,0 milhões. Sendo que 93,0% desta linha referem-se as debêntures emitidas pela companhia. Para mais detalhes, ver 10.1.f.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

O imposto de renda e contribuição social diferidos atingiu R\$ 391,7 milhões em 2018, o que corresponde a um aumento de 8,0% em relação a 2017.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Patrimônio Líquido****Capital Social**

O capital social em 31 de dezembro de 2018 foi de R\$ 1.419,1 milhões. Ao longo de 2018, foram realizados quatro aumentos de capital para atender aos exercícios de opções no âmbito do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, sendo o primeiro em 01 de agosto, no montante de R\$ 3,0 milhões mediante a emissão de 342.604 ações; o segundo em 01 de novembro, no montante de R\$ 1,5 milhão mediante a emissão de 165.403 ações; o terceiro em 26 de novembro, no montante de R\$ 206,4 mil mediante a emissão de 22.820 ações, e o quarto aumento de capital, ocorrido em 13 de dezembro, no montante de R\$ 2,4 milhões mediante a emissão de 270.423 ações.

Desta forma, a Companhia encerrou o exercício de 2018 com 316.113.442 ações.

**10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro****10.2. Os diretores devem comentar sobre:****a. Resultados das operações do emissor, em especial:****i. Descrição de quaisquer componentes importantes da receita**

Nossa receita de prestação de serviços é composta principalmente, pelos pagamentos que recebemos de operadoras de planos de saúde, laboratórios, hospitais, empresas e clientes particulares em decorrência dos nossos serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica.

**Unidades de Atendimento**

São 224 unidades até dezembro de 2019, que correspondem a 84,3% da receita bruta do Grupo Fleury e estão distribuídas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Bahia, Paraná e no Distrito Federal.

**Operações em Hospitais**

Correspondem a 14,2% da receita e realizam exames e diagnósticos em 24 instituições hospitalares até dezembro de 2019.

**Laboratório de Referência**

Relacionado a exames de média e alta complexidade para outros laboratórios, hospitais e clínicas em todo o Brasil, possibilitando-lhes a ampliação de sua gama de oferta com qualidade diagnóstica única. Se manteve relativamente estável em 2019, representando 1,3% da receita bruta da companhia.

**Medicina Preventiva:**

Soluções em saúde preventiva para empresas se manteve estável e representa cerca de 0,2% da receita bruta.

**ii. Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais**

Vide item 10.1, letra h.

**b. Variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços**

**10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro**

	2019	2018	2017
<b>Inflação IPCA (%)</b>	4,3	3,8	2,9
<b>Inflação IGPM (%)</b>	7,3	7,6	-0,5
<b>Taxa Selic (%)</b>	4,50	6,50	7,10
<b>Taxa de Câmbio (R\$/US\$)</b>	4,03	3,87	3,31
<b>Nº de beneficiários de planos privados de saúde</b>	47.039.728	47.100.199	47.088.080

Fonte: IBGE, Banco Central e ANS

O aumento de receita de prestação de serviços da companhia nos últimos anos está diretamente relacionada a: (i) maior oferta de serviços; (ii) aumento do volume total de exames em unidades de atendimento; (iii) alteração do mix de serviços, com incremento da participação de exames de maior complexidade, maiores preços e maior valor agregado (iv) realinhamento anual de preços de exames e (v) aquisições realizadas nos últimos anos.

Os preços dos serviços prestados às operadoras de planos de saúde é renegociado anualmente, utilizando como base o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Nas negociações realizadas nos últimos quatro (4) anos, os preços ficaram, em média, inferior ao IPCA acumulados dos últimos 12 meses.

Com relação aos volumes de exames realizados, em 2019 atingimos 82,1 milhões, crescimento de 9,4% frente os 75,1 milhões observados em 2018. Em 2017, o número de exames foi 68,5 milhões. Segue abaixo evolução do número de exames por unidade de negócios:

Em milhares	2019	Var. 2019/2018	2018	Var. 2018/2017	2017	Var. 2017/2016
<b>Unidades de Atendimento</b>	<b>49.577,97</b>	<b>12,9%</b>	<b>43.897,40</b>	<b>10,7%</b>	<b>39.668,28</b>	<b>8,5%</b>
<b>B2B</b>	<b>32.543,44</b>	<b>4,4%</b>	<b>31.173,80</b>	<b>8,0%</b>	<b>28.863,48</b>	<b>21,5%</b>
<i>Operações Hospitalares</i>	31.116,21	3,9%	29.944,35	7,9%	27.749,74	22,0%
<i>Lab. de Referência e Pesquisa Clínica</i>	1.089,14	11,6%	976,26	14,4%	853,54	11,2%
<i>Medicina Preventiva (MP)</i>	338,10	33,5%	253,20	-2,7%	260,20	9,2%

**Comparação entre os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2018**

Em 2019, a receita bruta do Grupo Fleury cresceu 9,1%, atingindo R\$ 3.142,1 milhões. O desempenho das linhas de negócio da companhia pode ser verificado na tabela abaixo:

	2019 vs 2018
<b>Unidades de Atendimento</b>	<b>9,4%</b>
<i>Marca Fleury</i>	6,0%
<i>Marca a+ São Paulo</i>	21,2%
<i>Marcas Regionais excluindo RJ</i>	2,7%
<i>Marcas Rio de Janeiro</i>	14,0%
<b>B2B</b>	<b>7,7%</b>

A marca Fleury apresentou crescimento de 6,0% no ano, resultado positivo de diversas frentes, com destaque para o atendimento móvel, testes de genômica, incremento de clientes únicos e

## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

particulares (out of pocket) e de especialidades como ortopedia e pediatria. As marcas regionais do Rio de Janeiro, cresceram 14,0% em receita, com impacto positivo da entrada de novos planos de saúde, expansão da oferta de diagnósticos por imagem, e consolidação dos resultados da marca Lafe. Já as marcas regionais excluindo Rio de Janeiro tiveram crescimento de 2,7% na receita bruta, mantendo um patamar estável. Por fim, as operações diagnósticas em hospitais cresceram 7,7% em receita referente ao ano anterior, com a adição de novos contratos.

### Comparação entre os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017

Em 2018, a receita bruta do Grupo Fleury cresceu 11,3%, atingindo R\$ 2.879,6 milhões. O desempenho das linhas de negócio da companhia pode ser verificado na tabela abaixo:

	2018 vs 2017
<b>Unidades de Atendimento</b>	<b>12,4%</b>
<i>Marca Fleury</i>	<i>2,7%</i>
<i>Marcas Regionais excluindo RJ</i>	<i>34,1%</i>
<i>Marcas Rio de Janeiro</i>	<i>14,3%</i>
<b>B2B</b>	<b>9,9%</b>

A marca Fleury apresentou crescimento de 2,7% no ano. Diante do cenário econômico, o segmento premium tem apresentado redução no número de beneficiários nos últimos trimestres, com reflexo no desempenho da marca Fleury. Já as marcas regionais excluindo Rio de Janeiro tiveram crescimento de 34,1% na receita bruta, devido principalmente as marcas a+SP (29,5%) no qual todo crescimento é de origem orgânica, regional Nordeste (+60,8%), resultante da consolidação da IRN e regional Rio Grande do Sul (+26,3%), resultante da consolidação da Serdil. As marcas regionais do Rio de Janeiro, cresceram 14,3% em receita, impactadas pela maior utilização das unidades de atendimento em operação, com maior ocupação dos equipamentos de imagem e aumento do volume de exames de análises clínicas. Por fim, as operações diagnósticas em hospitais cresceram 9,9% em receita referente ao ano anterior, com a adição de novos contratos.

### Comparação entre os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2017 e 31 de dezembro de 2016



## 10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Em 2017, a receita bruta do Grupo Fleury cresceu 10,1%, atingindo R\$ 2.586,5 milhões. O desempenho das linhas de negócio da companhia pode ser verificado na tabela abaixo:

	2017 vs 2016
<b>Unidades de Atendimento</b>	<b>9,7%</b>
<i>Marca Fleury</i>	<i>10,8%</i>
<i>Marcas Regionais excluindo RJ</i>	<i>17,4%</i>
<i>Marcas Rio de Janeiro</i>	<i>13,0%</i>
<b>B2B</b>	<b>11,9%</b>

A marca Fleury apresentou crescimento de 10,8% no ano. Iniciativas para aumentar a ocupação dos equipamentos de imagens, assim como a melhora constante dos níveis de serviços, contribuíram para este crescimento. Já as marcas regionais excluindo Rio de Janeiro tiveram crescimento de 17,4% na receita bruta, devido principalmente as marcas a+SP (24,7%) e a+PR (19,9%). As marcas regionais do Rio de Janeiro, cresceram 13,0% em receita, impactadas pela maior utilização das unidades de atendimento em operação, com maior ocupação dos equipamentos de imagem e aumento do volume de exames de análises clínicas. Por fim, as operações diagnósticas em hospitais cresceram 11,9% em receita referente ao ano anterior, com a adição de novos contratos.

### c. Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro do emissor

#### Inflação

Os custos e despesas da Companhia são impactadas principalmente pela inflação. Parte significativa de nossos custos e despesas são afetados por reajustes de salários negociados junto aos sindicatos anualmente. Temos contratos com nossos fornecedores que são afetados pela variação do IPCA e do IGPM anualmente, dentre eles destacam-se aluguéis, serviços de limpeza e segurança e transporte.

Além disso, nossa receita de prestação de serviços é afetada pelos reajustes nos preços dos nossos contratos com nossas fontes pagadoras, cuja atualização é negociada anualmente com base no IPCA.

#### Câmbio

Sobre os impactos do câmbio, uma parcela pequena de nossos desembolsos decorre de custos e despesas com insumos que apresentam, em sua maioria, exposição direta ao dólar. Apesar da maioria dos nossos custos estarem denominadas em Reais, podemos ser impactados indiretamente pela variação do dólar, pois possuímos contratos com fornecedores de materiais

**10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro**

e reagentes, equipamentos médicos e materiais, que importam parte dos materiais que fabricam. Os passivos em moeda estrangeira expostos ao risco cambial em 31 de dezembro de 2019 representam 0,07% do total do passivo circulante consolidado.

O Grupo Fleury possui ativos em moeda estrangeira (saldo a receber de clientes), representando 0,22% do total de contas a receber consolidado em 31 de dezembro de 2019, que contribui para a redução de sua exposição perante o contas a pagar de fornecedores contratados em moeda estrangeira.

Além disso, possuímos alguns contratos de derivativos para proteção contra oscilação da taxa de câmbio na aquisição de serviços em moeda estrangeira. A companhia apresentava a seguinte exposição líquida em 31 de dezembro de 2019 (US\$ 1.00 – R\$ 4,0307):

	2019	
	US\$ Mil	R\$ Mil
Contas a receber	309	1.245
Fornecedores	(119)	(480)
Instrumentos financeiros derivativos	(31)	(125)
<b>Exposição líquida</b>	<b>159</b>	<b>641</b>

Não contratamos instrumentos financeiros derivativos para especulação no mercado financeiro. Mantemos controles internos que acreditamos serem adequados para controlar riscos associados aos nossos instrumentos financeiros derivativos e para assegurar o seu correto registro em nossas demonstrações financeiras.

**Taxa de Juros**

O resultado das nossas operações também está exposto às variações das taxas de juros. Contratamos Debêntures e financiamentos denominados em Reais, os quais são em sua maioria reajustados com base no CDI. Nossos outros empréstimos e financiamentos são reajustados com base na TJLP. Para mais informações sobre empréstimos e financiamentos vide item 10.1.f

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**

**10.3. Os diretores devem comentar os efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham a causar nas demonstrações financeiras do emissor e em seus resultados:**

**a. Introdução ou alienação de segmento operacional**

Em 2019, o Grupo Fleury não introduziu ou reduziu os tipos de segmento de serviços em que atua.

**b. Constituição, aquisição ou alienação de participação societária**

Em maio de 2019, o Grupo Fleury adquiriu 100% do capital social da empresa Newscan Serviços Médicos S.A., empresa detentora de 100% da Lafe Serviços Diagnósticos Ltda. (Grupo Lafe). O Grupo Lafe foi adquirido pelo montante de R\$ 170 milhões, sendo R\$ 137 milhões (pagos à vista e R\$ 33 milhões retidos para fins de ajuste do preço de compra/indenização, refletindo no seguinte registro na adquirente Fleury CPMA:

(R\$ mil)

	<u>31/05/2019</u>	<u>31/12/2019</u>
Passivo Circulante	3.000	1.776
Passivo Não Circulante	30.000	30.931

**Ativos líquidos identificáveis adquiridos e Goodwill – Grupo Lafe**

A estimativa de alocação do valor pago/contraprestação se baseou em uma avaliação dos ativos líquidos adquiridos da Newscan/Lafe em 30 de maio de 2019 (data de aquisição do controle). Os ativos e passivos adquiridos e reconhecidos na data de aquisição e após ajustes estão demonstrados a seguir. Os ajustes correspondem principalmente a reversão de provisão de receita e ajustes pós inventário.

(R\$ mil)

<u>Ativos</u>	<u>31/05/2019</u>
Caixa e equivalentes de caixa	136
Contas a receber	10.627
Outros ativos	7.267
Imobilizado/Intangível	2.036
Direito de uso (IFRS16)	<u>23.156</u>
<b>Total ativo</b>	<b>43.222</b>
 <u>Passivo</u>	
Fornecedores	4.545
Obrigações tributárias	2.423
Obrigações trabalhistas	2.050
Outros passivos	277
Arrendamento Mercantil (IFRS16)	<u>23.401</u>
<b>Passivo</b>	<b>32.696</b>
Patrimônio Líquido	<u>10.526</u>
<b>Total passivo</b>	<b>43.222</b>

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**

A seguir, apresentamos a alocação do preço da contraprestação transferida:

(R\$ mil)

<b>Preço de compra bruto</b>	<b>170.000</b>
(+/-) Ajuste do preço de compra	(2.605)
<b>Preço de compra ajustado</b>	<b>167.397</b>
Patrimônio líquido	10.526
Menos e mais valia imobilizado, líquido	(499)
Provisão para riscos Cíveis com perda possível	(171)
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>(9.854)</b>
 <b>Goodwill na combinação de negócios (ágio)</b>	 <b><u>157.539</u></b>

Ainda em 2019, no mês de outubro, o Fleury CPMA adquiriu 100% do capital social e do controle da empresa Centro de Patologia Clínica Ltda. A empresa foi adquirida pelo montante de R\$ 12 milhões, sendo R\$ 5 milhões pagos à vista e R\$ 7 milhões retidos para fins de ajuste do preço de compra/indenização, refletindo o registro abaixo na adquirente Fleury CPMA:

(R\$ mil)

	<u>31/10/2019</u>	<u>31/12/2019</u>
Passivo Circulante	1.000	1.008
Passivo Não Circulante	6.000	5.560

**Ativos líquidos identificáveis adquiridos e Goodwill**

A estimativa de alocação do valor pago/contraprestação se baseou em uma avaliação do valor justo dos ativos líquidos adquiridos na data de aquisição do controle.

O valor justo dos ativos identificáveis adquiridos e dos passivos assumidos na combinação de negócios foram estimados utilizando o método de ajuste a valor presente e custo de reposição.

As estimativas de valor justo utilizando a metodologia de fluxo de caixa descontados foram baseadas em taxa de desconto de 21,1% a.a.

Os ativos e passivos adquiridos e reconhecidos na data de aquisição estão demonstrados a seguir:

(R\$ mil)

<b><u>Ativos</u></b>	<b><u>31/10/2019</u></b>
Caixa e equivalentes de caixa	960
Contas a receber	1.706
Outros ativos	428
Imobilizado/Intangível	524
Direito de uso (IFRS16)	<u>3.341</u>
<b>Total ativo</b>	<b>6.959</b>

**Passivo**

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**

Fornecedores	708
Obrigações tributárias	188
Obrigações trabalhistas	720
Outros passivos	160
Arrendamento Mercantil (IFRS16)	<u>3.358</u>
<b>Passivo</b>	<b>5.134</b>
Patrimônio Líquido	1.825
<b><u>Total passivo</u></b>	<b><u>6.959</u></b>

A seguir, apresentamos a alocação do preço da contraprestação transferida:

(R\$ mil)

<b>Preço de compra bruto</b>	<b>12.000</b>
Patrimônio líquido	1.825
Mais valia imobilizado/não competição	48
<b>Patrimônio líquido – valor justo</b>	<b><u>1.823</u></b>
 <b>Goodwill na combinação de negócios (ágio)</b>	 <b><u>10.127</u></b>

Ainda em 2019, o Fleury SA adquiriu 100% das ações da Inlab – Investigação Laboratorial Ltda (“Inlab”). A empresa foi adquirida pelo montante de R\$ 90,00 milhões, sendo R\$ 82,36 milhões pagos à vista e R\$ 7,64 milhões retidos para fins de ajuste do preço de compra/indenização, refletindo o registro abaixo.

(R\$ mil)

	<u>01/12/2019</u>	<u>31/12/2019</u>
Passivo Circulante	250	251
Passivo Não Circulante	7.390	7.423

**Ativos líquidos identificáveis adquiridos e Goodwill**

A estimativa de alocação do valor pago/contraprestação se baseou em uma avaliação do valor justo dos ativos líquidos adquiridos da Inlab em 28 de novembro de 2019 (data de aquisição do controle).

O valor justo dos ativos identificáveis adquiridos e dos passivos assumidos na combinação de negócios foram estimados utilizando o método de ajuste a valor presente e custo de reposição. As estimativas de valor justo utilizando a metodologia de fluxo de caixa descontados foram baseadas em taxa de desconto de 18,1% a.a.

Os ativos e passivos adquiridos e reconhecidos na data de aquisição estão demonstrados a seguir:

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs****(R\$ mil)**

<b><u>Ativos</u></b>	<b><u>30/11/2019</u></b>
Caixa e equivalentes de caixa	587
Contas a receber	967
Outros ativos	849
Imobilizado/Intangível	3.099
Direito de uso (IFRS16)	<u>1.843</u>
<b>Total ativo</b>	<b><u>7.345</u></b>
<b><u>Passivo</u></b>	
Fornecedores	1.815
Obrigações tributárias	454
Obrigações trabalhistas	1.471
Outros passivos	36
Arrendamento Mercantil (IFRS16)	<u>1.909</u>
<b>Passivo</b>	<b><u>5.685</u></b>
Patrimônio Líquido	1.660
<b><u>Total passivo</u></b>	<b><u>7.345</u></b>

A seguir, apresentamos a alocação do preço da contraprestação transferida:

**(R\$ mil)**

<b>Preço de compra bruto</b>	<b>90.000</b>
(+/-) Ajuste do preço de compra	640
<b>Preço de compra ajustado</b>	<b>90.640</b>
Patrimônio líquido	1.660
Marca, líquido	1.238
Mais (menos) valia imobilizado, líquido	145
Não competição, líquido	127
Contingência possível	(34)
<b>Patrimônio líquido – valor justo</b>	<b><u>3.136</u></b>
<b>Goodwill na combinação de negócios (ágio)</b>	<b><u>87.504</u></b>

Em 26 de setembro de 2019, o Fleury SA adquiriu 100% das ações da Diagmax Participações Societárias S.A e suas subsidiárias ("Grupo Diagmax"). O Grupo Diagmax atua em serviços de diagnósticos por imagem e análises clínicas por meio de 6 unidades de atendimento na região metropolitana de Recife, estado de Pernambuco. A conclusão desta aquisição estava condicionada a algumas condições precedentes, dentre elas a aprovação pelo CADE que ocorreu em 10 de janeiro de 2020 (Evento subsequente e, por este motivo, esta empresa não está sendo consolidada no ano de 2019).

**Unidade geradora de caixa**

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**

O ágio e as alocações de intangíveis estão associados a unidade geradora de caixa de Medicina Diagnóstica.

As demonstrações financeiras consolidadas incluem os saldos do Fleury S.A., as empresas controladas e entidades de propósito específico representadas pelos fundos de investimento exclusivo conforme demonstrado a seguir:

(R\$ mil)		Participação no capital social %		
Empresa	Tipo	2019	2018	Descrição das operações
Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados ("Fleury CPMA")	Direta	100%	100%	Concentra as atividades de Diagnóstico por Imagem em certos hospitais
Inlab – Investigação Laboratorial Ltda. ("Inlab")	Direta	100%	-	Laboratórios de análises clínicas
Serdil Serviço Especializado em Radiodiagnóstico Ltda.1	Indireta	100%	100%	Diagnóstico por imagem
Instituto de Radiologia de Natal Ltda. ("IRN")	Indireta	100%	100%	Diagnóstico por imagem
Cardionuclear Natal Ltda. (Grupo IRN)	Indireta	100%	100%	Diagnóstico por imagem
Radiodonto Natal Ltda. (Grupo IRN)	Indireta	100%	100%	Diagnóstico por imagem
SantéCorp	Indireta	100%	100%	Serviços de Gestão de Saúde
CPC – Centro de Patologia Clínica Ltda.	Indireta	100%	-	Laboratórios de análises clínicas
Newscan Serviços Médicos S.A. ("Grupo Lafe")	Indireta	100%	-	Laboratórios de análises clínicas
Bradesco Fundo de Investimento Renda Fixa Crédito Privado Exclusivo Beta	Direta	100%	100%	Fundo de investimento exclusivo
Santander FI Exclusivo Alpha Renda Fixa Crédito Privado Longo Prazo	Direta	100%	100%	Fundo de investimento exclusivo
<u>Controlada em conjunto</u>				

(R\$ mil)		Participação no capital social %		
Empresa	Tipo	2018	2017	Descrição das operações

**10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**

Papaiz Associados Diagnóstico por Imagem S/S Ltda.	Indireta	51%	51%	Operação de radiologia odontológica
--	----------	-----	-----	-------------------------------------

Contabilizados por meio do método de equivalência patrimonial, sendo sua participação indireta demonstrada a seguir:

**c. Eventos ou operações não usuais**

Não aplicável.



**10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases****10.4. Os diretores devem comentar sobre:****a. Mudanças significativas nas práticas contábeis****i) CPC 06 (R2) / IFRS 16 – Arrendamentos**

A vigência da revisão desse pronunciamento teve início e foi adotado pelo Grupo Fleury no exercício social que se iniciou em 1º de janeiro de 2019 com a abordagem de transição retrospectiva simplificada. O IFRS 16 determina que os contratos de aluguel devam ser reconhecidos como arrendamento, constituindo um ativo, classificado como direito de uso vs. um passivo de arrendamento. Na adoção do IFRS 16, o grupo reconheceu como passivo os arrendamentos que já haviam sido classificados como “arrendamentos operacionais” seguindo os princípios do IAS 17 - Arrendamentos. Esses passivos foram mensurados ao valor presente dos pagamentos remanescentes descontados por meio da taxa média ponderada de empréstimo incremental da Companhia na data de adoção, equivalentes a 4,85% (taxa real), variando de acordo com o prazo de cada contrato. Em dezembro de 2019, para adequação às práticas de mercado, garantindo a melhor comparabilidade das informações da Companhia com demais empresas, e obedecendo o Ofício CVM n. 02/19, a taxa incremental real foi alterada para taxa incremental nominal média de 8,80%.

**ii) ICPC 22 - Incerteza sobre tratamento de tributos sobre o lucro**

Vigente a partir de 01 de janeiro de 2019, especifica requisitos de divulgação para incertezas relacionadas a tributos sobre o lucro correntes e diferidos (ativos e passivos) e deve ser aplicada conforme a legislação vigente. A Administração avaliou os procedimentos adotados para cálculo do Imposto de Renda e Contribuição Social Corrente e Diferidos e concluiu que não há incertezas sobre o tratamento fiscal de acordo com a legislação fiscal vigente. Não há outras normas IFRS ou interpretações IFRIC que ainda não entraram em vigor que poderiam ter impacto significativo sobre as demonstrações financeiras da Companhia.

**b. Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis**

O principal efeito das práticas contábeis, foi decorrente da aplicação do IFRS16. O IFRS 16 substitui as normas de arrendamentos existentes, incluindo o CPC 06 (IAS 17) – Operações de Arrendamento Mercantil e o ICPC 03 – Aspectos Complementares das Operações de Arrendamento Mercantil. A revisão desse pronunciamento teve início da vigência para exercícios sociais que se iniciaram em 1º de janeiro de 2019.

A IFRS 16 determina que os contratos de aluguéis devam ser reconhecidos como arrendamento, constituindo um ativo, classificado como direito de uso versus um passivo de arrendamento, considerando a obrigação de efetuar pagamentos.

O Grupo adotou o IFRS 16 - Arrendamentos e optou pela abordagem de transição retrospectiva simplificada a partir de 1º de janeiro de 2019.

**10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases**

Na adoção do IFRS 16, o grupo reconheceu os passivos de arrendamento envolvendo arrendamentos que já haviam sido classificados como “arrendamentos operacionais” seguindo os princípios do IAS 17 - Arrendamentos. Esses passivos foram mensurados ao valor presente dos pagamentos de arrendamentos remanescentes conforme descontados por meio da taxa de empréstimo incremental da Companhia.

A Companhia possui operações de arrendamento de diversos ativos como: imóveis, equipamentos e veículos. Em geral, os contratos de aluguel são realizados para períodos fixos de 5 anos (principalmente imóveis), porém, eles podem incluir opções de prorrogação, conforme descrito no item a seguir. Os prazos dos arrendamentos são negociados individualmente e contém uma ampla gama de termos e condições diferentes. Os contratos de arrendamento não contém cláusulas restritivas, mas os ativos arrendados não podem ser utilizados como garantia de empréstimos.

Os arrendamentos são reconhecidos como um ativo de direito de uso e um passivo correspondente na data em que o ativo arrendado se torna disponível para uso pelo Grupo. Cada pagamento de arrendamento é alocado entre o passivo e as despesas financeiras. As despesas financeiras são reconhecidas no resultado durante o período do arrendamento para produzir uma taxa periódica constante de juros sobre o saldo remanescente do passivo para cada período. O ativo de direito de uso é depreciado ao longo da vida útil do ativo ou do prazo do arrendamento pelo método linear.

**c. Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor**

Não há nenhuma ressalva, assim como não há nenhum parágrafo de ênfase no parecer dos auditores.

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

**10.5. Os diretores devem indicar e comentar políticas contábeis críticas adotadas pelo emissor, explorando, em especial, estimativas contábeis feitas pela administração sobre questões incertas e relevantes para a descrição da situação financeira e dos resultados, que exijam julgamentos subjetivos ou complexos, tais como: provisões, contingências, reconhecimento da receita, créditos fiscais, ativos de longa duração, vida útil de ativos não-circulantes, planos de pensão, ajustes de conversão em moeda estrangeira, custos de recuperação ambiental, critérios para teste de recuperação de ativos e instrumentos financeiros**

### Redução ao valor recuperável de ativos financeiros

A Companhia reconhece para seus ativos classificados ao custo amortizado uma provisão referente a perda de crédito esperada. Essa avaliação é realizada prospectivamente e está baseada em dados históricos e modelos construídos para esse fim. Além disso, mensalmente são avaliadas as variações do risco de crédito dos ativos financeiros e essa avaliação está relacionada ao risco de *default* que a Companhia está sujeita e o montante que será utilizado como base para reconhecimento das perdas, ou seja, caso não haja aumento significativo do risco de crédito, deverá ser reconhecida a perda de crédito para o saldo, em aberto, para os próximos 12 meses e caso for identificado que houve aumento significativo do risco de crédito a perda é reconhecida tomando por base o montante total, em aberto, para o período total da vida do instrumento financeiro.

Dentre os ativos financeiros mantidos pela Companhia, estão sujeitos ao reconhecimento de provisão para redução ao valor recuperável: Caixa e equivalentes de caixa, Contas a receber de clientes, Créditos a receber.

### Ativo Intangível - Ágio

O ágio é representado pela diferença positiva entre o valor pago ou a pagar e o montante líquido do valor justo dos ativos e passivos da entidade adquirida e de outros instrumentos de patrimônio adquiridos/trocados.

Para fins de teste de redução no valor recuperável, o ágio é alocado para cada uma das unidades geradoras de caixa, ou grupos de unidades geradoras de caixa do Grupo Fleury desde que não superem os segmentos operacionais que irão se beneficiar das sinergias da combinação.

As unidades geradoras de caixa às quais o ágio foi alocado são submetidas ao final de cada exercício, a teste de redução no valor recuperável ou, havendo alguma evidência, esse procedimento poderá ocorrer com maior frequência. Se o valor recuperável da unidade geradora de caixa for menor que o valor contábil, a perda por redução no valor recuperável é primeiramente alocada para reduzir o valor contábil de qualquer ágio alocado à unidade e, posteriormente, aos outros ativos da unidade, proporcionalmente ao valor contábil de cada um de seus ativos. Qualquer perda por redução no valor recuperável de ágio é reconhecida diretamente no resultado do exercício.

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

### Impairment de ativos não financeiros, exceto ágio

No fim de cada exercício, o Grupo Fleury revisa o valor contábil de seus ativos tangíveis e intangíveis para determinar se há alguma indicação de que tais ativos sofreram alguma perda por redução ao valor recuperável. Se houver tal indicação, o montante recuperável do ativo é estimado com a finalidade de mensurar o montante dessa perda, se houver.

Se o montante recuperável de um ativo (ou unidade geradora de caixa) calculado for menor que seu valor contábil, o valor contábil do ativo (ou unidade geradora de caixa) é reduzido ao seu valor recuperável. A perda por redução ao valor recuperável é reconhecida imediatamente no resultado.

### Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis

As provisões para riscos tributários, trabalhistas e cíveis são constituídas na medida em que a Companhia espera desembolsar fluxos de caixa. Os processos judiciais são provisionados quando as perdas são avaliadas como prováveis e os montantes envolvidos forem mensuráveis com suficiente segurança. Quando a expectativa de perda nestes processos é possível, uma descrição dos processos e montantes envolvidos é divulgada nas notas explicativas. Processos trabalhistas são provisionados com base no percentual histórico de desembolsos. Provisões para contingências avaliados como de perdas remotas não são provisionados nem divulgados. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na Nota 22 “Provisão para Riscos Tributários, Trabalhistas e Cíveis”.

**10. Comentários dos diretores / 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs****10.6. Os diretores devem descrever os itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras do emissor, indicando:**

Em 31 de dezembro de 2019, a Companhia não possuía ativos ou passivos que não estejam refletidos em seu balanço patrimonial.

**a. Os ativos e passivos detidos pelo emissor, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items)**

Não aplicável.

**b. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**

Não aplicável.

**10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados**

**10.7. Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.6, os diretores devem comentar:**

- a. Como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor**

Não aplicável.

- b. Natureza e o propósito da operação**

Não aplicável.

- c. Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação**

Não aplicável.

## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

**10.8. Os diretores devem indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios do emissor, explorando especificamente os seguintes tópicos:**

**a. Investimentos, incluindo:**

**i. Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos**

O Capex (adições aos ativos imobilizado e intangível) totalizou R\$ 207,9 milhões em 2019, principalmente concentrado em na execução do Plano de Expansão da Companhia e em melhorias de unidades e áreas técnicas e investimentos em TI.

	2019
CAPEX	R\$ 208 Milhões
<i>Expansão e melhorias de unidades e áreas técnicas</i>	28,9%
<i>Renovação de Equipamentos Diagnósticos e Manutenção</i>	30,3%
<i>TI/Digital</i>	40,7%

A tendência para os próximos anos é mantermos uma parte relevante de nossos em expansão e melhorias de unidades e áreas técnicas com a execução do Plano de Expansão. Entendemos também que os investimentos em TI e projetos estratégicos poderão aumentar sua participação nos investimentos totais como parte do projeto de transformação digital.

**ii. Fontes de financiamento dos investimentos**

A principal fonte de financiamento dos investimentos da Companhia provém de sua geração de caixa operacional. A Companhia ainda poderá avaliar alternativas complementares de fontes de financiamento por meio da contratação de empréstimos bancários, financiamentos junto a agências de fomento e do acesso aos mercados de capitais.

Dentro deste contexto, em dezembro de 2019, o Grupo Fleury realizou a quinta emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações no valor total de R\$ 500 milhões, em duas séries: a primeira série no valor de R\$ 200 milhões, com prazo de vencimento de cinco anos, e a segunda no valor de R\$ 300 milhões, com prazo de vencimento de oito anos. A remuneração é de 100% da Taxa DI acrescida de spread de 0,90% ao ano para a primeira série, e de 1,20% para a segunda série. A captação será destinada ao reforço de caixa da Companhia.

**iii. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos**

Não aplicável, pois a Companhia não possui desinvestimentos relevantes em andamento ou previstos.

**b. Desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor**

Conforme Fato Relevante divulgado em 03 de dezembro de 2018, o Grupo Fleury, por meio de Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados S.A., celebrou um Contrato de Compra e Venda de Ações, para adquirir 100% das ações de emissão da Newscan Serviços Médicos S.A.,

## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

empresa detentora de 100% da Lafe Serviços Médicos Ltda. A Lafe atua em serviço de apoio diagnóstico com a oferta de análises clínicas na região metropolitana do Rio de Janeiro. Em 30 de maio de 2019, o Termo de Fechamento foi efetivado após aprovação, sem restrições, da operação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica e cumprimento de condições precedentes.

Conforme Fato Relevante divulgado em 26 de setembro de 2019, o Grupo Fleury, por meio de Fleury S.A., celebrou um Contrato de Compra e Venda de Ações e Outras Avenças para aquisição de 100% das ações de emissão da Diagmax Participações Societárias S.A. e suas subsidiárias (Grupo Diagmax). O Grupo Diagmax atua em serviços de diagnósticos por imagem e análises clínicas na região metropolitana de Recife, estado de Pernambuco. Em 10 de janeiro de 2020, o Termo de Fechamento foi efetivado após aprovação, sem restrições, da operação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica e cumprimento de condições precedentes.

Conforme Fato Relevante divulgado em 30 de outubro de 2019, o Grupo Fleury, por meio de Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados S.A., celebrou um Contrato de Compra e Venda de Quotas, para adquirir 100% das quotas de emissão e representativas do capital social total do Centro de Patologia Clínica Ltda, empresa tradicional do segmento de análises clínicas na Região Metropolitana de Natal, estado do Rio Grande do Norte.

Conforme Fato Relevante divulgado em 27 de novembro de 2019, o Grupo Fleury, por meio de Fleury S.A., celebrou um Contrato de Compra e Venda de Quotas, para adquirir 100% das quotas de emissão e representativas do capital social total INLAB – Investigação Laboratorial Ltda., empresa do segmento de análises clínicas em São Luís no Maranhão.

### Novos Produtos e Serviços

- i. **Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas**
- ii. **Montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços**
- iii. **Projetos em desenvolvimentos já divulgadas**
- iv. **Montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

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.

Em 2019, foram realizadas grandes inovações envolvendo novos produtos e alterações de metodologia desenvolvidos dentro da Companhia. Entre alterações de metodologia e novos produtos alcançamos a marca de 160 produtos implantados. Esses desenvolvimentos tiveram



## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

grande foco na área de Genômica e Proteômica. No ano, a Companhia investiu R\$ 14,6 milhões em P&D, destinados especificamente a novos testes e metodologias.

Além das pesquisas internas, a estratégia é acelerar sua influência no setor, firmando parcerias com universidades nacionais e internacionais, hospitais brasileiros e estrangeiros, laboratórios de excelência e outros públicos importantes da cadeia, sempre visando fortalecer a agenda de P&D e inovação.

Segue abaixo o número de novos produtos e alterações de metodologia em medicina laboratorial e centro diagnóstico implantados nos últimos 3 exercícios sociais, além das pesquisas em andamento:

	2019	2018	2017
<b>Pesquisas em andamento</b>	58	51	65
<b>Novos produtos</b>	160	177	138

### **Pesquisas em andamento e novos produtos**

Em 2019, foram realizadas grandes inovações envolvendo novos produtos e alterações de metodologia desenvolvidos dentro da Companhia. Entre alterações de metodologia e novos produtos alcançamos a marca de 160 produtos implantados. Esses desenvolvimentos tiveram grande foco na área de Genômica e Proteômica. No ano, a Companhia investiu R\$ 14,6 milhões em P&D, destinados especificamente a novos testes e metodologias.

Na área de Genômica, realizamos a ampliação do nosso portfólio de biópsia líquida, principalmente para tumores de pulmão. Foram implantados os testes para as mutações nos Exons 19 (deleções), 20 (mutações T790M e C797S) e 21 (mutação L858R) do gene EGFR. Esses testes auxiliam no direcionamento e monitoramento da resposta terapêutica. Eles possuem a vantagens de serem altamente sensíveis e minimamente invasivos.

Ainda no campo da Genômica, houve a implantação de mais 17 testes ampliando, assim, o nosso portfólio disponível na Plataforma Fleury Genômica, introduzindo por exemplo, testes para farmacogenômica. Além de aumentar o portfólio também tivemos uma taxa de crescimento acelerado no volume dos testes, por exemplo, o teste para determinar mutações hereditárias por NGS e que mapeia a predisposição a alguns tipos de câncer teve um aumento de volumetria de 347%. O teste ONCOFOCO também teve um aumento de volume expressivo em relação a 2018. Na área de medicina personalizada baseada em Proteômica, também obtivemos avanços em 2019. Lançamos um teste pioneiro que acopla microdissecção à laser de tecidos contidos em lâminas com Proteômica baseada em espectrometria de massa. Esse teste permite determinarmos a composição de depósitos amiloides que causam uma doença chamada Amiloidose. A Amiloidose está associada a várias condições como algumas doenças hereditárias, certos tipos de câncer e em processos associados ao envelhecimento e é caracterizada por depósitos extracelulares de proteínas fibrilares que acarretam danos a diversos órgãos. A identificação do tipo específico de proteína presente no depósito é fundamental para a definição do tratamento. Esse teste originou-se de um projeto de pesquisa que contou com a parceria do Centro Universitário São Camilo e o INCOR.

## 10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

Posicionada na vanguarda da pesquisa e parcerias, em 2019, a Companhia continua desenvolvendo 58 projetos de pesquisa, sendo que 75% são realizados em parcerias com Universidades e Instituições de pesquisa.

O Grupo foi premiado pelo RSNA no Desafio de Inteligência Artificial. O trabalho reconhecido com medalha de prata teve como tema 'detecção de hemorragia intracraniana' e foi produzido pela equipe multidisciplinar da companhia com o apoio da startup Data Life, parceira do Grupo. Considerado o maior congresso mundial na área de Radiologia e Diagnóstico por Imagem, o RSNA reúne médicos de diversas especialidades. Neste ano, mais de 50 colaboradores do Grupo Fleury, entre médicos e diretores da empresa, participaram do evento, que teve como temas principais Inteligência Artificial, impressão 3D e realidade virtual.

Dentre as parcerias com startups, fechamos um acordo com a startup brasileira Laura, plataforma de inteligência artificial e tecnologia cognitiva que ajuda a gerenciar os riscos em ambiente hospitalar. O objetivo da parceria é oferecer a tecnologia inovadora aos hospitais-cliente da companhia como um diferencial aos serviços já contratados por meio de análises estruturadas dos dados dos pacientes internados e, assim, podendo aumentar a eficiência dos hospitais com um diagnóstico integrado. Implementado ao sistema da operação hospitalar em que as marcas do Grupo Fleury atuam, o Robô Laura é um aliado no gerenciamento de riscos e com foco na saúde dos pacientes. Desenvolvido para ler as informações e analisar os dados dos pacientes, o Robô Laura emite alertas que são encaminhados a cada 3,8 segundos à equipe médica, indicando alterações no quadro clínico dos pacientes e quais correm o risco de sofrer infecção generalizada, por exemplo – também conhecida como sepse. Além disso, a plataforma sinaliza com antecedência outros casos de deterioração clínica, já que por meio da tecnologia é possível reduzir o tempo de espera para inserção de dados de pacientes.

Ainda no âmbito de aplicação de inteligência artificial e machine learning para integração diagnóstica, apoio à decisão clínica, segurança do paciente e diagnóstico mais rápido e assertivo, validamos as soluções das startups israelenses Aidoc e Combinostics, fruto de parceria iniciada em 2018, durante participação da iniciativa TechEmerge Health Brazil, promovida pelo Banco Mundial. A solução AIDOC validada permite a identificação de anormalidades em tomografias, com objetivo de priorizar casos graves, e passa a entrar em rotina no Grupo a partir de 2020. Já a solução da Combinostics, utiliza dados e integração diagnóstica para avaliação de demências, e obteve resultados promissores durante o teste piloto, que contou também com a parceria do Hospital Sírio-Libanês e Hospital das Clínicas.

Além de startups, universidades e pesquisadores, o Grupo fortaleceu também as parcerias com hospitais e fornecedores. Como destaque, colocamos em rotina a solução de integração diagnóstica em cardiologia, Co desenvolvida com GE, para avaliação de isquemia cardíaca. Com a implantação da solução, reduzimos 65% o tempo para liberação dos relatórios integrados, que trazem apoio à decisão clínica, e ampliamos o número de pacientes impactados em mais de 30%.

O Grupo Fleury juntamente com a SantéCorp (adquirida em 2018) tem trabalhado para a construção de uma plataforma e ecossistema em saúde para conectar pacientes e serviços de

**10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios**

saúde, o objetivo é colocar o paciente no centro do cuidado, integrando suas informações e dados, e desta forma auxiliar na condução mais adequada de seu caso clínico. O público-alvo para o serviço de plataforma e ecossistema em saúde são operadoras de saúde e empresas que por meio deste serviço poderão coordenar melhor o cuidado de seus beneficiários e como resultado reduzir a sinistralidade do plano de saúde. Alguns serviços da plataforma e ecossistema já estão lançados e outros em desenvolvimento. Na imagem abaixo, exemplificamos como essa plataforma e ecossistema conectará as frentes relacionadas à saúde, fornecendo um serviço completo e com atuação em todas as etapas da coordenação de cuidado. Por fim, seguem abaixo os montantes totais gastos em Pesquisa e Desenvolvimento:

<i>em R\$ milhões</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Gastos totais com P&amp;D</b>	14,6	14,4	15,6

## **10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante**

**10.9. Comentar sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção**

Todas as informações relevantes e pertinentes a este tópico foram divulgadas nos itens acima.