

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	14
5.5 - Alterações significativas	20
5.6 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	21

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	22
10.2 - Resultado operacional e financeiro	36
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	41
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	44
10.5 - Políticas contábeis críticas	46
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	49
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	50
10.8 - Plano de Negócios	51
10.9 - Outros fatores com influência relevante	56

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 Política Corporativa de Gestão de Riscos, a qual estabelece diretrizes e responsabilidades referente ao processo de gerenciamento de riscos, principalmente no tocante à identificação, avaliação e tratamento dos riscos.

A aprovação do documento se deu pelo Conselho de Administração, com assessoria do Comitê de Auditoria, Finanças, Riscos e Integridade em 2015 e a revisão e aprovação mais recente se deu em 2020.

Ainda sobre o documento, a previsão é que haja revisão no mínimo a cada dois anos, de forma a garantir uma estratégia de gerenciamento de riscos adequada e condizente com as necessidades da Companhia.

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 a todos os riscos associados às naturezas Estratégica, Financeira, Operacional, Compliance e Cibernético.

- **Estratégico:** relacionados à tomada de decisão da alta administração e que possam gerar perda substancial no valor econômico da Companhia;
- **Financeiro:** associado à exposição das operações financeiras/contábeis da Companhia bem como à confiabilidade no balanço patrimonial;
- **Operacional:** possibilidade de perdas devido a falhas e/ou deficiências na operação ou a eventos externos, afetando a eficiência operacional da Companhia e a utilização eficiente e efetiva de seus recursos;
- **Compliance:** associado às sanções legais e/ou regulatórias e às eventuais perdas financeiras e/ou reputacionais que a Companhia possa sofrer, como resultado da falha no cumprimento da aplicação de documentos internos e de apontamentos externos;
- **Cibernético:** associado a violações de confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados ou sistemas tecnológicos.

ii) os instrumentos utilizados para proteção.

Além das boas práticas de gestão de riscos, de controles adotados em seus processos e de auditorias periódicas, a Companhia utiliza instrumentos adicionais de proteção para as eventuais materializações de riscos, sendo eles:

- **Plano de Continuidade dos Negócios (“PCN”):** instrumento cujo objetivo principal é auxiliar a Companhia no tratamento de incidentes, sejam eles de natureza tecnológica ou operacional, que possam comprometer a continuidade de suas operações. Este

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

tratamento visa diminuir os impactos gerados pelos incidentes, oferecendo maior disponibilidade, segurança e confiabilidade aos negócios.

- **Políticas Corporativas:** documentos que estabelecem e divulgam as premissas e diretrizes, visando orientar e direcionar as ações de seus stakeholders em suas relações com a Companhia e comunidade. Buscam também formalizar as expectativas dos acionistas e da alta administração em relação aos processos mais relevantes e sobre a relação com stakeholders em geral.
- **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.

iii) a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos.

A Companhia atua em consonância com as diretrizes de governança corporativa por meio dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração. Dentre os existentes, é o Comitê de Auditoria, Finanças, Riscos e Integridade que tem em suas atribuições a responsabilidade pelo monitoramento e supervisão da atuação voltada à Gestão de Riscos.

O Grupo Fleury também conta com o Fórum de Ética e Conduta e de Segurança da Informação, um órgão colegiado cuja finalidade é promover a legitimação, o respeito e o cumprimento e aprimoramento do Código de Confiança e dos demais documentos que versem sobre os padrões de conduta dos colaboradores e parceiros de negócios que atuem ou possam atuar em nome da Companhia.

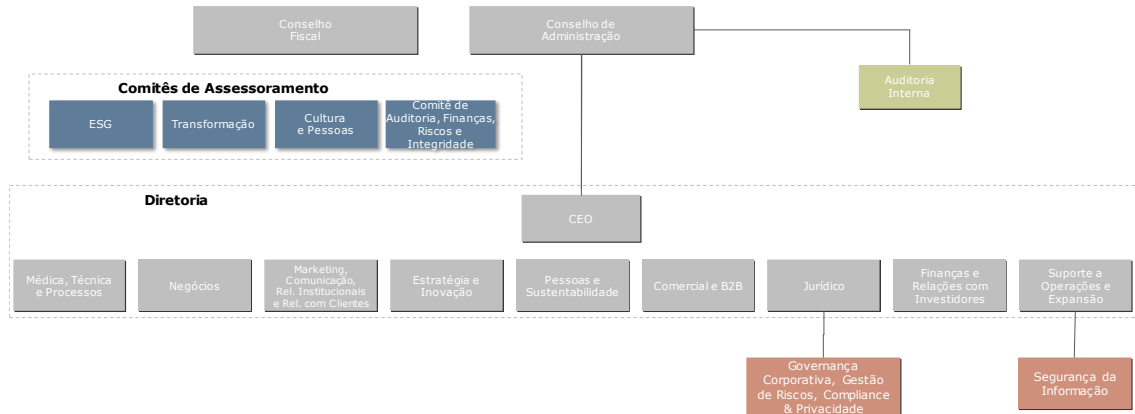
O modelo organizacional de gerenciamento de riscos praticado no Grupo Fleury se baseia no conceito de "Linhas de Defesa", onde cada ente da organização possui papéis definidos no processo da gestão dos riscos corporativos.

Tudo se inicia com as funções/áreas que gerenciam e têm propriedade sobre os riscos – conhecidas como Primeira Linha de Defesa. Ela é representada pelas áreas de negócio, que são responsáveis pela execução e controle de seus processos de trabalho, pela implantação e monitoramento dos controles internos para manter a efetividade da operação e pelo reporte à área de Gestão de Riscos sobre aqueles riscos inerentes às atividades rotineiras.

Já a Segunda Linha de Defesa é representada pelas áreas de gestão que suportam a Primeira Linha para garantir que sejam apropriadamente desenvolvidas, colocadas em prática e que opere conforme intencionado. Neste grupo destaca-se a área de Gestão de Riscos e a de Integridade, que estão adequadas ao regulamento do Novo Mercado por não estarem vinculadas às estruturas operacionais.

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

A Terceira e última Linha de Defesa é representada pelas funções que fornecem avaliações independentes – ou seja, representada pelas auditorias. Este grupo visa avaliar como a primeira e a segunda linhas alcançam seus objetivos de gerenciamento de riscos e de controles mitigatórios e também tem por intuito identificar possíveis desvios aos processos estabelecidos.



Estrutura organizacional da Companhia

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

A companhia adota uma estrutura de controles internos adequada ao conjunto de suas operações, que garante o adequado monitoramento da estrutura operacional, uma vez que as próprias áreas de negócio são responsáveis pela manutenção de seus controles internos. Além disso, a Companhia busca compor suas equipes com conhecimentos multidisciplinares que, complementados aos conhecimentos já existentes nas áreas, permite avaliações completas e abrangentes em torno de todo o universo de riscos e controles existentes em determinada área. Em relação à efetividade dos controles, a área de auditoria interna cobre, em seu plano de atuação, a avaliação de todos os processos da Companhia, dentro de uma periodicidade trienal e verifica a aderência das unidades e processos a cada dois anos necessariamente.

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 fevereiro de 2021.
- **Política Corporativa de Seguros** aprovada pela Diretoria Executiva em 04 de agosto de 2015. Sua última atualização se deu em fevereiro de 2021.

- 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.

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.

		31/12/2020			
		US\$ mil	Provável 100%	Remota 50%	Possível 25%
Contas a receber (Nota 7)	Desvalorização US\$	172	895	448	224
Fornecedores (Nota 16)	Valorização US\$	(330)	(1.716)	(858)	(429)
Derivativos	Desvalorização US\$	(71)	(367)	(184)	(92)

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

Exposição líquida	<u>(229)</u>	<u>(1.188)</u>	<u>(594)</u>	<u>(297)</u>
-------------------	--------------	----------------	--------------	--------------

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 2020, 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.

As contas a receber de clientes correspondem aos valores a receber pela prestação de serviços no curso normal das atividades do Grupo Fleury, menos as perdas estimadas para glosa e inadimplência.

As estimativas com perdas esperadas de créditos (inadimplência) são registradas de acordo com a média histórica de perdas. Esses percentuais variam 0,1% a 1% (de acordo com o segmento de negócio) para títulos a vencer e 100% para títulos vencidos a partir de 240 dias. A Companhia revisitou os percentuais de inadimplência e, dado o cenário de pandemia, alterou o percentual de 0,1% a 1%, para 0,2% a 2%.

O critério de provisionamento de glosas é 1% da receita bruta do Grupo, excluindo-se a receita dos segmentos de negócio que não são sujeitos a glosas.

A Companhia e suas controladas possuem certo grau de concentração em suas carteiras de clientes (pessoa jurídica). Em 31 de dezembro de 2020, a concentração dos seis principais clientes é de 69,23% do total da carteira (65,38% em 31 de dezembro de 2019).

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.

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

Os índices de alavancagem financeira em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018 podem ser assim sumarizados:

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Empréstimos e financiamentos	1.900.874	1.553.704	1.255.173
Operação Risco Sacado	2.847	2.705	4.003
Contas a pagar de Aquisições	108.882	82.804	46.666
Caixa e equivalentes de caixa	(28.184)	(8.966)	(55.231)
Aplicações financeiras (títulos e valores mobiliários)	(1.083.236)	(848.836)	(753.651)
Dívida líquida	901.183	781.411	496.690
Patrimônio líquido	1.750.850	1.764.246	1.749.961
Índice de alavancagem financeira	0,51	0,44	0,28

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, Finanças, Riscos e Integridade”, responsável, dentre outros itens, 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 do Grupo Fleury” e no “Regimento Interno do Comitê de Auditoria, Finanças, Riscos e Integridade”, o comitê é formado por 04 (quatro) membros eleitos pelo Conselho de Administração, e possui como atribuições:

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

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

- 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. 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 mitigatórias, 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.

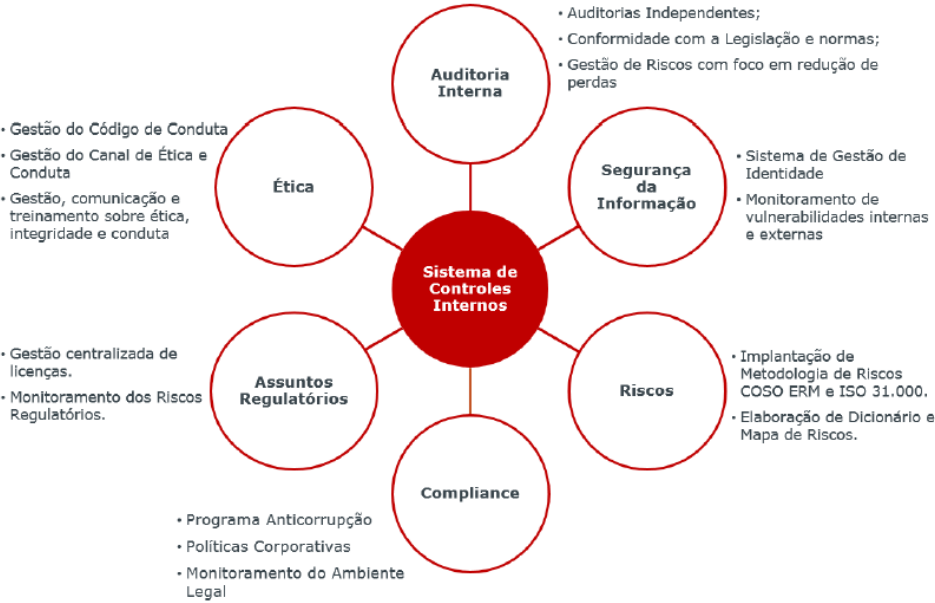
Relatórios gerenciais são mensalmente apresentados aos diretores e trimestralmente submetidos ao Conselho de Administração.

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. *Integridade*: 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, Finanças, 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

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

de todos 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, Finanças, 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 2020, 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.

- **Existência de colaboradores com usuários duplicados no sistema SAP**

Síntese dos comentários do Auditor Externo: Foi identificado 1.066 colaboradores com mais de um usuário no sistema SAP (usuários duplicados).

Síntese das recomendações do Auditor Externo: Revisão de todos os usuários duplicados do sistema SAP, de modo que cada colaborador da Companhia deve possuir somente um usuário ativo no sistema SAP, conforme definição da política de acessos da Companhia.

- **Existência de usuários genéricos sem controle de monitoramento com acesso ao banco de dados do sistema SAD (*) e ao sistema SAP**

Síntese dos comentários do Auditor Externo: Identificamos 5 usuários genéricos e ativos com acesso privilegiado (controle total) ao sistema SAP e com registro de login no período auditado.

Síntese das recomendações do Auditor Externo: Avaliar a possibilidade de excluí-los caso não seja mais necessário o seu acesso. Recomenda-se, ainda, criar mecanismos de revisão de acessos e monitoramento formal da utilização de todos os usuários não nominais.

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).

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

- **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.

- **Em relação a existência de colaboradores com usuários duplicados no sistema SAP:**

A Companhia optou por tomar as seguintes decisões: i) Bloquear uma das contas duplicadas; ii) Identificar a causa da duplicação da conta SAP; iii) Efetuar o planejamento da correção ou ajuste de processo ou da solução de automação e gestão de acessos; iv) Efetuar a execução da ação de mitigação do risco de reincidência.

- **Em relação a existência de usuários genéricos sem controle de monitoramento com acesso ao banco de dados do sistema SAD (*) e ao sistema SAP:**

A Companhia optou por tomar as seguintes decisões:

Para o SAP: i) Usuário bloqueado em definitivo; ii) Oferta para liberar sob demanda o acesso para Empresa SAP suportar o ambiente, usuário fica bloqueado e só pode ser liberado com chamado específico;

Para o SAD: O usuário foi desabilitado.

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, o ambiente de riscos é revisado no mínimo bianualmente 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 Confiança 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 nessa dimensão 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 Confiança 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 Confiança 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 claro, reforçar e agir de forma coerente 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 área foi constituída com o objetivo de ser um órgão independente para garantir a revisão dos processos e ambiente de controles da companhia. Revisa periodicamente a efetividade do programa de Integridade e a aderência às políticas e procedimentos internos. Possui também a responsabilidade pela apuração relatados recebidos através do Canal de Confiança e por implementar processos contínuos e automatizados de revisão de controles e identificação de transações.
- Integridade e Gestão de Riscos: com reporte à Diretoria Jurídica é responsável pela estruturação do programa, por definir suas políticas e procedimentos e por estabelecer as diretrizes de capacitação e treinamentos e 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 dos riscos.
- Comitê de Auditoria, Finanças, 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: órgão funcional de apoio na governança, aprovado pelo Conselho de Administração através do Código de Confiança, que tem por atribuição avaliar e definir as medidas disciplinares aplicáveis às situações identificadas quanto ao descumprimento ou desvios em relação ao código de confiança e políticas da companhia. É composto pelo Presidente, Diretor Executivo de Recursos Humanos, Diretor Jurídico e Diretor de Cultura, além dos gestores das áreas de Auditoria Interna e 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

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

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 Confiança que teve sua última versão aprovada em Outubro de 2020 pelo Conselho de Administração do Grupo Fleury.

O Código de Confiança do Grupo possui uma previsão de revisão bianual e 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 Confiança, 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 Confiança, 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 Confiança do Grupo Fleury é divulgado amplamente em seus canais internos e externos. Como principais fontes de consulta podemos destacar:

Site Institucional: www.grupofleury.com.br

Site Relações com Investidores: www.fleury.com.br/ri

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

Site Canal de Confiança: 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 Confiança 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 necessária, 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 Confiança do Grupo Fleury está aberto à 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 Confiança 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 às pessoas que utilizem o Canal de Confiança. Isso é um compromisso assumido não 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.

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

- **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;

São adotados procedimentos em processos de fusão e aquisição visando identificar potenciais riscos nas pessoas jurídicas envolvidas. Eles são realizados de diversas formas e com o envolvimento das áreas de M&A, Jurídico, Auditoria Interna e Integridade, 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 *integridade, 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

10.1. Os diretores devem comentar sobre:

a. Condições financeiras e patrimoniais gerais

Comparação entre os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019.

O ano de 2020 teve como grande foco o desenvolvimento da estratégia da Companhia. Lançamos a maior plataforma de saúde do país (Saúde iD), nos tornamos um dos maiores players de telemedicina do Brasil, criamos um dos maiores fundos de Corporate venture capital de saúde do Brasil (Kortex Ventures), iniciamos um serviço de educação continuada para médicos, profissionais de saúde, estudantes e residentes (Pupilla), fechamos aquisições relevantes, expandindo nossa atuação ambulatorial e em áreas adjacentes ao core business, lançamos uma plataforma de testes genéticos (Sommos DNA) e desenvolvemos um serviço de consultoria para que as empresas pudessem retomar suas atividades em segurança (o Cuidado Integrado), entre outras iniciativas. Todas elas se conectam com a nossa missão de prover soluções cada vez mais completas e integradas para a gestão da saúde e o bem-estar das pessoas.

Encerramos 2020 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.

O Grupo Fleury continuou apresentando resultados positivos no ano de 2020, mesmo com os impactos causados pela pandemia da COVID-19, devido às restrições de distanciamento social e mobilidade urbana que ocorreram ao longo do ano.

Em 2020, tivemos um aumento de 2,1% da Receita Bruta no consolidado, incluindo Unidades de Atendimento e B2B, nosso portfólio de marcas, representado pelas Unidades de Atendimento apresentou queda de 0,3% (-3,6% orgânico). O nível de beneficiários de planos de saúde privados ficou em 47,5 milhões, ante 47,0 milhões em 2019.

Em medicina personalizada e de precisão, onde parte das receitas são geradas pelas Unidades de Atendimento e parte em B2B, fechamos o ano com 9,2% de crescimento na receita gerada pelos testes de genômica, totalizando R\$ 60,5 milhões.

Em 2020, a Receita Bruta atingiu R\$ 3,2 bilhões (+2,1%) com as Unidades de Atendimento apresentando participação de 82%, e B2B de 18%.

A Receita Líquida apresentou aumento de 2,3%. O Lucro Bruto apresentou decréscimo de 8,7% com margem bruta de 27,2%, queda de 328 bps na comparação com 2019. A piora na margem bruta é explicada pela base de comparação, devido principalmente ao aumento da linha de Material Direto e Intermediação de Exames com custos com aquisição de reagentes para realização de exames de Covid-19 e equipamentos de proteção individual (EPI's) para atendimento nas unidades.

O EBITDA decresceu 4,9% com margem EBITDA 28,2%, diminuição de 214 bps em relação a 2019. O Lucro Líquido atingiu R\$ 257,0 milhões, diminuição de 17,7%.

Os ativos totais consolidados da Companhia somaram R\$ 5.587,5 milhões em 2020, 8,4% superiores a 2019. O patrimônio líquido somou R\$ 1.750,9 milhões em 2020; 0,5% inferior a 2019.

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

No encerramento de 2020, a dívida bruta da Companhia de curto e longo prazo totalizava R\$ 2.012,6 milhões, enquanto que o caixa, equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários somavam R\$ 1.111,4 milhões. Assim o endividamento líquido da Companhia era de R\$ 901,2 milhões em 31 de dezembro de 2020 com aumento de R\$ 119,8 milhões em relação ao exercício social encerrado em 2019. A relação dívida líquida sobre EBITDA LTM era de 1,1x ao final do exercício social de 2020.

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, encerramos 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.

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

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

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.

b. Estrutura de capital

<i>em milhares de reais</i>	2020	%	2019	%	2018	%
Passivo Circulante e Não Circulante	3.836.684	68,7%	3.397.384	65,9%	2.160.487	55,2%
Patrimônio Líquido	1.750.850	31,3%	1.758.976	34,1%	1.749.961	44,8%
Total do Passivo e do Patrimônio Líquido	5.587.534	100,0%	5.156.360	100,0%	3.910.448	100,0%

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

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

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 2020	Amortização de juros acumulado	Saldo final 31/12/2020	Vencimento final
2ª Emissão	15/02/2013	50.000	500.000	CDI + 0,85% a.a.	166.666	3.833	0	fev/20
3ª Emissão	24/11/2017	30.000	300.000	CDI + 0,49% a.a.	0	770	300.735	nov/22
4ª Emissão (1ª Série)	27/04/2018	25.000	250.000	CDI + 0,35% a.a.	0	1.209	250.999	abr/21
4ª Emissão (2ª Série)	27/04/2018	25.000	250.000	CDI + 0,60% a.a.	0	1.207	251.109	abr/23
5ª Emissão (1ª Série)	16/12/2019	200.000	200.000	CDI + 0,90% a.a.	0	68	200.221	dez/24
5ª Emissão (2ª Série)	16/12/2019	300.000	300.000	CDI + 1,20% a.a.	0	93	300.366	dez/27
Comissão sobre debentures							-586	
Total		630.000	1.800.000		166.666	7.180	1.302.844	

Financiamentos

<i>Em milhares de R\$</i>	Data da assinatura	Encargos e taxas	Valor contratado	Valor liberado acumulado	Amortização de juros acumulado	Amortização de principal acumulado	Saldo	Saldo Vencimento final
FINEP 2	31/01/2013	3,55% a.a.	4.876	4.876	3	1.322	0	nov/23
FINEP PROMETHEUS I e II	06/08/2012	4,00% a.a.	10.752	10.752	46	26.701	46.809	ago/20
BNDES FINAME	28/08/2014	4,00% a.a.	155.444	155.444	1	614	1.636	set/22
Cédula de Crédito Bancário	24/03/2020	CDI + 4,25% a.a.	150.000	150.000	-217		150.217	mar/22
Notas Promissórias	06/04/2020	CDI + 2,94% a.a.	400.000	400.000	-14.981	12.227	402.754	abr/22
Risco Sacado							2.847	
Total			721.072	721.072	-15.148	40.864	604.263	

Em 2020, a Companhia realizou captações no total de R\$ 550 milhões, sendo R\$ 400 milhões referentes à primeira emissão de notas promissórias e de R\$ 150 milhões referentes à Cédula de Crédito Bancário. Foram realizadas amortizações de R\$ 166,7 milhões referentes à segunda emissão de debêntures e de R\$ 12,2 milhões referentes à primeira série das notas promissórias. Ademais, foram amortizados R\$ 27,8 milhões referentes ao FINEP e R\$ 0,6 milhão referente aos contratos de FINAME, recebido com a compra da Serdil. Efetuamos também o pagamento de R\$ 63,5 milhões referentes a juros sobre debêntures, FINEP, FINAME, cédula de crédito bancário e notas promissórias.

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

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

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 2020, 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):

	1T18	2T18	3T18	4T18	1T19	2T19	3T19	4T19	1T20	2T20	3T20	4T20
	0,7x	0,8x	0,8x	0,7x	0,7x	1,1x	0,8x	0,9x	1,1x	1,4x	1,1x	1,1x
(I) Dívida Financeira Líquida/EBITDA LTM												
Dívida Financeira Líquida	449.233	534.502	532.554	496.960	529.846	850.063	691.416	781.411	888.607	904.912	826.048	901.183
(+) Dívida Financeira	919.736	1.418.122	1.422.323	1.305.842	1.131.876	1.150.434	1.154.973	1.639.214	1.692.184	2.057.670	2.035.241	2.012.602
(+) Debêntures	745.472	1.250.286	1.260.039	1.149.629	988.661	978.431	989.063	1.477.276	1.321.674	1.303.856	1.312.970	1.302.844
(+) Empréstimos e financiamentos	127.370	120.140	116.620	109.546	98.265	94.018	85.606	79.133	227.964	615.624	615.097	600.877
(+) Contas a pagar - aquisição de empresas	46.895	47.696	45.664	46.666	44.951	77.986	80.304	82.804	142.545	138.191	107.174	108.882
(-) Caixa e equivalentes de caixa	(470.503)	(883.620)	(889.769)	(808.882)	(602.030)	(300.370)	(463.557)	(857.802)	(803.576)	(1.152.758)	(1.209.193)	(1.111.420)
EBITDA LTM	632.238	659.961	680.644	695.104	744.558	775.693	832.903	880.294	838.900	646.266	729.273	845.777
(+) Lucro Líquido	335.483	334.257	338.038	331.586	327.730	313.697	314.425	312.317	278.463	132.560	173.554	256.961
(-) Resultado Financeiro	(42.911)	(45.055)	(45.116)	(52.107)	(65.967)	(79.276)	(95.494)	(133.978)	(138.235)	(146.682)	(152.561)	(137.936)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	(100.380)	(116.141)	(119.730)	(119.555)	(118.872)	(112.651)	(112.580)	(113.885)	(100.840)	(44.595)	(81.905)	(83.772)
(-) Depreciação e Amortização de Ágio	(153.486)	(164.129)	(174.705)	(189.289)	(228.923)	(268.651)	(308.900)	(320.463)	(323.879)	(324.340)	(325.358)	(358.468)
(-) Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis	22	(379)	(3.055)	(2.568)	(3.066)	(1.418)	(1.505)	348	2.518	1.911	4.105	(8.640)

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

	1T18	2T18	3T18	4T18	1T19	2T19	3T19	4T19	1T20	2T20	3T20	4T20
	14,7x	14,6x	15,1x	13,3x	11,3x	9,8x	8,7x	6,6x	6,1x	4,4x	4,8x	6,1x
(II) EBITDA LTM/Despesa Financeira Líquida												
EBITDA LTM	632.238	659.961	680.644	695.104	744.558	775.693	832.903	880.294	838.900	646.266	729.273	845.777
(+) Lucro Líquido	335.483	334.257	338.038	331.586	327.730	313.697	314.425	312.317	278.463	132.560	173.554	256.961
(-) Resultado Financeiro	(42.911)	(45.055)	(45.116)	(52.107)	(65.967)	(79.276)	(95.494)	(133.978)	(138.235)	(146.682)	(152.561)	(137.936)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	(100.380)	(116.141)	(119.730)	(119.555)	(118.872)	(112.651)	(112.580)	(113.885)	(100.840)	(44.595)	(81.905)	(83.772)
(-) Depreciação e Amortização de Ágio	(153.486)	(164.129)	(174.705)	(189.289)	(228.923)	(268.651)	(308.900)	(320.463)	(323.879)	(324.340)	(325.358)	(358.468)
(-) Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis	22	(379)	(3.055)	(2.568)	(3.066)	(1.418)	(1.505)	348	2.518	1.911	4.105	(8.640)
Despesa Financeira Líquida LTM	42.911	45.055	45.116	52.107	65.967	79.276	95.494	133.978	138.235	146.682	152.561	137.936
(+) Despesas financeiras	87.936	88.109	92.659	102.380	118.180	129.210	137.354	167.791	169.830	179.278	186.616	175.043
(-) Receitas financeiras	(45.025)	(43.054)	(47.543)	(50.274)	(52.214)	(49.934)	(41.860)	(33.814)	(31.595)	(32.595)	(34.056)	(37.107)

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

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

As tabelas abaixo apresentam informações financeiras selecionadas dos três últimos exercícios sociais da Companhia (encerrados em 31 de dezembro de 2020, 2019 e 2018). 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	2020	AV (%)	AV (bps) 2020/2019	2019	AV (%)	AV (bps) 2019/2018	2018	AV (%)	AV (bps) 2018/2017	AH (%) 2020/2019	AH (%) 2019/2018
Receita total	3.207.191	107,9%	-23,1	3.142.126	108,2%	8,3	2.879.634	108,1%	-46,4	2,1%	9,1%
Unidades de atendimento (UAs)	2.638.696	88,8%	-235,2	2.647.953	91,1%	29,1	2.420.861	90,9%	-10,0	-0,3%	9,4%
B2B	568.495	19,1%	212,0	494.173	17,0%	-20,8	458.773	17,2%	-36,4	15,0%	7,7%
Deduções da receita	(235.576)	7,9%	-23,1	(237.019)	8,2%	8,3	(215.171)	8,1%	-46,4	-0,6%	10,2%
Receita líquida	2.971.616	100,0%	0,0	2.905.107	100,0%	0,0	2.664.463	100,0%	0,0	2,3%	9,0%
Custos dos serviços prestados	(2.161.887)	72,8%	327,8	(2.018.258)	69,5%	-18,3	(1.855.962)	69,7%	54,5	7,1%	8,7%
Pessoal e Serviços Médicos	(987.498)	33,2%	-164,6	(1.013.204)	34,9%	11,1	(926.327)	34,8%	-64,7	-2,5%	9,4%
Material Direto e Intermediação de Exames	(426.860)	14,4%	-30,9	(426.287)	14,7%	500,3	(257.666)	9,7%	-13,1	0,1%	65,4%
Aluguéis, Serviços com Ocupação e Utilidades	(446.327)	15,0%	433,3	(310.469)	10,7%	-904,7	(525.815)	19,7%	40,2	43,8%	-41,0%
Gastos Gerais	(4.841)	0,2%	-883,6	(261.425)	9,0%	872,2	(7.372)	0,3%	-8,4	-98,1%	3446,2%
Depreciação e Amortização	(296.360)	10,0%	973,6	(6.873)	0,2%	-497,2	(138.782)	5,2%	100,5	4212,1%	-95,0%
Lucro Bruto	809.729	27,2%	-327,8	886.849	30,5%	18,3	808.512	30,3%	-54,4	-8,7%	9,7%
Despesas Operacionais	(331.060)	11,1%	-10,4	(326.670)	11,2%	-21,2	(305.265)	11,5%	58,0	1,3%	7,0%
Gerais e administrativas	(258.850)	8,7%	-23,2	(259.805)	8,9%	-25,5	(245.073)	9,2%	22,0	-0,4%	6,0%
Depreciação e amortização	(62.108)	2,1%	5,8	(59.038)	2,0%	13,7	(50.509)	1,9%	10,9	5,2%	16,9%
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	(1.136)	0,0%	5,0	346	0,0%	-31,3	(8.015)	0,3%	9,7	-428,3%	-104,3%
Reversão de (provisão para) riscos tributários, trabalhistas e cíveis	(8.640)	0,3%	2,1	(7.839)	0,3%	17,3	(2.568)	0,1%	14,9	10,2%	205,3%
Equivalência patrimonial	(326)	0,0%	-0,1	(333)	0,0%	4,5	901	0,0%	0,5	-2,4%	-137,0%
Lucro operacional antes do resultado financeiro	478.669	16,1%	-317,5	560.179	19,3%	39,5	503.247	18,9%	-112,4	-14,6%	11,3%
Resultado financeiro	(137.936)	4,6%	3,0	(133.978)	4,6%	265,6	(52.107)	2,0%	-10,5	3,0%	157,1%
Receitas financeiras:	37.107	1,2%	8,5	33.814	1,2%	-72,3	50.274	1,9%	-17,6	9,7%	-32,7%
Despesas financeiras:	(175.043)	5,9%	11,5	(167.791)	5,8%	193,3	(102.380)	3,8%	-28,1	4,3%	63,9%
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	340.733	11,5%	-320,5	426.202	14,7%	-226,1	451.141	16,9%	-101,9	-20,1%	-5,5%
Imposto de renda e contribuição social	(83.772)	2,8%	-110,1	(113.885)	3,9%	-56,7	(119.555)	4,5%	-0,9	-26,4%	-4,7%
Lucro líquido do exercício	256.961	8,6%	-210,3	312.317	10,8%	-169,4	331.586	12,4%	-101,0	-17,7%	-5,8%

Receita Bruta

A Receita Bruta aumentou 2,1% em 2020 em comparação a 2019, totalizando R\$ 3.207,2 milhões. O Crescimento registrado reflete o desempenho dos nossos negócios, com destaque para o crescimento de 27,3% nas marcas regionais, e crescimento de 15% no B2B, apesar dos impactos causados pela pandemia da Covid-19.

Em 2019, a Receita Bruta aumentou 9,1% 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.

Receita Líquida

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

Demonstrações de Resultados (Consolidado) Em milhares de R\$, exceto porcentagens	2020	2019	2018	AH (%) 2020/2019	AH (%) 2019/2018
Cancelamentos	(35.697)	(43.210)	(37.348)	-17,4%	15,7%
Impostos	(199.879)	(193.809)	(177.822)	3,1%	9,0%
Deduções da receita	(235.576)	(237.019)	(215.171)	-0,6%	10,2%
Receita líquida	2.971.616	2.905.107	2.664.463	2,3%	9,0%

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 2020 o custo dos serviços prestados atingiu o montante de R\$ 2.161,9 milhões, crescimento de 7,1% em relação a 2019. A eficiência do custo, medido através de sua participação em relação a Receita Líquida, foi de 72,8%, um aumento de 328 bps em relação ao ano anterior. A linha de “Pessoal e Serviços Médicos” continua a ser a mais representativa, representando 33,2% da Receita Líquida, um aumento de 165 bps em comparação com 2019, no reflexo dos maiores custos registrados no período. Em “Aluguéis, Serviços com Ocupação e Utilidades”, a representatividade da Receita Líquida foi de 15,0%, com maiores custos de aluguéis e ocupação das empresas adquiridas, além de custos relacionados a infraestrutura de TI e aluguéis e manutenção de Imóveis e equipamentos. Tivemos um aumento de 368 bps na representatividade da linha de “Material Direto e Intermediação de Exames” em relação a Receita Líquida, o aumento está relacionado principalmente aos custos com aquisição de reagentes para realização de exames de Covid-19 e equipamentos de proteção individual (EPI's) para atendimento nas unidades, no reflexo do grande volume de exames realizados em 2020.

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

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

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.

Lucro bruto

Em 2020, o lucro bruto teve queda de 8,7%, totalizando R\$ 809,7 milhões, com margem bruta de 27,2%.

Em 2019, o lucro bruto aumentou 9,7%, totalizando R\$ 886,8 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 2020, as despesas operacionais totalizaram R\$ 331,1 milhões, aumento de 1,3% em relação a 2019.

A linha de “despesas gerais e administrativas” atingiu R\$ 258,9 milhões, representando 8,7% da Receita Líquida, diminuição de 23 bps com relação a 2019.

“Depreciação e amortizações” somaram R\$ 62,1 milhões, correspondendo a 2,1% da Receita Líquida, aumento de 6 bps na comparação com o ano anterior.

“Outras receitas e despesas operacionais” totalizaram R\$ 1,1 milhão, representando 0,03% da Receita Líquida com melhora de 23 bps versus 2019.

“Reversão de (provisão) para Contingências” somaram R\$ 8,6 milhões e equivaleram a 0,4% da Receita Líquida com aumento de 30 bps.

A linha de “equivalência patrimonial” representou de R\$ 326 mil, se mantendo estável versus 2019.

Em 2019, as despesas operacionais totalizaram R\$ 326,7 milhões, aumento de 7,0% em relação a 2018.

A linha de “despesas gerais e administrativas” atingiu R\$ 259,8 milhões, representando 8,9% da Receita Líquida, diminuição de 25,5 bps com relação a 2018.

“Depreciação e amortizações” somaram R\$ 59,0 milhões, correspondendo a 2,0% 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 diminuição de 113,5% em relação a 2018.

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

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.

“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.

Resultado financeiro

Em 2020, o resultado financeiro foi de R\$ (137,9) milhões com aumento de 3,0% versus 2019.

Em 2019, o resultado financeiro foi de R\$ (134,0) milhões com aumento de 157,1% versus 2018.

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

Imposto de renda e contribuição social

Em 2020, a taxa efetiva foi de 24,6%, totalizando R\$ 83,8 milhões de IR/CSLL contabilizados.

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

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

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

Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial Consolidado			AV (bps)	AV (bps)			AV (bps)	AV (bps)		AH (%)	AH (%)
Em milhares de R\$, exceto percentual			2020/2019	2019/2018			2018/2017	2020/2019		2020/2019	2019/2018
2020	AV (%)			2019	AV (%)		2018	AV (%)			
ATIVO											
CIRCULANTE											
Caixa e equivalentes de caixa	28.184	0,5%	33,1	8.966	0,2%	-123,9	55.231	1,4%	-815,7	214,3%	-83,8%
Títulos e Valores Mobiliários	1.013.621	18,1%	271,7	795.298	15,4%	-384,9	753.651	19,3%	979,6	27,5%	5,5%
Instrumentos financeiros derivativos (novo)	0	0,0%	0,0	19	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-98,0%	0,0%
Contas a receber	704.468	12,6%	155,2	570.086	11,1%	-186,9	505.424	12,9%	-159,7	23,6%	12,8%
Estoques	63.093	1,1%	51,1	31.867	0,6%	-6,1	26.563	0,7%	6,8	98,0%	20,0%
Créditos com Partes Relacionadas	-	0,0%	0,0	26	0,0%	-508,8	198.972	5,1%	508,8	-100,0%	-100,0%
Impostos a recuperar	55.570	1,0%	-31,1	67.318	1,3%	-75,4	80.551	2,1%	66,3	-17,5%	-16,4%
Despesas antecipadas	7.772	0,1%	9,8	2.124	0,0%	-2,9	2.747	0,1%	-3,9	266,0%	-22,7%
Outros	7.491	0,1%	-5,0	9.515	0,2%	-7,2	10.039	0,3%	2,2	-21,3%	-5,2%
Total do ativo circulante	1.880.198	33,6%	484,6	1.485.218	28,8%	-787,3	1.434.206	36,7%	75,6	26,6%	3,6%
NÃO CIRCULANTE											
Realizável a longo prazo:											
Títulos e Valores Mobiliários LP	69.615	1,2%	20,8	53.538	1,0%	103,8	-	0,0%	0,0	30,0%	0,0%
Impostos a recuperar	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Depósitos judiciais	24.988	0,4%	-31,2	39.170	0,8%	-28,7	40.921	1,0%	-30,1	-36,2%	-4,3%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	75.957	1,4%	-4,2	72.279	1,4%	140,2	-	0,0%	0,0	5,1%	0,0%
Partes relacionadas	0	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Créditos a receber	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	-36,0	0,0%	0,0%
Outros	33.086	0,6%	14,3	23.155	0,4%	16,4	11.135	0,3%	1,4	42,9%	107,9%
Total do realizável a longo prazo	203.646	3,6%	-0,4	188.142	3,6%	231,8	52.056	1,3%	-64,7	8,2%	261,4%
Investimentos	34.372	0,6%	28,9	16.828	0,3%	5,4	10.641	0,3%	-4,8	104,3%	58,1%
Imobilizado	708.769	12,7%	-187,4	750.686	14,6%	-548,2	783.677	20,0%	184,2	-5,6%	-4,2%
Intangível	2.030.608	36,3%	-90,9	1.920.808	37,3%	-442,9	1.629.869	41,7%	-190,3	5,7%	17,9%
Direito de uso	729.941	13,1%	-234,8	794.677	15,4%	1541,2	-	0,0%	0,0	-8,1%	0,0%
Total do ativo não circulante	3.707.336	66,4%	-484,6	3.671.141	71,2%	787,3	2.476.242	63,3%	-75,6	1,0%	48,3%
TOTAL DO ATIVO	5.587.534	100,0%		5.156.360	100,0%		3.910.448	100,0%		8,4%	31,9%
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO											
CIRCULANTE											
Empréstimos e financiamentos	68.928	1,2%	62,8	31.220	0,6%	-24,5	33.251	0,9%	-2,7	120,8%	-6,1%
Debêntures(novo)	403.322	7,2%	378,0	177.276	3,4%	-124,1	182.962	4,7%	-339,2	127,5%	-3,1%
Arrendamento mercantil financeiro (novo)	105.039	1,9%	-26,7	110.712	2,1%	213,1	610	0,0%	-0,2	-5,1%	18048,9%
Instrumentos financeiros derivativos	367	0,0%	0,4	145	0,0%	-0,2	170	0,0%	0,4	152,3%	-14,5%
Fornecedores	250.459	4,5%	78,9	190.442	3,7%	-126,6	193.945	5,0%	75,0	31,5%	-1,8%
Salários e encargos a recolher	138.774	2,5%	-21,5	139.171	2,7%	-59,3	128.715	3,3%	44,7	-0,3%	8,1%
Impostos e contribuições a recolher	37.417	0,7%	16,7	25.912	0,5%	-27,3	30.343	0,8%	-9,3	44,4%	-14,6%
Contas a pagar - aquisição de empresas	25.790	0,5%	28,7	8.991	0,2%	-21,0	15.039	0,4%	33,2	186,8%	-40,2%
Dividendos a pagar e juros sobre capital próprio	-	0,0%	0,0	-	0,0%	-89,4	34.973	0,9%	-28,0	0,0%	-100,0%
Outras contas a pagar	79.675	1,4%	61,2	41.957	0,8%	69,4	4.691	0,1%	11,6	89,9%	794,4%
Total do passivo circulante	1.109.772	19,9%	578,5	725.826	14,1%	-189,9	624.700	16,0%	-214,5	52,9%	16,2%
NÃO CIRCULANTE											
Empréstimos e financiamentos	899.522	16,1%	1.517,0	47.914	0,9%	-102,2	76.295	2,0%	-105,3	1777,4%	-37,2%
Debêntures(novo)	531.949	9,5%	-1.569,1	1.300.000	25,2%	49,1	966.667	24,7%	676,5	-59,1%	34,5%
Instrumentos financeiros derivativos	-	0,0%	-1.381,1	712.167	13,8%	1.381,1	-	0,0%	0,0	-100,0%	0,0%
Arrendamento mercantil financeiro (novo)	680.790	12,2%	1.218,4	-	0,0%	-15,8	6.176	0,2%	-3,4	0,0%	-100,0%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	468.940	8,4%	-71,3	469.532	9,1%	-91,1	391.700	10,0%	-26,8	-0,1%	19,9%
Provisão para contingências	42.082	0,8%	1,7	37.947	0,7%	5,6	26.583	0,7%	-18,4	10,9%	42,8%
Impostos parcelados	14.910	0,3%	-15,5	21.745	0,4%	-20,1	24.338	0,6%	-21,5	-31,4%	-10,7%
Contas a pagar - aquisição de empresas	83.092	1,5%	5,6	73.813	1,4%	62,3	31.627	0,8%	44,6	12,6%	133,4%
Outros	5.627	0,1%	-6,3	8.439	0,2%	-15,3	12.400	0,3%	31,7	-33,3%	-31,9%
Total do passivo não circulante	2.726.912	48,8%	-300,7	2.671.557	51,8%	1.253,7	1.535.787	39,3%	577,4	2,1%	74,0%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO											
Capital social	1.432.202	25,6%	-202,8	1.426.267	27,7%	-863,1	1.419.136	36,3%	-378,5	0,4%	0,5%
Reserva de capital	35.954	0,6%	2,2	32.067	0,6%	-5,0	26.258	0,7%	16,3	12,1%	22,1%
Reserva de reavaliação	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	-0,2	0,0%	0,0%
Reserva Legal	115.725	2,1%	7,1	103.140	2,0%	-23,1	87.261	2,2%	22,8	12,2%	18,2%
Reserva para Investimentos	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Lucros acumulados	169.643	3,0%	-79,4	197.503	3,8%	-172,7	217.306	5,6%	-23,3	-14,1%	-9,1%
Ações em Tesouraria	(2.674)	0,0%	-4,8	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Dividendo adicional proposto	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	-	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Total do patrimônio líquido	1.750.850	31,3%	-277,8	1.758.976	34,1%	-1.063,8	1.749.961	44,8%	-362,9	-0,5%	0,5%
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5.587.534	100,0%		5.156.360	100,0%		3.910.448	100,0%		8,4%	31,9%

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019****Ativo****Circulante**Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e Valores Mobiliários

A linha de caixa e equivalentes de caixa teve aumento de 214,3% em 2020, atingindo R\$ 28,2 milhões enquanto que a linha de títulos e valores mobiliários apresentou crescimento de 27,5%, atingindo R\$ 1 bilhão.

Contas a receber

O contas a receber da Companhia alcançou R\$ 704,5 milhões em 2020. O prazo médio de recebimento atingiu 80 dias.

Não CirculanteImobilizado

O saldo da conta imobilizado atingiu R\$ 708,8 milhões em 2020, decrescendo de 5,6% versus o ano anterior.

Intangível

O Intangível atingiu R\$ 2.030,6 milhões em 2020, crescimento de 5,7% na comparação com 2019.

Direito de Uso

O Direito de Uso atingiu R\$ 729,9 milhões em 2020, com diminuição de 8,1% em relação a 2019.

Passivo**Circulante**Empréstimos, financiamentos e debêntures

O saldo de empréstimos, financiamento e debêntures em 2020 atingiu R\$ 472,2 milhões. Sendo que 85,0% 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\$ 105,0 milhões em 2020.

Fornecedores

O saldo de fornecedores apresentou crescimento de 31,5% entre 2020 e 2019, atingindo R\$ 250,5 milhões. Esta linha está concentrada quase na sua totalidade em moeda nacional.

Salários e encargos a recolher

Saldo de salários e encargos a recolher decresceu 0,3% em 2020, atingindo R\$ 138,8 milhões.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais***Não Circulante***Empréstimos, financiamentos e debêntures

O saldo de empréstimos, financiamento e debêntures em 2020 atingiu R\$ 1.431,5 milhões. Sendo que 37,2% 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\$ 680,8 milhões em 2020.

Imposto de renda e contribuição social diferidos

O imposto de renda e contribuição social diferidos atingiu R\$ 468,9 milhões em 2020, o que corresponde a um decréscimo de 0,1% em relação a 2019.

Patrimônio LíquidoCapital Social

O capital social em 31 de dezembro de 2020 foi de R\$ 1.432,2 milhões. Ao longo de 2020, 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 29 de janeiro de 2020, no montante de R\$ 884,62 mil, mediante a emissão de 43.750 ações e em 03 de agosto de 2020, no montante de R\$ 5,1 milhões, mediante a emissão de 577.893 ações.

Desta forma, a Companhia encerrou o exercício de 2020 com 317.366.103 ações.

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 CirculanteImobilizado

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.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniaisDireito 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

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 CirculanteEmpréstimos, 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 de 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 LíquidoCapital 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.

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 242 unidades até dezembro de 2020, que correspondem a 82,3% 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, Maranhão e no Distrito Federal.

Operações em Hospitais

Correspondem a 15,7% da receita e realizam exames e diagnósticos em 25 instituições hospitalares até dezembro de 2020.

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 2020, representando 1,8% 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

	2020	2019	2018
Inflação IPCA (%)	4,5	4,3	3,8
Inflação IGPM (%)	23,1	7,3	7,6
Taxa Selic (%)	2,00	4,50	6,50
Taxa de Câmbio (R\$/US\$)	5,19	4,03	3,87
Nº de beneficiários de planos privados de saúde	47.564.363	47.039.728	47.100.199

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

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

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 são renegociados 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 2020 atingimos 79,3 milhões, decréscimo de 3,5% frente os 82,1 milhões observados em 2019. Em 2018, o número de exames foi 75,1 milhões. Segue abaixo evolução do número de exames por unidade de negócios:

Em milhares	Var.		Var.		Var.	
	2020	2020/2019	2019	2019/2018	2018	2018/2017
Unidades de Atendimento	48.176,41	-2,8%	49.586,42	13,0%	43.897,40	10,7%
B2B	31.102,04	-4,4%	32.543,44	4,4%	31.173,80	8,0%
Operações Hospitalares	29.883,09	-4,0%	31.116,21	3,9%	29.944,35	7,9%
Lab. de Referência e Pesquisa Clínica	959,00	-11,9%	1.089,14	11,6%	976,26	14,4%
Medicina Preventiva (MP)	259,96	-23,1%	338,10	33,5%	253,20	-2,7%

Comparação entre os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2019

Em 2020, a receita bruta do Grupo Fleury cresceu 2,1%, atingindo R\$ 3.207,2 milhões. O desempenho das linhas de negócio da Companhia pode ser verificado na tabela abaixo:

	2020 vs 2019
Unidades de Atendimento	-0,3%
Marca Fleury	-3,8%
Marca a+ São Paulo	0,8%
Marcas Regionais excluindo RJ	27,3%
Marcas Rio de Janeiro	-6,8%
B2B	15,0%

A marca Fleury apresentou queda de 3,8% no ano, mas resultado positivo de diversas frentes, com destaque para o atendimento móvel e testes de genômica. As marcas regionais do Rio de Janeiro, caíram 6,8% em receita, com impacto positivo através da consolidação dos resultados da marca Lafe. Já as marcas regionais excluindo Rio de Janeiro tiveram crescimento de 27,3% na receita bruta. Por fim, as operações diagnósticas em hospitais cresceram 15,0% em receita referente ao ano anterior. Ressaltamos que os resultados da Companhia sofreram impactos advindos da pandemia da Covid-19 no ano de 2020.

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:

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

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

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 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
Unidades de Atendimento	12,4%
<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>
B2B	9,9%

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.

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

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 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 2020 representam 0,19% do total do passivo circulante consolidado.

O Grupo Fleury possui ativos em moeda estrangeira (saldo a receber de clientes), representando 0,13% do total de contas a receber consolidado em 31 de dezembro de 2020, 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 2020 (US\$ 1.00 – R\$ 5,1967):

	2020	
	US\$ Mil	R\$ Mil
Contas a receber	172	895
Fornecedores	(330)	(1,716)
Instrumentos financeiros derivativos	(71)	(367)
Exposição líquida	(229)	(1,188)

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

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

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

No ano de 2020, a Companhia expandiu seus serviços para novos elos da cadeia de saúde, de modo a oferecer soluções mais integradas e efetivas para a gestão de saúde dos clientes. De modo a integrar todos os produtos e serviços de saúde do Grupo, foi lançado a plataforma de Saúde iD, uma empresa de tecnologia, baseada na ciência de dados e inteligência artificial, proporcionando também sustentabilidade ao setor.

Para compor a plataforma, houve o lançamento de Pupilla, um serviço de educação continuada para médicos, profissionais de saúde, estudantes e residentes. Além disso, houve o lançamento de Sommos DNA, uma plataforma de testes genéticos. Também foi desenvolvido um serviço de consultoria para que as empresas pudessem retomar suas atividades em segurança com o Cuidado Integrado. Foram realizadas aquisições relevantes, expandindo a atuação ambulatorial e em áreas adjacentes ao core business em Infusão e Oftalmologia. O Grupo Fleury também possui o Day Clinic, que é um Centro de excelência ortopédica para que médicos cirurgiões possam realizar cirurgias menos invasivas e que não necessitem de internação. Por último, foi criado o Fleury Fertilidade, que é um centro especializado em tratamentos de medicina reprodutiva e cirurgias masculinas e femininas focadas na fertilidade. Ressalta-se que para fins de avaliação de Segmento de Negócios, esses serviços são considerados como Medicina Integrada.

b. Constituição, aquisição ou alienação de participação societária

i) Em 30 de julho de 2020, a Companhia efetuou investimento minoritário de 18,56% de participação na empresa Prontmed, uma empresa de tecnologia, com mais de 20 anos de mercado, focada em prover dados clínicos estruturados para gestores de saúde por meio de prontuários médicos eletrônicos para saúde primária e secundária. O termo de fechamento e a conclusão das condições precedentes ocorreram em 30 de outubro de 2020.

ii) Também em 30 de julho de 2020, a Companhia efetuou investimento minoritário de 1% de participação na empresa israelense Sweetch que é uma healthtech especializada em prevenção e gerenciamento de doenças crônicas.

iii) Em 04 de novembro de 2020, a Companhia, em conjunto com o Sabin Medicina Diagnóstica S.A. ("Grupo Sabin"), constituiu um fundo de investimento em participações com o objetivo de realizar investimentos em startups que tenham por objeto a saúde digital, medicina diagnóstica e a medicina personalizada.

Esse novo fundo Corporate Venture Capital ("CVC") tem um prazo de 10 anos e um aporte total de até R\$ 200 milhões, que serão investidos ao longo dos 4 primeiros anos. A Companhia será detentora de uma participação de 70% e o Grupo Sabin de 30%.

A conclusão desta operação está condicionada à aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica ("CADE").

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

iv) A empresa Diagmax ("Grupo Diagmax") foi adquirida em 01 de janeiro de 2020 (sendo 10 de janeiro de 2020 a data de aquisição do controle).

A estimativa de alocação do valor pago/contraprestação se baseou em uma avaliação do valor justo dos ativos líquidos.

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 19,3% a.a.

Ativos líquidos identificáveis adquiridos e Goodwill - Diagmax

A estimativa de alocação do valor pago/contraprestação se baseou em uma avaliação do valor justo dos ativos líquidos adquiridos da Diagmax em 01 de janeiro de 2020 (sendo 10 de janeiro de 2020 a 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 19,3% a.a.

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

(R\$ mil)

Ativos	01/01/2020	Passivo	01/01/2020
Caixa e Equivalentes	2.048	Fornecedores	5.167
Contas a receber	10.549	Empréstimos e Debêntures	25.019
Outros ativos	585	Obrigações tributárias	2.856
Imobilizado/Intangível	25.161	Obrigações trabalhistas	1.292
Direito de uso (IFRS16)	2.798	Outros passivos	995
		Arrendamento Mercantil (IFRS16)	3.089
		Passivo	38.418
		Patrimônio líquido	2.723
Total ativo	41.141	Total passivo e Patrimônio Líquido	41.141

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

(R\$ mil)

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

Preço de compra bruto	80.388
<i>Earnout</i>	29.609
(+/-) Ajuste do preço de compra	(17.243)
Preço de compra ajustado	92.754
Patrimônio líquido	(2.723)
Marcas e patentes, líquido	2.385
Mais (menos) valia imobilizado, líquido	813
Não competição, líquido	153
Provisão para riscos trabalhistas com perda possível	(33)
Patrimônio líquido – valor justo	6.041
Goodwill na combinação de negócios (ágio) (*)	86.713

(*) Goodwill registrado em 2020

Estrutura societária e de consolidação do Grupo Fleury

A Companhia consolida todas as entidades sobre as quais detém o controle, isto é, quando está exposta ou tem direitos a retornos variáveis e tem capacidade de dirigir as atividades relevantes da investida.

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. Adicionalmente, o saldo contempla participação de controlada em conjunto, contabilizada pelo método de equivalência patrimonial, conforme demonstrado a seguir:

	% participação de Fleury S.A.		Principais atividades
Controladas diretas:	31/12/2020	31/12/2019	
Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados S.A. ("Fleury CPMA")	100%	100%	prestação de serviços de diagnóstico por imagem em certos hospitais além do centro ortopédico Day
Inlab – Investigação Laboratorial Ltda. ("Inlab")	100%	100%	laboratórios de análises clínicas
Diagmax Participações Societárias S.A. ("Grupo Diagmax")	100%	-	prestação de serviços de diagnóstico por imagem e análises clínicas.
Controladas indiretas:			
Serdil Serviço Especializado em Radiodiagnóstico Ltda. ("Serdil")	1	100%	prestação de serviços de diagnóstico por imagem e análises clínicas.
Instituto de Radiologia de Natal Ltda. ("IRN")	100%	100%	prestação de serviços de diagnóstico por imagem
Cardionuclear Natal Ltda. (Grupo IRN)	2	100%	prestação de serviços de diagnóstico por imagem
Radiodonto Natal Ltda. (Grupo IRN)	2	100%	prestação de serviços de diagnóstico por imagem
SantéCorp Ltda. ("SantéCorp")	100%	100%	prestação de serviços de gestão de saúde
CPC – Centro de Patologia Clínica Ltda.	100%	100%	laboratórios de análises clínicas
Saúde iD Ltda.	100%	-	serviço de tecnologia baseada na ciência de dados e inteligência artificial, incluindo plataforma de Saúde
Newscan Serviços Médicos S.A. ("Grupo Lafe")	100%	100%	laboratórios de análises clínicas
Fundos de Investimento exclusivos:			
Bradesco Fundo de Investimento em cotas FI Renda Fixa Crédito Privado Exclusivo Beta	100%	100%	fundo de investimento exclusivo
Santander FI Exclusivo Alpha Renda Fixa Crédito Longo Prazo	100%	100%	fundo de investimento exclusivo
Controlada em conjunto:			
Papaiz Associados Diagnóstico por Imagem S/A Ltda. ("Papaiz")	51%	51%	operação de radiologia odontológica

¹ A empresa Serdil foi incorporada por Fleury CPMA em 01/07/2020.² As empresas Cardionuclear e Radiodonto foram encerradas em 13/08/2020 e 25/08/2020, respectivamente.**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.

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

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

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 contêm 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

As informações sobre as incertezas relacionadas a premissas e estimativas em 31 de dezembro de 2020 que possuem um risco significativo de resultar em um ajuste material nos saldos contábeis de ativos e passivos no próximo ano fiscal são as seguintes:

- Perdas estimadas com glosas e créditos de liquidação duvidosa: mensuração de 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.

- Provisão para perdas com estoques: mensuração de perda para itens não realizáveis;

Constituída para itens de estoque que não serão realizáveis considerando a data de vencimento e provável consumo futuro.

- Redução ao valor recuperável de ativos: principais premissas em relação aos valores recuperáveis;

Ágio: 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.

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.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

- Provisão para riscos tributários, trabalhistas e cíveis: reconhecimento e mensuração de provisões para contingências: principais premissas sobre a probabilidade e magnitude das saídas de recursos.

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.

Em bases periódicas, a Administração revisa o quadro de contingências conhecidas, avalia as prováveis perdas e ajusta a respectiva provisão considerando a avaliação de seus assessores legais e demais dados disponíveis nas datas de encerramento dos exercícios, tais como natureza dos processos e experiência histórica, conforme política interna.

Além disso, importante destacar sobre o processo de reconhecimento da receita e glosas médicas:

A receita é reconhecida quando o controle e todos os direitos e benefícios decorrentes da prestação dos serviços fluem para o cliente, representado pelo momento da emissão do laudo cujo prazo atual é similar ao da realização do exame.

A alocação da remuneração pelos serviços prestados, basicamente refere-se a análises clínicas com única obrigação de desempenho definida (realização e análise do exame), sendo o preço da transação definida entre a Companhia e seus respectivos clientes. Não há contraprestação variável, obrigações de devolução ou restituição, tampouco componente de financiamento significativo ou obrigações de desempenho restantes.

Os contratos celebrados entre a Companhia e seus respectivos clientes contém substância comercial, uma vez que são aprovados pelas partes e possuem os direitos de cada parte, bem como as condições de pagamento identificadas.

A obrigação de desempenho nestes contratos refere-se à realização da análise clínica, iniciada com a coleta do material para posterior emissão do laudo diagnóstico, que fica disponível ao usuário clínico por meio do site ou para retirada em uma das unidades de atendimento. As linhas de serviços de medicina diagnóstica e medicina integrada não possuem distinção quanto a obrigações de desempenho a serem atingidas.

As receitas provenientes desta prestação de serviços já são registradas deduzidas de quaisquer estimativas de abatimentos, descontos e glosas.

Principais linhas de serviços

Medicina Diagnóstica: Realização de exames laboratoriais e de imagem para clientes que são atendidos nas unidades de atendimento própria do Grupo Fleury.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

Medicina Integrada: Serviços diagnósticos e terapêuticos, com soluções precisas e diferenciadas para os pacientes e seus médicos, dentro de ambientes equipados com modernas tecnologias e amparados por equipes médicas especializadas, os pacientes realizam exames e serviços em sequência e num só período do dia, ganhando em tempo, em comodidade e em segurança. Também contempla os serviços de checkup, LARE – Laboratório de Referência e gestão de saúde. De modo a integrar todos os produtos e serviços de saúde do Grupo, foi lançado a plataforma de Saúde iD. Compondo a plataforma há Pupilla, um serviço de educação continuada para médicos, profissionais de saúde, estudantes e residentes; Sommos DNA, uma plataforma de testes genéticos. Também foi desenvolvido um serviço de consultoria para que as empresas pudessem retomar suas atividades em segurança com o Cuidado Integrado. Foram realizadas aquisições relevantes, expandindo a atuação ambulatorial e em áreas adjacentes ao core business em Infusão e Oftalmologia. O Grupo Fleury também possui o Day Clinic, que é um Centro de excelência ortopédica para que médicos cirurgiões possam realizar cirurgias menos invasivas e que não necessitem de internação. Por último, foi criado o Fleury Fertilidade, que é um centro especializado em tratamentos de medicina reprodutiva e cirurgias masculinas e femininas focadas na fertilidade.

Dental: Exames odontológicos por imagem realizados pela controlada em conjunto Papaiz.

Remuneração esperada

Os serviços prestados aos clientes são remunerados conforme segue (valores estipulados contratualmente):

- i) volume de prestação de serviços de análises clínicas (análises e diagnósticos realizados); e
- ii) pacotes definidos de análises clínicas, onde a remuneração é baseada em pacotes de procedimentos pré-definidos (checkups) ao usuário clínico.

Estimativa de glosas (Consolidado)

Realizada com base em análises históricas e tendências comerciais, sendo adotado pela Companhia em 31 de dezembro de 2020 a estimativa de 1% sobre a receita bruta de medicina diagnóstica em que a contraparte são os convênios (1,33% em 31 de dezembro de 2019), faturada ou não. Essa estimativa é revisada pela Companhia a cada data de demonstração financeira (trimestralmente).

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 2020, 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\$ 187,8 milhões em 2020, principalmente concentrado em na execução do Plano de Expansão da Companhia e em melhorias de unidades e áreas técnicas e investimentos em TI.

	2020
CAPEX	R\$ 188 Milhões
<i>Expansão e melhorias de unidades e áreas técnicas</i>	27,7%
<i>Renovação de Equipamentos Diagnósticos e Manutenção</i>	23,8%
<i>TI/Digital</i>	48,5%

Os investimentos em TI e projetos estratégicos poderão aumentar sua participação nos investimentos totais como parte do projeto de transformação digital, focados no desenvolvimento e expansão da plataforma de saúde e estratégia de digitalização da Companhia.

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 2020, o Grupo Fleury realizou captações no total de R\$ 550 milhões, sendo R\$ 400 milhões referentes à primeira emissão de notas promissórias e de R\$ 150 milhões referentes à Cédula de Crédito Bancário. Foram realizadas amortizações de R\$ 166,7 milhões referentes à segunda emissão de debêntures e de R\$ 12,2 milhões referentes à primeira série das notas promissórias. As Notas Promissórias farão jus a uma renumeração correspondente a 100% da Taxa DI (Depósitos Interfinanceiros), acrescida de spread ou sobretaxa de 2,94% ao ano, base 252 Dias Úteis. O Valor Nominal Unitário das Notas Promissórias não será corrigido ou atualizado monetariamente por qualquer índice. As Cédulas de Crédito Bancário farão jus a uma remuneração equivalente a 100% da Taxa DI acrescida de spread ou sobretaxa, equivalente a 4,55% ao ano.

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 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

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

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.

Em 30 de julho de 2020, a Companhia efetuou investimento minoritário de 18,56% de participação na empresa Prontmed, uma empresa de tecnologia, com mais de 20 anos de mercado, focada em prover dados clínicos estruturados para gestores de saúde por meio de prontuários médicos eletrônicos para saúde primária e secundária. O termo de fechamento e a conclusão das condições precedentes ocorreram em 30 de outubro de 2020.

Também em 30 de julho de 2020, a Companhia efetuou investimento minoritário de 1% de participação na empresa israelense Sweetch, healthtech especializada em prevenção e gerenciamento de doenças crônicas.

Em 01 de setembro de 2020, a Companhia fez o lançamento da Saúde iD (controlada Santécorp), uma empresa de tecnologia, baseada na ciência de dados e inteligência artificial, com o objetivo de transformar a relação do indivíduo com os serviços de saúde no Brasil e dar sustentabilidade ao setor. Lançada a partir da base de dados de SantéCorp, a Saúde iD é uma plataforma que integra produtos e serviços de saúde, de modo a garantir mais qualidade e eficiência a toda a jornada do paciente – que está no centro da estratégia.

Em 04 de novembro de 2020, a Companhia, em conjunto com o Sabin Medicina Diagnóstica S.A., constituiu um fundo de investimento em participações com o objetivo de realizar investimentos em startups que tenham por objeto a saúde digital, medicina diagnóstica e a medicina personalizada, denominado Kortex Ventures ("Kortex"). Esse novo fundo Corporate Venture Capital ("CVC") tem um prazo de 10 anos e um aporte total de até R\$ 200 milhões, que serão investidos ao longo dos 4 primeiros anos. A Companhia será detentora de uma participação de 70% e o Grupo Sabin de 30%. A conclusão desta operação está condicionada à aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica ("CADE").

Em 10 de dezembro de 2020, a Companhia celebrou o Contrato de Compra e Venda de Quotas e Outras Avenças para aquisição de 100% das quotas do CIP (Centro de Infusões Pacaembu Ltda.), a conclusão desta transação está condicionada a determinadas condições suspensivas, dentre elas a aprovação da aquisição pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Nesta mesma data, por meio de sua controlada, Fleury CPMA, a Companhia também celebrou o Contrato de Compra e Venda de quotas e Outras Avenças para aquisição de 80% das quotas da Clínica de Olhos Dr. Moacir Cunha Ltda., constituída por: Instituto de Oftalmologia 9 de Julho – Serviços Médicos Ltda., Centro Avançado de Oftalmologia Ltda. e Clínica de Olhos Dr. Moacir Cunha Ltda.. A conclusão desta transação está condicionada a determinadas condições precedentes.

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

Em 16 de dezembro de 2020, a Companhia comunicou o lançamento da Sommos DNA, uma nova plataforma de testes genéticos com foco na realização de testes de mapeamento genético para o público em geral, em um modelo de negócios Direct to Consumer (DTC).

Em 09 de abril de 2021, a Companhia por meio de sua subsidiária integral, Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados S.A (CPMA) celebrou o contrato de investimento e Outras Avenças para aquisição de 66,67% da Vita Ortopedia Serviços Médicos Especializados Ltda. e da Vita Clínicas Medicina Especializada Ltda. A conclusão desta transação está condicionada a determinadas condições precedentes.

Em 01 de junho de 2021, a Companhia por meio de sua subsidiária integral, Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados S.A, celebrou o Contrato de Compra e Venda de Quotas e Outras Avenças para aquisição de 100% das quotas de emissão do Laboratório Pretti Ltda. ("Laboratório Pretti" ou "Pretti") e de 100% das quotas de emissão do Laboratório Bioclínico Ltda. ("Laboratório Bioclínico" ou "Bioclínico"). A conclusão de ambas transações está condicionada à satisfação ou renúncia de determinadas condições precedentes, conforme previstas em cada um dos respectivos contratos.

c. 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.

A atuação de um setor de P&D multidisciplinar permitiu ao Grupo Fleury atender à demanda da sociedade de forma completa, oferecendo diversos tipos de testes para detecção da COVID-19. Além disso, mais do que nunca, ficou nítida a importância em se estabelecer parcerias. Ninguém vence uma pandemia sozinho(a). Ao longo do ano de 2020, o Grupo Fleury desenvolveu 25 projetos de pesquisa relacionados à COVID-19, em parceria com startups, universidades, hospitais e outras instituições.

No total, no ano de 2020, mais de 320 novos produtos e alterações de metodologia foram implantados. Esse número é o dobro de 2019 e mostra como o setor de P&D da Companhia está em pleno crescimento. O ano de 2020 também foi marcado por importantes alterações de metodologia e internalizações (quando testes que eram enviados para laboratórios parceiros

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

passam a ser realizados in house). Esses projetos geraram uma redução de custo anual de mais de R\$ 18 milhões. No ano, a Companhia investiu R\$ 14 milhões em P&D, destinados especificamente a novos testes e metodologias.

<i>em R\$ milhões</i>	2020	2019	2018
Gastos totais com P&D	14,0	14,6	14,4

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:

	2020	2019	2018
Pesquisas em andamento	83	58	51
Novos produtos	320	160	177

Pesquisas em andamento e novos produtos

Do ponto de vista de inovação nos negócios atuais, o ano de 2020 foi marcado por agilidade e dinamismo para flexibilizar mudanças, adaptar o Grupo frente à pandemia e evoluir a experiência do cliente. Além do já conhecido Atendimento Ágil, que contempla a possibilidade de check-in digital e a utilização de totens de autoatendimento nas unidades, expandimos o nosso serviço de atendimento móvel, gerando maior comodidade e satisfação aos nossos clientes. Nas nossas unidades de atendimento, oferecemos o serviço Drive-Thru para a coleta COVID-19, melhorando a experiência tanto dos que buscam serviço COVID, quanto os que buscam ainda mais segurança em nossas unidades.

Criamos um monitor “real-time” de casos de COVID-19 para pacientes e também colaboradores e trabalhamos algoritmos de análise e decisão para aconselhamento e direcionamento médico para casos confirmados, apoiando principalmente consultoria médica e saúde ocupacional. Ferramentas de tecnologia e atendimento, como o Whatsapp e o Agende COVID, também foram aceleradas na nossa Central de Atendimento.

Apesar do impacto da pandemia ter sido muito grande e os esforços das áreas técnica e médica terem sido voltados para este tema, vale ressaltar que, paralelamente ao cenário da COVID-19, outros desenvolvimentos de testes igualmente importantes precisavam acontecer e precisavam ser disponibilizados os(as) pacientes.

Nesse contexto, destaca-se, por exemplo, a incorporação da análise de fusões ao teste Oncofoco, destinado a pacientes oncológicos(as). A inclusão desta análise já era muito

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

solicitada pela comunidade médica e, entre maio e junho de 2020, foi possível adicionar esta importante informação ao teste que auxilia na definição do plano terapêutico do(a) paciente. Até o final de 2020, foram realizados mais de 200 Oncofocos, nesta nova metodologia.

Ainda na frente de Genômica, no ano de 2020, foram implantados mais de 160 novos produtos e alterações de metodologia, apenas relacionados à Genômica. Destaque para painéis genéticos de condições raras, como, por exemplo, o painel genético para osteogênese imperfeita e o painel genético para portadores de doenças recessivas. Também foram implantados os painéis genéticos customizáveis; ou seja, desde dezembro de 2020, é possível customizar a análise de um gene ou de um conjunto de genes específicos, de acordo com a solicitação do pedido médico. Também, em dezembro de 2020, foi publicado, na revista American Journal of Medical Genetics, o artigo Diagnostic power and clinical impact of exome sequencing in a cohort of 500 patients with rare diseases, analisando 500 Exomas realizados desde o início da oferta deste exame.

Em dezembro de 2020, também foi lançada a nova marca de Genômica do Grupo Fleury, a SOMMOS DNA, com foco na realização de testes de mapeamento genético para o público em geral, em um modelo de negócios Direct to Consumer (DTC). O objetivo deste tipo de testes é identificar mutações no DNA e sua relação com as probabilidades do desenvolvimento de doenças a longo prazo ou que podem ser herdadas por filhos. O painel genético de câncer hereditário DTC já foi desenvolvido e disponibilizado.

Inovação está profundamente enraizada na visão estratégica do Grupo Fleury e a empresa busca, nos próximos cinco anos, intensificar sua visão de indivíduo no centro, com direcionadores para ampliar sua atuação em novos elos ambulatoriais da cadeia, por meio de sua plataforma de Saúde, tornando-se uma referência em digital, reforçando e buscando novos modelos de ofertas em seu core business. Para cada um desses pontos, a criação de uma cultura de inovação e a conexão com antenas e outras organizações inovadoras, é essencial. E a pandemia acelerou a velocidade com a qual o Grupo está perseguindo essa visão.

O ano também foi marcado com o lançamento pela Companhia de Saúde iD, Plataforma de Saúde baseada na ciência de dados e inteligência artificial, que combina tecnologia para proporcionar um melhor cuidado ao indivíduo, de forma inteligente e coordenada, integrando produtos e serviços de saúde, garantindo mais qualidade e eficiência na gestão e jornada de saúde do paciente – que está no centro da estratégia.

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.