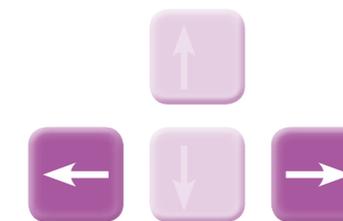




relatório anual de
sustentabilidade 2013



Utilize as setas do teclado
para navegação horizontal



Somos uma empresa de medicina e saúde brasileira e evoluímos, a cada dia, no entendimento da contribuição e do impacto de nossas atividades para a comunidade e para a saúde. Acreditamos que a criação de valor para os acionistas e a prosperidade de longo prazo serão melhores se aliadas à constante geração de valor e forma como nos relacionamos com a sociedade e no respeito ao meio ambiente.

Nesse último período, demos passos para ampliar a forma como dialogamos com nossos públicos de relacionamento. Organizamos painel para interagir e conhecer as expectativas dos diferentes públicos e os convidamos para, juntos, analisarmos os desafios que permeiam o setor de saúde e, mais do que

isso, pensarmos em caminhos e soluções para lidar com essas oportunidades. O resultado desse exercício, cotejado com as prioridades estratégicas da companhia, resultou na matriz de materialidade demonstrada neste relato.

Este exercício colaborativo é gratificante, pois diante das questões que ameaçam a sustentabilidade do setor de saúde em escala global, podemos avançar coletivamente no diálogo sobre esses problemas e na construção de soluções.

Boa leitura.

Diretoria Executiva do Grupo Fleury

Índice

A empresa.....	5
Gestão estratégica.....	24
Diferenciais competitivos.....	34
Desempenho econômico-financeiro.....	42
Pessoas	56

Clientes.....	64
Fornecedores.....	70
Socioambiental	74
Sobre o relatório	84
Sumário remissivo GRI	90
Informações corporativas	104



empresa



Visão, Missão, Valores

[GRI 4.8]

Visão

Levar saúde e bem-estar para a plena realização das pessoas.

Missão

Prover soluções cada vez mais completas e integradas para a gestão da saúde e o bem-estar das pessoas, com excelência, humanidade e sustentabilidade.

Valores

Voltado ao cliente: colocamos a saúde e o bem-estar de nossos clientes em primeiro lugar.

Integridade: praticamos medicina, produzimos conhecimento, cultivamos nossas relações e gerenciamos nossas iniciativas empresariais, inspirados e orientados por uma conduta honesta e imparcial.

Inovação: geramos e aplicamos conhecimento para criar e difundir novas e melhores práticas da medicina, de atendimento e gestão.

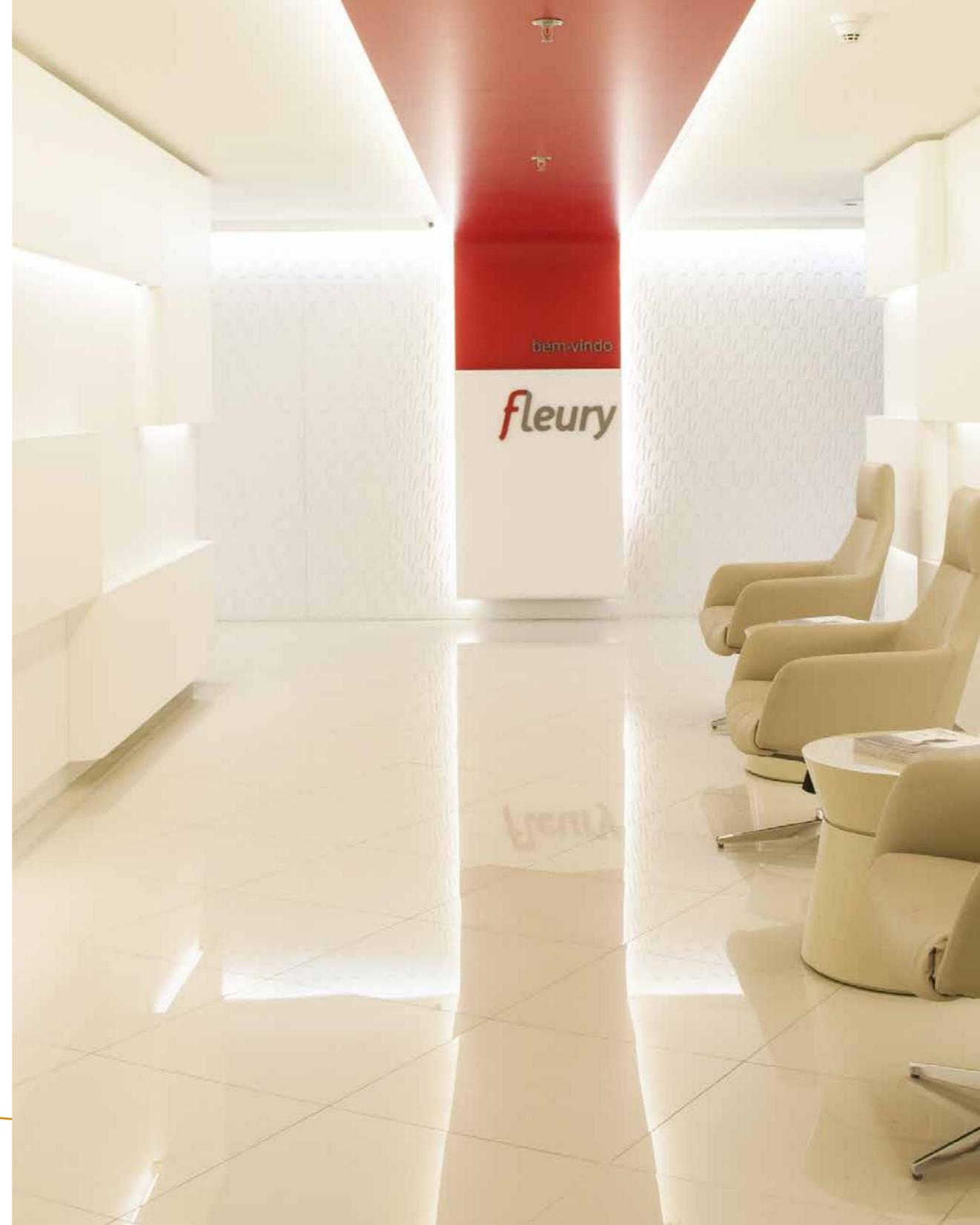
Entusiasmo: somos movidos por nossa paixão pela medicina, como indivíduos e como organização. Colocamos as nossas vidas, de modo prazeroso e gratificante, a serviço da saúde e do bem-estar das pessoas.

Excelência: buscamos a excelência e nos posicionamos no estado da arte, como resultado da nossa permanente preocupação em fazer melhor, mais rápido e com mais conforto para todos que se relacionam conosco.

Respeito: consideramos que o respeito é um pressuposto essencial para relações de confiança entre pessoas e entre empresas. Esse é o fundamento que nos permite interagir com as diferenças e aprender com essa convivência.

Interdependência: consideramos que a interdependência é uma lei natural que rege a saúde e a vitalidade de todos os organismos vivos. Buscamos compreendê-la para obtermos soluções cada vez mais integradas na medicina e para nos servir como fonte de inspiração no gerenciamento de nossas relações pessoais, profissionais e empresariais.

Solidariedade: compartilhamos a sensibilidade e a habilidade de nos colocarmos no lugar do outro e entender genuinamente a sua condição.



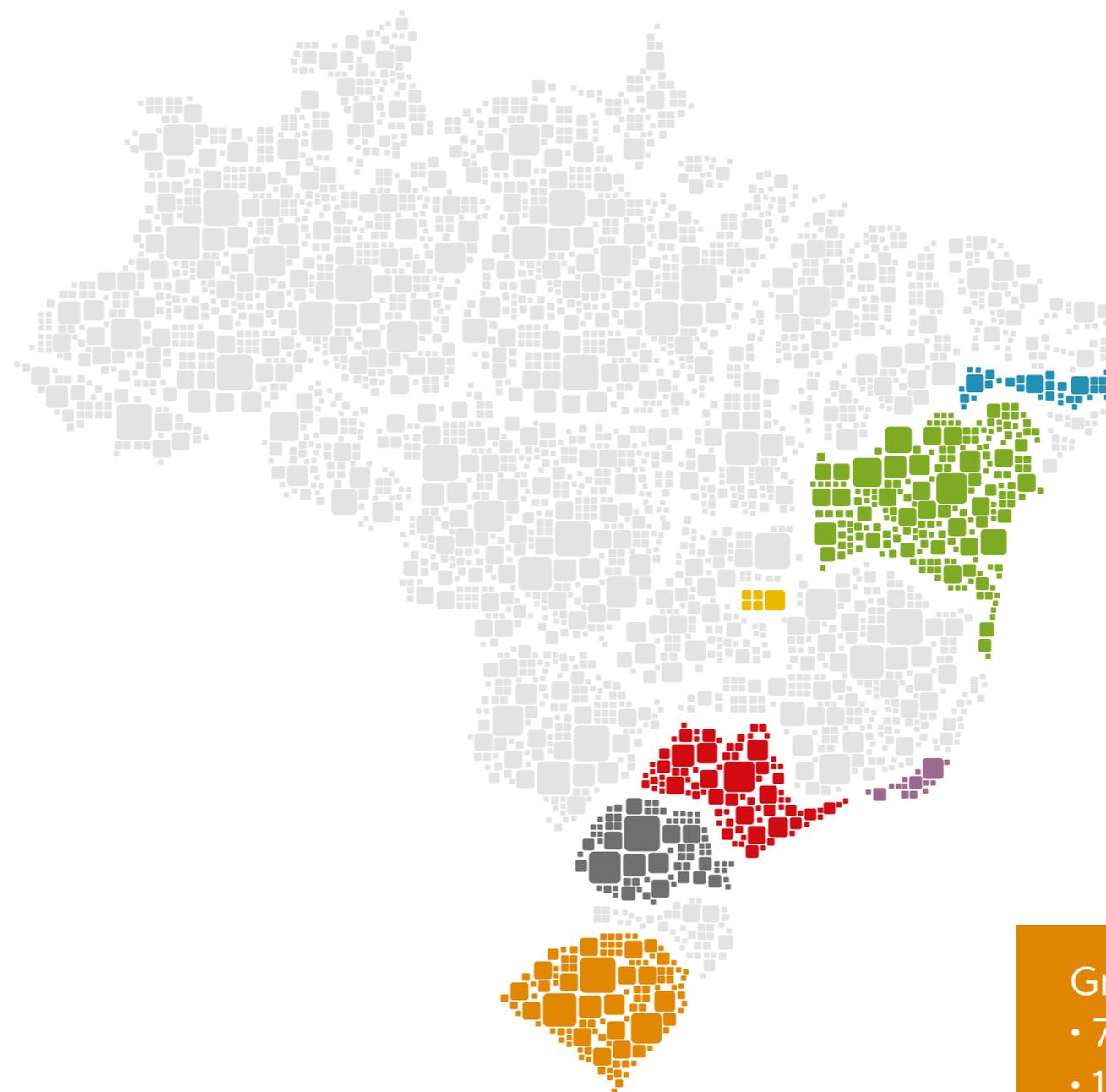


O Grupo Fleury

O Grupo Fleury, em 88 anos de existência, construiu a tradição e a reputação que tornam a marca a maior referência em medicina diagnóstica e preventiva no Brasil. Eleita uma das 20 empresas mais inovadoras do país pela AT Kearney e revista *Época Negócios*, a organização é reconhecida pela comunidade médica e opinião pública, nacionalmente e no exterior, por conta da excelência dos serviços prestados ao cliente. [|GRI 2.1|](#)

Moldada por princípios que garantem uma atuação sustentável na cadeia de saúde, a companhia possui um portfólio completo e integrado de exames diagnósticos, além de prover um atendimento diferenciado e humano a seus clientes. Em 2013, o Grupo realizou mais de 56 milhões de exames, prestou 112 mil assessorias médicas e enviou 51 mil relatórios integrados, beneficiando 9 milhões de clientes.

Encerrou 2013 com 159 unidades de atendimento em seis estados brasileiros e no Distrito Federal, 8,5 mil colaboradores e 1,7 mil médicos. A receita bruta totalizou R\$ 1,9 bilhão, a geração de caixa (conceito EBITDA) foi de R\$ 277,9 milhões e o lucro líquido atingiu R\$ 61,1 milhões. [|GRI 2.3, 2.4, 2.5, 2.7, 2.8|](#)



São Paulo*

- Sede do Grupo Fleury
- Fleury Medicina e Saúde
- a+ Medicina Diagnóstica
- Papaiz Diagnósticos Odontológicos por Imagem

Rio de Janeiro*

- a+ Medicina Diagnóstica
- Labs D'Or
- Clínica Felipe Mattoso

Paraná*

- a+ Medicina Diagnóstica

Rio Grande do Sul*

- a+ Medicina Diagnóstica
- Weinmann Laboratório

Bahia

- a+ Medicina Diagnóstica
- Diagnoson a+

Pernambuco*

- a+ Medicina Diagnóstica

Distrito Federal

- Fleury Medicina e Saúde

* Regionais com operações em hospitais

Grupo Fleury em números (2013):

- 7 marcas
- 159 unidades de atendimento
- 56 milhões de exames
- 51 mil relatórios integrados
- 112 mil assessorias médicas

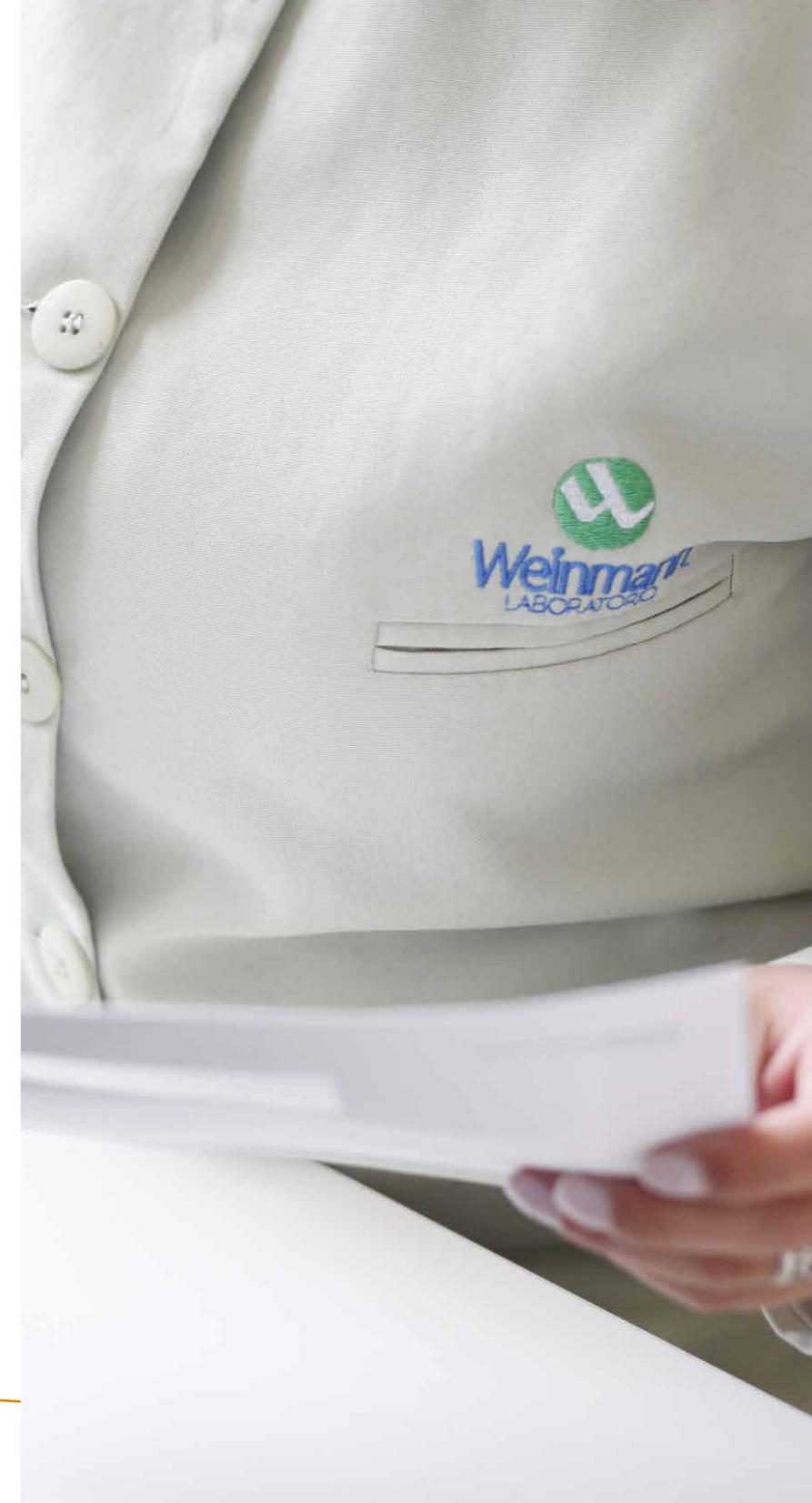


Marcas e serviços | GRI 2.2|

O Grupo Fleury oferece cerca de 3,5 mil procedimentos em 37 diferentes especialidades médicas, com presença consolidada nos principais centros econômicos brasileiros. Essa abrangência de atuação é possível graças às fortes marcas que constituem a organização. São elas:

>>> Fleury Medicina e Saúde

A marca é reconhecida como a mais valiosa do segmento de medicina diagnóstica no Brasil. Líder no mercado *premium*, centraliza sua atuação no Estado de São Paulo e no Distrito Federal. Na última década, inaugurou centros de medicina diagnóstica integrada, espaços que unem diferenciados serviços diagnósticos e terapêuticos, em um ambiente caracterizado pelo uso de tecnologias de ponta. Em 2013, o Grupo adotou um novo posicionamento de marca das unidades, que resgata os valores responsáveis pela história de seu sucesso, com o propósito contínuo de surpreender pacientes e médicos.



>>> a+ Medicina Diagnóstica

Lançada em maio de 2011, a marca a+ Medicina Diagnóstica, apesar de jovem, tem perfil de grande: são quase 100 laboratórios regionais distribuídos por Bahia, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Direcionada a preencher as necessidades dos públicos B e C, propõe um atendimento acolhedor, moderno e descomplicado a milhares de clientes e médicos, mantendo a essência do Grupo Fleury.

>>> Weinmann Laboratório

Maior referência em exames laboratoriais no Rio Grande do Sul, a marca tem uma trajetória de mais de 80 anos, sempre guiada pelos pilares do pioneirismo, da precisão nos resultados e da inovação em procedimentos. A marca conta com 13 unidades distribuídas em Porto Alegre, Grande Porto Alegre e região da Serra Gaúcha.

>>> Labs D'Or

A marca Labs D'Or conta com mais de 40 unidades diagnósticas no Rio de Janeiro, entre as cidades de Duque de Caxias, Niterói, São Gonçalo, Barra Mansa, Volta Redonda e Nova Iguaçu. Por dia, os laboratórios da rede atendem aproximadamente 7,5 mil pacientes. As unidades Labs D'Or agregam exames de análises clínicas, patologia clínica e anatomia patológica, conservando a qualidade e o profissionalismo tradicionais da rede de hospitais D'Or.

>>> Clínica Felipe Mattoso

Posicionada como uma marca *premium* no mercado carioca, a Clínica Felipe Mattoso é referência em exames de imagem. Desde 2012, integra em seu portfólio serviços de análises clínicas. São oito unidades no Rio de Janeiro, sendo três delas em Botafogo e as demais na Barra da Tijuca, no Centro, Hospital Samaritano, Jardim Botânico e Leblon.

>>> Diagnoson a+

Pioneira no diagnóstico da osteoporose no Estado da Bahia, a Diagnoson é reconhecida no mercado local por manter um corpo clínico de referência e *expertise* em exames de imagem. Esses diferenciais se tornam ainda mais fortes quando combinados à reputação da a+, referência em exames de análises clínicas. A união das duas marcas, já consolidada em Salvador, permite aos clientes realizar todos os exames em um único lugar, na unidade Diagnoson a+, no bairro da Pituba, em Salvador.

>>> Papaiz Diagnósticos Odontológicos por Imagem

Especializada em radiologia e prestação de serviços na área odontológica, a Papaiz tem oito unidades na cidade de São Paulo. A marca foi adquirida pelo Grupo Fleury e Odontoprev ao final de 2012 e mantém um padrão de qualidade único, com geração de laudos completos e atendimento de alto nível. As unidades da marca oferecem aos clientes tomadas radiográficas intra e extrabucais, documentações ortodônticas, ortopédicas, periodontais, implantológicas, entre outras.



Diagnoson a+ em Salvador (BA)



Estrutura de negócios |GRI 2.3|

Sediado na cidade de São Paulo, o Grupo Fleury possui três unidades administrativas, sendo a maior delas no bairro do Jabaquara. Ali estão instaladas a sede da empresa e a área técnica, que conta com uma das melhores estruturas de laboratório de patologia clínica do mundo. As demais duas unidades, também instaladas na zona sul da capital paulista, abrigam as áreas corporativas que dão suporte às unidades de atendimento em todo o Brasil.

A organização atua por **cinco linhas de negócios**:

Unidades de Atendimento – são mais de 150 instalações nos Estados de São Paulo, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul, de Pernambuco, da Bahia e do Paraná, além do Distrito Federal. As unidades prestam serviços privados de medicina diagnóstica para os públicos A, B e C, dedicando a cada um deles uma oferta segmentada e uma proposta de valor aderente à sua essência;

Operações em Hospitais – realiza análises clínicas e diagnósticos de imagem em 18 hospitais parceiros, fornecendo informações diagnósticas de alto valor agregado para as equipes médicas;

Laboratório de Referência – realização de exames de média e alta complexidade para laboratórios, hospitais e clínicas de todo o país, ajudando esses clientes a expandir o leque de ofertas com qualidade diagnóstica exemplar;

Medicina Preventiva – procedimentos de *check-up*, de maneira personalizada. Em 2013, foi interrompida a prestação de serviços para empresas de Promoção de Saúde e Gestão de Doenças Crônicas; |GRI 2.9|

Diagnóstico Dental – especializada em radiologia odontológica, provê serviços de tomografia, radiografias intra e extrabucais, documentação ortodôntica e modelos de arcada dentária. São oito unidades na Região Metropolitana de São Paulo.





Principais indicadores

[GRI 2.8]

	2009	2010	2011	2012	2013	Varição 2013/2012	CAGR ¹ (%)
Econômico-financeiros							
Receita bruta (R\$ milhões)	820	935	1.226	1.688	1.856	10,0%	22,7%
Receita líquida (R\$ milhões)	770	872	1.126	1.501	1.656	10,3%	21,1%
Ebitda (R\$ milhões)	179	202	200	315	278	-11,7%	11,6%
Resultado líquido (R\$ milhões)	84	130	101	107	61	-43,0%	-7,7%
Margem Ebitda (%)	23,3%	23,1%	17,7%	21,0%	16,8%	-20,0%	-
Investimentos (R\$ milhões)	38,5	60,0	182,1	162,8	148,1	-9,0%	40,0%
Receita bruta UAs/m ² (R\$ mil)	12,7	14,5	13,7	14,2	15,6	9,9%	5,3%
Operacionais							
Número de Unidades de Atendimento	153	141	197	186	159	-14,5%	1,0%
Número de atendimentos – UAs (mil)	2.905	2.984	3.512	5.832	5.477	-6,1%	17,2%
Número de exames e procedimentos (mil)	28.343	31.684	38.863	53.435	56.433	5,6%	18,8%
Área Unidades de Atendimento (m ²)	54,5	54,3	99,6	98,5	98,1	- 0,4%	7,3%
Mercado acionário							
Número de ações (mil)	131.299	131.299	156.204	156.293	156.293	0,0%	0,2%
Cotação da ação em 31/12 (R\$)	18,39	26,65	21,4	23,05	18,4	-20,2	0,0%
Valor de mercado (R\$ milhões)	2,4	3,5	3,3	3,6	2,9	-19,4	4,8%
Socioambientais²							
Número de colaboradores							
Empregados	-	4.600	8.230	9.647	8.822	-8,6%	24,2%
Profissionais médicos	-	632	1.315	1.611	1.711	6,2%	39,4%
Consumo de água (m ³)	-	90.567	93.837	150.784	160.297	6,3%	21,0%
Consumo de energia (MWh/ano)	-	20.111	-	27.657	59.075	113,6%	43,2%
Emissões atmosféricas (t CO ₂ e) ³	-	1.934,28	3.903,51	4.806,21	11.254,83	134,2%	79,9%

¹ CAGR: *Compound Annual Rate* ou Taxa Composta de Crescimento Anual

² Até 2010, dados socioambientais incluíam apenas unidades da marca Fleury Medicina e Saúde

³ Aumento reflete ampliação do número de fontes e alterações em metodologia de cálculo



Mensagem da Diretoria Executiva

[GRI 1.1, 1.2]

Para o Grupo Fleury, o ano de 2013 foi marcado pela conclusão de um importante ciclo de crescimento experimentado nos anos anteriores, em razão da consolidação e expansão da marca a+ Medicina Diagnóstica e dos negócios Diagnoson, Labs D’Or e Felipe Mattoso – adquiridos em 2011. Esses movimentos permitiram ampliar nossa atuação nos mercados regionais, expandir a oferta de serviços de imagem e crescer a presença de mercado em públicos de diversos segmentos de renda.

Com esses movimentos, o equilíbrio entre a participação dos negócios e marcas no portfólio do Grupo se alterou, sendo que os serviços da marca Fleury Medicina e Saúde, em estágio maduro e com maior rentabilidade, representaram cerca de 46% de nossa receita total. Os principais desafios de 2013 estiveram relacionados a gerenciar esse novo cenário de negócios, de abrangência estratégica maior, mas que no curto prazo trouxe perda de rentabilidade relativa, maior complexidade operacional e lacunas decorrentes da estratégia de crescimento intenso.

Ao mesmo tempo, o ambiente macroeconômico foi marcado pelo crescimento de 2,3% do Produto Interno Bruto (PIB), os juros básicos da economia encerraram 2013 em 10% ao ano e a inflação atingiu 5,91%. Nesse cenário, nossas iniciativas foram direcionadas a acelerar o processo de integração dos negócios no Rio de Janeiro e em Salvador, intensificar o uso dos ativos investidos durante os anos anteriores na marca a+ Medicina Diagnóstica, capturar a demanda latente por serviços diagnósticos, qualificar a receita do portfólio, bem como concentrar os novos investimentos na marca Fleury Medicina e Saúde. Paralelamente, em especial durante o segundo semestre, elaboramos e

executamos uma série de projetos e ações para buscar a recuperação da rentabilidade da empresa e de seus negócios por meio da estruturação de fluxos e processos para a maior eficiência operacional. Também tomamos decisões de desinvestimento em negócios e unidades de atendimento, além de revisarmos contratos comerciais não lucrativos e sem horizonte de reversão no médio prazo.

Introduzimos iniciativas estruturantes para elevar o nível de eficiência operacional, integração da organização e institucionalização de processos no médio prazo. São exemplos projetos estratégicos para a gestão de riscos; modelo de gestão e redesenho da cadeia de processos; modelo de atendimento; desenvolvimento organizacional; fortalecimento da estratégia para o relacionamento médico; e ampliação da atuação por especialidades. Entretanto, com o objetivo de aprimorar a gestão dos recursos em toda a companhia, e capturar no curto prazo economias de custos e despesas operacionais, aceleramos a revisão do processo transversal de recebimentos e de conversão de lucro em caixa, e implantadas metodologias e rituais, como o “orçamento matricial” e o “fórum de aprovação de projetos”.

Cultura organizacional

Adicionalmente, esse novo cenário trouxe o desafio de assegurar e disseminar a cultura organizacional do Grupo, forte e homogênea, com propósito de gerar coesão em uma empresa com crescente número de colaboradores, em toda a sua diversidade. No decorrer destes 88 anos de história, dois princípios fundamentais nortearam nossa atuação:

1) oferecer a solução mais adequada aos clientes, com ênfase na excelência médica e técnica proveniente do conhecimento instalado e renovado constantemente pelos profissionais da organização;

2) foco no atendimento acolhedor, atencioso e solidário ao cliente e suas necessidades.

Esses dois princípios permitiram construir e perpetuar soluções personalizadas e inovadoras em benefício da saúde e do bem-estar das pessoas. Essas características são historicamente os alicerces da reconhecida diferenciação do Grupo Fleury no nosso segmento, tanto na perspectiva médica como dos clientes. Prosseguir com a prática desses princípios em um novo contexto, dinâmico e em transformação é desafiador.

Buscamos promover o engajamento de nossos colaboradores e médicos à cultura desejada, disseminar a integração das equipes atualmente com maior dispersão geográfica, respeitar e aproveitar os elementos de sua diversidade e seu tamanho. Isso exige que o binômio cultura e estratégia caminhe de forma integrada e disseminada para que a atuação de cada colaborador e médico seja conduzida e pautada por esse jeito de ser que norteia a competitividade da companhia ao longo de nossa história e para o futuro.

Avanços no desempenho

Diante desse cenário, nossa receita bruta cresceu 10,0%, atingindo R\$ 1,9 bilhão. O EBITDA no período foi de R\$ 277,9 milhões (margem de 16,8%) e lucro líquido, de R\$ 61,1 milhões (margem de 3,7%). A geração de caixa operacional no período foi de R\$ 210 milhões, o que representa uma taxa de conversão de 75% sobre o EBITDA, e o investimento em imobilizado e intangível totalizou R\$ 148 milhões.

Para reforçar ainda mais nossa estrutura financeira e alongar o perfil de endividamento, captamos R\$ 500 milhões no início de 2013 por meio

da segunda emissão de debêntures, com vencimento de sete anos e remuneração de 0,85% acima do CDI. Os recursos foram aplicados em fundos exclusivos e podem ser utilizados em futuras oportunidades de crescimento e consolidação. A dívida líquida, que tem característica de longo prazo, é de R\$ 470 milhões, representando 1,7 vez o EBITDA de 2013. A solidez financeira e a característica de crescimento orgânico, baseado em geração operacional de caixa, nos permitiram ampliar a distribuição de dividendos, que atingiu R\$ 82 milhões, o correspondente a R\$ 0,52 por ação.

Em São Paulo, a marca Fleury Medicina e Saúde, líder no segmento premium, atingiu o crescimento de 12,6% em receita bruta no ano, atendendo à crescente demanda por seus serviços e perpetuando patamares de lucratividade. Além de concentrar os investimentos do programa de expansão, contou com uma nova campanha de marketing para realçar diferenciais, numa contínua captura de seu mercado de atuação em que ocupa posição de liderança em virtude de sua oferta diferenciada e inovadora de soluções integradas e cada vez mais completas em medicina e saúde.

No Rio de Janeiro, enquanto a marca premium Felipe Mattoso ampliou seu portfólio de serviços e atendimento, crescendo acima de 15% sobre 2012, a marca Labs D'Or acelerou a reestruturação de sua rede de unidades e oferta de serviços, e intensificou o processo de seleção de fontes pagadoras de acordo com seu diferenciado nível de serviços prestados. Avanços na integração das operações do Rio de Janeiro se deram principalmente na unificação das áreas técnicas de análises clínicas em um único local, na unificação dos sistemas de atendimento, além de ações de cultura e programas de educação para os colaboradores.

As marcas regionais (exceto Rio de Janeiro) avançaram 22,5% em receita bruta como resultado da crescente escolha dos clientes e comunidade médica por a+ Medicina Diagnóstica, lançada em 2011, da ampliação dos

serviços de Diagnoson a+ na Bahia e da consistente liderança da marca Weinmann no Rio Grande do Sul.

O segmento de negócios empresariais teve o escopo de atuação revisado ao longo do ano. Nas Operações Diagnósticas em Hospitais, nos concentramos no atendimento às instituições que demandam exames de maior complexidade. Em Medicina Preventiva, descontinuamos os serviços de Promoção de Saúde e Gestão de Doenças Crônicas, reforçando o foco em nossas principais operações em medicina diagnóstica.

Significativos avanços ocorreram nas iniciativas de Inovação e Sustentabilidade. Pelo terceiro ano consecutivo, fomos reconhecidos por nossas práticas nessas áreas, com referência no Guia Exame de Sustentabilidade como a companhia de maior destaque no setor de saúde e uma das empresas-modelo no Brasil. Adicionalmente, também pela terceira vez, integramos a lista das empresas mais inovadoras do País, segundo a consultoria A.T. Kearney, com apoio da revista Época Negócios. Esses reconhecimentos são decorrentes da cultura que permeia o Grupo Fleury desde 1926 e insere-se em nossa atuação estratégica.

Como exemplos nessa direção, lançamos 96 novos serviços e alterações de metodologia em medicina laboratorial e em centro diagnóstico, aumentando o portfólio de exames em diferentes núcleos de especialidades médicas. Importante destacar também que assinamos o Pacto Global das Nações Unidas, reforçando nosso compromisso com o crescimento sustentável, e nossas ações foram incluídas na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial, da BM&FBovespa (ISE 2014).

Aprimoramento de relato |GRI 3.5|

Paralelamente, a terceira edição do Relatório Anual de Sustentabilidade



foi publicada em 4 de junho de 2013 segundo as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), com evolução gradativa do nível de aplicação (atualmente B+) e realizamos a 3ª edição do Fleury Day, evento destinado a investidores. Estas iniciativas ilustram o compromisso, o crescente relacionamento e a transparência que mantemos com nossos públicos de interesse, procurando o avanço contínuo no processo de gestão de impactos, entrega de valor e na atuação alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Estamos cientes de que nosso modelo atual do relatório anual de sustentabilidade ainda não atingiu um nível de integração considerado ideal. No entanto, para aprimorar a edição referente ao exercício de 2013, realizamos uma consulta específica a públicos de relacionamento, com o objetivo de identificar aspectos relevantes para a gestão da sustentabilidade da empresa, assim como oportunidades futuras de inserção de em nossa estratégia de negócio de temas que deveriam ser abordados neste documento. A consulta ocorreu durante o encontro Oportunidades no Setor de Saúde: Venha construir o futuro conosco, realizado em São Paulo em março de 2014. A iniciativa de engajamento contou com 55 pessoas, entre representantes de clientes, fornecedores, operadoras de saúde, médicos, colaboradores, que são considerados públicos prioritários, além de organizações não governamentais (ONGs), indústria farmacêutica, empreendedores e blogueiros de diversas localidades brasileiras. [|GRI 4.14, 4.15, 4.16|](#)

A reunião foi uma oportunidade para ouvir as partes interessadas em um espaço de cocriação do futuro, mapeando temas e oportunidades para que o Grupo Fleury possa gerar valor e exercer protagonismo. No encontro, foi priorizada a discussão de três eixos temáticos: sustentabilidade da cadeia de valor, acesso da população de baixa renda aos serviços de saúde e relação médico-paciente, considerados

os principais desafios do setor de saúde. A seguir, durante trabalhos em grupo, os participantes identificaram oportunidades de inovação a partir desses três desafios.

No final do encontro, os presentes responderam a um questionário para priorizar temas mais relevantes entre aspectos previamente selecionados a partir de pesquisa do setor de saúde realizada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração da Fundação Getulio Vargas (GVCes).

A composição entre os temas abordados na atividade de cocriação e o resultado do questionário gerou uma relação inicial de 28 temas de interesse do público externo. Esses temas foram consolidados segundo sinergias e complementaridades entre si, o que resultou em oito temas de interesse compartilhados entre públicos de relacionamento e organização. Para estabelecer a ordem de prioridade para as partes interessadas e a companhia, o processo considerou três forças:

- interesse dos públicos de relacionamento: distribuição de participantes em grupos temáticos de discussão e respostas correspondentes aos temas no questionário baseado em estudo da GVCes;
- agenda de sustentabilidade: grau de relevância do tema dentro da agenda global de sustentabilidade, considerando aspectos ambientais, sociais e financeiros;
- interesse estratégico: aplicação de uma régua de níveis de maturidade desejável para a gestão da sustentabilidade empresarial.

A prioridade dos oito temas para públicos de relacionamento (eixo y) e empresa (eixo x) foi pontuada segundo as três forças, com notas variáveis de 1 a 4 (1= baixa relevância, 2= média relevância, 3= alta relevância e 4= relevância muito alta).

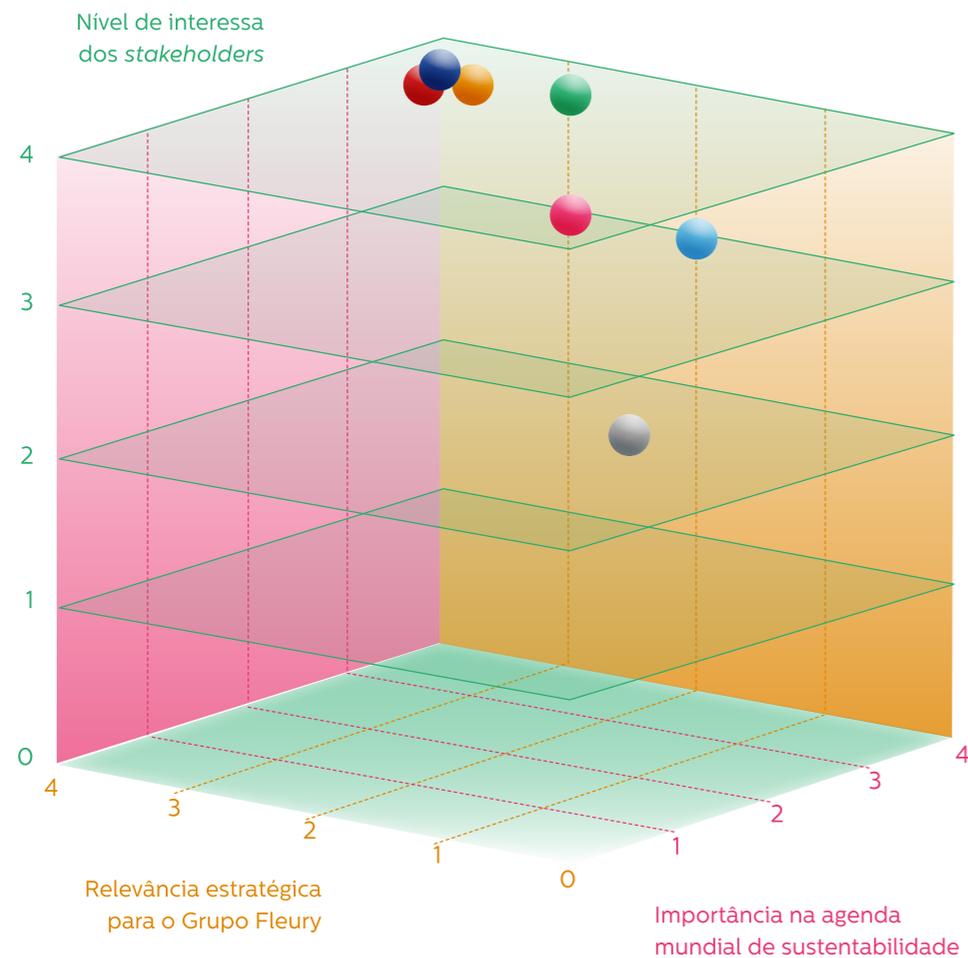
Aspecto	Grau de importância	Significado
Liderança social – Oportunidade de mobilização para o amplo envolvimento do mercado de saúde nas questões de sustentabilidade	4	Muito Alta
Estratégia – Integração das questões de sustentabilidade às estratégias do negócio	3	Alta
Gerencial – Incorporação das questões de sustentabilidade aos processos de gestão	2	Média
Compliance – Adoção de políticas e processos para atender à regulamentação/ legislação	1	Baixa

Os temas em destaque para públicos de interesse e organização, segundo o critério das três forças, são:

- formação e desenvolvimento dos profissionais de saúde;
- soluções construídas com atores da cadeia de saúde para prevenção, inovação e políticas públicas;
- educação para saúde.

Os sete temas considerados mais relevantes e identificados pelos públicos de interesse na atividade de engajamento específica para a elaboração deste Relatório Anual de Sustentabilidade e que compõem a matriz de materialidade foram encaminhados para análise da Diretoria Executiva e identificação de sinergias para a gestão da sustentabilidade do Grupo Fleury e oportunidades futuras de inserção de temas em nossa estratégia de negócio. [|GRI 4.17|](#)

Matriz de relevância

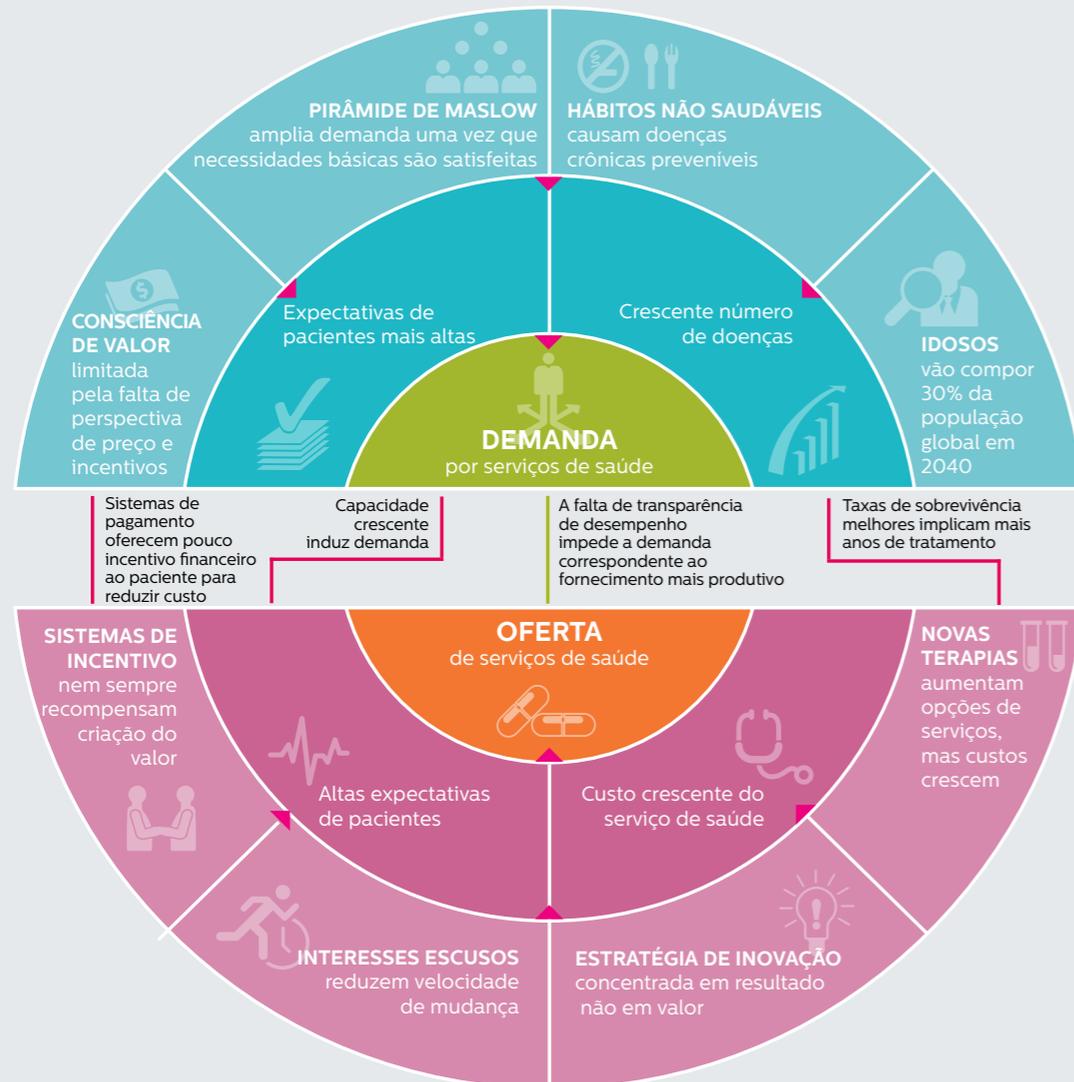


Temas relevantes |GRI 4.17|

Tema	Importância na agenda mundial de sustentabilidade	Nível de interesse dos stakeholders	Relevância estratégica para o Grupo Fleury	Aspecto	Indicador GRI relacionado
 Formação e desenvolvimento dos profissionais de saúde	4	4	4	Formação de profissionais de saúde (gestão e tratamento humanização)	LA11
				Segurança de clientes e funcionários no serviço de saúde	PR1, PR2
				Qualidade de Vida dos profissionais de saúde	LA8
				Recrutamento e seleção (diversidade, pessoas com deficiência, aprendizes, trainees, etc.)	LA1, LA13
 Soluções construídas com atores da cadeia de saúde para prevenção, inovação e políticas públicas	4	4	4	Retorno de valor para a sociedade	EC1, EC8, EC9
				Articulação conjunta de atores da cadeia de saúde	-
				Soluções sistêmicas de prevenção e tratamento (Inovação e tecnologia em saúde)	PR1
				Relação com o governo e políticas públicas em saúde	SO5
 Custo do serviço				-	
 Educação para saúde	4	4	4	Educação para saúde (conscientização e prevenção)	LA8
 Ampliação do acesso à saúde	4	4	3	Programas e serviços de saúde para a população de baixa renda	LA8
 Qualidade dos relacionamentos (colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, etc.)	4	3	3	Satisfação dos públicos de relacionamento (colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, etc.)	PR5
 Impacto ambiental das operações do Grupo Fleury	3	3	2	Resíduos e efluentes	EN21, EN22, EN23, EN24
				Consumo de água	EN8, EN9, EN10
				Consumo de energia	EN3, EN4, EN5, EN6, EN7
				Mudanças climáticas	EC2
 Ética a serviço do cliente e da sociedade	3	2	2	Ética do negócio e comportamento competitivo no mercado de saúde	SO2, SO3, SO4



Fatores-chave e dinâmica do aumento das despesas em saúde



Fonte: Fórum Econômico Mundial/McKinsey & Company

Desafios do setor de saúde

A definição de temas relevantes se relaciona com os grandes desafios que se impõem para o setor de saúde nos próximos anos e serão determinantes para os negócios de empresas como o Grupo Fleury e nossa atuação no mercado de medicina diagnóstica. Eles refletem especialmente a crescente demanda pelos serviços e o desenvolvimento acelerado de novas terapias e tecnologias. Estudo do Fórum Econômico Mundial traçou um cenário para 2040 identificando fatores-chave que impulsionam a demanda e influenciam o custo crescente da oferta, com impacto sobre a sustentabilidade do sistema.

Do lado da procura são quatro fatores: envelhecimento da população; explosão das chamadas doenças de estilo de vida (como obesidade, diabetes, cardiovasculares); aumento de expectativas em relação aos serviços; e falta de consciência dos consumidores sobre o valor dos cuidados de saúde. No Brasil, mais um aspecto pode ser somado: crescimento da classe média, que passa a consumir serviços de saúde a que antes não tinha acesso.

Paralelamente, o avanço em pesquisa e desenvolvimento levará a inovação tecnológica a patamares mais elevados, envolvendo

medicamentos, equipamentos médicos e sistemas da informação. Em 2013, por exemplo, 37 medicamentos orais para o tratamento de câncer e 50 novos procedimentos foram incluídos pela Agência de Serviços de Saúde Suplementar (ANS) na cobertura obrigatória para beneficiários de planos de saúde no Brasil. Naturalmente, um dos reflexos é o impacto no custo da saúde.

O estudo do Fórum – Cenários para Sistemas de Saúde Sustentáveis – aponta que, do lado da oferta, o aumento de custos é impulsionado pelo advento de novas terapias e tecnologias e por estratégias de inovação que têm foco em melhores receitas em vez de ênfase em menores custos. Participaram desta pesquisa, que teve a colaboração da consultoria McKinsey, representantes de governos, médicos, acadêmicos, líderes da indústria, representantes da sociedade civil e provedores de saúde pública e privada.

O relatório enfatiza: não importa quão eficiente seja, um sistema de saúde não pode ser sustentável a menos que o ritmo do crescimento da demanda por serviços seja reduzido. Essa constatação implica mudanças de comportamento para a garantia de qualidade de vida da população, o que envolve uma reformulação integrada dos padrões sociais vigentes: normas culturais, planejamento urbano, meio ambiente, hábitos de alimentação, educação infantil e balanceamento da carga de trabalho.

Novas fronteiras

As transformações previstas no segmento envolvem a revisão da estrutura fundamental dos sistemas de saúde, que atravessaram um século praticamente sem mudanças, e a reinvenção dos modelos



de entrega. Esse direcionamento exigirá a cada dia maior abertura à inovação, com incentivos e alterações nos marcos regulatórios que favoreçam esse movimento.

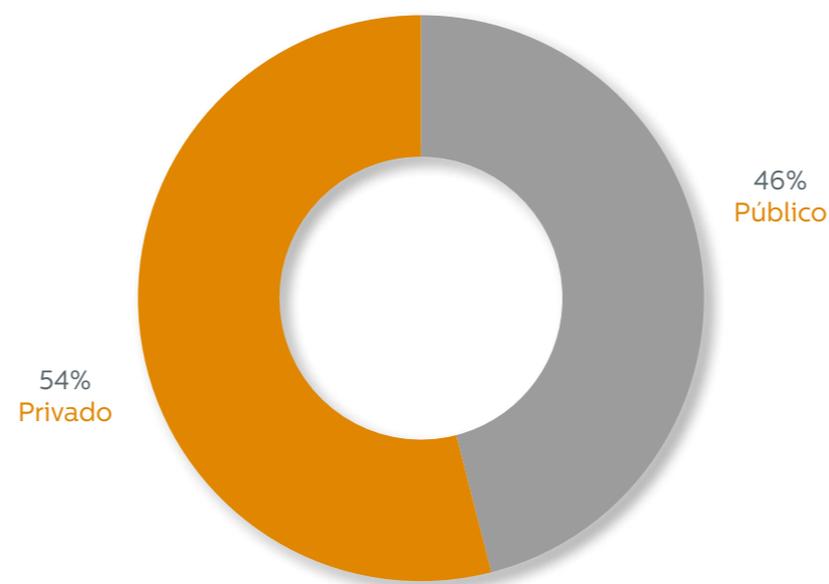
Adicionalmente, a Organização Mundial da Saúde (OMS) tem pressionado a comunidade internacional para a universalização da saúde. De acordo com a entidade, 83 países possuem menos que o mínimo de profissionais recomendados – 22,8 profissionais para cada 10 mil habitantes. O Brasil tem 31,4 profissionais para cada 10 mil habitantes, acima do mínimo recomendado, mas ainda abaixo da faixa que a OMS caracteriza como cobertura universal – de 34,5 profissionais para cada 10 mil habitantes. O Ministério da Saúde estima que a universalização da saúde no País ocorra no prazo de dez anos.

Saúde no Brasil

Saúde é o tema que concentra as preocupações dos brasileiros, segundo levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea): 88% esperam melhorias na saúde, enquanto 73% desejam educação de qualidade. Outra pesquisa, do DataFolha, aponta que é o principal problema do país, na visão de 45% dos entrevistados, superando questões como educação, corrupção e segurança.

O mercado brasileiro de serviços de saúde é o maior da América Latina e seu financiamento representa 8,9% do PIB – ou o equivalente a R\$ 427,2 bilhões a preços correntes do final de 2013. Os gastos públicos, nas três esferas de governo

Financiamento da Saúde no Brasil



Fonte: Banco Mundial, ANS - 2011

(União, Estados e Municípios) equivalem a 46% do total, de acordo com Indicadores de Desenvolvimento Mundiais, do Banco Mundial referentes ao ano de 2011. O setor privado assume 54% dos gastos.

O Brasil encerrou 2013 com uma população de 201 milhões de habitantes, dos quais 50,3 milhões, ou 25%, possuíam algum tipo de cobertura de assistência médica privada – crescimento de 56,7% em dez anos, segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Mesmo com esse

crescimento, cerca de 70% da população depende do atendimento pela rede pública de saúde (Sistema Único de Saúde), que responde por menos de 50% da cobertura dos custos. A estimativa é que 5% dos brasileiros paguem diretamente pelos serviços, com atendimento particular.

Futuro

Os resultados e as realizações de 2013 descritos neste Relatório estão respaldados em uma visão de longo prazo e na parceria construída no dia a dia de um relacionamento íntegro, ético e transparente com todos os nossos públicos de relacionamento. Os resultados operacionais do ano refletem os desafios de curto prazo envolvidos na preparação estrutural para o longo prazo. Dessa forma, as reestruturações e a integração no Rio de Janeiro, aceleradas no final de 2013, adicionaram pressões de resultado no ano, mas consolidam o nosso compromisso com o crescimento e retorno da companhia de forma consistente e sustentável.

Seguimos confiantes nas vantagens competitivas do Grupo Fleury e de suas marcas. Nesse contexto, projetamos para 2014 o investimento total de R\$ 221 milhões, com destaque para a expansão de oferta de serviços da marca Fleury Medicina e Saúde. Esse investimento inclui o novo Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular da marca Fleury. Acreditamos que 2014 será marcado pelo reforço da robustez da estratégia de diferenciação de todas as marcas e negócios da companhia.

Diretoria Executiva



Compromissos

[GRI 4.12]

O tema sustentabilidade é relevante para o Grupo Fleury e faz parte de sua cultura, com o compromisso de integrar de forma equilibrada aspectos ambientais, sociais e econômicos em sua atuação, assegurando qualidade e eficiência dos processos. Mas ainda é um desafio incorporar as questões socioambientais à estratégia, para que passem a ser parte inerente do negócio.

Um importante passo foi dado em 2013, com a adesão da companhia ao Pacto Global, um compromisso assumido por empresas de todo o mundo que desejam alinhar suas práticas de negócios a dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos e do trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. A iniciativa conta com mais de 5,2 mil participantes, entre agências da Organização das Nações Unidas (ONU), empresas, sindicatos e organizações não governamentais que se alinham para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário.

Dez princípios do pacto global

Direitos Humanos



1 RESPEITAR e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência



2 ASSEGURAR a não participação da empresa em violações dos direitos humanos

Direitos do Trabalho



3 APOIAR a liberdade de associação e reconhecer o direito à negociação coletiva



4 ELIMINAR todas as formas de trabalho forçado ou compulsório



6 ESTIMULAR práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego



5 ERRADICAR efetivamente todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva

Meio ambiente



7 ASSUMIR uma abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais



8 DESENVOLVER iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade sócio-ambiental



9 INCENTIVAR o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis

Anticorrupção



10 COMBATER a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno

O Grupo também é signatário do Pacto Empresarial pela Integridade contra a Corrupção, desde 2010. O acordo é articulado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em parceria com a Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o escritório das Nações Unidas Contra Drogas e Crime (UNODC) e o Comitê Brasileiro do Pacto Global. O objetivo é ter o apoio dos empresários e entidades na implantação dos compromissos assumidos em suas organizações para garantir a promoção de políticas de integridade e combate à corrupção.

Além disso, o Grupo mantém seu compromisso com elevados padrões de qualidade e cuidado com o meio ambiente. No fim de 2013, aproximadamente 70% das operações contavam com certificações ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e ISO 14001 (Gestão Ambiental). A companhia foi recertificada pelo Colégio Americano de Patologistas (CAP) e tem a acreditação do Colégio Americano de Radiologia (ACR) para os serviços de medicina nuclear e PET/CT da Unidade Fleury Paraíso.





Diálogo com públicos de relacionamento

[GRI SO5, 4.12, 4.13, 4.14]

O Grupo Fleury acredita que estar em constante contato com seus públicos de relacionamento é uma premissa primordial para sua estratégia de negócios. A companhia tem melhorado a cada ano a forma de se comunicar com seus diversos públicos de relacionamento, criando iniciativas de diálogo que incluem clientes, colaboradores, fornecedores, agências reguladoras, entidades de classe, representantes de comunidades, organizações do terceiro setor, governo e sociedade.

Para melhor se relacionar com os clientes, disponibiliza uma Central de Atendimento e uma Ouvidoria. No diálogo com os colaboradores, tem investido em iniciativas para melhorar a satisfação dos profissionais, além de manter uma ouvidoria interna do Código de Conduta para atender às demandas de forma confidencial (*Mais informações nos capítulos Clientes e Pessoas*).

Pelo sexto ano consecutivo, a empresa promoveu em 2013 debates sobre temas de interesse comum para o setor de saúde e discutiu questões que promovem e reforçam as relações de equilíbrio entre os agentes. Por entender que é parte do seu papel contribuir para que essas interações fortaleçam a sustentabilidade do setor, realizou três seminários: Os Gargalos da Saúde Suplementar, em conjunto com o Sindicato dos Hospitais, Clínicas e Casas de Saúde do Município do Rio (Sindhrio); Os Rumos da ANS para a Sustentabilidade do Sistema de Saúde Privado, no 6º Seminário Sindhosp; e o 1º Seminário Anvisa e a Sustentabilidade do Setor de Saúde, também com o Sindicato dos Hospitais Clínicas e Laboratórios do Estado de São Paulo (Sindhosp).

Políticas públicas [GRI SO5]

O Grupo participou de consultas públicas essenciais que fazem parte da agenda regulatória da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), entre elas os debates que regem um novo modelo de contratualização entre os operadores de serviços de saúde e os prestadores de serviços. A companhia ingressou nessa discussão, por meio da Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica (Abramed). Importante também foi a contribuição para o Programa de Qualificação e Avaliação de Desempenho, que ainda está em tramitação na ANS.

No final do ano, o Grupo também se aproximou do Proteste, órgão de defesa do consumidor. A expectativa é construir um relacionamento de transparência com órgãos dessa natureza, para que eles conheçam os desafios e objetivos do setor e, assim, garantam que os consumidores tenham maior conhecimento e informação a respeito de procedimentos, contratos e coberturas a que têm direito.

Outro tema de relevância em 2013 foi a nova versão da Troca de Informações na Saúde Suplementar (TISS), publicada no final de 2013 com prazo de implantação em 2014. A TISS foi estabelecida como um padrão obrigatório para as trocas eletrônicas de dados de atenção à saúde dos beneficiários de planos, entre os agentes de saúde suplementar.

A expectativa é que haja uma publicação de Notas Técnicas em 2014, e, em 2015, a revisão da resolução RDC 302, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que regula o segmento de laboratórios, uma vez que o texto atual se mostra passível de diferentes interpretações por autoridades sanitárias. Participou ainda de iniciativas que buscam a uniformização da atuação das vigilâncias sanitárias locais, uma vez que essas adotam procedimentos diferentes nas distintas regiões. Esse processo ainda está em andamento e deve ser solucionado em 2014.

Aprendendo com a comunidade

Uma situação de potencial conflito com uma comunidade serviu como aprendizagem importante de gestão de impactos. Vizinhos de uma unidade a+ instalada em 2012 na Avenida Heitor Penteado, no bairro do Sumaré, em São Paulo, passaram a reclamar do trânsito e do estacionamento de veículos nas ruas próximas. O maior movimento decorreu da consolidação da unidade, que tem 1,5 mil metros quadrados e oferece um completo portfólio de serviços de imagem, como ressonância magnética, tomografia e endoscopia.

Buscando um relacionamento saudável com a comunidade, os profissionais do Fleury se reuniram com os vizinhos para ouvir suas reclamações e demandas e criaram um plano de ação para mitigar os impactos. Para isso, a entrada da unidade foi transferida para outra rua, houve reforço no serviço de manobristas e a unidade deixou de abrir aos domingos para reduzir o barulho.



Participação em entidades |GRI 4.13|

Participação em órgão de governança e comitês	Cargo/função
Conselho Empresarial de Medicina e Saúde da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ)	Conselheiro
Comitê de Relações Governamentais da Câmara Americana de Comércio (Amcham)	Membro
Diretoria de Acreditação e Qualidade da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML)	Diretor
Comitê de Acreditação do Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (Palc) da SBPC/ML	Presidente
Departamento de Laboratórios do Sindicato dos Hospitais do Estado de São Paulo (Sindhosp) e Federação dos Hospitais, Clínicas e Laboratórios do Estado de São Paulo (Fehoesp)	Membro
Câmara Técnica da Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica (Abramed)	Membro
Comitê de Cooperativismo e Terceirização em Saúde na Ordem dos Advogados do Brasil – Seção São Paulo (OAB-SP)	Membro
Participação como associada	Cargo/função
Associação Brasileira da Indústria de Alta Tecnologia de Equipamentos, Produtos e Suprimentos Médico-Hospitalares (Abimed)	Membro
Associação Brasileira da Indústria Inovadora em Saúde (Abiis)	Membro
Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica (Abramed) - Conselho de Administração	Conselheiro
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	Membro
Câmara Americana de Comércio (Amcham) - Comitê de Relações Governamentais	Membro
Clinical and Laboratory Standards Institute (CLSI)	Membro
Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)	Membro
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	Membro
Instituto Ethos	Membro
Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML) - Diretoria de Acreditação e Qualidade	Diretor





Marketing e comunicação

As iniciativas de marketing e comunicação realizadas em 2013 tiveram grande relevância para o avanço da companhia, acompanhando o processo de consolidação das aquisições realizadas nos últimos anos. Internamente, a prioridade foi apresentar conteúdos que deixassem clara a estratégia da empresa, de modo que os colaboradores se sentissem mais seguros e confiantes. Externamente, a principal iniciativa foi o reposicionamento da marca Fleury Medicina e Saúde, que foi sustentado por diversas ações realizadas ao longo do ano para enfatizar os atributos e o posicionamento *premium*.

A política de comunicação externa estabelece diretrizes baseadas nas determinações do Conselho Federal de Medicina (CFM), que regulamenta a prática e divulgação de serviços médicos. O Grupo atende à legislação vigente e específica sobre publicidade, propaganda e marketing em todas as regiões em que atua. O Departamento Jurídico também é importante fonte de consulta e direcionamento nessas ações. |GRI PR6|

Novo posicionamento de Fleury Medicina e Saúde

Surpreender o cliente. Essa é a essência da marca Fleury Medicina e Saúde, definida no processo de reposicionamento lançado no final de maio de 2013. Além do Marketing, mais 24 áreas estiveram envolvidas nas iniciativas para comunicar o novo *branding*, o que envolveu 72 ações em mais de 20 meses de trabalho, como reforço à liderança da marca no segmento e ampliação da rentabilidade.

A identidade visual também foi modificada e foram definidos três atributos:

- 1) À frente do seu tempo, cultivando a inovação como pilar estratégico dos negócios.
- 2) Solucionador da necessidade do cliente, atuando como parceiro do médico e otimizando o tempo enquanto ele está sob os cuidados da companhia;
- 3) Pessoal. Nesse sentido, foi desenvolvido o conceito “Um centro de referência em você”, que traduz a abordagem específica para cada cliente e suas necessidades particulares.
- 4) Para lançar a marca internamente e trazer a nova cultura para os colaboradores, houve eventos de disseminação em um local ambientado para contar a história do Fleury Medicina e Saúde ao longo do tempo e reforçar o posicionamento da marca. Com foco no público externo, a campanha de marketing realçou os diferenciais da marca em anúncios veiculados em televisão, rádio, mídia impressa e internet. Com a campanha, houve aumento de 72% no número de seguidores na rede social Facebook e, a partir de junho, registrou-se queda nas manifestações negativas a respeito da marca nas redes sociais. Houve também o apoio de *newsletter* e mala-direta para clientes, médicos, hospitais, empresas e fornecedores.



O Fleury tem um corpo médico altamente qualificado, entre eles diversos com doutorados e mestrados. São mais de 600 especialistas nas principais áreas da medicina. Por isso nosso conhecimento é tão completo no campo da

Julianologia

Fleury.
Um centro
de referência
em você.

fleury medicina
e saúde

Propaganda – Para expressar o novo branding, foi lançada a campanha “Vocêlogia”, que reflete toda a essência da marca, veiculada nas mídias *online* e *offline*. As peças publicitárias foram personalizadas com nomes de pessoas, enfatizando a importância de entender e atender as individualidades dos clientes. Houve também uma reformulação de dois produtos editoriais institucionais. A revista *Fleury*, que circula nas unidades, e a *Revista Fleury Medicina e Saúde*, dirigida aos médicos, ganharam novo projeto editorial e gráfico, mais moderno e leve. Com 45 mil exemplares, a publicação trimestral para clientes teve linguagem e o conteúdo modificados para trazer maior clareza à leitura, com um tom diferenciado, falando de saúde de maneira mais acolhedora e inserida no cotidiano das pessoas de forma natural e prazerosa. A diagramação da revista também ficou mais moderna e leve, tornando a leitura mais simples e clara. Já a *Revista Fleury Medicina e Saúde* com 10 mil exemplares e periodicidade bimestral, representa uma evolução editorial dos conteúdos científicos divulgados pela marca.



Entretenimento para você!

Ambientação e entretenimento – O novo conceito de ambientação mudou o *layout* das unidades Fleury Medicina e Saúde e ampliou as opções de entretenimento dos clientes enquanto eles aguardam os procedimentos. Há espaços com livros e adesivos de QRCode nas paredes, permitindo o acesso pelos celulares de conteúdos atualizados sobre temas de saúde. Também foram colocadas caixas personalizadas de entretenimento nos espaços onde os pacientes ficam por mais de duas horas, além de *tablets* com filmes e músicas separadas por tema e acesso à internet sem fio. Mudanças nas unidades incluíram novos uniformes para atendentes e cardápio diferenciado de lanches.

A partir de quatro grandes temas, curadores de conhecimento prepararam caixas de conteúdo especialmente para você, durante sua permanência na unidade.

Escolha uma e boa leitura!

DEFINA SUA PRÓXIMA VIAGEM



PESSOAS COM QUEM VOCÊ ADORARIA BATER UM PAPO



OS ESPORTES QUE MUDARAM O MUNDO



IDEIAS QUE VEMOS ANHECER



Novo Portal Corporativo

O portal Point passa a ser a principal ferramenta de interação entre a companhia e seus colaboradores, incluindo os médicos. O novo canal, construído em um modelo interativo com características de rede social, sustenta a manutenção de um modelo de maior transparência na comunicação. Cada colaborador tem o seu perfil e pode entrar nos grupos de cada área e acessar novas informações diárias. Essa é uma forma de disseminar a informação, mas também de ouvir o que os colaboradores têm a dizer ou compartilhar.

Comunicação com médicos

Mais um destaque foi o forte investimento na comunicação com os médicos. Em junho, foi lançada uma nova revista médica bimestral, sob a marca *Fleury Medicina e Saúde*, enviada para um *mailing* selecionado de 8,5 mil médicos. Adicionalmente, sete boletins científicos foram produzidos e enviados para mais de 50 mil médicos e publicados nos sites do Grupo Fleury. Outra iniciativa envolveu a realização de 11 reuniões pela *internet* com discussão ao vivo, contando com 7,7 mil médicos cadastrados – aumento de quase 50% em relação a 2012, o que resultou em quase 19 mil acessos. Além disso, foram promovidos 30 eventos presenciais em diferentes cidades brasileiras, incluindo três encontros com convidados internacionais. Para os médicos externos, foram criados um e-mail e uma área específica do novo portal corporativo.

Além dos novos canais de comunicação, foi iniciado um trabalho de inteligência de marketing para estudar e segmentar a base de médicos externos, de modo a identificar quem são esses profissionais, quais suas especialidades, como se relacionam com a empresa, etc. Essa mesma lógica será aplicada para os médicos internos.



Diagnoson
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM



a+

medicina
diagnóstica

*gestão
estratégica*





GESTÃO ESTRATÉGICA

|GRI 1.2|

Orientação dos negócios

Consolidação é a palavra que pode resumir o tom de 2013 para o Grupo Fleury. O ano marcou o encerramento de um longo e importante ciclo de crescimento – foram 27 aquisições e 19 marcas, entre 2002 e 2012. A ênfase passa a ser a recuperação de rentabilidade, com o desafio de integrar ao planejamento estratégico, os dilemas socioambientais do negócio – e não apenas os econômicos –, tornando-os elementos inerentes da operação e fomentando a inovação.

A visão é que o futuro da empresa se relaciona intimamente com os cenários de transformação traçados para o setor. Na prática, isso significa olhar para o mercado de saúde, seus problemas e desafios e, a partir daí, promover uma evolução da agenda de responsabilidade social corporativa, de forma a desenhar uma visão de longo prazo e transformar as iniciativas da companhia em políticas públicas. *(Mais informações em Desafios do setor de saúde na página 16).*

A fim de se preparar para os próximos anos, o Grupo Fleury reformulou o quadro diretivo e instalou um comitê de governança corporativa em 2013. Estas mudanças trouxeram, por consequência, readequações pontuais de diretrizes, objetivos e escopos dos projetos estratégicos. No encerramento do ano e início de 2014, a companhia estava envolvida na estruturação de um novo plano estratégico para definir suas diretrizes de atuação em um cenário setorial cada vez mais desafiador.

27 aquisições realizadas



Orientada a pessoas e à qualidade dos serviços prestados ao cliente, um grande desafio da companhia tem sido integrar diferentes culturas, sistemas e processos herdados a partir das aquisições. A empresa passou de 2 mil pessoas para 12 mil; e de 500 médicos para 1,7 mil. Para apoiar a estruturação e consolidação do novo ambiente pós-aquisições, lançou em 2013 o projeto Jornada de Transformação, para recolocar o colaborador e o médico no centro da gestão. Assim, enfatiza um dos seus maiores diferenciais, que é a qualidade das equipes médicas, o que contribuiu

definitivamente para a reputação e o endosso da marca. Ainda em 2013, a companhia avançou em um movimento inovador no mercado: a criação de novas unidades integradas de saúde na rede Fleury Medicina e Saúde, de forma a organizar o atendimento por terapias e não por especialidades médicas. Entre eles, a implantação do Gestar Fleury, na Unidade Alphaville, que reúne todos os exames diagnósticos envolvidos no acompanhamento pré-natal da gestante; o Centro de Medicina Diagnóstica Integrada do Aparelho Locomotor, na Unidade Higienópolis, e, inaugurado em 2014, o Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular, na Unidade Ponte Estaiada.

Projetos estratégicos em 2013

O período foi marcado pela conclusão de projetos importantes, bem como a criação e o amadurecimento de outros. São eles:

>>> **Jornada de Transformação** – Criado em 2013 para ajudar na consolidação do processo de aquisições, o projeto tem como objetivo preservar seu mais valioso recurso: as pessoas. Isto significa, entre outras metas, reduzir o índice de *turnover* que, historicamente, vem aumentando nas empresas de saúde no Brasil. No Fleury, a rotatividade de profissionais chega a 27%, com concentração no quadro de colaboradores de base, especialmente na Central de Atendimento;

>>> **Equipes médicas** – Busca engajar os médicos no planejamento estratégico e maximizar o valor gerado por eles. O projeto cumpriu praticamente todas as metas definidas para 2013 e, a partir de 2014, apresentará uma evolução. Além das equipes médicas internas, cuidará do relacionamento com a comunidade médica externa;

>>> **Expansão** – Tem como meta executar o planejamento estratégico de abertura de novas unidades e a ampliação do leque de serviços ao cliente. Em 2013, o Grupo comemorou a entrega das principais instalações e do plano de crescimento por especialidades. Assim, o projeto, junto com o Planejamento Estratégico de Especialidades Médicas, encerra um ciclo. Em 2014, passa a ser absorvido pela Diretoria Executiva Médica, Técnica e de Atendimento;

>>> **Sustentabilidade** – Em linhas gerais, foi um projeto estruturado e executado com sucesso, consolidando a imagem do Grupo Fleury como referência na saúde. Como evolução, passou a abordar não apenas qualidade, mas conceitos como ecoeficiência e biodiversidade. Atingiu a maturidade

em 2013, com a incorporação desses valores ao negócio e o desenvolvimento de uma estrutura organizacional voltada à sustentabilidade. Por sua agenda de responsabilidade social corporativa, a companhia tem sido reconhecida pela comunidade da saúde no Brasil como uma das líderes em gestão de sustentabilidade. Ainda como parte de seu escopo, o projeto previa o desenho de uma plataforma colaborativa para captar da sociedade sugestões de inovação em sustentabilidade. No ar desde 2011, a Central de Ideias, ferramenta colaborativa para sugestões de inovação incremental, vem mantendo o índice de participação, mas com qualidade das propostas cada vez melhor, e faz parte do dia a dia dos colaboradores. As unidades do Rio de Janeiro foram incorporadas ao projeto em 2013.

>>> **Integração do Labs D'Or** – Projeto desenvolvido para integrar as unidades do Rio de Janeiro (Labs D'Or, Clínica Radiológica Menezes da Costa e Clínica Felipe Mattoso). Apesar das diferenças culturais envolvidas nesse processo, o projeto cumpriu as metas em 2013. A iniciativa evoluiu para a Proposta de Geração de Valor Rio de Janeiro, a ser executado em 2014, com escopo ampliado e aspectos específicos da integração.

>>> **Evolução** – Projeto de tecnologia destinado à renovação de sistemas e aplicações foi descontinuado em 2013, pela complexidade de execução maior do que a esperada. Por outro lado, permitiu identificar a prioridade de adequação de infraestrutura de TI, que será o foco da área de tecnologia em 2014.

>>> **Modelo de Gestão Fleury** – Iniciado em 2013, será um dos grandes focos para 2014, visando a transformar profundamente a maneira como a empresa se organiza e trabalha. O novo modelo de gestão, agora formalizado e estruturado, será baseado em macroprocessos – 18 no total, incluindo Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Processos Core, entre outros.





Governança corporativa

As melhores práticas e os processos de governança corporativa estão enraizados na operação do Grupo Fleury, com a valorização de elevados princípios de transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e socioambiental. Alinhada a diretrizes de instituições reconhecidas mundialmente, a companhia segue rigorosas exigências legais, de regulação do mercado de capitais e estatutos societários.

Ao abrir o capital, em 2009, o Grupo Fleury ingressou diretamente no Novo Mercado, segmento de listagem especial da BM&F Bovespa que impõe a adoção do mais alto patamar de governança corporativa. Mantém apenas ações com direito a voto (ações ordinárias), sem diferenciar os direitos de acionistas controladores e dos demais, e assume o compromisso de manter um percentual mínimo de 25% de ações em circulação (*free float*), além de outras obrigações determinadas pela regulamentação brasileira. [\[GRI 2.6\]](#)

Antes mesmo de listar suas ações na Bolsa de Valores, a companhia já mantinha uma administração compartilhada entre Diretoria e Conselho de Administração, criado em 1998 e que já contava com conselheiros independentes. Essa prática foi reforçada pela edição de um Código de Conduta e por processos estruturados de avaliação do presidente-executivo e do Conselho de Administração. Em 2007, o diferencial foi reconhecido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o prêmio de melhor empresa de capital fechado em práticas de governança. Em 2010, um ano após a abertura do capital no Novo Mercado, o Grupo Fleury conquistou novamente o título, agora entre as companhias listadas em bolsa.



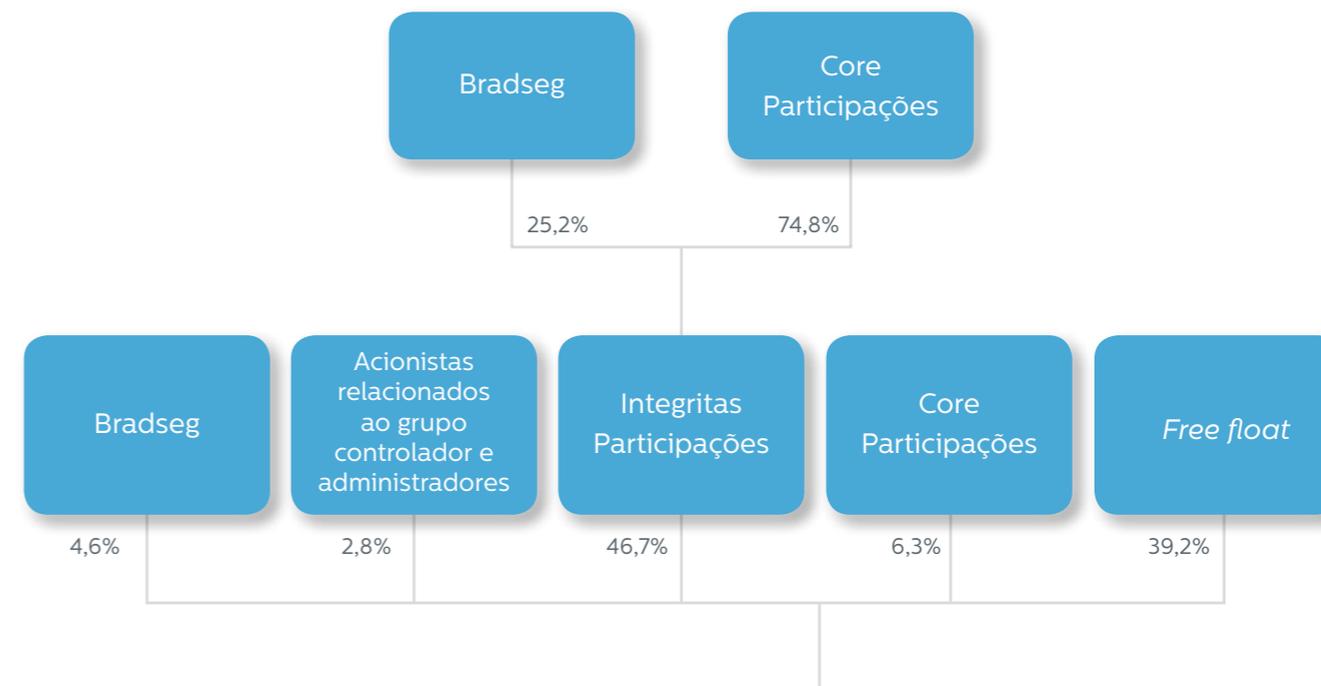
Práticas de governança

Em 2012, com a criação do Comitê Temporário de Governança Corporativa, subordinado ao Conselho de Administração e coordenado por um conselheiro independente, houve novo aprimoramento das práticas de governança. Entre as ações recomendadas pelo Comitê e implementadas pelo Conselho de Administração, destacaram-se, entre outras: a formação de uma Secretaria de Governança para assessoramento do Conselho, com funções ampliadas; melhoria na avaliação de desempenho do Conselho de Administração, considerando seis blocos de análise, como contribuições à gestão, efetividade, visões, descortino e estratégia; instituição de autoavaliação e avaliação individual dos conselheiros, nos aspectos integridade, envolvimento e competência; e instituição do Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, destinado a promover a interação entre conselheiros e área executiva para aprendizagem, compartilhamento e disseminação de conhecimento. [|GRI 4.10|](#)

Outras práticas relevantes incluem:

- Os administradores são impedidos de votar assuntos que possam representar conflitos de interesses entre eles e a companhia. Como integrante do Novo Mercado da BM&FBovespa, é aplicado o mecanismo de arbitragem para a resolução de conflitos entre companhia, acionistas, administradores e conselheiros; [|GRI 4.6|](#)
- O presidente do Conselho de Administração não ocupa cargo na Diretoria Executiva; [|GRI 4.2|](#)
- Os Comitês do Conselho de Administração, permanentes ou temporários, são coordenados preferencialmente por conselheiros externos independentes. Não têm poder deliberativo, fazem análises e recomendações que são deliberadas pelo próprio Conselho;
- Os membros do Conselho recebem apenas remuneração fixa, que totalizou R\$ 1,7 milhão em 2013. A remuneração de executivos é composta por parcelas fixas e variáveis, condicionadas a metas individuais e objetivos estratégicos da companhia, incluindo critérios de satisfação dos clientes e cumprimento de processos internos, inovação, aprendizado e sustentabilidade. A remuneração paga aos diretores estatutários somou R\$ 5,3 milhões em 2013. [|GRI 4.5|](#)

Estrutura societária - 2013



 **Grupo Fleury**

156 milhões de ações ordinárias



Assembleia de Acionistas |GRI 4.4|

A principal instância para que acionistas façam recomendações ao Conselho é a Assembleia Geral Ordinária, que ocorre anualmente. Nessas ocasiões, os acionistas se manifestam sobre contas dos administradores, demonstrações financeiras, Relatório da Administração e proposta de destinação do lucro líquido, entre outros assuntos. O acesso também se dá por meio da área de Relações com Investidores, que encaminha ao Conselho eventuais demandas e sugestões. Os principais temas de interesse dos acionistas discutidos no período de abrangência deste relatório foram os resultados da empresa, alteração do Estatuto Social para refletir mudanças na estrutura da Diretoria Estatutária e no capital social da companhia e eleição de administradores, entre outros pontos de interesse administrativo.

Conselho de Administração

Perpetuar e valorizar o patrimônio do Grupo Fleury, conservar os propósitos e as crenças dos acionistas, fomentar a criação de valor sustentável e proteger os interesses de acionistas e públicos de interesse. Essas são as missões do Conselho de Administração, que se reúne, no mínimo, seis vezes por exercício, ordinariamente, e extraordinariamente, por convocação do presidente ou de qualquer membro do órgão. Para integrar o Conselho, os participantes devem agregar competências necessárias para definir as estratégias da organização de acordo com princípios de sustentabilidade e demonstrar visão abrangente do setor de saúde. O mandato é de dois anos, sendo permitida a reeleição. |GRI 4.2, 4.7, 4.9|

Ao final de 2013, era constituído por nove integrantes, dos quais três independentes. A definição de conselheiro independente tem base nas recomendações do Novo Mercado da BM&FBovespa, entre elas não ter

qualquer vínculo com a sociedade, exceto possível participação no capital. Todos os integrantes eram homens brancos (100%), três com idade entre 31 e 50 anos (33,33%) e seis com mais de 50 anos (66,66%). Até setembro de 2013, a Vice-Presidência do Conselho de Administração era ocupada por uma mulher (11,1%), que foi eleita para Presidência Executiva da companhia e renunciou a seu cargo no Conselho. |GRI 4.3, LA13|

Comitês de apoio |GRI 4.1|

O Conselho de Administração possui três comitês permanentes de assessoramento, com competências específicas. Eles realizam debates periódicos para analisar e propor ações e são regulamentados pelo regimento interno do Conselho de Administração, ou então por regimento próprio. Os comitês atuam com prazo de mandato de dois anos e possuem funções claras:

Comitê de Estratégia – Discute as diretrizes corporativas; sugere direcionamentos estratégicos; acompanha o desenvolvimento do plano estratégico; e avalia e recomenda consultorias especializadas. Era composto por Rendrik França Franco (coordenador), Omar Magid Hauache e José Paschoal Rossetti (membros).

Comitê de Nomeação, Remuneração e Desenvolvimento Organizacional – Apoia o presidente-executivo na avaliação, nomeação e desvinculação de diretores; observa a evolução da organização e seus desafios de negócio e gestão; analisa sistemas de avaliação de desempenho, políticas salariais e programas de desenvolvimento humano; propõe diretrizes e critérios para programas de remuneração variável; e discute ações decorrentes da avaliação do clima organizacional. O comitê era integrado por Marcelo Pereira Malta de Araújo (coordenador) e Rendrik França Franco (membro) e uma posição estava vaga.

Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos – Orienta o Conselho sobre a contratação de auditoria externa independente; monitora os trabalhos da auditoria interna; recomenda procedimentos diante da constatação de inadequações; e avalia riscos e ações preventivas e mitigantes. Era integrado por Luiz Carlos Vaini (coordenador) e Ewaldo Mario Kuhlmann Russo (membro), estando uma posição vaga ao final de 2013.

Conselho Fiscal |GRI 4.1|

Funciona em caráter não permanente e deve ser instalado por deliberação da Assembleia Geral, quando solicitado por acionistas. No Grupo Fleury, é instalado mediante solicitação de acionistas que representem 2% do capital social. Os acionistas minoritários que representem no mínimo 10% do capital social têm o direito de eleger um membro titular e um suplente. Deve ser composto por ao menos três membros efetivos e seus respectivos suplentes. Uma vez instalado, funciona até a primeira Assembleia Geral ordinária que segue à sua instalação. Em 2013, não foi requisitada a instalação do Conselho Fiscal.

Diretoria

A Diretoria Estatutária é formada por um presidente e quatro diretores, que têm mandato de dois anos coincidindo com o mandato do Conselho de Administração, sendo permitida a reeleição. É responsável pelo cumprimento do Estatuto Social, do Código de Conduta e do Planejamento Estratégico, além de executar as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral, aprovar planos, programas e normas gerais de operação, administração e controle, prestando contas periodicamente sobre os resultados dos negócios ao Conselho de Administração.

O *core business* da empresa é representado na alta cúpula por três Diretorias Executivas: Negócios Fleury; Negócios a+ e Labs D’Or; e Negócios em Hospitais, Medicina Preventiva e Laboratório de Referência.

Em 2013, a companhia empreendeu mudanças em seu quadro diretivo, alinhadas ao momento de consolidação do projeto de expansão do Grupo. Vivien Rosso foi nomeada presidente da organização, após indicação de Omar Hauache à liderança do Conselho de Administração, em setembro. Vivian atuou na companhia de 2002 a 2010, ocupando, naquele período, a Diretoria Comercial, Novos Negócios e Marketing e Diretoria Executiva de Medicina Diagnóstica e, por último, atuando como membro do Conselho de Administração.

Auditoria independente

Em atendimento à determinação da Instrução CVM 381/2003, não foram contratados em 2013 serviços da PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes diversos daqueles correlatos à auditoria externa. A política do Grupo Fleury para seus auditores independentes, no que diz respeito à prestação de serviços não relacionados à auditoria externa, está substanciada nos princípios que preservam a independência do auditor: o auditor não deve auditar seu próprio trabalho, nem exercer funções gerenciais ou advogar para o seu cliente.

Auditoria interna

O Grupo Fleury realiza auditorias internas e externas para controle de qualidade e outros escopos. Em 2013, foram realizadas 107 auditorias externas e 314 internas. Durante o ano, a empresa contou com 107 auditores internos.





Comportamento ético

[GRI 4.8]

O Código de Conduta do Grupo Fleury foi revisto durante o ano, para refletir o dinamismo da empresa e as mudanças observadas no padrão comportamental dos colaboradores. A última atualização havia ocorrido em 2011, para acompanhar, em especial, as alterações trazidas pelo uso de mídias sociais. O Código demonstra atitudes esperadas de cada profissional nas interações com os diversos públicos e tipifica potenciais conflitos de interesse.

Uma série de encontros com colaboradores e gestores buscou opiniões a respeito do que deveria ser modificado no texto. Além disso, um conjunto de públicos de interesse avaliou o conteúdo com o objetivo de identificar melhorias. O documento foi revisado considerando, em especial, o tema da diversidade, uma vez que a companhia tem como premissa o respeito às pessoas, o que envolve as diferenças, seja de gênero, origem, raça, etc. Houve ainda uma atualização editorial, com o uso de linguagem mais clara e direta, com fácil entendimento, e a inclusão de imagens para tornar a leitura mais lúdica e didática. O novo Código será lançado em 2014.

Foram ainda revistas as Políticas de Recursos Humanos e Políticas de Atendimento, para verificar se refletiam o que a organização acredita do ponto de vista de diversidade.

As mudanças foram acompanhadas pela reestruturação da Ouvidoria do Código de Conduta (OCC), que é o canal oficial para o registro de potenciais desvios relacionados a padrões de

comportamento. A OCC passou a ter uma equipe dedicada à sustentação do canal e atualizou modelos de registro, formulários e termo de confidencialidade. A análise de cada caso é realizada de forma imparcial, com garantia total de sigilo sobre a identidade do autor e de defesa para o profissional citado. Todas as manifestações são respondidas.

Das 73 manifestações recebidas em 2013, 36% relacionavam-se a problemas de gestão ou processos, isto é, não estavam relacionadas a potenciais desvios de conduta. Excluindo os casos de gestão, 27% foram consideradas procedentes, que incorreram em advertências, desligamentos e melhorias de processo ou de gestão. Os outros 73%, apesar de improcedentes, também foram tratados, sempre visando a melhorias em processos ou no clima organizacional. [GRI HR4]

Política de Integridade

O Código de Conduta é complementado por uma Política de Integridade, cujo objetivo é definir os procedimentos para prevenir qualquer ação que possa ser caracterizada como corrupção ativa ou passiva no relacionamento com agentes públicos ou empresas privadas, ou como concorrência desleal e formação de cartel. Não houve, em 2013, denúncia nem registro na Ouvidoria ou em outro canal de casos dessa natureza. [GRI SO4, SO7]

A Política proíbe claramente medidas anticoncorrenciais, como o uso do poder de mercado para restringir a produção e aumentar preços ou estabelecer preços abaixo de seus custos, assim como a realização de acordos entre empresas para definir preços na mesma margem e não perder consumidores ou eliminar um novo concorrente. Veta também, entre outros aspectos, o detrimento de concorrente e a divulgação de informações ou dados confidenciais da concorrência.





Gestão de riscos

[GRI 1.2, 4.11]

Coordenada pela área de Sustentabilidade, a Gestão de Riscos foi aperfeiçoada em 2013, com a ampliação do mapeamento de riscos e atualização da matriz de riscos. Paralelamente, foram empreendidos esforços para o acultramento dos colaboradores quanto aos riscos envolvidos nas operações, a fim de enfatizar a importância da prevenção.

A metodologia de gestão é baseada nas diretrizes do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso)*, na certificação ISO 31000:2009 e na Lei Sarbanes-Oxley. Anualmente, a equipe de riscos percorre todas as áreas da companhia, entrevista os executivos e avalia os processos de modo a identificar quais os principais fatores que possam representar impacto sobre os negócios. Eles são a seguir classificados em uma matriz, considerando probabilidade de ocorrência e impacto, em uma escala que vai de muita baixa exposição à exposição crítica ao risco. Na sequência, as áreas envolvidas são alertadas para que um plano de ação seja definido para melhorar os processos críticos e mitigar os riscos.

A empresa também conta com um Comitê Gestor de Crises que é instalado imediatamente em casos de contingência. Sua função é reunir massa crítica de informações para abastecer a tomada de decisão do mais alto nível hierárquico e coordenar os melhores esforços para responder à crise. Há também um Comitê de Eventos Adversos para gerir e responder a qualquer situação que possa causar dano ao cliente durante os procedimentos feitos nas unidades.

A gestão de reputação é feita por meio de um trabalho das equipes de riscos, comunicação e marketing e auditoria. O objetivo é preservar a imagem do Grupo, o que inclui monitoramento em tempo real dos meios de comunicação e de mídias sociais e uma comunicação efetiva com o público externo.

Para 2014, está prevista a migração do núcleo de Gestão de Riscos da área de Sustentabilidade para a área Financeira da companhia.

The background features a photograph of a modern building with a curved facade and large windows, overlaid with a semi-transparent red filter. A large, white, curved shape is positioned in the lower half of the image, serving as a backdrop for the text.

*diferenciais
competitivos*



medicina
diagnóstica

Grupo  FLEURY



Diferenciais competitivos

Marcas

O Fleury Medicina e Saúde é sinônimo de excelência, inovação e sustentabilidade na medicina diagnóstica, o que coloca a marca entre as mais conceituadas e admiradas pela comunidade da saúde no Brasil. Em 2013, a força da marca na captação de novos clientes e segmentos de mercado suportou a consolidação do processo de crescimento da companhia, por meio de uma série de decisões e iniciativas de construir um modelo de atendimento totalmente diferenciado.

Uma das principais ações de 2013 foi o reposicionamento e a expansão da marca Fleury Medicina e Saúde, presente em São Paulo e Distrito Federal, apoiando o objetivo estratégico de surpreender o cliente (*mais informações em Marketing e comunicação, na página 21*). O crescimento da marca reforçou o posicionamento destacado da organização no segmento *premium* de São Paulo, além de alavancar as demais bandeiras do Grupo presentes em todo o País. Tudo isso a partir de uma proposta de valor única para o cliente, do momento em que ele contata o *call center* até a verificação do diagnóstico no consultório médico.

Esta revitalização da marca contribuiu para o aumento de praticamente todos os índices de desempenho – receita, atendimento, números de clientes, volume de exames, entre outros. De acordo com pesquisa realizada em 2012 pelo Ibope, 74% dos médicos de São Paulo indicam o Fleury Medicina e Saúde como o melhor e mais confiável centro de medicina diagnóstica do Brasil, o que confirma o prestígio da marca entre a comunidade médica.

No Rio de Janeiro, houve um movimento de expansão e consolidação da tradicional marca Clínica Felipe Mattoso, oriunda de uma operação do hospital Samaritano, como referência no mercado *premium* local, especialmente na Zona Sul e Barra da Tijuca. Simultaneamente, posicionou as unidades Labs D'Or e a+ para os públicos B e C, com foco nas zonas norte e oeste e no Grande Rio. A estratégia foi estabelecida no decorrer do ano e se tornará visível ao mercado ao longo de 2014.



Área de Pesquisa e Desenvolvimento do Grupo Fleury (SP)



Inovação

A forte cultura de inovação é um dos mais fortes pilares de atuação do Grupo Fleury, que pelo terceiro ano consecutivo foi reconhecido como uma das 20 empresas mais inovadoras do País, segundo pesquisa realizada pela consultoria A.T. Kearney em parceria com a revista *Época Negócios*.

>>> Pesquisa e desenvolvimento

Destinada a fomentar a pesquisa e o desenvolvimento entre seus colaboradores e médicos, a iniciativa Jornada do Conhecimento alcançou, em 2013, a sua 23ª edição, somando 211 trabalhos – entre eles, 113 casos administrativos e 98 trabalhos científicos derivados de pesquisas realizadas na própria instituição, algumas em parceria com universidades.

No decorrer do ano, os projetos da chamada pública de pesquisa e inovação já em andamento se fortaleceram, a partir de sólidas parcerias com universidades e centros de pesquisa. Os poucos contratos que ainda dependiam de definições quanto à proteção de propriedade intelectual foram, então, finalizados. Nesta linha de pesquisa, a organização deu andamento a 15 projetos, entre 17 introduzidos via chamada pública.

No total, considerando ainda o canal direto com instituições de ensino e pesquisa por meio do site na internet, a companhia somou, no período, cerca de 70 projetos de P&D encaminhados. Alguns deles já renderam publicações científicas em periódicos internacionais de renome, com destaque para projetos classificados como transacionais – aqueles que detêm potencial interface com as áreas de interesse da medicina diagnóstica e podem ter um desdobramento prático e direto na operação, a exemplo da geração de um novo serviço.

Em parceria com o Hospital do Câncer de Barretos, o Grupo investiu, em 2013, no desenvolvimento de uma solução que busca investigar o diagnóstico de metástase de câncer com origem indeterminada. O estudo envolve a criação de um *print* e uma série de análises para a caracterização da célula metastática, contribuindo para a precisão e efetividade do tratamento. Atualmente, o projeto está em estágio de aprovação de patente. Ao mesmo tempo, está em análise a criação de um novo teste diagnóstico e de um respectivo modelo de negócios.

>>> Central de Ideias

Em 2013, o Grupo expandiu ao Rio de Janeiro a Central de Ideias, plataforma colaborativa voltada à inovação e aberta a todas as regionais. Como consequência das ações locais com os disseminadores, a região ajudou a provocar os quatro picos de participação no programa. Em julho, foram 987 novos participantes. A integração total do programa levou o índice de participação da regional, no período, a aproximadamente 44%, o que significa o cumprimento de 73% da meta para o ano.

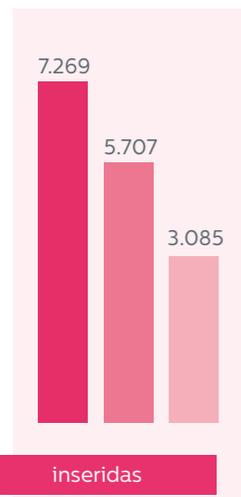
O Distrito Federal e o Rio Grande do Sul também apresentaram altos índices de participação – 83% e 80%, respectivamente –, seguidos de Pernambuco e do Paraná – 68% e 61%. Em São Paulo, foram mais de 5 mil participantes, o que colocou a regional bem próxima à meta de 60%. Entre as áreas executivas, a Diretoria Executiva Médica, Técnica e de Atendimento mostrou o melhor desempenho, com 58% de participação, ou 90% do total de participantes no programa.

Aspecto relevante foi o crescimento da geração de valor acumulado pela iniciativa, que atingiu todas as expectativas: foram mais de R\$ 4 milhões. O desempenho demonstra a maturidade do programa, com o aumento da qualidade das ideias apresentadas.



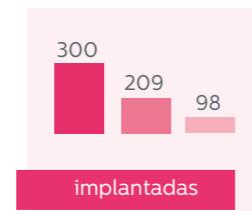
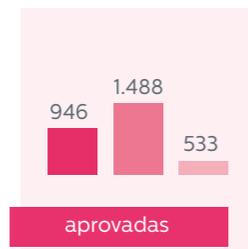
A ideia que trouxe o maior retorno financeiro do ano propôs reduzir a impressão dos resultados dos exames de análises clínicas para a marca Fleury. O projeto foi implementado em julho de 2013 e todos os exames do gênero passaram a ser retirados pela internet, com redução de custos e maior comodidade para os clientes.

Nº de ideias

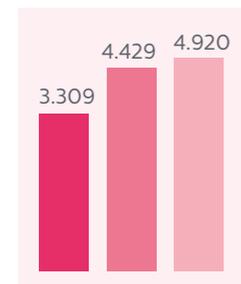


Laboratório de ideias

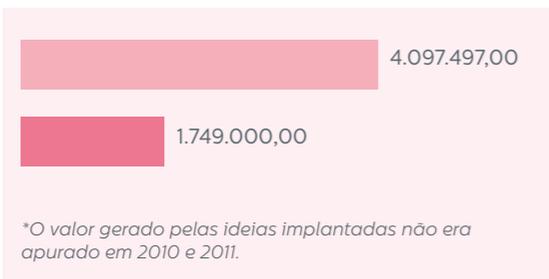
■ 2011 ■ 2012 ■ 2013



Nº de participantes



Valor gerado por ideias implantadas (R\$)*



>>> Novos produtos

O desenvolvimento de novos produtos chancelou a posição de pioneirismo da companhia. No período, foram incorporados 96 novos produtos e alterações de metodologia em medicina laboratorial e centro diagnóstico, ampliando o portfólio de exames em diferentes núcleos de especialidades médicas, que geraram uma receita bruta de R\$ 153.562.120,93. De 2011 a 2013, 340 novos produtos foram lançados no mercado. Dentro do escopo de atuação, também foi depositado um novo pedido de patente nos Estados Unidos em dezembro de 2013.

Entre eles, destaca-se o novo teste escore *ELF (Enhance Liver Fibrosis)*, realizado com equipamento fabricado pela Siemens, que mede os níveis de fibrose hepática e estima os danos ao fígado a partir de uma simples amostra de sangue.

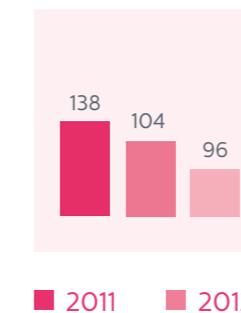
O exame é recomendado para pessoas com doenças como hepatite B, hepatite C, alcoolismo, doença hepática gordurosa e cirrose biliar primária. Ao contrário de uma biópsia hepática, procedimento invasivo que detecta apenas um pequeno fragmento do órgão e agride o paciente, o escore ELF prevê a combinação de três marcadores sorológicos associados à fibrose hepática – ácido hialurônico, PIIINP e TIMP-1 – para elaboração do índice.

Os pesquisadores correlacionam esses valores em pessoas saudáveis e indivíduos com doenças hepáticas distintas, em graus variados de fibrose. Assim, estabelecem faixas de escore ELF para cada condição de fibrose hepática. O uso do teste, para alguns casos, evita a biópsia do fígado para o diagnóstico.

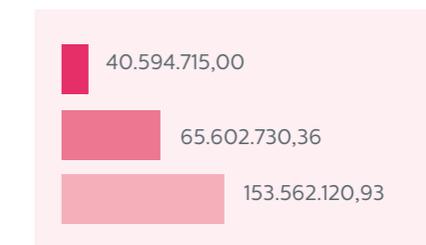
Os avanços, contudo, vão além da inserção de um novo produto ao portfólio. Para validar os valores de referência no Brasil, levando em consideração doenças que prevalecem no território nacional e careciam

de estudo – por exemplo, alguns tipos de hepatite e esquistossomose –, o Grupo uniu-se à disciplina de Gastroenterologia da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) e à Associação Beneficente de Coleta de Sangue (Colsan). A parceria permitiu a realização de uma pesquisa com mil doadores de sangue na cidade de São Paulo, o que deu origem a seis estudos relacionados. Os resultados foram usados nos novos parâmetros adotados na interpretação dos valores identificados no ELF.

Novos produtos e alterações de metodologia



Receita bruta gerada por novos produtos (R\$)



>>> Visão de negócios

A área de Estratégia de Produtos é responsável pela gestão do portfólio de serviços e produtos de cada marca, tendo como foco a expansão e rentabilização dos negócios por meio da correta gestão de preços, custos e oferta de produtos nas marcas do Grupo Fleury. É responsável pela implantação de novos produtos, revisão e manutenção do portfólio atual, bem como o processo de *pricing* (precificação).



Em 2013, por exemplo, a área identificou oportunidades de realinhamento de preço nas unidades da Diagnoson a+ na Bahia, que na época estavam abaixo do mercado. A ação trouxe incremento de 51% nas margens e crescimento de 5% na receita.

Em parceria com Pesquisa & Desenvolvimento, avalia os novos serviços com uma visão de negócios, definindo como os procedimentos se encaixam na estratégia da empresa.

Capital intelectual

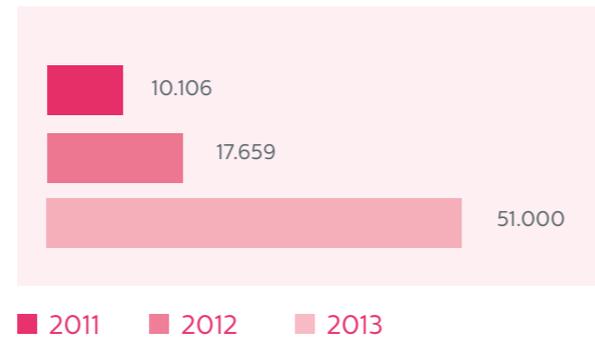
>>> Codificação do Conhecimento Médico

Em 2013, o processo automatizado de Codificação de Conhecimento Médico (CCM) foi expandido. Para isso, utilizamos uma ferramenta que formula hipóteses com base em algoritmos e parâmetros de decisão que simulam o raciocínio clínico-laboratorial. A iniciativa pioneira, combinada ao conhecimento adquirido pelo profissional em anos de estudo e prática, auxilia o médico especialista a conduzir casos clínicos como anemias, hepatites, doenças virais e autoimunes.

>>> Relatórios integrados

Os relatórios integrados consolidam as análises dos resultados de exames conduzidos por diferentes especialistas a fim de facilitar o diagnóstico. Mais de 50 mil relatórios integrados foram enviados a médicos de pacientes que buscaram esses serviços, incluindo casos diagnósticos considerados de alta complexidade e que são tratados sob uma perspectiva multidisciplinar.

Relatórios integrados liberados





>>> Equipes Médicas

O projeto Equipes Médicas desempenhou um papel de profunda relevância na gestão e retenção do capital intelectual do Grupo, composto por 1.711 médicos no final de 2013 – crescimento de 6,2% em relação ao ano anterior. A iniciativa inclui uma série de ações para fomentar o desenvolvimento profissional e a ampliação do conhecimento. Um exemplo são as reuniões de especialidades exclusivas para os médicos da equipe interna.

Em 2014, o programa, em razão de seu grau de maturidade, passará por transformação, começando pelo nome: Programa Estratégico Médico. A iniciativa incorpora o Projeto Estratégico das Especialidades Médicas (PEEM), a fim de estruturar um único projeto que aborde a área médica, as tendências da medicina e como a organização deve se preparar para as futuras mudanças.

Por último, o número de assessorias médicas – ou seja, a quantidade de interações da equipe médica interna com os médicos externos para discussão de casos complexos – vem aumentando significativamente. De 2011 a 2013, esse número saltou de 59 mil para 112 mil.

>>> Revistas e encontros científicos

O Grupo Fleury mantém-se dedicado ao crescimento profissional e à troca de conhecimento com a comunidade médica. Por isso, estimula a participação dos médicos em congressos nacionais e internacionais, bem como a geração e o compartilhamento de conhecimento.

No ano, foram registrados 208 artigos publicados em revistas científicas, além da realização de 161 reuniões internas de atualização científica, em diferentes especialidades. Ocorreram cerca de 30 eventos presenciais promovidos em todo o País, incluindo três conferências com participação de convidados internacionais. Na plataforma digital, 7,7 mil médicos cadastrados integraram 11 encontros pela internet com bate-papo de discussão ao vivo – o que significa incremento de quase 50% comparativamente a 2012. Foram quase 19 mil acessos.

No relacionamento com os novos profissionais médicos, os programas de Especialização em Diagnóstico por Imagem e de Estágios para Residência em Análises Clínicas avançaram em 2013. O programa Fellow, com duração de um ano e credenciado pelo Colégio Brasileiro de Radiologia, reuniu 33 especialistas em Ressonância Magnética e Tomografia nas áreas de Musculoesquelético, Neuroimagem e Medicina Interna. O programa de estágio para residência, por sua vez, contou com 12 residentes médicos da Unifesp nas áreas de Infectologia, Endocrinologia e Hematologia.

No ano, foi ainda lançada uma nova publicação médica, com periodicidade bimestral, chamada *Revista Médica Fleury Medicina e Saúde*, com três edições com tiragem de 10 mil exemplares e distribuídas para um *mailing* selecionado de 8,5 mil médicos. Além disso, sete boletins científicos foram produzidos, enviados para mais de 50 mil médicos e publicados nos *sites* do Grupo.



Premiações e reconhecimentos |GRI 2.10|

A gestão os serviços do Grupo Fleury receberam os seguintes destaques em 2013:

Guia Exame de Sustentabilidade 2013 – Pelo terceiro ano consecutivo, o Grupo Fleury integrou a relação das empresas mais sustentáveis do País segundo o *Guia Exame de Sustentabilidade*, alcançando o primeiro lugar na categoria Serviços de Saúde.

As Empresas mais Inovadoras do Brasil (Best Innovator Ranking)

– Pelo terceiro ano consecutivo, o Grupo Fleury integrou a lista das 20 empresas que mais resultados conseguiram com base em inovação, segundo a revista *Época Negócios* e a consultoria A.T. Kearney. A empresa tem melhorado sua posição a cada edição, passando da 15ª colocação em 2011 para a 12ª em 2012, e para a 8ª em 2013.

As Melhores da Dinheiro – O Grupo Fleury foi considerado o principal destaque do setor de saúde pelo *ranking* As Melhores da Dinheiro, da revista *Dinheiro*. A avaliação das companhias leva em consideração cinco critérios de gestão: sustentabilidade financeira, recursos humanos, inovação e qualidade, responsabilidade socioambiental e governança corporativa.

Melhores e Maiores – O Grupo Fleury foi classificado em primeiro lugar entre as empresas de serviços de medicina do Brasil (quarta entre todas as empresas de serviços) na edição 2013 de Melhores & Maiores da revista *Exame*.

Educação Corporativa – A Universidade Corporativa do Grupo Fleury foi premiada pelo International Quality Productivity Center (IQPC) como uma das cinco melhores universidades corporativas no Brasil.

Marca de valor – A marca Fleury foi classificada como uma das mais valiosas do Brasil, de acordo com uma pesquisa realizada pela revista *Dinheiro* e BrandAnalytics/Millward Brown.

Hospitalidade Empresarial – A marca Fleury Medicina e Saúde foi a mais citada, pelo quarto ano consecutivo, na pesquisa Hospitalidade Empresarial, conduzida pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (IBHE). A empresa foi destaque em quesitos como tratamento diferenciado, preocupação com os clientes e acolhimento.

Reputação Corporativa no Brasil – O Grupo Fleury foi premiado como a primeira empresa de saúde no estudo realizado pelo Ibope com diferentes públicos de relacionamento de acordo com a metodologia da Merco, consultoria espanhola especializada no monitoramento de reputação.

Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas – O prêmio reconhece a qualidade do relacionamento que as companhias mantêm com os jornalistas e ressalta o nível de tratamento que elas conferem aos profissionais da imprensa quanto ao acesso, disponibilização e facilidade de apuração de informações empresariais, setoriais e gerais. A pesquisa é coordenada pela revista *Negócios da Comunicação*.



clínica lutz felippe mato

*desempenho
econômico-financeiro*





Desempenho operacional

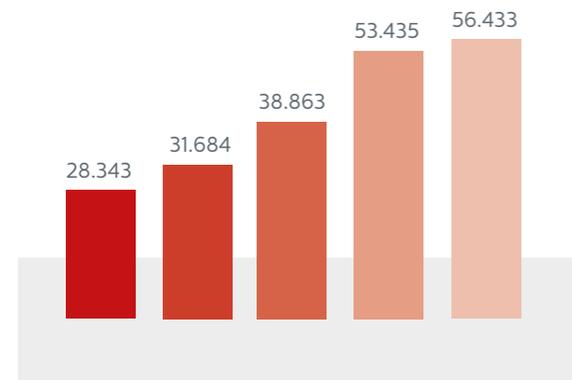
O Grupo Fleury mantém um padrão de excelência aplicado a todas as operações, mas sem descuidar das adaptações necessárias para respeitar culturas regionais, comportamento do cliente e o relacionamento médico local. Por isso, ao cumprir a estratégia de expansão e consolidação de suas marcas, considera atentamente os momentos e as características particulares de cada região do País.

Este processo envolveu decisões de descontinuidade de negócios e unidades de atendimento, além da revisão de contratos comerciais não

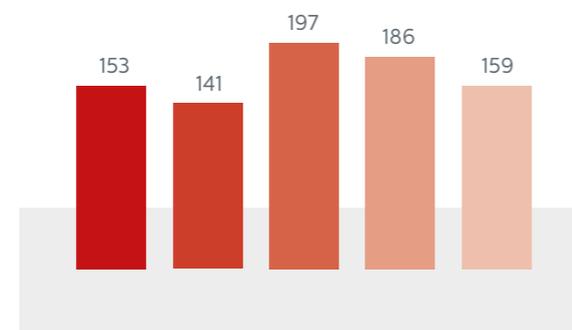
lucrativos e sem horizonte de reversão no médio prazo. Por outro lado, promoveu a revitalização e ampliação de uma série de unidades locais, o fortalecimento das marcas regionais, ações de aprimoramento do atendimento ao cliente e disseminação de sua cultura organizacional.

No ano, foram realizados 56,4 milhões de exames e procedimento, volume 5,6% superior ao de 2012. O número de unidades recuou de 186 para 159, efeito especialmente de reestruturação no Rio de Janeiro.

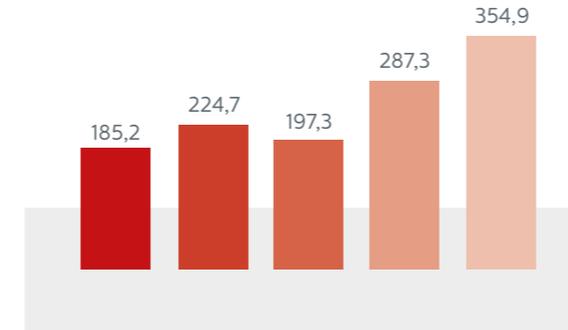
Número de exames e procedimentos (MIL)



Número de unidades



Número de exames por unidade de atendimento (MIL)



■ 2009 ■ 2010 ■ 2011 ■ 2012 ■ 2013



Unidade Felipe Mattoso no Leblon (RJ)



>>> Rio de Janeiro

Houve revisão e consolidação de unidades de atendimento, serviços disponíveis e fontes pagadoras, a fim de otimizar a rede sem desassistir os clientes regionais. Como consequência dessa estratégia, o Grupo passou de 80 para 60 instalações, entre unidades das marcas Clínica Felipe Mattoso, Labs D'Or e a+.

No caso da rede Clínica Felipe Mattoso, a oferta de serviços, antes só de radiologia, foi ampliada para análises clínicas, movimento natural que pode ser notado também em unidades de outras localidades do País. Já a reestruturação do mix de fontes pagadoras implicou a renegociação de preços para estabelecer remunerações condizentes com a qualidade da prestação de serviço da companhia. Este direcionamento resultou no descredenciamento da Unimed Rio, em outubro, decisão que traz perda de receita no curto prazo, mas será compensada, em médio prazo, pela receita qualificada proveniente de outras fontes pagadoras.

Com a comunidade médica carioca, foi dado início à promoção de eventos científicos, para divulgar os diferenciais das marcas regionais do Grupo Fleury.

>>> São Paulo

Foi dada ênfase na readequação, reforma e ampliação de unidades, com destaque para as instalações da Unidade Vila Nova Conceição do Fleury Medicina e Saúde, situada no homônimo bairro nobre da cidade. O ponto anteriormente ocupado por uma unidade da a+ Medicina Diagnóstica foi remodelado como unidade Fleury Medicina e Saúde devido ao perfil do público do bairro para proporcionar maior potencial de rentabilidade. Mesmo localizada próximo às unidades Itaim e Ibirapuera da mesma marca, não houve canibalização de clientes entre elas, mantendo a força no mercado premium em São Paulo e o reconhecimento da bandeira. A nova

unidade conta com uma oferta de serviços completa, com exames de ressonância magnética, medicina nuclear e tomografia computadorizada e rapidamente tornou-se a maior da rede em volume de tomografias realizadas.

No início de 2014, foi inaugurada mais uma unidade Fleury, a Ponte Estaiada, na zona sul de São Paulo, próximo da Marginal do Tietê, com serviços de análises clínicas e imagem, além de uma área para Saúde da Mulher, com mamografia, ultrassonografia, densitometria, colposcopia, entre outros. Com essa unidade, a marca Fleury Medicina e Saúde amplia sua capilaridade para 23 unidades de atendimento no Estado de São Paulo. No mesmo prédio, foi inaugurado um Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular. Já as unidades Fleury Alphaville e Fleury Granja Viana apresentaram crescimento em receita (29% e 111% respectivamente) e de volume de exames (19% e 102%, respectivamente) em 2013.

A marca a+, por sua vez, apresentou ganho de participação de mercado entre o público B e C em 2013. Enquanto o mercado cresceu 6,7% ao ano, a marca superou a casa dos 30%. Como parte da estratégia de consolidação, foram encerradas as operações de três unidades na Grande São Paulo.

Os esforços de revitalização da infraestrutura envolveram também as unidades Pa-paiz Diagnósticos Odontológicos por Imagem, empresa adquirida em conjunto com a OdontoPrev no final de 2012. A integração das novas operações teve andamento durante o ano, primeiro na área financeira, de controle e disciplina de resultados; depois, na parte operacional. A ideia é levar o conhecimento acumulado pelo Grupo Fleury às novas instalações, aplicando a excelência da medicina diagnóstica – especialmente de imagem – ao mundo da odontologia. No final de 2013, oito unidades levavam a marca em São Paulo, sendo cinco já reformadas. No período, houve ainda avaliação e definição dos papéis de liderança, com reposicionamento e recrutamento de gestores.



>>> Rio Grande do Sul

Em Porto Alegre, o Grupo Fleury é representado pela marca Weinmann Laboratório, que completa, em 2014, 85 anos de tradição na região, e pela a+ Medicina Diagnóstica. No fim de 2013, eram mantidas 13 unidades Weinmann e 10 a+ no Rio Grande do Sul.

Posicionada no mercado *premium*, a marca Weinmann ganhou uma unidade ampliada em um centro médico próximo do Hospital Mãe de Deus, no bairro do Menino Deus. As instalações foram transferidas para um espaço maior (de 146,35 m² para 682,14 m²). Outros pontos de destaque da nova casa são as instalações mais sustentáveis, que contemplam sistemas de economia de energia, como iluminação com lâmpadas de alta eficiência e baixo consumo, além de maior aproveitamento da luz natural; e ar-condicionado que utiliza gás ecologicamente correto. Também foram utilizadas torneiras com sistema *press matic* para reduzir desperdício de água e materiais recicláveis com o reaproveitamento de caixilhos, vidros e grades.

Ações de relacionamento com a comunidade e fontes pagadoras, principalmente com patrocínio do programa Fronteira do Pensamento, contribuíram para o desempenho no ano. Paralelamente, o Grupo Fleury promoveu uma série de eventos científicos no estado, reunindo profissionais do corpo médico da empresa para palestras e compartilhamento de suas pesquisas.

Uma das principais ações desenvolvidas no ano pela a+ Medicina Diagnóstica foi a integração de duas unidades que coexistiam lado a lado – uma com a marca Weinmann e outra sob a marca a+ Medicina

Diagnóstica. A unificação deu-se sob a marca a+, a partir de um estudo de geomarketing. Após reforma e modernização das instalações, manteve-se apenas a marca a+, de acordo com o perfil do público da região. Com a mudança, a unidade aumentou o volume de atendimento em 33%.

Outra instalação que mostrou desempenho crescente foi a a+ do Shopping Bourbon, também ampliada com novas salas de coleta e ajustes da logística da recepção. Já a unidade Gravataí, em convênio com a General Motors, dobrou o número de atendimentos.

>>> Paraná

As operações em Curitiba, centralizadas na marca a+ Medicina Diagnóstica para todos os públicos, avançaram cerca de 20% em receita, apresentando ganho de participação de mercado com apenas uma nova unidade de atendimento. O destaque local é o reconhecimento da excelência em diagnóstico pela comunidade médica. Houve evolução do *mix* de serviços com a adição de testes de maior complexidade, como os de genética.

A atuação na capital paranaense é resultado da fusão de três marcas bastante tradicionais no Estado: Champagnat, Hormocentro e GR, todas transformadas em a+. No fim de 2013, estavam em operação nove unidades de atendimento. Como parte do plano de consolidação, uma unidade foi encerrada no ano. As unidades Água Verde e Matriz passaram por melhorias de ambientação e ampliação de espaço, investimento que proporcionou melhoria e ampliação de atendimentos.





>>> Bahia

O destaque foi a ampliação, em mais de 100%, da área de atendimento da Diagnoson, marca de prestígio na área de radiologia, com 27 anos de atuação em Salvador, para abrigar, de forma orgânica, a operação conjunta de análises clínicas da marca a+ Medicina Diagnóstica, que funcionava separadamente no mesmo endereço. Adquirida pelo Grupo Fleury em 2011, Diagnoson dobrou a prestação de serviço de imagem, o que tem contribuído, paralelamente, para o fortalecimento da marca a+, que na capital baiana está focada em análises clínicas.

Após a integração das áreas de apoio, como recursos humanos, contabilidade, financeiro e suprimentos, foi dado início à unificação dos sistemas de atendimento. A preparação dessa etapa aconteceu no decorrer de 2013 e, em agosto, a mudança foi realizada. A unidade Diagnoson a+, que reúne as ofertas de ambas as marcas, saiu de um espaço de 2 mil metros quadrados para quase 4 mil metros quadrados. Durante esta ampliação a operação teve de lidar com o impacto das obras sem interromper o atendimento.

>>> Pernambuco

As operações locais seguem um ritmo de crescimento acima de 20%, utilizando a bandeira a+ Medicina Diagnóstica. Na rede pernambucana, o destaque de 2013 foi a ênfase na maturação da Unidade Conselheiro Aguiar, que apresenta um portfólio misto, com exames de análises clínicas e de imagens em um mesmo endereço. Essa versatilidade diagnóstica é um diferencial para o mercado local, o que explica o ritmo acelerado de desenvolvimento da unidade.

Semelhante à estratégia adotada no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul, foram realizados eventos de relacionamento médico na região para fortalecer a prestação de serviços de imagem.





Centros Integrados

Como parte da estratégia de oferecer serviços de alto valor agregado, a companhia mantém Centros de Medicina Integrada vinculados à marca Fleury Medicina e Saúde em São Paulo, que oferecem serviços diagnósticos e terapêuticos, com soluções precisas, diferenciadas e de alta eficiência no apoio a clientes e médicos. São espaços equipados com tecnologias de ponta e equipes médicas especializadas, com foco na resolução do problema do cliente. Permitem que os clientes realizem exames em sequência, em um único período do dia, com otimização do tempo, comodidade e segurança.

Para a comunidade médica, os centros integrados funcionam como parceiros na investigação de hipóteses clínicas e no relacionamento com os pacientes, pois contam com o apoio de grupos de assessoria médica que estão à frente desse novo conceito de atendimento. Os centros em operação, todos em São Paulo, são:



>>> Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular

Construído no mesmo prédio que abriga a Unidade Ponte Estaiada, o Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular foi inaugurado no primeiro trimestre de 2014. Oferece serviços multidisciplinares para investigação diagnóstica nos campos da cardiologia e neurologia. Os exames são realizados em sequência, em um ambiente equipado com modernas tecnologias e contam com a atuação direta de médicos especializados. O cliente médico tem um serviço de excelência e com agilidade no apoio diagnóstico, além de abordagem completa e integrada.

>>> Centro de Atendimento Especializado ao Paciente com Linfoma

Os indivíduos com linfoma ou com suspeita dessa doença podem, na Unidade Higienópolis, realizar em um único período do dia todos os exames necessários para uma investigação hematológica. No local, os pacientes contam com a presença de um médico patologista para uma investigação preliminar à biópsia, que ocorre na própria unidade. Mais do que isso, a equipe médica responsável ajuda a direcionar os passos seguintes, com maior e melhor resolubilidade para o paciente e médico solicitante, o que, inclusive, evita procedimentos desnecessários.

>>> Centro de Apoio e Reabilitação de Disfunções Urinárias

Instalado na Unidade Ibirapuera, o espaço oferece serviços terapêuticos indicados pelo médico em casos de pacientes com diagnóstico de disfunção urinária. O espaço possui atendimento especializado a clientes com necessidade de sondagem intermitente da bexiga, cuidados com urostomias, fisioterapia para reabilitação pélvica e controle de incontinência urinária. Uma equipe de enfermagem e de fisioterapia treinada está sempre pronta para apoiar os tratamentos, sob a supervisão de um urologista ou ginecologista. A unidade oferece serviços para adultos e crianças.

>>> Centro de Diagnóstico Integrado de Neurologia e Medicina do Sono

Localizado da Unidade Higienópolis, o espaço é dedicado à realização sequencial de métodos neurofisiológicos de avaliação das atividades cerebral e neural, como eletroencefalograma, eletroneuromiografia, videoeletroencefalograma de 12h e 24h, avaliação neuropsicológica, entre outros. A Medicina do Sono do Fleury tem uma proposta de valor diferenciada, pois além de estar integrada aos demais serviços disponíveis no centro, oferece o exame de polissonografia em domicílio – o que poucas empresas no país realizam.

>>> Centro de Endoscopia Digestiva Avançada

O centro tem uma nova proposta: executar procedimentos diagnósticos e terapêuticos minimamente invasivos por meio da endoscopia do aparelho digestivo. Também instalado na Unidade Higienópolis, atende a pacientes que, por opção, desejam evitar os métodos mais invasivos praticados em hospitais. Entre os procedimentos avançados realizados no local está a retirada de pólipos no esôfago, estômago ou cólon, cujo tamanho ou localização requerem a utilização de técnicas endoscópicas mais complexas. Um anestesista acompanha todo o procedimento.

>>> Vila da Saúde

Localizado nas unidades Ibirapuera, Paraíso e Alphaville, o espaço Vila da Saúde foi construído especialmente para o atendimento pediátrico (pacientes de 0 a 12 anos), com um conceito totalmente diferenciado. Uma assessoria médica especializada acompanha o andamento e a liberação dos exames mais urgentes e retorna ao médico solicitante, agilizando a indicação de medidas terapêuticas. Isso ajuda a evitar passagens desnecessárias da criança pelo pronto-socorro. Personagens da Vila Sésamo formam o cenário do local. O Centro permite agendamento imediato e prazo de resultado reduzido, além reduzir o volume do material coletado em até 70%. A carteirinha de vacinação e todo o histórico de resultados do paciente ficam disponíveis na Internet.





>>> Gestar Fleury

Localizado nas unidades Paraíso e Alphaville, o Gestar Fleury tem como conceito acolher e acompanhar a gestante. O serviço concentra, no mesmo local e de maneira integrada, todos os exames diagnósticos do acompanhamento pré-natal. Dessa maneira, boa parte dos resultados é liberada em tempo reduzido, com o suporte dos assessores médicos de Medicina Fetal.

>>> Centro de Procedimentos Guiados por Imagem

Oferece diversos serviços como punções diagnósticas e biópsias de órgãos e estruturas (superficiais e profundas) guiadas por métodos de imagem (radioscopia, ultrassonografia e tomografia). Entre esses procedimentos figuram biópsias de tireoide, próstata, linfonodos, órgãos abdominais e torácicos, ossos e articulações. Também são realizados procedimentos terapêuticos como infiltrações foraminais e alcoolização de cistos renais. Todas as intervenções contam com a atuação de equipe médica e técnica multidisciplinar. Além disso, há a presença de patologistas e anestesistas em tempo integral.

>>> Centro de Medicina Diagnóstica Integrada do Aparelho Locomotor

Pioneiro no País, o espaço é dedicado ao atendimento clínico nas áreas de ortopedia e reumatologia. Instalado na Unidade Higienópolis, é equipado com o que há de mais moderno em tecnologia de diagnóstico por imagem. No local são oferecidas todas as modalidades diagnósticas por imagem do sistema osteomuscular, além da possibilidade de intervenções diagnósticas (biópsias) e terapêuticas, tudo em ambiente ambulatorial. A equipe conta com médicos altamente capacitados e especialistas nas áreas de ortopedia, reumatologia, medicina esportiva e coluna vertebral.





Gestar Fleury (SP)

Soluções em Medicina Diagnóstica (SMD)

Esta área de negócio atende empresas de medicina diagnóstica, notadamente de análises clínicas, que contratam o serviço do Fleury Medicina e Saúde como um laboratório de referência. Ao longo de 2013, houve um redesenho do modelo de negócios, da estrutura e da proposta. A estratégia envolveu a unificação e reposicionamento dessa prestação de serviço, que passou a oferecer um portfólio de exames de maior complexidade, característicos da marca Fleury Medicina e Saúde.

Os laboratórios clientes, muitas vezes, contratam o Fleury como agente confirmatório ou validador de diagnóstico (segunda opinião). Essas empresas passam a contar também com a assessoria médica da marca, que é um diferencial reconhecido nacionalmente no mercado de medicina diagnóstica. Os efeitos desse reposicionamento estratégico serão ainda mais evidentes nos próximos anos, ressaltando o papel da organização de entregar soluções para seus clientes.

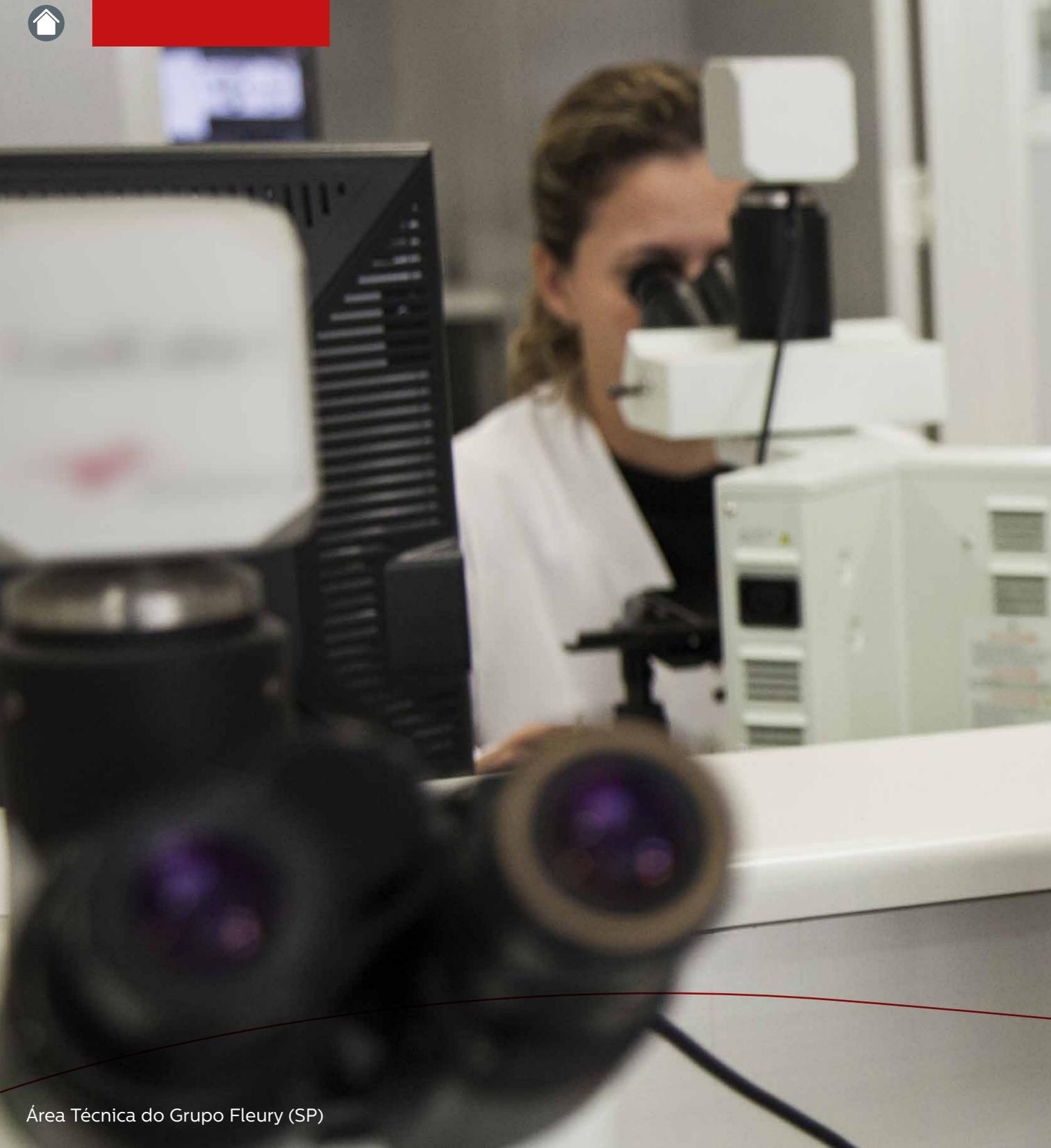
Operações Diagnósticas Hospitalares

O movimento de consolidação e rentabilização do Grupo Fleury se estendeu às atividades em hospitais. Em 2013, foram suspensas 11 operações hospitalares, principalmente no Rio de Janeiro, onde foram mantidas as parcerias com Quinta, Copa e Barra D'Or. A empresa encerrou o período presente em 19 hospitais, considerando a adição do Champagnat. O objetivo principal foi garantir maior foco nas instituições estratégicas. Basicamente, a opção foi a descontinuidade dos trabalhos com hospitais de menor porte – oriundos da compra da rede Labs D'Or – e que apresentavam um modelo de operações e volume de exames que não se enquadravam no plano de negócios.

A diretriz atual é marcar presença em mais dois hospitais de médio a grande porte em 2014. O desafio é entregar a visão de medicina integrada à instituição hospitalar, de forma a auxiliar na decisão médica, transpondo barreiras culturais. A expectativa, assim, é replicar no hospital o que o Grupo Fleury já realiza em suas unidades – um relatório integrado e analítico, composto pela opinião de especialistas com diferentes formações. Esses documentos multidisciplinares incluem recomendações de conduta médica, baseada em evidências científicas relevantes e na experiência de seus especialistas.

Outro benefício já disponível para os hospitais parceiros é uma contribuição com a Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH). Com uma nova ferramenta disponibilizada pela área de Operações Diagnósticas Hospitalares, o corpo de enfermagem ou médico consegue visualizar e rastrear de forma muito mais simples os dados fundamentais para o controle de micro-organismos responsáveis por infecções. Os projetos-piloto já estão em andamento. O controle de infecções proporciona condutas mais rápidas e efetivas para tratamento de pacientes e reduz custos hospitalares.

A intimidade com a operação de um hospital e a adaptação dos serviços para a realidade dessas instituições trouxeram benefícios reversos essenciais à evolução do atendimento no Grupo Fleury. Isso porque, no hospital, existe uma demanda totalmente diferenciada por agilidade e prazos reduzidos. Assim, excelência técnica significa também a liberação rápida de resultados. Por conta dessa experiência, a companhia teve grandes aprendizados em torno dos conceitos que aplica em suas próprias unidades. Um resultado concreto dessa visão é o centro de medicina diagnóstica integrada dedicado ao público infantil, Vila da Saúde, que entrega resultados em até quatro horas. Outro serviço beneficiado é o Gestar Fleury, dedicado ao atendimento a gestantes.



Redesenho de soluções

Precursor das inovações na medicina diagnóstica no Brasil, o Grupo Fleury antecipa as tendências do mercado e busca, por meio de projetos dedicados, levar o que existe de mais avançado ao cliente. Exercer esse papel, no entanto, implica também o reconhecimento de que o mercado nem sempre está suficientemente maduro para assimilar propostas disruptivas. Foi exatamente o que aconteceu com a área de Gestão de Saúde, com foco em medicina preventiva. Em 2013, o Grupo descontinuou essa frente de atuação, que envolvia dois produtos:

Gestão de Doenças Crônicas – Previa acompanhamento de pacientes com hipertensão, problemas visuais, diabetes, entre outras. Essa operação funcionava por meio de um *call center* técnico, ou seja, um especialista mantinha contato com o indivíduo para monitorar dados primários de saúde, como peso e pressão, a realização ou não de atividade física, o acompanhamento médico etc. Com isso, no longo prazo, o objetivo era reduzir a frequência de idas ao pronto socorro e, em contrapartida, aumentar as consultas eletivas e a realização de exames. Num primeiro momento, isso traria um aumento de custos, porém, mais a frente, promoveria uma economia notável na cadeia de saúde, a partir da cultura da prevenção.

A companhia destinou investimentos consideráveis em treinamento, sistemas, *hardware*, *links* de comunicação, estrutura de *call center* e tecnologia da informação. O principal cliente-alvo identificado para essa oferta foram os planos de saúde. A proposta, contudo, não mostrou a aceitação esperada. Cinco anos após o início dessa operação, o Fleury acredita que este foi o melhor momento de descontinuar-la, apesar de acreditar no projeto e na retomada do tema, no futuro, como um caminho mandatório.

Promoção de Saúde – O programa dirigido para empresas, com projetos disciplinares focados e customizados, foi igualmente descontinuado por falta de aderência no mercado e baixo desempenho econômico. Envolvia uma equipe multidisciplinar (fisioterapeutas, médicos, terapeutas ocupacionais, nutricionistas e psicólogos). A iniciativa tornou-se inviável pela falta de um modelo econômico efetivo. A companhia não exclui a possibilidade de resgatar o projeto no futuro, com outro desenho. Para empresas, o Fleury mantém os postos de coleta em São Paulo. Além disso, todos os registros e resultados atrelados aos programas descontinuados em 2013 reforçam o conhecimento que existe dentro do Grupo.

Desempenho econômico-financeiro

Receita

O Grupo Fleury totalizou receita bruta consolidada de R\$ 1,9 bilhão em 2013, crescimento de 10% em relação ao ano anterior. As unidades de atendimento avançaram 10,6% no período, para R\$ 1,5 bilhão, com destaque para as operações da marca Fleury Medicina e Saúde, que apresentaram avanço de 12,6% no ano. Os resultados das marcas regionais – excluindo Rio de Janeiro – saltaram 22,5%, desempenho atribuído principalmente ao reconhecimento da marca a+ pelos clientes e pela comunidade médica.

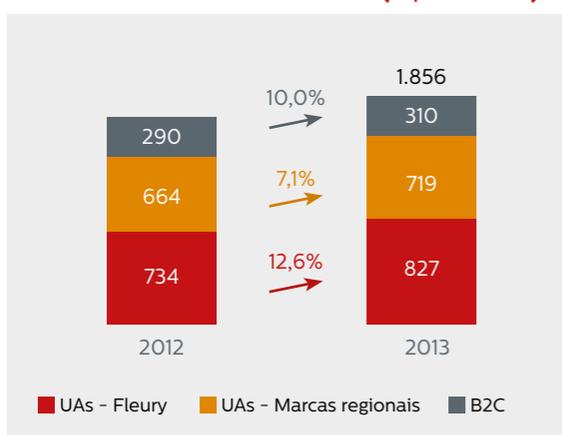
Em B2B, as operações diagnósticas em hospitais cresceram 11,1%, atingindo R\$ 257 milhões. Em laboratórios de referência, a receita foi de R\$ 27,4 milhões em 2013. Já em medicina preventiva, os serviços de *check-up* proporcionaram crescimento 7,4%.

A receita líquida cresceu 10,3% na comparação anual, totalizando R\$ 1,7 bilhão.

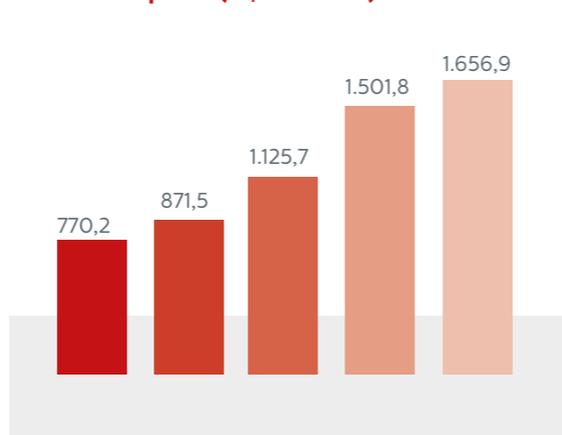
Custos e despesas

O custo dos serviços prestados – que inclui despesas com profissionais técnicos, médicos, materiais, aluguéis de Unidades de Atendimento e manutenção de instalações e equipamentos, entre outras – totalizou R\$ 1,3 bilhão, representando 77,5% da receita líquida (comparado a 73,1% em 2012). Ações pontuais que visaram à reestruturação da oferta de serviços das marcas a+ e Labs D'Or implicaram custos extraordinários no exercício, como encerramento de operações e redimensionamento de equipe. As despesas gerais e administrativas atingiram R\$ 216 milhões, incluindo R\$ 26 milhões de despesas com depreciação e amortização. Outras despesas operacionais totalizaram R\$ 2,0 milhões.

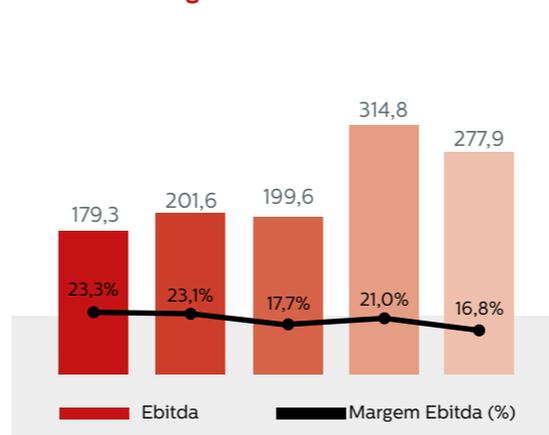
Receita bruta e crescimento (R\$ milhões)



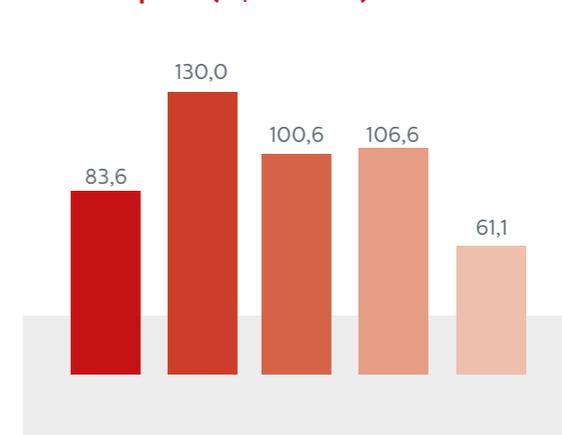
Receita líquida (R\$ milhões)



Ebitda e margem



Lucro líquido (R\$ milhões)



2009 2010 2011 2012 2013



EBITDA e lucro líquido

O EBITDA atingiu R\$ 278 milhões, em 2013, representando margem de 16,8% da receita líquida, ante 21% registrado em 2012.

O lucro líquido totalizou R\$ 61 milhões, representando margem de 3,7% sobre a receita líquida, e R\$ 0,39 por ação.

Endividamento

No encerramento de 2013, a dívida líquida era de R\$ 470 milhões, representando 1,7 vez o EBITDA do período. A dívida bruta somava R\$ 985 milhões, sendo R\$ 73,4 milhões circulantes, e é composta principalmente pelas debêntures emitidas em 2011 e no início de 2013 com o propósito de fortalecer o capital de giro, manter a estratégia de caixa, alongar o perfil de dívida e financiar investimentos e aquisições dos próximos anos.

A primeira emissão foi concluída em dezembro de 2011 e a companhia captou R\$ 450 milhões em duas séries, sendo R\$ 150 milhões amortizados em 2014, 2015 e 2016 ao custo DI+0,94%aa, e R\$ 300 milhões amortizados em 2016, 2017 e 2018 ao custo DI+1,20%aa. A segunda emissão foi encerrada em fevereiro de 2013 no valor de R\$ 500 milhões, sendo amortizado em 2018, 2019 e 2020 e com remuneração equivalente a DI+0,85%aa.

O caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras de curto prazo totalizavam R\$ 540 milhões, sendo as aplicações financeiras remuneradas com taxas médias de 103% da variação do CDI (Certificado de Depósito Interbancário). A companhia não possuía contratos para financiamento em moeda estrangeira em 31 de dezembro de 2013.

Investimentos

Em 2013, os investimentos de capital (Capex) somaram R\$ 148,1 milhões, concentrados principalmente na expansão de unidades de atendimento, nas quais foram aplicados 54% do total. Para 2014, é projetado Capex no valor de R\$ 221 milhões. A maior parte do investimento de 2013 teve foco em duas unidades da marca Fleury Medicina Diagnóstica inauguradas em fevereiro de 2014: Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular e nova unidade Ponte Estaiada.

Mercado de capitais

O Grupo Fleury tem suas ações negociadas sob o código FLRY3 no segmento Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&Fvespa) nível que exige a prática dos mais elevados padrões de governança corporativa. Em dezembro de 2013, a companhia tinha 39,2% de suas ações em circulação (*free float*).

O volume financeiro médio diário de negociação das ações da companhia atingiu R\$ 7,63 milhões, montante 43% superior ao realizado no mesmo período de 2012. O número médio de negócios diários realizados aumentou em 88%, passando de uma média diária de 590 negócios em 2012 para 1,1 mil negócios em 2013. Como reflexo do aumento de volume e negócios, o índice de liquidez avançou de 0,0656% em 2011 para 0,0745% em 2012 e 0,1132% em 2013. As ações encerraram o ano cotadas a R\$ 18,40, apresentando desvalorização de 20,2% no acumulado de 12 meses.

Inclusão no ISE

Destaque no ano foi o ingresso dos papéis no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BMF&Bovespa, no reconhecimento do compromisso da

companhia com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, aliando desempenho nas dimensões econômico-financeira, social e ambiental. A nova carteira do ISE reúne 51 ações de 40 companhias. Elas representam 18 setores e somavam R\$ 1,14 trilhão em valor de mercado no final de 2013, o equivalente a 47,2% do total do valor das companhias com ações negociadas na bolsa paulista.

O ISE reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas que apresentam os melhores desempenhos em critérios que avaliam práticas de sustentabilidade empresarial segundo as dimensões geral, meio ambiente, governança corporativa, econômico-financeiro, responsabilidade social e mudanças climáticas. Trata-se de uma referência para o investimento socialmente responsável (SRI), atuando como indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro.

A inclusão das ações do Grupo Fleury na carteira do ISE é resultado de um modelo de negócios que incorpora o conceito de sustentabilidade como base para a tomada de decisão e forma de atuação com seus públicos de relacionamento, equilibrando a perenidade do negócio e maximização do retorno ao acionista.

Dividendos

Em 2013, o Conselho de Administração aprovou o pagamento de dividendos, no valor bruto total de R\$ 82 milhões, equivalente a R\$ 0,52 por ação.

Valor adicionado |GRI EC1|

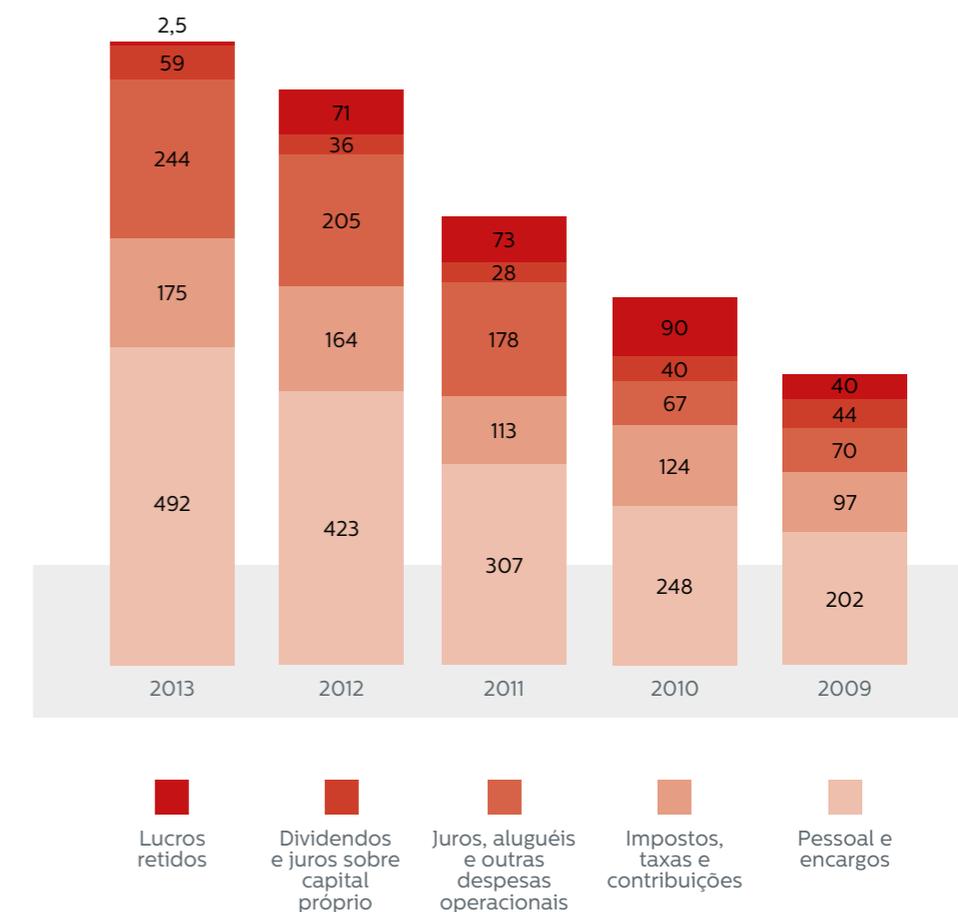
Demonstrações do Valor Adicionado

exercícios findos em 31 de dezembro (em milhares de reais - R\$)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012
Receitas	1.797.115	1.575.149	1.805.184	1.621.157
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	1.848.050	1.640.972	1.856.215	1.687.987
Provisão para glosas e créditos de liquidação duvidosa	(73.834)	(76.811)	(73.974)	(77.847)
Outras receitas	22.899	10.988	22.943	11.017
Insumos adquiridos de terceiros	(772.261)	(644.020)	(781.458)	(669.905)
Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(557.020)	(489.138)	(566.078)	(510.702)
Materiais, energia, serviço de terceiros e outros	(213.753)	(154.369)	(213.892)	(158.626)
Perda/Recuperação de valores ativos	(1.488)	(513)	(1.488)	(577)
Valor adicionado bruto	1.024.854	931.129	1.023.726	951.252
Depreciação e amortização	(107.317)	(97.240)	(108.762)	(100.263)
Valor adicionado líquido	917.537	833.889	914.964	850.989
Valor adicionado recebido em transferência	54.478	46.784	57.497	47.363
Equivalência patrimonial	(2.604)	(376)	354	-
Receitas financeiras	57.082	47.160	57.143	47.363
Valor adicionado total	972.015	880.673	972.461	898.352
Distribuição do valor adicionado	(972.015)	(880.673)	(972.461)	(898.352)
Pessoal e encargos	(492.385)	(416.281)	(492.385)	(422.697)
Impostos, taxas e contribuições	(174.853)	(161.716)	(175.234)	(164.474)
Juros, aluguéis e outras despesas operacionais	(243.634)	(196.088)	(243.699)	(204.593)
Dividendos e juros sobre capital próprio	(58.594)	(36.000)	(58.594)	(36.000)
Lucros retidos	(2.549)	(70.588)	(2.549)	(70.588)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Distribuição do Valor Adicionado (Em R\$ milhares)





peSSOoas



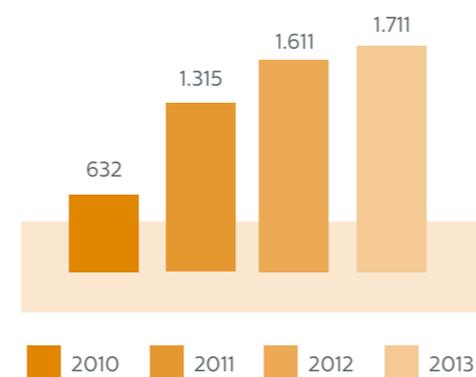


Pessoas

A história do Grupo Fleury sempre esteve alinhada à oferta de serviços de qualidade e acolhimento – cenário que se sustenta pela excelência dos profissionais da companhia. A gestão dessa estrutura de pessoas é parte estratégica do negócio. Quase 80% dos colaboradores têm contato direto com os clientes e precisam, portanto, aplicar diariamente os valores do Grupo.

Por outro lado, a gestão dessa estrutura de pessoas se tornou um grande desafio ao longo dos anos, principalmente após as aquisições que levaram o quadro de colaboradores a crescer de 2 mil para quase 12 mil funcionários, incluindo médicos e terceiros. Somente o número de médicos apresentou um salto de 500 para 1.711 profissionais. Atualmente, a remuneração de pessoal representa aproximadamente 70% do custo total da companhia e 2013 foi o ano de estruturar este cenário para garantir reconhecimento, padronização, treinamento e aculturação de todos os colaboradores.

Número de prestadores de serviços médicos



Jornada da Transformação

Uma das principais bases da gestão de pessoas em 2013 foi o estabelecimento do programa Jornada da Transformação do RH, para recolocar os colaboradores no centro da gestão da companhia. O projeto traduz o objetivo do Grupo Fleury para os profissionais e envolve um plano de longo prazo, que começou a ser desenhado em 2013 e deve prosseguir pelos próximos anos. O programa tem três ondas principais:

>>> **Etapa 1:** O objetivo é alcançar a excelência operacional, o que significa que será necessário reestruturar diversos processos de Recursos Humanos para consolidá-los e padronizá-los em um novo modelo que envolva todas as marcas e regionais. Com essas iniciativas, será possível, por exemplo, reduzir ou eliminar erros e garantir a gestão correta das variáveis.

>>> **Etapa 2:** Procura garantir a maximização e melhoria dos modelos de gestão, o que envolverá o redesenho de iniciativas para transformar a maneira como a empresa atrai novos colaboradores ou mesmo como avalia e recompensa os atuais profissionais. Será um trabalho para tratar dos profissionais de forma mais completa e assertiva.

>>> **Etapa 3:** O objetivo é fazer a entrega efetiva da proposta de valor do Grupo Fleury por meio dos colaboradores e demais públicos de relacionamento. Depois da criação de uma base consolidada de gestão de pessoas, a ideia é garantir o pleno funcionamento da junção desses profissionais, tendo as pessoas certas nos lugares certos, com os custos corretos. Mais do que isso, é nessa fase que se encaixam iniciativas de engajamento, motivação e disseminação da cultura da companhia para gerar maior satisfação ao cliente final.



Processos de gestão

Entre as iniciativas práticas que já estão em andamento neste projeto está a revisão dos processos e sistemas de Recursos Humanos. A demanda por uma tecnologia condizente com a realidade da companhia foi, na verdade, o ponto de partida para o Projeto Jornada da Transformação. Porém, para que esse novo sistema de gestão fosse desenhado e parametrizado de acordo com os novos desafios, era necessário definir princípios e conceitos que sustentariam esse novo modelo. Partindo dessa necessidade, mais de 200 processos foram redesenhados para integrar um novo sistema de gestão SAP. Atualmente, o projeto está em fase de parametrização e a expectativa é que ele entre em operação a partir de setembro de 2014. Estão envolvidos no projeto cerca de 20 colaboradores internos e 50 terceiros.

Metas

Além da redução de custos com a mitigação de erros operacionais, a Jornada da Transformação também deve trazer benefícios em longo prazo. Com a expectativa de que o projeto dissemine a cultura da empresa e molde os profissionais, o Grupo Fleury tem traçado metas claras que deverão ser a resposta da satisfação dos colaboradores. Uma delas é a redução do *turnover* para cerca de 12% nos próximos cinco anos. Nos últimos três anos, essa percentagem ficou na média de 25%, impulsionada, principalmente, pela Central de Atendimento ao Cliente, onde há um grande giro de profissionais.

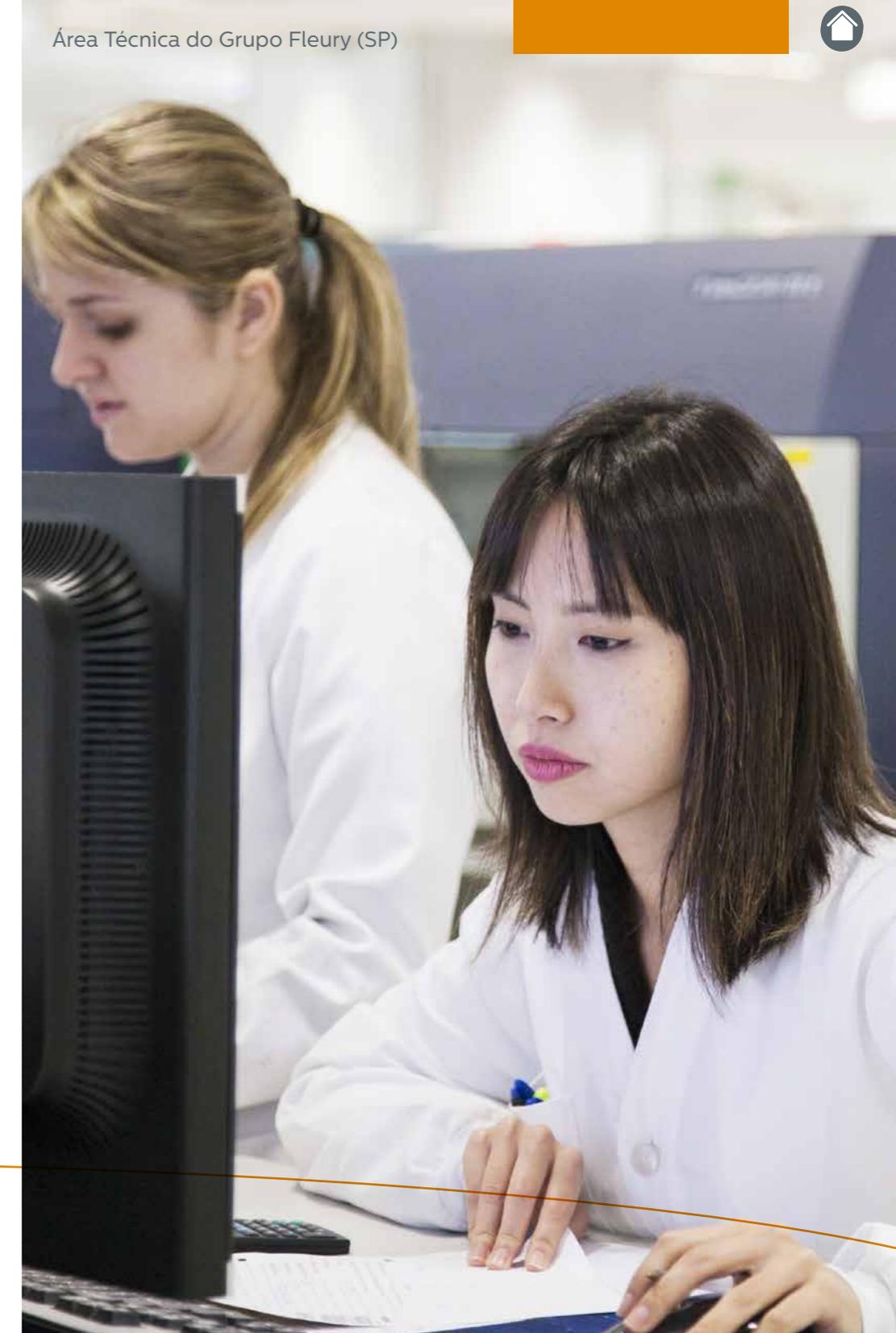
Outra meta é aumentar o nível de aproveitamento interno, processo que já começou em 2013, quando o Programa de Gestão de Talentos

proporcionou um aumento de 15,7% nesse índice em relação ao ano de 2012. Para 2014, a expectativa é que essa percentagem passe para 40% e siga melhorando para que em cinco anos a taxa de recrutamento interno chegue em 70%.

Uma das estratégias para aproveitar o público interno e formar profissionais é utilizar a Central de Atendimento do Cliente (CAC) como porta de entrada para o Grupo. As contratações para essa área passam, portanto, a ser mais estratégicas, em busca de pessoas interessadas em fazer carreira em uma empresa de saúde. O mesmo conceito já começou a ser aplicado no programa de *trainees*, principal programa de formação de jovens talentos, que chegou ao seu quarto ano em 2013 com o recorde de 17,1 mil jovens inscritos e seleção final de 22 trainees. Há, portanto, uma mudança de paradigma na maneira de atrair e desenvolver os profissionais. O objetivo é que esse novo paradigma sustente as contratações e forme times engajados e satisfeitos com a cultura organizacional.

Emprego

O Grupo Fleury avalia os candidatos às vagas de acordo com seu alinhamento à cultura e suas competências técnicas e comportamentais em relação ao perfil de cada vaga. A empresa não possui uma política estruturada de prioridade para a contratação de moradores locais; portanto, o candidato que reside na região não possui preferência entre os demais. No entanto, 100% dos colaboradores de alta gerência (diretores e diretores executivos) residiam nas comunidades onde atuam no momento da contratação. O critério para contratação é capacidade para desenvolver a função, sem qualquer discriminação em relação a gênero, raça, idade, orientação sexual ou origem social. [|GRI EC7|](#)





Perfil dos profissionais¹ | GRI LA1|

Empregados	2012			2013		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Por prazo indeterminado ou permanente	1.979	7.536	9.515	1.639	7.066	8.705
Tempo integral	1.789	7.118	8.907	1.519	6.705	8.224
Meio período	190	418	608	120	361	481
Outros						
Estagiários	26	28	54	13	7	20
Aprendizes	17	36	53	37	60	97
Total	2.022	7.600	9.622	1.689	7.133	8.822

¹O Grupo Fleury não possui informações sociodemográficas de terceiros

Empregados por região¹ | GRI LA1|

	2012	2013
São Paulo	4.245	4.494
Rio de Janeiro	4.052	3.100
Rio Grande do Sul	534	494
Paraná	86	103
Bahia	276	287
Pernambuco	309	205
Distrito Federal	13	5

¹O Grupo Fleury não possui informações sociodemográficas de terceiros

Rotatividade | GRI LA2|

Varição de quadro – total	Homens	Mulheres	Total
Número de empregados ao final do período ¹	1.676	7.126	8.802
Desligados	718	1.980	2.698
Taxa de rotatividade (%)	42,8%	27,8%	31,1%
Rotatividade por faixa etária	Homens	Mulheres	Total
Até 30 anos	57,6%	34,3%	38,4%
De 31 a 50 anos	39,0%	25,6%	28,1%
Mais de 50 anos	32,2%	18,9%	21,8%
Rotatividade por região (%)	Homens	Mulheres	Total
São Paulo	35,6%	26,5%	28,2%
Rio de Janeiro	54,7%	32,5%	37,2%
Rio Grande do Sul	48,1%	28,4%	30,6%
Paraná	100,0%	29,0%	35,9%
Bahia	36,2%	13,8%	17,4%
Pernambuco	33,3%	12,7%	15,1%
Distrito Federal	100,0%	350,0%	200,0%

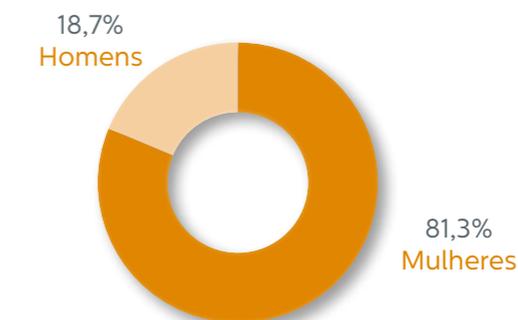
¹ Não inclui estagiários

Diversidade

O Grupo Fleury tem investido em projetos que priorizem a diversidade e sustente um ambiente igualitário e respeitoso. Atualmente, 80% da força de trabalho é composta pela mão de obra feminina. As mulheres ocupam ainda 50% dos quadros de liderança, além de a atual presidente e duas diretoras-executivas serem do gênero feminino.

Para manter essa política de igualdade, em 2012, a companhia iniciou o projeto Manobra Feminina, dando oportunidades para mulheres atuarem como manobristas de veículos em suas unidades. O projeto se mostrou eficiente, com os níveis de serviços que satisfizeram os clientes. Em 2013, seguindo a mesma ideia, foi iniciada a contratação de idosos para prestarem o mesmo serviço de manobra, inicialmente na unidade Braz Leme da marca Fleury Medicina e Saúde.

Colaboradores por Gênero | GRI LA1|



Indicadores de Diversidade |GRI LA13|

	Homens		Mulheres	
	Nº	Percentual	Nº	Percentual
Por categoria funcional	1.676		7.126	
Liderança	60	0,7%	59	0,7%
Assessor	5	0,1%	27	0,3%
Coordenador	113	1,3%	326	3,7%
Consultor	12	0,1%	21	0,2%
Operacional	1.486	16,9%	6.693	76,0%
Por faixa etária	1.676		7.126	
Até 30 anos	619	7,0%	2.741	31,1%
De 31 a 50 anos	958	10,9%	4021	45,7%
Mais de 50 anos	99	1,1%	364	4,1%
Por raça	1676		7126	
Branços	738	8,4%	3688	41,9%
Negros (pretos e pardos)	319	3,6%	1176	13,4%
Amarelos	12	0,1%	49	0,6%
Indígenas	1	0,0%	2	0,0%
Não Informado	606	6,9%	2.211	25,1%
Por Grupos minoritários				
Deficientes físicos / portadores de necessidades especiais	43	0,5%	115	1,3%
Estrangeiros	-		-	
Outros (discriminar)	-		-	

Remuneração

O Grupo Fleury não diferencia salário entre homens e mulheres. Para os cargos de gerente e gerente sênior, há praticamente um equilíbrio salarial entre os gêneros e uma vantagem numérica de mulheres, com 57% de mulheres nessas posições. Nos cargos de coordenação, há um desequilíbrio salarial na ordem de 24,7% a favor dos homens. Parte desse desequilíbrio é justificado pela recente aquisição do Labs D'Or, no Rio de Janeiro, que representa aproximadamente 30% do público feminino, e as faixas salariais que vigoravam antes da aquisição eram menores do que as do Grupo. Além disso, 26% do público feminino atua no atendimento, área operacional em que a massa salarial é relativamente menor do que a verificada na área corporativa. Esta tendência se comprova também por meio de pesquisas salariais de mercado.

Nos cargos de diretores, há um desequilíbrio salarial na ordem de 23,9% a favor dos homens, justificado pelas recentes movimentações ocorridas no público interno feminino, no qual 60% das mulheres que ocupam essa posição foram promovidas há menos de um ano. Dessa forma, o posicionamento salarial das profissionais recém-promovidas encontra-se na faixa inicial do cargo, deslocando a média para baixo. Para os cargos de diretores-executivos, também há equilíbrio da média salarial entre os gêneros.

Remuneração por gênero |GRI LA14|

Por categoria funcional	Homens (R\$)	Mulheres (R\$)	Proporção (M/H)
Liderança	20.895	16.855	0,81
Assessor	8.321	7.586	0,91
Coordenador	5.978	4.728	0,79
Consultor	8.754	7.768	0,89
Operacional	1.986	1.556	0,78
Por região	Homens (R\$)	Mulheres (R\$)	Proporção (M/H)
São Paulo	3.823	2.377	0,62
Rio de Janeiro	1.694	1.195	0,71
Rio Grande do Sul	3.423	1.836	0,54
Paraná	2.658	1.457	0,55
Bahia	2.192	1.446	0,66
Pernambuco	1.627	1.458	0,90
Distrito Federal	2.832	2.073	0,73

Benefícios |GRI LA3|

Dentro do princípio de isonomia corporativa, a política de benefícios procura contemplar, de forma hegemônica, os colaboradores de mesmo nível hierárquico em todas as marcas regionais, com algumas variações locais de fornecedores. O pacote de benefícios básico inclui vale-alimentação, seguro de vida e assistências médica e odontológica. O vale-refeição é o único benefício não oferecido também



aos empregados em regime de meio período. Em virtude da presença nacional, há diferentes parceiros para prestação desses serviços e em cada região a companhia busca as melhores soluções para as necessidades de seus colaboradores. Cada empresa contratada possui a sua política de benefícios, portanto não é possível fazer uma comparação.

Previdência privada

O Grupo Fleury oferece aos colaboradores de São Paulo e gerentes regionais duas modalidades de plano de previdência privada, ambas de contribuição definida: Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) e Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL). O colaborador pode contribuir de duas formas. Na primeira, com um valor fixo de 1% a 5% de seu salário-base enquanto a empresa participa com um percentual que depende do tempo de contribuição do colaborador, variando de 50% a 100%. Pela segunda modalidade, que é voluntária, o colaborador contribuiu com um valor mínimo de R\$ 20,00 e não há participação da companhia. O colaborador poderá resgatar o valor da previdência a partir do sexagésimo dia de contribuição, ou em caso de aposentadoria, invalidez ou morte (nesse caso, o herdeiro indicado por ele). Não há obrigações sobre os valores recolhidos regularmente segundo as normas previstas nos dois tipos de plano de previdência. [\[GRI EC3\]](#)

O Grupo Fleury não diferencia salário entre homens e mulheres e remunera seus colaboradores respeitando o piso mínimo local. [\[GRI EC5\]](#)

Treinamento e educação

Em 2013, foram realizadas 460 mil horas de treinamento, o que representa um aumento de 48% em relação a 2012. Por conta deste aumento, cada profissional teve, em média, 51 horas de treinamento, alta de 7% sobre 2012.

Mais de 3,6 mil atividades educacionais foram realizadas pela Universidade Corporativa em 2013 – em média, cada colaborador participou de 6,6 atividades educacionais no ano. A companhia fez um investimento direto em educação de R\$ 5,8 milhões, o que representa R\$ 659 por colaborador. Alinhado ao Projeto Jornada da Transformação, a Escola de Líderes promoveu programas de desenvolvimento de pessoas, gestão de projetos e gestão de riscos, além de capacitação profissional e pessoal em comunicação, *feedback* e *coaching*. [\[GRI LA10\]](#)

Avaliação de desempenho [\[GRI LA12\]](#)

Todos os profissionais participam do processo de avaliação de desempenho. O perfil de competências corporativas para efeito de análise é composto de cinco dimensões: atitude positiva; fazer acontecer com excelência; solução para o cliente; cooperação e desenvolvimento de pessoas. Cada uma delas engloba um conjunto de comportamentos que serve de base para a avaliação de desempenho, sistema de remuneração, movimentações internas e seleção de novos talentos. Também repercute no desenvolvimento da carreira e no cálculo da cota individual do Programa de Participação de Resultados (PPR). O sistema de avaliação de desempenho inclui, além das competências, a contratação de metas compartilhadas entre as equipes, que se relacionam com o painel de metas corporativo.

Aperfeiçoamento

A busca por aperfeiçoamento profissional, intercâmbio de conhecimento e qualidade no atendimento são altamente valorizadas pelo Grupo Fleury. Os médicos participam de dois programas de incentivos anuais, o Programa de Excelência Médica (Proex) e o Programa de Reconhecimento Médico (Promed). No Proex, eles recebem a pontuação pela participação em atividades didáticas, apresentação de trabalhos em congressos,

publicações de artigos e obtenção de títulos acadêmicos. Em 2013, a empresa finalizou o ano com 110 médicos com título de mestrado, 127 com doutorado, 25 com pós-doutorado e 12 com livre-docência.

No Promed, a pontuação é dada por meio das marcações preferenciais (quando o cliente solicita para ser atendido por determinado médico), elogios recebidos, bem como quando esses profissionais têm suas ideias aprovadas e implantadas. Os médicos que atingirem a pontuação mínima exigida em cada programa são bonificados.

Gestão da empregabilidade [\[GRI LA11\]](#)

Para os colaboradores desligados por iniciativa da empresa, é fornecido programa de recolocação de carreira (para os elegíveis). Esse programa foi elaborado com o objetivo de conduzir com respeito esse processo, uma vez que os programas de recolocação minimizam os impactos pessoais e profissionais do desligamento. Dessa maneira, após a saída da empresa, o colaborador é assessorado por uma consultoria externa que o prepara para se recolocar no mercado. Em 2013, aproximadamente 150 colaboradores participaram do programa. Não é mantido, entretanto, plano preparatório para fim de carreira.

Saúde e segurança

O Grupo Fleury possui práticas e procedimentos que buscam atender com eficiência os requisitos descritos na NR-32, norma regulamentadora que estabelece as diretrizes básicas para a implementação de medidas de proteção à segurança e à saúde dos trabalhadores em serviços de saúde. Com isso, pretende proteger seus colaboradores e dar a eles um ambiente de trabalho com baixos riscos de insalubridade, reduzindo os riscos de exposição a materiais químicos, biológicos e radiação ionizante.

Para controlar esse cenário, a companhia faz um rigoroso acompanhamento dos colaboradores com exames periódicos, além de atuar na orientação sobre normas de segurança e prevenção de acidentes.

>>> Programa Viver Melhor |GRI LA8|

Além de atender às necessidades legais, a empresa oferece iniciativas para a qualidade de vida do colaborador, em um conjunto de ações de incentivo à atividade física, como grupos de vôlei, corrida, pilates e organização de campeonatos esporádicos. Também há acompanhamento de casos específicos de saúde, como o atendimento personalizado a colaboradoras gestantes e a profissionais que tenham doenças crônicas, a exemplo de diabetes e hipertensão. Em 2013, foram lançados programas antitabagismo e de saúde financeira.

Em 2014, a área de segurança e saúde deve investir na expansão do conceito do Programa Viver Melhor. As iniciativas deixarão de ser focadas no atendimento à legislação e passarão a ser mais concentradas na questão da saúde e do bem-estar do colaborador. O objetivo é que o colaborador veja os benefícios de investir o seu tempo em atividades que o façam feliz e compreendam não apenas a saúde física, mas também a saúde mental e seus relacionamentos.

Empregados representados em comitês de segurança |GRI LA6|

Designados	Representantes do empregador	Representantes dos empregados	Total
1,40%	3,32%	3,22%	7,5%

Acidentes de trabalho¹ |GRI LA7|

	2009	2010	2011	2012	2013
Taxa de gravidade ² média/ano	ND	674	274,5	202,11	262,71
Taxa de frequência ² média/ano	ND	3%	7,71%	10,14	5,68
Taxa de absenteísmo média/ano	0,57%	1,56%	1,73%	1,74%	1,47%
Taxa de fatalidade	0%	0%	0%	0%	0%
Nº de dias perdidos ³	9.156	16.414	31.083	35.552	5.094

¹ Considera apenas empregados próprios;

² A Hora Homem Trabalhada considerada para a base de cálculo é TEÓRICA e não real, em virtude do sistema SAP estar em pleno projeto de atualização dos dados;

³ Dias com faltas atestadas. A contagem começa a partir da data de início do atestado até o final do período.

Relações com a empresa

Os contratos de 100% dos colaboradores seguem a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), respeitadas as negociações coletivas com os sindicatos de cada categoria em cada localidade. Estagiários e subcontratados não fazem parte desses acordos, ficando sua contratação vinculada a legislações específicas. A empresa não oferece um prazo mínimo para notificação com antecedência no que se refere a mudanças operacionais nem essa exigência está prevista em Convenção Coletiva de Trabalho. Não foram identificadas operações com risco ao direito de exercer a liberdade de associação. |GRI LA4, LA5, HR5|

Equipes médicas

O Grupo Fleury encerrou o ano de 2013 com 1.711 médicos prestadores de serviço, crescimento de 6,2% em relação a 2012. Essa variação foi influenciada pela ampliação dos serviços e agendas das unidades de atendimento, principalmente em São Paulo.

Em 2013, a companhia foi intimada em ação civil pública (ACP) pela Procuradoria Regional do Trabalho para discutir a legalidade da contratação de empresas médicas especializadas, tendo sido concedida liminar para fazer com que o Grupo adote, para os médicos, regime de contratação celetista. A ACP requeria o pagamento no valor de R\$ 5 milhões a título de danos morais coletivos.

No entanto, no início de 2014, foi julgado, em primeira instância, que o pedido da Procuradoria era improcedente. A decisão favorável à empresa foi publicada no *Diário Oficial da União*, mas ainda não é definitiva, cabendo ainda recursos aos Tribunais Superiores. A companhia tem plena convicção de que a prática por ela adotada de contratação de empresas médicas é regular e de acordo com a legislação vigente, havendo inclusive, jurisprudência favorável à contratação de pessoas jurídicas para a prestação de serviços médicos.



clientes





Clientes

Atendimento [GRI PR5]

A satisfação dos clientes em todas as marcas e unidades é o principal foco dos serviços da companhia. São 4,6 mil atendentes em todas as unidades, além de uma Central de Atendimento com 1,3 mil pessoas e uma Ouvidoria que busca a excelência no gerenciamento das manifestações dos clientes. Todos os anos, os colaboradores são treinados e instruídos para oferecer a melhor experiência aos pacientes, do começo ao fim da visita às unidades das diferentes marcas. Neste sentido, diversas áreas precisam estar em sintonia no gerenciamento do atendimento e na elaboração de projetos que maximizem a qualidade. Em 2013, a Diretoria de Intimidade com o Cliente elaborou uma série de projetos para atender às demandas dos diversos perfis de clientes, compreendendo suas necessidades, expectativas e frustrações.

Número de atendentes

Regional/Marca	São Paulo	Rio de Janeiro	Bahia	Pernambuco	Paraná	Rio Grande do Sul	Distrito Federal
Fleury Medicina e Saúde	1.450	–	–	–	–	–	4
a+ Medicina Diagnóstica	753	142	88	137	56	71	–
Diagnoson a+	–	–	137	–	–	–	–
Weinmann Laboratório	–	–	–	–	3	177	–
Labs a+	–	1.389	–	–	–	–	–
Clínica Felipe Mattoso	–	146	–	–	–	–	–
Central de Atendimento ao Cliente (CAC)	873	438	–	–	–	–	–

Em meio ao processo de sinergia, houve um trabalho para unificar e padronizar os serviços levando a excelência para todas as unidades e marcas. A cada atendimento, os clientes recebem uma pesquisa de satisfação pela internet em que podem manifestar sua opinião a respeito dos serviços recebidos. Com base nessa pesquisa, o Grupo Fleury tem conhecido mais de perto as demandas dos clientes e compreendido o que eles esperam da companhia. A nota subiu de 8,69, em 2012, para 8,74 em 2013. No entanto, ainda ficou abaixo da meta de 8,80, o que exige avanço na melhoria da qualidade do atendimento e dos serviços. O índice de reclamações foi de 0,58%, 0,01 ponto percentual acima da meta de 0,57%. O índice de elogios atingiu 0,31%

Além da pesquisa de satisfação, outra maneira de ouvir o cliente e gerenciar suas demandas é o trabalho feito pela Ouvidoria da empresa. Em 2013, a área recebeu o prêmio de melhor Ouvidoria de serviços de saúde concedido pela revista *Época* e o site *Reclame Aqui*.

No *ranking* das empresas consideradas hospitalares, a companhia foi a mais citada (29% ante os 25% em 2011) no setor de medicina e saúde na pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (IBHE) pelo quarto ano consecutivo. As justificativas foram o tratamento diferenciado, a preocupação com os clientes, com o acolhimento e com os pequenos detalhes.



Unidade Alphaville do Fleury Medicina e Saúde (SP)



Satisfação do cliente

Para melhor atender o cliente, uma série de iniciativas ocorreu em 2013, contemplando não apenas o atendimento, mas também a gestão das manifestações com diversos níveis de favorabilidade:

>>> Fóruns Multidisciplinares

Em 2013, a Ouvidoria atendeu manifestações durante o ano e começou a identificar os pontos mais críticos para a insatisfação dos clientes. Entre as reclamações, destacam-se o tempo de espera para os procedimentos e a qualidade da informação. Para tratar essas questões, uma das iniciativas foi a realização de fóruns internos de discussão, em que a Ouvidoria levou os problemas apresentados pelos clientes para representantes de diversas áreas de modo a encontrar uma solução prática para tratar cada questão.

Foram criados cinco fóruns multidisciplinares para discutir como melhorar os seguintes pontos do atendimento: qualidade das informações dadas aos clientes; redução do tempo de espera; melhora do processo de entrega de resultados; melhor instrução sobre convênios e recoletas.

Processos serão reavaliados e transformados a partir dessas discussões, de forma a criar um padrão mais avançado de atendimento no ano de 2014. O desafio do Fleury é estar em constante avaliação de seus processos de atendimento para atender e, na medida do possível, superar a expectativa de seus clientes.

>>> Projeto Águia

Além das discussões, a área de Intimidade com o Cliente também trabalhou para compreender a percepção durante a visita às unidades da marca Fleury. Para isso, algumas unidades foram visitadas sem prévio aviso por profissionais da empresa para observar todos os detalhes da experiência, como se o colaborador estivesse na pele do cliente. O objetivo era simular a mesma experiência e perceber se havia algo que poderia frustrá-lo ou surpreendê-lo positivamente. Com isso, foi possível identificar melhorias de atendimento, além de questões de infraestrutura e ambientação.

>>> Gestão de mídias sociais

O movimento de manifestação dos clientes por meio das redes sociais é cada vez mais forte e com maior impacto no negócio do Grupo Fleury. Esse movimento é monitorado pela área de comunicação, que endereça as questões internamente.

O fenômeno é irreversível, mas ainda ocorre mais em São Paulo e só agora começa a se desenvolver nas outras capitais. Em 2013, o esforço conjunto das áreas de Atendimento, Comunicação e Ouvidoria conseguiu reverter 39,9% das reclamações nas redes sociais, o que significa que esses clientes, após contatados pelos colaboradores, fizeram uma nova postagem relatando que o problema havia sido resolvido. Para 2014, a meta é contatar os clientes ainda mais rapidamente e conquistar um índice de reversão ainda maior.

>>> Matriz de categorização

Ainda como parte do objetivo de entender melhor o cliente, em janeiro de 2013, a Ouvidoria reformulou sua matriz de categorização de atendimento. A matriz é um modelo que classifica as reclamações e os clientes para que as manifestações sejam entendidas de ponta a ponta. Com essa reformulação, hoje a matriz conta com 190 alternativas para triar a manifestação do cliente. Dessa forma, é possível gerar relatórios com diversas variáveis, compreender o perfil dos reclamantes e mapear os problemas a serem solucionados com maior assertividade.

>>> Programa Fita de Ouro

Criado para reconhecer o funcionário que compreende a cultura de atendimento do Grupo Fleury e coloca em prática o bom atendimento desejado, o Fita de Ouro é também uma iniciativa da Ouvidoria, que identifica os colaboradores mais elogiados nas interações com clientes. Mensalmente, é enviada uma carta de reconhecimento ao colaborador mais elogiado de cada unidade e trimestralmente ocorrem eventos para premiar e motivar os três funcionários mais elogiados por regional.



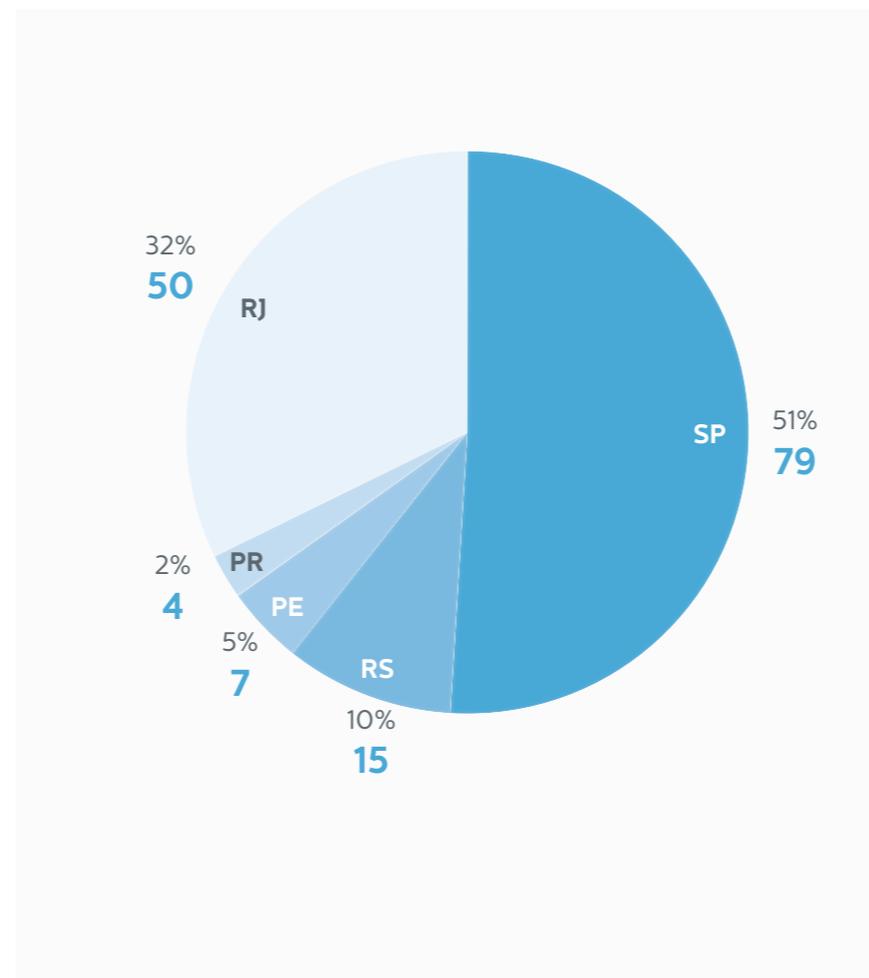
Segurança do cliente |GRI PR2|

No esforço para gerir riscos e assegurar o bem estar dos pacientes, o Comitê de Eventos Adversos do Grupo Fleury tem investido em uma série de iniciativas para criar um ambiente mais seguro e eficiente. Segundo o Programa Nacional de Segurança do Paciente, do Ministério da Saúde, em cada dez pacientes atendidos em um hospital, um sofre pelo menos um evento adverso. Os eventos adversos mais comuns são queda, administração incorreta de medicamentos, falhas na identificação do paciente, erros em procedimentos cirúrgicos, infecções e mau uso de dispositivos e equipamentos médicos.

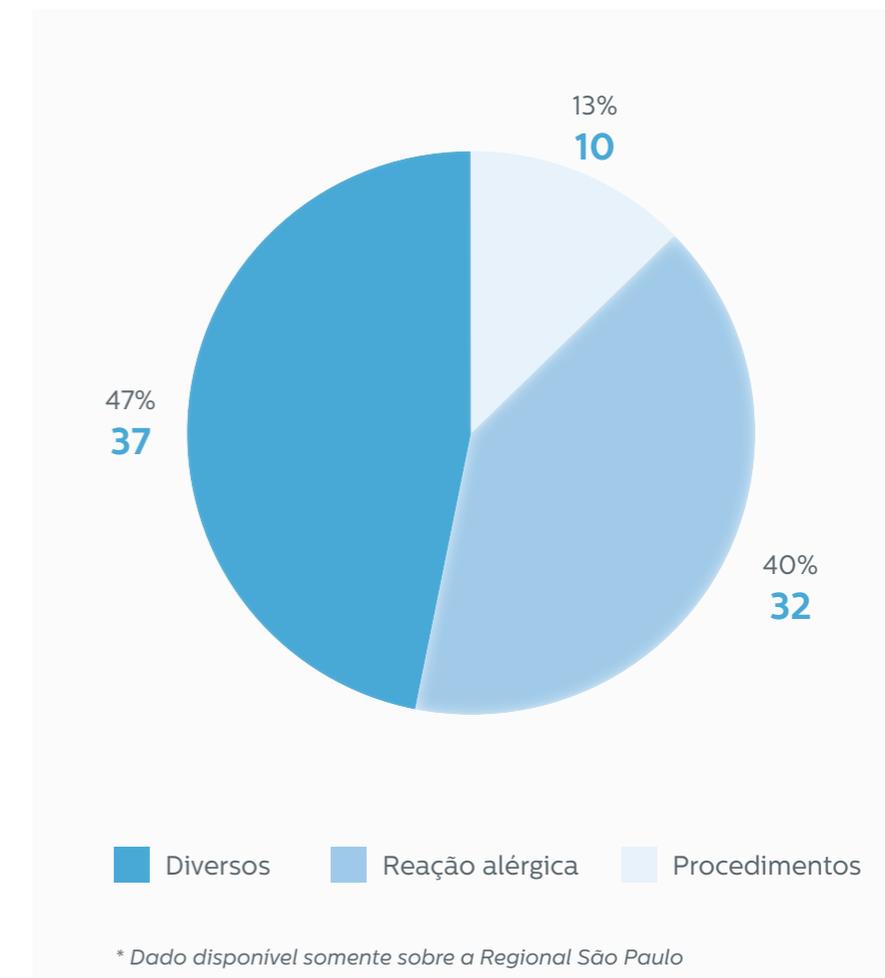
Em 2013, o Grupo registrou 155 eventos adversos, 40% relacionados a reações alérgicas, 20% a procedimentos internos e 47% a outras causas. A companhia classifica como evento adverso toda ocorrência que ocasiona dano ao cliente por ação ou omissão e não pelo seu estado de saúde ou doença preexistente. Para gerenciá-los, foi criado um fluxo de notificação obrigatória e de tratamento de ocorrências. A gestão dos eventos adversos de forma centralizada resulta em ações de maior efetividade. Segundo a classificação de etapas do ciclo de vida do serviço, o Sistema de Gerenciamento de Segurança do Cliente aplica-se às fases de fabricação e produção e ao uso e serviço. O sistema foi implantado em São Paulo em 2010 e no Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia em 2011. Em 2012, o processo foi introduzido na marca a+ RJ e na Regional Pernambuco. Em 2013, o processo foi estendido às demais marcas do Rio de Janeiro e também na Diagnoson a+ e iniciou-se um programa para a informatização do procedimento.

Para 2014, o objetivo é reforçar o processo em algumas unidades nas quais não houve forte adesão, além de continuar o projeto de informatização, com previsão de término em junho.

Distribuição de eventos adversos



Eventos adversos por tipo*





7

8

9



fornecedores

S- 20 DIAS (LA) 17

S 2 4A8 ESTANTE 04 B 01

AUT-719024



S- 20 DIAS (LA) 017

S 2 4A8 ESTANTE 03 G 06

AUT-719057





Fornecedores

O relacionamento e o desenvolvimento de bons negócios com os fornecedores são compreendidos pelo Grupo Fleury como parte essencial do sucesso e da rentabilidade, demandando o aprimoramento dessa relação com equilíbrio e práticas sustentáveis. Em 2013, a companhia consolidou um movimento de melhoria no processo de avaliação e qualificação dos fornecedores. Ele passou a ocorrer em três diferentes etapas:

A primeira delas compreende a homologação, em que são monitorados aspectos de conformidade (*compliance*) e grau de impacto nos serviços.

A próxima fase agrega avaliação e gestão dos fornecedores qualificados como de alto impacto para os serviços. Para essa classificação, são considerados itens como risco de desabastecimento, saúde do cliente, suspensão de sigla e impacto ao meio ambiente.

A última etapa busca o fortalecimento da relação comercial por meio do já existente Programa de Excelência em Relacionamento com a Cadeia de Fornecedores (Perc).

Os novos processos trouxeram conquistas significativas. O Grupo Fleury atingiu nota 8,56 no quesito relacionamento com fornecedores dos Indicadores Ethos, quando a média das 10 empresas participantes, consideradas *benchmark* no mercado, é 7,99, e o Perc passou a fazer parte dos bancos de melhores práticas do Instituto Ethos e da Câmara Americana de Comércio (Amcham). Em sua quarta edição, durante o ano 2013, o Perc contou com a participação de 63 empresas, que representam 48% do volume de compra do Grupo Fleury. Essas empresas são avaliadas no que se refere à *Qualidade, Termos e Condições, Sustentabilidade e Criatividade*

e *Inovação*. A companhia não tem a prática formalizada de submeter os parceiros à avaliação de direitos humanos, mas parte do processo de escolha requer que no ato do cadastro ou na nova homologação seja verificado se o fornecedor é citado na “lista suja” do Ministério do Trabalho em relação a trabalho escravo ou infantil. [\[GRI EC6, HR6, HR7\]](#)

Além disso, o anexo Cidadania e Sustentabilidade é parte integrante dos contratos formalizados para a prestação de serviços. Por esse documento, os fornecedores se comprometem a cumprir a legislação e as regulamentações relativas à política nacional do meio ambiente, incluindo as práticas de utilização sustentável de recursos de origem legal e o gerenciamento e a destinação correta de resíduos. Assumem ainda o compromisso de não adotar ou apoiar práticas de discriminação de raça, cor, sexo, religião, opção sexual, origem ou qualquer outra característica pessoal de seus profissionais. Os signatários ainda se obrigam a não contratar mão de obra que utilize a exploração de trabalho forçado; não empregar trabalhadores em condições análogas às de escravo; não contratar trabalho realizado por crianças menores de 16 anos de idade, salvo na condição de aprendizes a partir dos 14 anos de idade; não empregar trabalhadores com menos de 18 anos em locais prejudiciais à sua formação e ao seu desenvolvimento, perigosos ou insalubres, ou em trabalho noturno. [\[GRI EC6, HR2\]](#)

Em 2013, a companhia também investiu em treinamentos dos profissionais terceirizados para reduzir riscos no atendimento e na prestação de serviços, envolvendo, inclusive, políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos. Foram treinados 88 colaboradores em São Paulo e 62 no Rio de Janeiro, o equivalente a 100% do pessoal de segurança. No ano, não foi reportado nenhuma ação judicial no quadro de fornecedores referente a incidentes envolvendo questões de direitos humanos. [\[GRI HR8\]](#)

O Grupo Fleury ainda submete os fornecedores a um questionário no qual são abordados temas como envolvimento em corrupção, produtos retirados do mercado por ferir Código do Consumidor ou, por exemplo, se eles já sofreram ações judiciais ou denúncias de órgãos públicos (Anvisa, Cade, Procon, Inmetro, Ipen, Idec, etc.).

>>> Ideias em parceria

Além de atender às exigências do Fleury, as empresas são incentivadas a apresentar propostas de melhoria de processos. Em 2013, os fornecedores foram incluídos como agentes participantes da plataforma de inovação. Vieram deles 381 ideias, das quais 170 foram implantadas ao longo do ano. O programa é de grande importância para a empresa e, por isso, a expectativa é continuar a investir nesse relacionamento e, inclusive, ter a adesão de até 65 fornecedores em 2014.

>>> Fornecedores regionais |GRI EC6|

Apesar de a maioria dos fornecedores concentrar-se no Estado de São Paulo, o Grupo tem feito esforços para buscar equilíbrio na escolha dos parceiros, de modo a contemplar também as empresas regionais. Atualmente, porém, 95% dos contratos são fechados em São Paulo, porque o negócio principal é abastecido principalmente por fabricantes de porte nacional e internacional que também estão instalados nessa região. Por conta dessa peculiaridade do mercado de medicina diagnóstica, as compras ficam concentradas na matriz da companhia. Quando possível, porém, a empresa busca fomentar outros mercados regionais. Embora não haja uma política formalizada de escolha de parceiros regionais, na prática, ao fazer um processo de concorrência, é dada preferência aos fornecedores locais quando os custos de transporte forem superiores às vantagens comerciais e aos requisitos de qualidade em

relação aos contratados pela matriz. Em 2013, por exemplo, toda a obra de ampliação da unidade Diagnoson a+ de Salvador (BA) foi desenvolvida por fornecedor da região. Ainda nessa unidade, o fornecimento de radiofármaco FDG 18 foi feito por uma empresa situada no município de Lauro de Freitas (BA), o que trouxe agilidade ao atendimento, redução no custo de transporte e melhor aproveitamento do material, uma vez que se trata de uma substância de curta validade. Também foram contratados serviços de portaria e vigilância locais.

Ainda nas regionais do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul, houve a contratação de fornecedores locais para serviços de vigilância, portaria e controle de pragas. No Sul, há ainda parceiros que atendem o Grupo com projetos de arquitetura, de construção e marcenaria, com ganhos de prazo e custos.

>>> Logística e abastecimento

Além do relacionamento com os fornecedores, a área de Suprimentos também fez ajustes em sua estrutura de abastecimento para reduzir custos e otimizar a entrega de materiais e produtos às unidades. Um grupo de colaboradores criou um algoritmo para sustentar um projeto chamado de Demanda Empurrada, em que é possível mapear as siglas e o consumo histórico de produtos de cada unidade ou hospital e definir que tipo de material precisa ser entregue e em qual momento. Dessa forma, evita-se desperdício por pedidos errados ou a requisição de produtos que não serão utilizados nas siglas daquela unidade. Em 2013, a prática já foi inserida em alguns hospitais e unidades, mas o objetivo é estender o modelo para todas as unidades nos próximos anos.



Weinmann
LABORATÓRIO

Socioambiental



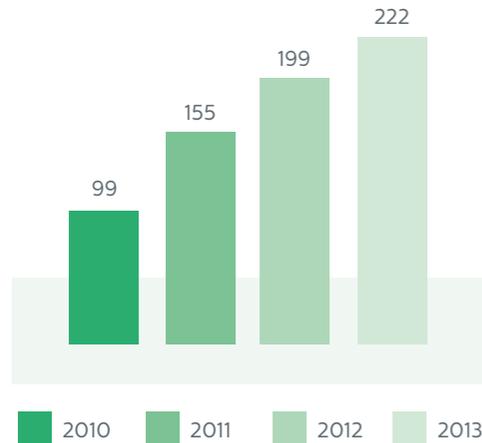


Gestão de impactos | GRI EN18, EN26|

Em 2013, o Grupo Fleury reforçou a atitude de balancear excelência operacional e gestão de impactos para mitigar sua interferência no meio ambiente. A empresa segue buscando equilíbrio em suas ações, já que a estratégia de crescimento orgânico cria um constante desafio para as iniciativas sustentáveis, envolvendo especialmente o consumo de recursos naturais e a gestão de resíduos, assim como a garantia de conformidade legal.

Por meio de várias iniciativas, a empresa superou as metas estabelecidas no Programa de Ações Sustentáveis, que mensura mudanças em procedimentos que envolvam questões de ética e conduta, público interno e externo, meio ambiente e sociedade. Em um esforço conjunto, os colaboradores conseguiram implementar 222 melhorias de processos, superando a meta estabelecida para o ano de 220 ações sustentáveis, com avanço de 11,6% sobre 2012.

Número de ações sustentáveis



>>> Ações preventivas

O Grupo acredita que o conceito de ação preventiva ainda deve ser mais bem trabalhado internamente. De maneira geral, os registros referem-se a observações e oportunidades de melhoria identificadas nas auditorias internas nas regionais, em especial em São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro. Percebe-se a necessidade de atenção especial em relação ao tema nas regionais Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul.

Regional	Número
São Paulo	5
Bahia	0
Pernambuco	0
Paraná	2
Rio de Janeiro	5
Rio Grande do Sul	0
Total	12

>>> Melhoria Contínua

Em 2013, o Grupo Fleury investiu em ações de melhoria contínua, grande parte delas enviada pelas Áreas Técnicas. Também houve um número considerável de melhorias e ações sustentáveis registradas no programa Central de Ideias ou apresentadas na Jornada do Conhecimento.

Regional	Número de casos
São Paulo	110
Bahia	0
Pernambuco	0
Paraná	7
Rio de Janeiro	3
Rio Grande do Sul	15
Total	135

No ano, foi realizado um trabalho com foco nas 55 unidades que registram maior consumo de recursos naturais, com um completo mapeamento de volumes de água, energia e geração de resíduos. Na análise, identificou-se a possibilidade de reduzir impactos mudando alguns processos e orientando os colaboradores sobre a melhor maneira de operar alguns equipamentos.

Parte dos profissionais tinha dúvidas, por exemplo, a respeito de quais equipamentos poderiam ser desligados após o encerramento das atividades diárias. Houve, assim, orientação sobre processos e uso dos equipamentos com o objetivo de otimizar o consumo de energia. No caso da água, em algumas unidades foram instalados redutores de vazão nas torneiras para diminuir o nível de consumo. Além disso, houve treinamento para que os descartes de resíduos fossem feitos de maneira correta e com menor impacto, o que envolveu a orientação de coordenadores e a elaboração de guias com dicas práticas.

>>>Projeto de Ecoeficiência

Foi realizado em 2013 o segundo ciclo do Projeto de Ecoeficiência, que utiliza uma metodologia de avaliação de processos para identificar o impacto ambiental de cada componente inserido nos procedimentos do Grupo. O esforço foi concentrado nos processos de cromotografia, em trabalho associado com a área de Pesquisa & Desenvolvimento. A partir dessa análise, foi possível substituir parte dos produtos com alto nível de toxicidade por outros menos agressivos e com menor impacto ao ambiente. O objetivo é continuar utilizando essa metodologia em 2014, sempre escolhendo uma área-foco e processos específicos que ainda possam ser aprimorados.

>>> Unidade Sustentável Alphaville

Também em 2013, houve um importante reconhecimento dos esforços de sustentabilidade, com o recebimento do selo Benchmarking Ambiental Brasil, que reconhece as boas práticas ambientais. Ele foi conferido ao projeto da Unidade Ambiental Sustentável Alphaville, já certificada pelo *Leadership in Energy and Environmental Design* (Leed), na categoria ouro, em 2012.

A unidade conta com 7 mil metros quadrados de área total e capacidade para atender até 7 mil clientes por mês. O espaço conta com lâmpadas de baixa concentração de mercúrio e os equipamentos eletrônicos utilizados têm o selo *Energy Star*, de maior eficiência energética. As fachadas do empreendimento foram construídas com *brise soleil* e cobertura verde, diminuindo a entrada de carga térmica e reduzindo em 100% o consumo de água potável no paisagismo. O espaço também conta com pavimentos impermeáveis para reduzir o volume e a vazão de escoamento de água da chuva nas superfícies externas, o que permite aproveitar essa água para descarga dos banheiros. A inovação nessa unidade também se dá nos procedimentos. Os equipamentos de tomografia computadorizada são de quarta geração, o que garante redução de 80% na emissão de radiação.

Emissões

Entre as iniciativas para controle e gerenciamento das mudanças climáticas, o Grupo elaborou o quarto inventário de emissão de gases efeito estufa (GEE), que foi concluído em 2014 e certificado pela consultoria Eccaplan. Em 2013, as emissões totais de GEE foram de 11.254,83 toneladas equivalentes de carbono (CO₂), volume 134% superior ao registrado em 2012, de 4.806,21 tCO₂e. A variação reflete a inclusão de fontes que não eram contabilizadas anteriormente, como transporte aéreo de materiais e transporte terceirizado, e alterações na metodologia de cálculo somente para dados de 2013, fatores de emissão e Potencial de Aquecimento Global (Global Warming Potential – GWP) informado pelo GHG Protocol. [GRI 3.10, EN29]

A alta de 255,7% nas emissões do escopo 2 (eletricidade) decorre do maior peso da geração de energia por fontes térmicas em 2013, com maior emissão de CO₂, como compensação para o menor volume de chuvas e redução de capacidade dos reservatórios de hidrelétricas. De acordo com dados do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação, esse fator representou valores médios de emissão de 0,1056 tCO₂/MWh em 2011; 0,2010 tCO₂/MWh em 2012 e 0,2713 tCO₂/MWh em 2013.

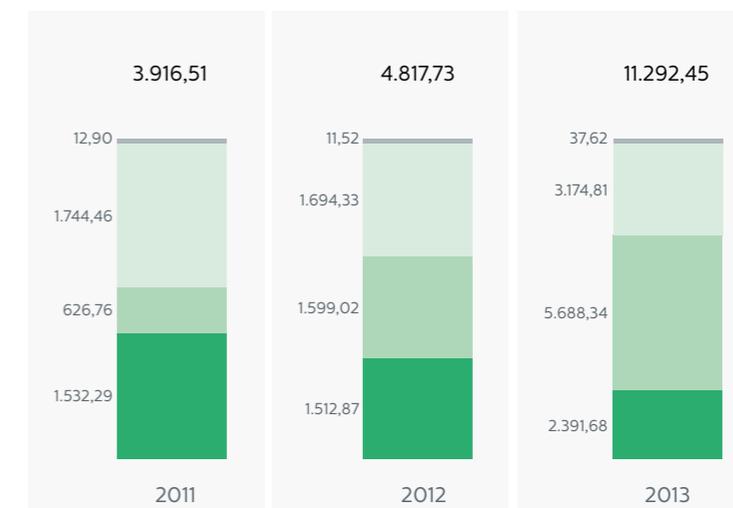




Emissões de gases de efeito estufa – 2013 | GRI EN16, EN17

Escopo 1	Emissão CO ₂ (tCO ₂)	Emissão CH ₄ (tCH ₄)	Emissão N ₂ O (tN ₂ O)	Emissão HFC125 (tHFC125)	Emissão HFC134a (tHFC134a)	Emissão HFC32 (tHFC32)	Emissão TOTAL (tCO ₂ eq)
Combustíveis - frota	217,3809	0,0766	0,0249				226,72
Combustíveis - geradores elétricos	136,3649	0,0051	0,0071				138,62
Combustíveis - GLP	224,2660	0,2204	0,0007				229,99
Emissões fugitivas - gases refrigerantes				0,1042	0,0253	0,0892	461,31
Emissões fugitivas - N ₂ O			4,4800				1.335,04
Emissão total	578,0117	0,3021	4,5128	0,1042	0,0253	0,0892	2.391,68
Escopo 2	Emissão CO ₂ (tCO ₂)	Emissão CH ₄ (tCH ₄)	Emissão N ₂ O (tN ₂ O)	Emissão HFC125 (tHFC125)	Emissão HFC134a (tHFC134a)	Emissão HFC32 (tHFC32)	Emissão TOTAL (tCO ₂ eq)
Consumo energia elétrica	5.688,3378						5.688,34
Emissão total	5.688,3378	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	5.688,34
Escopo 3	Emissão CO ₂ (tCO ₂)	Emissão CH ₄ (tCH ₄)	Emissão N ₂ O (tN ₂ O)	Emissão HFC125 (tHFC125)	Emissão HFC134a (tHFC134a)	Emissão HFC32 (tHFC32)	Emissão TOTAL (tCO ₂ eq)
Deslocamentos aéreos - colaboradores	766,0681	0,0111	0,0244				773,61
Deslocamentos aéreos - materiais	292,0891	0,0013	0,0093				294,89
Efluentes líquidos		76,5379					1.913,45
Resíduos sólidos - papel		1,9464					48,66
Transporte terceirizado	144,2100						144,21
Emissão total	1.202,3672	78,4967	0,0336	0,0000	0,0000	0,0000	3.174,81
Biomassa	Emissão CO ₂ (tCO ₂)	Emissão CH ₄ (tCH ₄)	Emissão N ₂ O (tN ₂ O)	Emissão HFC125 (tHFC125)	Emissão HFC134a (tHFC134a)	Emissão HFC32 (tHFC32)	Emissão TOTAL (tCO ₂ eq)
Consumo etanol	37,6193						37,62
Emissão total	37,6193	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	37,62
Total geral	Emissão CO ₂ (tCO ₂)	Emissão CH ₄ (tCH ₄)	Emissão N ₂ O (tN ₂ O)	Emissão HFC125 (tHFC125)	Emissão HFC134a (tHFC134a)	Emissão HFC32 (tHFC32)	Emissão TOTAL (tCO ₂ eq)
	7.468,7168	78,7988	4,5464	0,1042	0,0253	0,0892	11.254,83

Evolução das emissões de GEE (tCO₂eq)



■ Escopo 1 ■ Escopo 2 ■ Escopo 3 ■ Biomassa

Consumo de recursos

As unidades do Grupo Fleury ainda não têm processos ou indicadores centralizados para a mensuração de todos os materiais consumidos por peso ou volumes. Por outro lado, há uma constante preocupação com o tipo de material utilizado e o impacto sobre o meio ambiente. Para minimizar esse efeito, há um plano de iniciar em 2014 um projeto de logística reversa para a reciclagem de embalagens provenientes de frascos de reagentes e embalagens de biscoitos para transformação em produtos utilizados na operação. Para isso, a companhia desenvolverá uma parceria com fornecedores.

Energia

O consumo de energia elétrica totalizou 59.075 MWh/ano, o equivalente a 212.673 gigajoules, aumento de 48,7% comparativamente a 2012. Houve maior consumo de energia em todas as regionais, especialmente a do Rio de Janeiro, onde ocorreu um acréscimo significativo de 97,4%, devido à aquisição da marca Labs D'Or, com a ampliação de 67% no número de unidades de atendimento. Outro fator importante foi o crescimento do parque de equipamentos de medicina diagnóstica por imagem, que consome mais energia. Nossa matriz elétrica é 100% proveniente de fonte primária hídrica.

Consumo de energia indireta |GRI EN4|

Regional	2012			2013		
	Unidades	Kwh/ano	GJ/ano	Unidades	Kwh/ano	GJ/ano
Bahia	17	1.975.762,31	7.112,74	18	2.193.781,20	7.897,61
Pernambuco	7	951.472,93	3.425,30	7	1.121.652,99	4.037,95
Paraná	10	165.878,00	597,16	9	221.209,00	796,35
Rio de Janeiro	24	816.892,48	2.940,81	73	31.320.845,00	112.755,04
Rio Grande do Sul	21	425.363,59	1.531,31	17	500.841,00	1.803,03
São Paulo + Brasília	41	23.322.117,85	83.959,62	53	23.717.502,48	85.383,01
Total	120	27.657.487,16	99.566,95	177	59.075.831,67	212.672,99

Regional	Consumo médio mês/unidade (GJ)			
	2010	2011	2012	2013
Bahia	9,82	9,64	34,87	36,56
Pernambuco	32,44	32,08	40,78	48,07
Paraná	4,93	5,45	4,98	7,37
Rio de Janeiro	16,09	11,09	10,21	128,72
Rio Grande do Sul	9,14	9,81	6,08	8,84
São Paulo + Brasília	118,62	113,88	170,65	134,25
Total	191,04	181,95	267,56	363,81

Água

Houve aumento de 5,9% no consumo total de água, que somou 160,3 mil metros cúbicos no ano. Se considerado apenas o consumo em cada regional, identifica-se os seguintes resultados: Bahia, redução de 33,5%; Pernambuco, redução de 42,4%; Paraná, aumento de 27,4%; Rio de Janeiro, aumento de 81,1%; Rio Grande do Sul, aumento de 60,3%; e São Paulo, redução de 27,3%. O elevado índice de consumo no Rio de Janeiro está diretamente relacionado à aquisição da marca Labs D'Or, com aumento de 75% no número de unidades monitoradas. O baixo índice de aumento no consumo geral está diretamente relacionado ao consumo da regional São Paulo, onde houve uma redução representativa de 30,8 mil metros cúbicos. Do volume total consumido pelo Grupo Fleury, 81,6% foram provenientes de abastecimento público, 18,2% de águas subterrâneas e 0,2% de água pluvial. |GRI EN8|

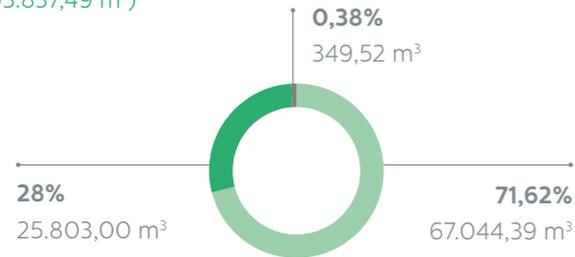
Consumo de água |GRI EN8|

Regional	2012			2013		
	Unidades	m³	Consumo médio (Un.)	Unidades	m³	Consumo médio (Un.)
BA	8	6.486,00	810,75	8	4.316,00	593,50
PE	6	15.798,00	2.633,00	7	9.106,00	1.300,86
PR	4	1.276,00	319,00	4	1.758,00	439,50
RJ	10	9.853,24	985,32	40	52.247,61	1.306,19
RS	10	4.176,00	417,60	11	10.582,20	957,11
SP	37	113.195,00	3.059,32	35	82.341,00	2.352,60
Total	75	150.784,24	2.010,46	105	160.296,81	1.526,64

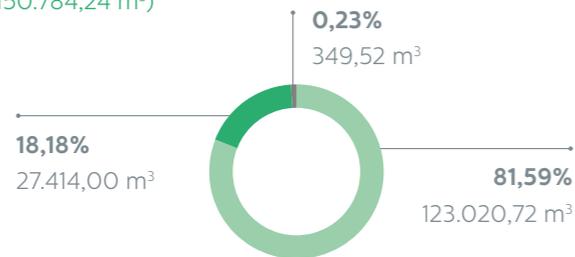


Fontes de água |GRI EN8|

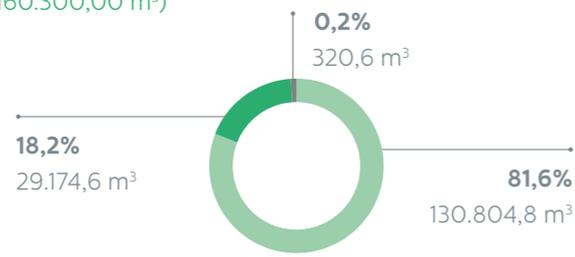
2011 (Total: 93.837,49 m³)



2012 (Total: 150.784,24 m³)



2013 (Total: 160.300,00 m³)



■ Águas subterrâneas ■ Água pluvial ■ Abastecimento Público

Resíduos

O Grupo Fleury tem trabalhado para mapear e gerir os resíduos em suas unidades, monitorando a quantidade de resíduos comuns e infectantes gerados nas operações. Em 2013, 126 de um total de 174 unidades realizaram o monitoramento dos resíduos comuns e 123 de um total de 171 unidades realizaram o monitoramento dos resíduos infectantes, o que corresponde, respectivamente, aos índices de 72,41% e 71,93% de unidades monitoradas. O objetivo é que em 2014 todas as unidades do Grupo sejam monitoradas.

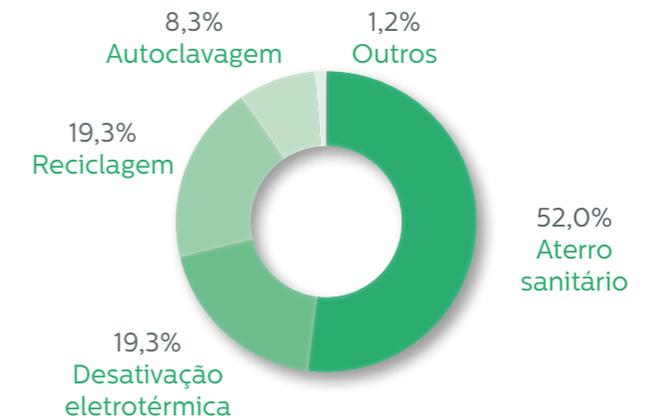
Resíduos gerados

Regional	Unidades	kg	Média por unidade
Comuns			
Bahia	18	31.440	1.747
Pernambuco	7	23.764	3.395
Paraná	8	15.579	1.970
Rio de Janeiro	10	971.156	97.116
Rio Grande do Sul	28	28.145	1.005
São Paulo	55	1.370.077	24.910
Total	126	2.440.341	19.368
Infectantes			
Bahia	18	22.646	1.258
Pernambuco	8	16.669	2.084
Paraná	8	13.593	1.699
Rio de Janeiro	10	213.508	21.351
Rio Grande do Sul	26	102.746	3.952
São Paulo	53	969.119	18.285
Total	123	1.338.281	10.880

Destinação/tratamento de resíduos |GRI EN22|

	2011(%)	2012(%)	2013 (t/ano)	2013 (%)
Aterro sanitário	58,05	58,57	2.440,34	51,96
Desativação eletrotérmica	10,28	14,6	904,75	19,26
Reciclagem	12,3	14,25	904,37	19,25
Autoclavagem	18,01	10,59	390,37	8,31
Micro-ondas	0,58	1,22	31,25	0,67
Incineração	0,29	0,35	8,96	0,19
Tratamento interno (autoclavagem)	0,46	0,37	11,91	0,25
Decaimento	0,04	0,04	2,21	0,05
Solidificação	0,00	0,00	2,85	0,06
Total	100,00	100,00	4.697,01	100,00

Disposição de resíduos |GRI EN22|





Membros de Ongs participantes do Projeto DOM 2013 (SP)

Gestão social |GRI EC8, SO1|

Com a revisão da plataforma de projetos e iniciativas sociais em 2012, o ano de 2013 foi cenário da manutenção e melhoria de projetos já existentes e da extensão da atuação do Fleury entre as comunidades com as quais se relaciona. A atuação social ganha cada vez mais o foco de sustentar projetos com temas relacionados à estratégia de negócio, priorizando iniciativas para a promoção e manutenção da saúde. No ano, o investimento social externo totalizou R\$ 902 mil. Há monitoramento das atividades sociais desenvolvidas por meio de pesquisas de satisfação e entrevistas com os atendidos, além de reuniões periódicas com os parceiros sociais. As ações anteriormente citadas são aplicadas a todas as regiões onde o Grupo atua.

Nesse sentido, o programa de voluntariado cresceu quase 150% em 2013, com o número de participantes passando de 350 para 865. A organização cede aos profissionais quatro horas de trabalho mensais que podem ser utilizadas em iniciativas sociais apoiadas pela companhia e, atualmente, as regionais de Rio de Janeiro e São Paulo têm a maior concentração de colaboradores voluntários cadastrados. Por outro lado, levando em consideração a base de colaboradores ativos em cada uma das praças em que o Grupo Fleury está presente, Paraná e Pernambuco foram as regionais que demonstraram as maiores taxas de engajamento voluntário em 2013.

>>> Projeto Dom |GRI EC9|

Foi realizada em 2013 a segunda edição do Projeto Dom, que visa à capacitação de instituições do setor de saúde para a promoção da qualidade da prestação de serviço aos seus atendidos. No ano de 2012, o programa envolveu 10 instituições do Estado de São

Paulo, enquanto que em 2013 o número saltou para 13 instituições de diversos estados. Nesta edição, o edital do projeto foi lançado nacionalmente e envolveu organizações não governamentais (ONGs) do Rio Grande do Sul, de Pernambuco, do Paraná, da Bahia, do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Foram três dias de capacitação teórica no mês de agosto envolvendo 26 pessoas, ou dois representantes de cada instituição. Durante o treinamento, foram abordados temas como excelência no atendimento, redes e ferramentas digitais de saúde e gestão estratégica sustentável. Em seguida, durante três meses, as organizações trabalharam em conjunto com tutores voluntários do Grupo Fleury para desenvolver um projeto prático a partir do conteúdo trabalhado na capacitação. Dos 13 projetos, a companhia escolheu os três melhores para tornar realidade.

A Associação Brasileira Beneficente de Reabilitação venceu o desafio com um projeto de otimização do atendimento aos pacientes da oficina ortopédica. O Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (Graac) procurou sistematizar as ações de cuidados prestados às crianças e aos adolescentes com câncer e suas famílias, por meio de uma metodologia de acolhimento. A Rede Postinho – Saúde Preventiva da Mulher que atende a mulheres moradoras das comunidades do Cantagalo, Pavão e Pavãozinho criou um novo Planejamento Estratégico para a instituição.

Na edição de 2013, o programa contou com oito colaboradores voluntários para ministrar as aulas e 18 tutores no acompanhamento dos projetos práticos. No projeto, foram investidos R\$ 435 mil. O Grupo Fleury associou-se ao Comitê Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE) em 2013, e o projeto Dom fez parte de um livro sobre iniciativas sociais em empresas lançado pela entidade.



>>> Projeto Semear

O Projeto Semear é uma oportunidade para os colaboradores viverem uma experiência prática de atuação social, com temas vinculados à saúde e ao bem-estar. Em 2013, o planejamento iniciou-se em agosto e a ação ocorreu em dezembro. Mais de 200 colaboradores participaram do projeto, oferecendo seus serviços e doações para seis instituições de saúde, com intervenção educacional, estrutural e cultural. O investimento no projeto foi de R\$ 160 mil. As instituições beneficiadas foram: Núcleo de Apoio ao Combate do Câncer Infantil (NACCI), de Salvador (BA); Associação dos Pais e Amigos de Excepcionais (Apae), do Rio de Janeiro (RJ); Educandário Centro de Reabilitação São João Batista, de Porto Alegre (RS); Pousada e Abrigo Filhos de Deus, de Recife (PE); Associação Paranaense de Apoio à Criança com Neoplasia (APACN), de Curitiba (PR) e Centro Comunitário da Criança e do Adolescente (CCCA), de São Paulo (SP).

>>> CAC Solidário

Lançado em 2013, o projeto CAC Solidário foi desenvolvido para dar a oportunidade de os colaboradores das Centrais de Atendimento ao Cliente (CAC) do Rio de Janeiro e São Paulo participarem das ações voluntárias institucionais. Ocorreram mais de 700 interações voluntárias com arrecadação de itens para três instituições: Casa do Ancião e Centro Educacional à Criança e ao Adolescente (CECA), ambas em São Paulo e Lar Luz e Amor, no Rio de Janeiro. O lançamento do projeto acarretou o aumento de 140% na base do voluntariado quando comparada com 2012. O investimento na iniciativa foi de R\$ 2 mil.

>>> Projeto Pescar |GRI EC9|

Por mais um ano, o Grupo investiu no Projeto Pescar, que em 2013 formou 38 jovens no curso de Iniciação Profissional em Qualidade no Atendimento ao Cliente. O programa ajuda jovens de baixa renda a ingressarem no mercado de trabalho com conhecimento técnico e treinamento profissional. No início de abril de 2014, houve a formatura de 18 jovens treinados no Rio Grande do Sul, com uma cerimônia realizada na Federação das Associações Comerciais e Serviços do Rio Grande do Sul (Federasul).

O Projeto Pescar teve início em 1999 na Unidade Fleury – Rio Grande do Sul (ex-Unidade Rudi Hemb, da marca Weinmann Laboratório). A iniciativa passou a ser replicada em São Paulo no ano de 2011, em parceria com o Centro Assistencial Cruz de Malta. Em 2013, o programa completou 16 anos no Grupo Fleury. A unidade de Porto Alegre recebeu um prêmio em comemoração aos seus 15 anos de existência. Em São Paulo, o programa completou três anos e vivenciou o fortalecimento do seu voluntariado, com aumento de aproximadamente 24% no número de pessoas. O investimento no projeto foi de R\$ 170 mil em 2013.





Alunos do Projeto Pescar 2013 do Grupo Fleury (SP)

>>> Projeto Conecta Saúde

O Projeto Conecta Saúde, desenvolvido em parceria com a Philips do Brasil, visa à conscientização de crianças e jovens para temas relacionados à gravidez na adolescência e a doenças sexualmente transmissíveis (DSTs). O programa substituiu o Projeto Falando em Saúde, desenvolvido em 2012. No ano de 2013, o material preparado pelos voluntários para ser levado às escolas foi adaptado para o formato de jogo didático, que coloca o adolescente em situações nas quais é preciso pensar de forma consciente e tomar decisões que priorizem a saúde e o bem-estar ou encarar as consequências que uma gravidez precoce ou DST podem trazer. O projeto foi feito de maneira colaborativa entre as áreas de Sustentabilidade, Universidade Corporativa, Educação Médica, Marketing, Comunicação e o Voluntariado. O projeto-piloto foi aplicado em uma escola pública do ensino médio na região de Carapicuíba, na Grande São Paulo. Participaram do piloto voluntários e representantes das áreas de Sustentabilidade da Philips e do Grupo Fleury. O investimento no projeto foi de R\$ 60 mil.

>>> Programa de Doação de Bens e Exames

O Grupo Fleury doou, em 2013, cerca de 780 bens e assistiu 16 instituições entre ONGs, institutos, autarquias e hospitais públicos nas regiões de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Porto Alegre. Além disso, a companhia doou 11.614 exames de saúde. O programa de doação de exames será descontinuado em 2014, com a migração dos antigos convênios para as unidades de negócios do grupo.



sobre o relatório





Sobre o relatório

O Relatório de Sustentabilidade do Grupo Fleury chega à sua quarta edição anual e contempla informações referentes ao desempenho econômico, social e ambiental e às atividades de todas as unidades da companhia entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2013. Ele foi elaborado com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), em sua versão G 3.1. A edição anterior foi publicada em 4 de junho de 2013. [\[GRI 3.1, 3.2, 3.3, 3.6, 3.7, 3.8\]](#)

O levantamento dos indicadores de desempenho foi realizado com a colaboração de representantes de diferentes áreas da companhia. Os dados econômico-financeiros seguem as normas internacionais de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS) e foram auditados pela PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes (PwC). A companhia atende ainda às normas brasileiras de relações trabalhistas e às certificações de gestão da qualidade (ISO 9001) e de gestão ambiental (ISO 14001). [\[GRI 3.9\]](#)

Eventuais ajustes de dados anteriores, em razão de aperfeiçoamento ou mudança de processos de coleta, são apontados nos locais em que eles são apresentados. Ainda nesta edição, foram identificadas oportunidades para a gestão de dados socioambientais, notadamente no consumo de água e energia. Alguns processos de consolidação desses dados estão sendo revistos para reduzir a vulnerabilidade e melhorar a rastreabilidade dessas informações no próximo ano. [\[GRI 3.10, 3.11\]](#)

As informações relatadas traduzem os compromissos assumidos formal e informalmente pelo Grupo Fleury com a promoção do desenvolvimento sustentável. Em 2013, a companhia passou a ser signatária do Pacto Global das Nações Unidas, zelando pelo respeito aos dez princípios universais relacionados a direitos humanos e do trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, compartilhados entre públicos de relacionamento e organização.



Nível de aplicação GRI

Este relatório atingiu o nível B+ de aplicação das diretrizes da GRI, com verificação externa executada pela DNV-GL Business Assurance, atendendo aos critérios indicados no quadro abaixo: |GRI 3.13|

	C	C+	B	B+	A	A+
RESULTADO Perfil da G3.1	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8; 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4; 4.14 a 4.15	Com verificação externa	Responder a todos os critérios elencados para o nível C mais: 1.2; 3.9, 3.13; 4.5 a 4.13; 4.16 a 4.17	Com verificação externa	O mesmo exigido para o nível B	Com verificação externa
RESULTADO Informações sobre a forma de gestão da G3.1	Não exigido		Informações sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador		Forma de gestão divulgada para cada categoria de indicador	
RESULTADO Indicadores de desempenho da G3.1 e indicadores de desempenho do suplemento setorial	Responder a um mínimo de 10 indicadores de desempenho, incluindo ao menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 indicadores de desempenho, incluindo ao menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada indicador essencial da G3.1 e do suplemento setorial* com a devida consideração ao princípio da materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da omissão.	

(*) Suplemento setorial em versão final

Os relatórios do Grupo estão disponíveis no site da companhia (www.grupofleury.com.br). Mais informações sobre o documento podem ser obtidas com a área de Relações com Investidores, pelo e-mail ri@grupofleury.com.br ou pelo telefone (11) 5014-7413. |GRI 3.4|



Declaração de Garantia DNV GL

Relatório de Sustentabilidade 2013 do Grupo Fleury – Versão impressa em português



1. Contexto e responsabilidades

Pelo quarto ano consecutivo, por solicitação do Grupo Fleury, a DNV GL realizou a verificação independente da versão em português do seu Relatório de Sustentabilidade (“o Relatório”).

O Relatório destina-se aos seus leitores e às partes interessadas no desempenho de sustentabilidade da empresa. O Conselho de Administração do Grupo Fleury é responsável por todas as informações e todos os dados fornecidos no Relatório 2013, assim como por todos os processos envolvidos na coleta, na análise e no reporte dessa informação. A responsabilidade da DNV GL consiste na verificação da qualidade da informação e dos dados fornecidos no Relatório 2013, de acordo com os termos e o escopo estabelecidos pelo Grupo Fleury, assim como na elaboração de uma declaração de garantia com base nessa verificação. Esta declaração de garantia é baseada na suposição de que os dados e informações são completos, suficientes e precisos. A DNV GL não se responsabiliza por qualquer decisão de investimento ou de qualquer outra natureza realizada com base nesta declaração de garantia.

2. Independência

A DNV GL não foi envolvida na elaboração de qualquer informação contida no Relatório 2013, além desta declaração de garantia. A DNV GL afirma também a sua independência em relação a favorecimentos, influências ou conflitos de interesse associados com o Grupo Fleury ou suas partes interessadas. A DNV GL não forneceu quaisquer serviços para o Grupo Fleury em 2013 que pudessem comprometer sua independência e a imparcialidade de suas conclusões.

3. Escopo e limites da verificação

A verificação abrangeu toda a informação referente ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2013. Os objetivos principais da verificação foram avaliar e assegurar:

- os processos de definição de conteúdo, foco e limites do relatório;
- os processos de coleta e agregação dos dados de sustentabilidade;
- os processos adotados para definição de materialidade, inclusão e resposta às expectativas dos stakeholders;
- as políticas, estratégias e desempenho de sustentabilidade;
- a confiabilidade das informações específicas referentes ao desempenho de sustentabilidade. Isto incluiu dados referentes a verificação por amostragem de alguns indicadores de meio ambiente, de ouvidoria, de recursos humanos e de saúde e segurança do trabalho.

Esta verificação teve como objetivo avaliar e assegurar a informação e os dados referentes à gestão e ao desempenho do Grupo Fleury contidos no Relatório 2013. O trabalho realizado pela DNV GL não teve por objetivo avaliar a eficácia ou a eficiência dos processos de gestão adotados ou a qualidade do desempenho de sustentabilidade, tanto por parte do Grupo Fleury como de quaisquer entidades terceiras mencionadas no Relatório.

Este parecer não cobre os dados relativos às emissões de gases do efeito estufa (GEE), que foram verificados por outra terceira parte. Os dados e informações econômicas foram avaliados também por outra empresa independente.

4. Abordagem e metodologia da verificação

A DNV GL é provedora líder de serviços de sustentabilidade, incluindo a verificação dos relatórios de sustentabilidade. Nossos especialistas de avaliação ambiental e social trabalham em mais de 100 países. Esta verificação foi realizada entre abril e agosto de 2014, por profissionais da DNV GL detentores de qualificações e experiência adequadas, de acordo com o Protocolo de Verificação de Relatórios de Sustentabilidade da DNV GL (VeriSustain). O VeriSustain fundamenta-se nos princípios e nas diretrizes mais aceitos, incluindo AccountAbility AA1000 Assurance Standard (2008) e as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI.

Assim, o relatório foi avaliado de acordo como os seguintes critérios: aderência aos princípios de materialidade, abrangência, equilíbrio, confiabilidade, inclusão de stakeholders e nível de resposta, conforme Protocolo de Verificação de Relatórios de Sustentabilidade da DNV GL e diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI, 2011, versão 3.1 para um nível de aplicação B+.



O trabalho de verificação incluiu as seguintes atividades:

- entrevistas com 37 diretores, gerentes e gestores responsáveis por diversas áreas da empresa, nas sedes administrativas em São Paulo (Jabaquara e Campo Belo) e nas unidades de atendimento de Villa-Lobos (marca Fleury) e de Santana (marca A+), ambas localizadas na cidade de São Paulo. O propósito dessas entrevistas foi o de confirmar o comprometimento e as prioridades do Grupo Fleury relacionadas a sustentabilidade;
- exame e revisão de documentos, dados e outras informações disponibilizadas à DNV GL;
- análise da evolução dos comprometimentos, estruturas e recursos dedicados à gestão da sustentabilidade;
- análise de políticas, procedimentos e relatórios de desempenho relacionados à sustentabilidade;
- avaliação dos processos para coleta, agregação, validação e reporte de dados de sustentabilidade;
- análise de comunicações internas e externas sobre temas e desempenho de sustentabilidade do Grupo Fleury.

5. Conclusões

Na opinião da DNV GL, o relatório é uma representação adequada da empresa, relacionando a estratégia, as políticas, as atividades e o desempenho de sustentabilidade do Grupo Fleury no período coberto por ele.

6. Observações

Sem interferir na nossa opinião de garantia, verificamos as seguintes boas práticas e oportunidades para o Grupo Fleury melhorar ainda mais a sua adesão aos princípios de reporte e comunicação de informações de desempenho. A DNV GL avaliou a adesão do relatório aos seguintes princípios, na escala de “bom”, “aceitável” e “necessita de melhoria”.

Materialidade:

Aceitável. O Grupo Fleury continuou a evoluir no entendimento dos temas materiais para a gestão da sustentabilidade, através de painel presencial de consulta aos stakeholders aliado a estudos do setor de saúde. O Grupo Fleury demonstrou processos internos eficazes na definição de temas materiais significativos para as operações. Mas, não é possível identificar no relatório como alguns temas materiais estão integrados aos processos de decisão organizacionais, à estratégia e ao desempenho de sustentabilidade.

Abrangência:

Aceitável. O escopo e a abrangência temporal e geográfica do Relatório estão definidos. As limitações no reporte dos indicadores são geralmente indicadas. A DNV GL recomenda que o Grupo Fleury considere a extensão no reporte dos indicadores materiais e das informações referentes a sua cadeia de valor.

Inclusão de stakeholders e nível de resposta:

Aceitável. O Grupo Fleury possui diferentes formas de interação com as suas partes interessadas. O processo de engajamento identifica de forma efetiva as expectativas dos stakeholders, envolvendo representantes de nove categorias de partes interessadas. Mas, precisa de melhoria no nível de resposta para questões consideradas materiais, e também na consideração de resposta para questões não materiais significativas.

Confiabilidade:

Aceitável. A confiabilidade dos dados é adequada. A DNV GL recomenda que o Grupo Fleury continue a aprimorar de forma automática/sistêmica os processos de coleta, compilação, análise e reporte de dados.

Equilíbrio:

Aceitável. O Grupo Fleury apresenta desafios de sustentabilidade ao longo do relatório. Mas, precisa melhorar a ênfase dos temas apresentados conforme a sua materialidade, a extensão do reporte dos desafios e a objetividade de tom do reporte.

Ana Cristina Campos Marques

Gerente do projeto

Thomas Andresen Gosselin

Controle de qualidade

DNV GL, São Paulo, 08 de agosto de 2014.



sumário
remissivo GRI





Sumário remissivo GRI |GRI 3.12 |

		Princípio do Pacto Global	Página / Comentário	Nível de informação
	ESTRATÉGIA E ANÁLISE			
1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização (como diretor-presidente, presidente do Conselho de Administração ou cargo equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia		12	Parcial
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades		12, 26, 33	Parcial
	PERFIL ORGANIZACIONAL			
2.1	Nome da organização		7, 10	Total
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços		8	Total
2.3	Estrutura operacional		7	Total
2.4	Localização da sede		7, 106	Total
2.5	Número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo relatório		7	Total
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade		28	Total
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/ beneficiários)		7	Total
2.8	Porte da organização		7, 11	Total
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária		10	Total
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório		41	Total

	PERFIL DO RELATÓRIO			
3.1	Período coberto pelo relatório (como ano contábil/civil) para as informações apresentadas		86	Total
3.2	Data do relatório anterior mais recente		86	Total
3.3	Ciclo de emissão de relatórios (anual, bienal)		86	Total
3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou seu conteúdo		87	Total
	Escopo e limite do relatório			
3.5	Processo para a definição do conteúdo do relatório, incluindo: determinação da materialidade; priorização de temas dentro do relatório; identificação de quais <i>stakeholders</i> a organização espera que usem o relatório		13	Total
3.6	Limite do relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, <i>joint ventures</i> , fornecedores)		86	Total
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório		86	Total
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações		86	Total
3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos, incluindo hipóteses e técnicas, que sustentam as estimativas aplicadas à compilação dos indicadores e outras informações do relatório		86	Total
3.10	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações (como fusões ou aquisições, mudança no período ou ano-base, na natureza do negócio, em métodos de medição)		77, 86	Parcial
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório		86	Total
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório		92	Total



Verificação				
3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório		87	Total
GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO				
Governança				
4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, tais como estabelecimento de estratégia ou supervisão da organização	1 a 10	30, 31	Total
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição)	1 a 10	29	Total
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número e gênero de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança	1 a 10	30	Total
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança	1 a 10	30	Total
4.5	Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governança, Diretoria Executiva e demais executivos (incluindo acordos rescisórios) e o desempenho da organização (incluindo desempenho social e ambiental)	1 a 10	29	Total
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	1 a 10	29	Total

4.7	Processo para determinação da composição, qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança e seus comitês, considerando gênero ou quaisquer outros indicadores de diversidade	1 a 10	30 - Os integrantes do Conselho devem reunir as competências necessárias para definir as estratégias da organização segundo os princípios da sustentabilidade empresarial. A maioria dos conselheiros possui uma visão abrangente do setor de saúde, o que contribui para orientar a gestão dos negócios.	Total
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho econômico, ambiental e social, assim como o estágio de sua implementação	1 a 10	6, 32	Total
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar identificação e gestão por parte da organização do desempenho econômico, ambiental e social, incluindo riscos e oportunidades relevantes, assim como a adesão ou conformidade com normas acordadas internacionalmente, códigos de conduta e princípios	1 a 10	30	Total



4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança, especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social	1 a 10	29 - A avaliação do Conselho de Administração é anual, formal, estruturada e conduzida pelo presidente do órgão. O sistema de avaliações inclui a autoavaliação de cada membro e a avaliação colegiada do Conselho pela Diretoria-Executiva, além da avaliação do Conselho como órgão colegiado por seus membros, já realizada na companhia. O modelo de avaliação do Conselho de Administração não contempla aspectos de sustentabilidade.	Total
	Compromissos com iniciativas externas			
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução	7	-	Não
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa	1 a 10	18, 19	Total

4.13	Participação em associações (como federações de indústrias) e/ou organismos nacionais/internacionais de defesa em que a organização possui assento em grupos responsáveis pela governança corporativa; integra projetos ou comitês; contribui com recursos de monta além da taxa básica como organização associada; considera estratégica sua atuação como associada	1 a 10	19, 20	Parcial
	Engajamento dos stakeholders			
4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização		19	Total
4.15	Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar		14	Total
4.16	Abordagens para o engajamento dos <i>stakeholders</i> , incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupos de <i>stakeholders</i>		14	Total
4.17	Principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i> e que medidas a organização tem adotado para tratá-los		14,15	Total

FORMA DE GESTÃO	Página /Comentário	Nível de informação
DESEMPENHO ECONÔMICO		
Desempenho econômico	26, 33, 48, 49, 62, 92	Total
Presença no mercado	59, 62, 72	Total
Impactos econômicos indiretos	81, 82	Total
DESEMPENHO AMBIENTAL		
Materiais	18, 76, 77	Total
Energia	18, 76, 77, 79	Total
Água	18, 76, 79	Total
Biodiversidade	A operação não provoca impactos significativos	Total



Emissões, efluentes e resíduos	18, 76, 77 - São realizadas periodicamente análises físico-químicas dos efluentes gerados nas instalações para garantir o cumprimento das legislações aplicáveis. No geral, os resultados indicam adequações a esses parâmetros legais, em valores bastante inferiores aos preconizados como limite máximo nas legislações específicas. Parâmetros detectados acima dos limites preconizados na legislação nas unidades monitoradas foram repetidos em contraprova e, quando confirmados, avaliados quanto às medidas corretivas cabíveis a cada situação.	Total
Produtos e serviços	18, 76, 77	Total
Conformidade	-	Total
Transporte	18, 76	Total
Geral	-	Total
PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE		
Emprego	58, 59	Total
Relações entre os trabalhadores e a governança	58, 63	Total
Saúde e segurança no trabalho	62, 63	Total
Treinamento e educação	58, 62	Total

Diversidade e igualdade de oportunidades	60	Total
Igualdade na remuneração entre homens e mulheres	61	Total
DIREITOS HUMANOS		
Práticas de investimento e de processos de compra	18, 72	Total
Não discriminação	18, 32	Total
Liberdade de associação e negociação coletiva	18, 32, 65	Total
Trabalho infantil	18, 32, 72	Total
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	18, 32, 72	Total
Práticas de segurança	18, 32, 72	Não
Direitos indígenas	-	Total
Avaliação	-	Total
Remediação	-	Total
SOCIEDADE		
Comunidade	19, 81-82	Total
Corrupção	18, 32	Total
Políticas públicas	19, 32	Total
Concorrência desleal	32	Total
Conformidade	32, 33	Total
RESPONSABILIDADE SOBRE O PRODUTO		
Saúde e segurança do cliente	58	Total
Rotulagem de produtos e serviços	66, 67	Total
Comunicações de marketing	21	Total
Privacidade do cliente	-	Total
Conformidade	-	Total



		INDICADORES DE DESEMPENHO	Princípio do Pacto Global	Página /Comentário	Nível de informação
		DESEMPENHO ECONÔMICO			
ES	EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos		55	Total

ES	EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas	7	São considerados aspectos relacionados a mudanças climáticas (escassez de recursos naturais, queda de padrões sanitários, aumento exponencial na demanda por serviços diagnósticos, maior dependência de fontes pagadoras) no desenvolvimento de um modelo de negócio sustentável que estabelece metas rigorosas para reduzir os impactos ambientais das operações por meio do uso adequado dos recursos naturais e atendimento à legislação aplicável. Nesse sentido, a empresa está sujeita a adequações decorrentes de marcos regulatórios, a exemplo da Política de Mudanças Climáticas do Estado São Paulo, que prevê reduzir em 20% as emissões de CO ₂ até 2020, em relação aos níveis de 2005, ou à Política Nacional de Mudanças Climáticas, ou ainda a outras legislações de caráter estadual ou municipal relacionadas ao assunto. Como oportunidades, estudam-se o aumento da capilaridade da rede de atendimento, flexibilização do atendimento domiciliar e existe, em andamento, um programa de relacionamento com fontes pagadoras.	Total
ES	EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão e benefício definido que a organização oferece		62	Total
ES	EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo		Em 2013, o Grupo Fleury não utilizou incentivos fiscais para apoiar projetos de cunho social ou cultural.	Total



		Presença no mercado			
AD	EC5	Varição da proporção do salário mais baixo, por gênero, comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes	1	62	Parcial
ES	EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes		72, 73	Total
ES	EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes	6	59	Total
		Impactos econômicos indiretos			
ES	EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i>		81 - O Grupo Fleury doou, em 2013, cerca de 780 bens e assistiu 16 instituições entre ONGs, institutos, autarquias e hospitais públicos nas regiões de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Porto Alegre. Além disso, a companhia doou 11.614 exames de saúde.	Total
AD	EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos		81, 82	Parcial
		DESEMPENHO AMBIENTAL			
		Materiais			
ES	EN1	Materiais usados por peso ou volume	8	Ainda não há processos centralizados para mensuração de todos os materiais consumidos por peso e volume.	Não

ES	EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem	8, 9	Ainda não há um processo estruturado para mensuração de todos os materiais usados provenientes de reciclagem em toda a organização. Isso ocorre apenas em projetos pontuais, como na construção de edificações segundo as diretrizes Leed, como as unidades Rochaverá-Morumbi e Alphaville, da marca Fleury Medicina e Saúde.	Não
		Energia			
ES	EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária	8	-	Não
ES	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária	8	79	Total
AD	EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência	8, 9	-	Não
AD	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia ou que usem energia gerada por recursos renováveis; e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas	8, 9	-	Não
AD	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas	8, 9	-	Não
		Água			
ES	EN8	Total de retirada de água por fonte	8	79, 80 - Somente na Sede Técnico-Administrativa do Grupo Fleury, em São Paulo, ocorre captação de água subterrânea. A captação de água pluvial ocorre na unidade Alphaville da marca Fleury Medicina e Saúde, em Barueri (SP).	Total



AD	EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	8	As águas subterrâneas são captadas por meio de um poço artesiano com 93 metros de profundidade, situado na sede administrativa no bairro do Jabaquara. O poço não se localiza em zona de proteção ambiental ou de proteção de manancial e é abastecido por água da zona metropolitana da bacia hidrográfica do Alto Tietê, que tem 1.889 km ² de área de drenagem.	Total
AD	EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	8,9	-	Não
		Biodiversidade			
ES	EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	8	Não são identificadas instalações situadas em áreas protegidas ou classificadas como sítios de alta biodiversidade ou reservas ecológicas.	Total
ES	EN12	Descrição dos impactos significativos dos produtos, serviços e atividades da companhia sobre a biodiversidade em áreas protegidas, ou adjacente a elas, e também em áreas com elevado índice de biodiversidade, fora das áreas protegidas	8	Não é identificado nenhum impacto significativo das operações em áreas com essas características.	Total
AD	EN13	Habitats protegidos ou restaurados	8	Não foi realizada nenhuma recuperação ou restauração de hábitat.	Total
AD	EN14	Gestão de impactos na biodiversidade	8		Total

AD	EN15	Número de espécies que constam da lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas pelas operações, discriminadas por nível de risco de extinção	8	Não são elaborados planos para gestão de impactos na biodiversidade, nem para conservação ou proteção de animais em risco de extinção, relacionados na lista vermelha da International Union for Conservation of Nature (IUCN) ou de órgãos nacionais de proteção ambiental nas diferentes esferas governamentais (municipal, estadual e federal).	Total
		Emissões, efluentes e resíduos			
ES	EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso	8	78	Total
ES	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso	8	78	Total
ES	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas	7, 8, 9	76	Não
ES	EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso	8	O total de emissões em 2013 foi 7.552,2807 t. Especificamente sobre os gases CFCs, registraram-se as seguintes emissões, por peso: 0,1042 tHFC125; 0,0253 tHFC134a e 0,0892 tHFC32.	Não



ES	EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso	8	O Grupo Fleury não mensura NOx e SOx. Outra emissão atmosférica significativa: N ₂ O - total de 4,48 t.	Total
ES	EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação	8	-	Não
ES	EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	8	80	Total
ES	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	8	Não houve registro de derramamento significativo de efluentes em 2013.	Total
AD	EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia - Anexos I, II, III e VIII - e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente	8	-	Não
AD	EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos hídricos e <i>habitats</i> relacionados, significativamente afetados por descarte de água e drenagem realizados pela organização relatora	8	O Grupo Fleury não dispõe deste levantamento.	Não
		Produtos e serviços			
ES	EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão dos impactos da mitigação	7, 8, 9	76	Parcial
ES	EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto	8, 9	-	Não

		Conformidade			
ES	EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	8	-	Não
		Transporte			
AD	EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores	8	77 - O principal impacto ambiental associado aos processos de transporte da organização, realizados por empresas terceirizadas, é a emissão de gases do efeito estufa, associada ao consumo de combustíveis. Tal fator possui maior grau de significância do que outros existentes no serviço, tais como risco de derramamentos por acidentes de trânsito e descarte de pneus - também identificados nas matrizes da empresa - por causa da sua alta frequência e gravidade, parâmetros esses utilizados para definir os impactos significativos do Grupo. Em 2013, o inventário de emissões de gases de efeito estufa incluiu outras fontes, como deslocamento aéreo de materiais e transporte terceirizado, incluindo deslocamento de colaboradores. Um dos métodos utilizados para mitigar o impacto em questão é a compensação das emissões resultantes do transporte. Está prevista, por exemplo, a inclusão de <i>bike courier</i> para transporte de documentos administrativos em São Paulo (SP). Outra medida adotada foi o uso de moto flex na frota do Rio de Janeiro. Além disso, são desenvolvidas outras ações de redução, associadas à otimização das rotas logísticas de transporte de amostras e produtos, com vistas à redução do número de viagens ou redução da distância percorrida.	Total



		Geral			
AD	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo	7, 8, 9	-	Não
PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE					
Emprego					
ES	LA1	Total de trabalhadores, por categoria funcional, contrato e região, por gênero		60	Total
ES	LA2	Número total e taxa de novas contratações e de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região	6	60	Parcial
AD	LA3	Benefícios oferecidos a integrantes de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminado pelas principais operações		61	Total
ES	LA15	Taxas de retorno ao trabalho e de retenção após licença-maternidade ou paternidade, por gênero		-	Não
Relações entre os trabalhadores e a governança					
ES	LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva	1, 3	63	Total
ES	LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência, referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva	3	63	Total
Saúde e segurança no trabalho					

AD	LA6	Percentual de empregados representados em comitês formais que tratam de saúde e segurança e que apoiam o monitoramento e o aconselhamento sobre programas de saúde e segurança ocupacional	1	63	Total
ES	LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região e gênero	1	63	Parcial
ES	LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de riscos que apoiam os empregados e suas famílias ou os membros da comunidade sobre doenças graves	1	63	Parcial
AD	LA9	Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	1	-	Não
Treinamento e educação					
ES	LA10	Média anual de horas de treinamento por empregado, discriminadas por gênero e por categoria funcional		62	Parcial
AD	LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira		62	Total
AD	LA12	Percentual de empregados, por gênero, que recebem, regularmente, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira		62	Total
Diversidade e igualdade de oportunidades					



ES	LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	1, 6	30, 61	Total
		Igualdade na remuneração entre homens e mulheres			
ES	LA14	Proporção de salário-base entre homens e mulheres por categoria funcional e por localidades de operação significativas	1, 6	61	Total
		DIREITOS HUMANOS			
		Práticas de investimento e de processos de compra			
ES	HR1	Percentual e número total de investimentos significativos e contratos que incluem cláusulas sobre direitos humanos ou que foram submetidos a avaliação do ponto de vista dos direitos humanos	1 a 6	-	Não
ES	HR2	Percentual de empresas contratadas, fornecedores significativos e outros parceiros de negócios submetidos a avaliações referentes a direitos humanos, e as medidas tomadas	1 a 6	72	Parcial
AD	HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento	1 a 6	-	Não
		Não discriminação			

ES	HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas corretivas tomadas	1, 2, 6	32	Parcial
		Liberdade de associação e negociação coletiva			
ES	HR5	Operações e fornecedores críticos identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito	1, 2, 3	63	Total
		Trabalho infantil			
ES	HR6	Operações e fornecedores críticos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição efetiva do trabalho infantil	1, 2, 5	72	Parcial
		Trabalho forçado ou análogo ao escravo			
ES	HR7	Operações e fornecedores críticos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo	1, 2, 4	72	Parcial
		Práticas de segurança			
AD	HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações	1 e 2	72	Total



		Direitos indígenas			
AD	HR9	Número de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas	1 e 2	Não foi relatada nenhuma violação de direitos de povos indígenas em nossas operações no período coberto por esse relatório.	Total
		Avaliação			
ES	HR10	Percentual e número total de operações submetidas a análises e/ou avaliações de impacto relacionadas a direitos humanos		-	Não
		Remediação			
ES	HR11	Número de reclamações relativas a direitos humanos arquivadas, tratadas e resolvidas por meio de mecanismos de reclamação formal		-	Não
		SOCIEDADE			
		Comunidade			
ES	SO1 (3.1)	Percentual de operações com programas de engajamento, avaliação de impactos e desenvolvimento implementados nas comunidades locais		81	Parcial
ES	SO9	Operações com significativos impactos negativos reais e potenciais sobre as comunidades locais		-	Não

ES	SO10	Medidas de prevenção e mitigação implementadas em operações com significativos impactos negativos reais e potenciais sobre as comunidades locais		-	Não
		Corrupção			
ES	SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	10	-	Não
ES	SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização	10	-	Não
ES	SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	10	32	Total
		Políticas públicas			
ES	SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i>	1 a 10	19	Total
AD	SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país	10	O Código de Conduta não prevê este tipo de doação. Por isso, em 2013, não foi realizada contribuição financeira ou em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas nacionais ou estrangeiras.	Total
		Concorrência desleal			
AD	SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal e práticas de truste e monopólio e seus resultados		32	Total

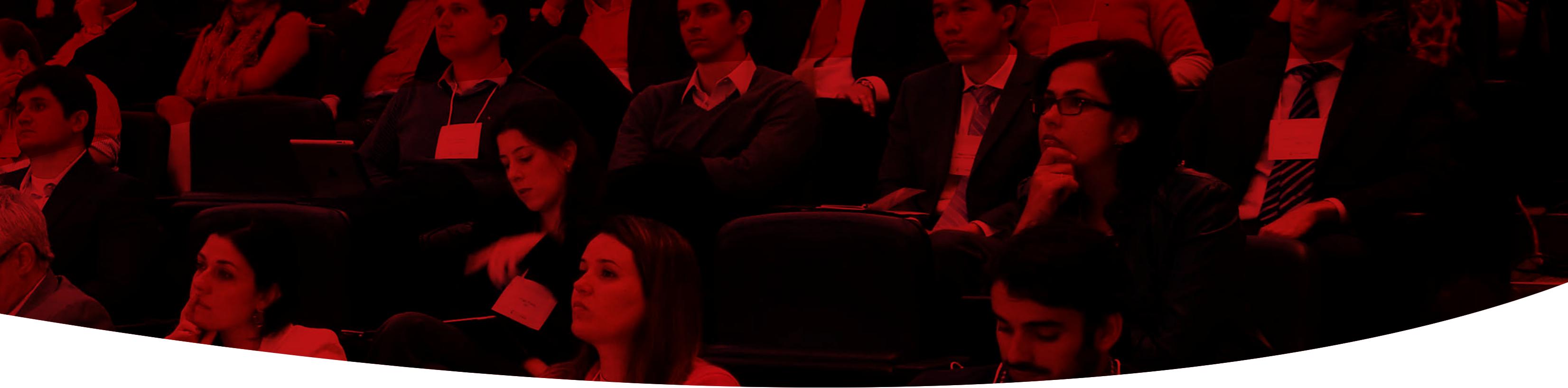


		Conformidade			
ES	SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes de não conformidade com leis e regulamentos		Em 2013, o Grupo Fleury registrou o saldo de 839 processos trabalhistas em andamento, entre ações judiciais e procedimentos administrativos. O departamento Jurídico e a área de Recursos Humanos da companhia fazem reuniões mensais para identificar as principais causas dos processos trabalhistas e mitigar os riscos de passivo trabalhista.	Parcial
RESPONSABILIDADE SOBRE O PRODUTO					
		Saúde e segurança do cliente			
ES	PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos	1	Segundo a classificação de etapas do ciclo de vida do serviço, o Sistema de Gerenciamento de Segurança do Cliente aplica-se às fases de fabricação e produção e ao uso e serviço.	Total
AD	PR2	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados na saúde e segurança por produtos e serviços, ao longo de seu ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado	1	68	Total
		Rotulagem de produtos e serviços			
ES	PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências	8	-	Não

AD	PR4	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado	8	-	Não
AD	PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação		66	Total
		Comunicações de marketing			
ES	PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio		21	Total
AD	PR7	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoções e patrocínios discriminados por tipo de resultado		-	Não
		Privacidade do cliente			
AD	PR8	Reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	1	-	Não
		Conformidade			
ES	PR9	Multas por não conformidade no fornecimento e uso de produtos e serviços			Não



*informações
corporativas*





Informações corporativas

Conselho de Administração

Omar Magid Hauache - presidente
Rendrik França Franco - vice-presidente
Marcos Bosi Ferraz - conselheiro
Rogério Rabelo - conselheiro
Samuel Monteiro dos Santos Junior - conselheiro
Márcio Serôa de Araújo Coriolano - conselheiro
Luiz Carlos Vaini - conselheiro independente
José Paschoal Rossetti - conselheiro independente
Marcelo Pereira Malta - conselheiro independente

Diretoria Estatutária

Vivien Bouzan Gomez Navarro Rosso - presidente
Adolpho Cyriaco Nunes de Souza Neto - diretor executivo de Finanças
João Ricardo Kalil Patah - diretor de Relações com Investidores
José Marcelo AmatuZZi de Oliveira - diretor executivo de Pessoas
Paulo Pedote - diretor executivo de Negócios

Endereço [GRI 2.4]

Grupo Fleury
Av. General Valdomiro de Lima, 508, Jabaquara, CEP 04344-903, São Paulo (SP)
Telefone: (55 11) 5014-7413

E-mail: ri@grupofleury.com.br

Site: www.fleury.com.br/ri

Créditos

Coordenação: Marcelo de Andrade, Thais Arruda e William Malfatti

Redação: Editora Contadino

Painel de públicos de relacionamento: Cria Global

Coordenação gráfica: Luciano Morales

Diagramação: Solange Mattenhauer Candido

Fotografia: acervo do Grupo Fleury, Getty Images

Verificação externa: DNV/GL

Colaboraram nesta edição: Adriana Seghesi Elias Gonçalves, Adolpho Cyriaco Nunes de Souza Neto, Afrânio Haag, Alex Santos, Alexandra Cardozo Longo, Alex Fernandes, Aline Amorim M. Ribeiro, Amanda Cristina Abuchaim, Ana Carolina de Oliveira Eichner, Ana Mota, Andrea Piovesan, Andrea de Souza, Angélica Bonin, Artur Avancine, Bernardino Marques de Figueiredo, Carlos Alberto Iwatta Marinelli, Carlos Augusto da Costa Carvalho, Caroline Afonso, Ciandro Augusto Michel, Cibele Laudate, Cintia Wazima, Claudia KiriYama, Clovis Giacomozzi Porto, Christianne Santos, Cristiano de Oliveira Sousa, Daniel Marques Périgo, Daniel Santos, Denise de Lima Conceição, Edgar Gil Rizzatti, Edgard Rasquini Arnas, Eduardo Antonio Bertolucci, Eduardo Aparecido Rodrigues da Fonseca, Elisangela T. de Araujo, Fabiane Drieli Dilalo, Fabio Furlan Jueli, Fernanda Ferreira da Silva, Fernanda Castelhani, Flavia Sousa Benevenuto, Galeno Jung, Gedson Humberto N. Pinto, Glauciane de Miranda Garcia, Harold Kiyoshi Takahashi, Ivanete Guimarães de Paiva, Jaqueline de Macedo Dias Santana, Jeane Tsutsui, João Ricardo Kalil Patah, José Marcelo AmatuZZi de Oliveira, Juliana Carvalho Auresco, Ketty Viviane Araújo de Paula, Kleber Torres Soares Filho, João Gustavo Munhoz, João de Lucca Souza, Letícia Kaori Komesu, Levy Patriani, Lílian Nunes Silva, Lillian Miranda Zanetti, Luciana Aparecida de Souza e equipe, Luciana Piovesan, Luciana Spring, Luis Phelipe Grangeiro, Lucilene Pereira Costa, Karina Cardozo, Marcel Tadeu Nunes Santos, Marcelo Cardoso, Marcio de Jesus Montagner, Marcio Ricardo Barbosa, Marcos Bezerra de Menezes Riva, Maria Beatriz N. Hadler, Maria Carolina Tostes Pintão, Mariana Rydlewski Domingos, Maria Beatriz N. Hadler, Melina Gandra, Miguel Mitne Neto, Miriam Aparecida Marcilio, Mônica Cardoso, Natalia Raquel Benites Benatti, Paulo Pedote, Patrícia Kavano Sides, Patricia Regina Viviani, Patrícia Yumi Maeda, Renato de Souza, Rildo Caetano, Rodrigo dos Santos Pereira, Rodrigo Takeo Matsubara, Rosana Schneider, Rosa Cadete de Almeida, Rui M. B. Maciel, Rita Braghetto, Simone Andrade Lotufo, Silvia Youn Na Song, Solange Candido Mattenhauer, Sven Normann Borges Krepski, Talita Amorim, Teresa Sacchetta, Thamires Fray de Barros, Thiago C. de Hollanda E Silva, Thiago Pavin Rodrigues, Valesca Regina dos Santos e Wilson Shcolnik.