



relatório anual de  
*sustentabilidade* 2014



*perfil*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## O Grupo Fleury

*Desde 1926, companhia atua com portfólio completo em medicina diagnóstica: aproximadamente 3,5 mil tipos de teste em 37 diferentes áreas*

### Grupo Fleury em números (2014):

- 7 marcas
- 153 unidades de atendimento
- 54 milhões de exames
- 65 mil relatórios integrados
- 163 mil assessorias médicas

Empresa de capital aberto, o Grupo Fleury negocia ações na Bolsa de Valores de São Paulo – BM&F Bovespa desde 2009. Sua operação está concentrada no Brasil, em 153 unidades de atendimento espalhadas pelos seguintes Estados: Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia, Pernambuco e São Paulo – onde está localizada sua sede administrativa –, além do Distrito Federal. Por meio dessa ampla infraestrutura e da excelência dos serviços oferecidos, ocupa posição de destaque no setor de medicina diagnóstica do País. [|GRI 2.1, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7|](#)

Ao completar 89 anos de existência, o Grupo Fleury reafirma a posição de empresa sustentável na cadeia de saúde, baseando sua atuação em princípios que assegurem a satisfação de seus clientes, por meio da oferta de um portfólio cada vez mais completo e integrado de exames diagnósticos, e na criação de valor para seus acionistas.

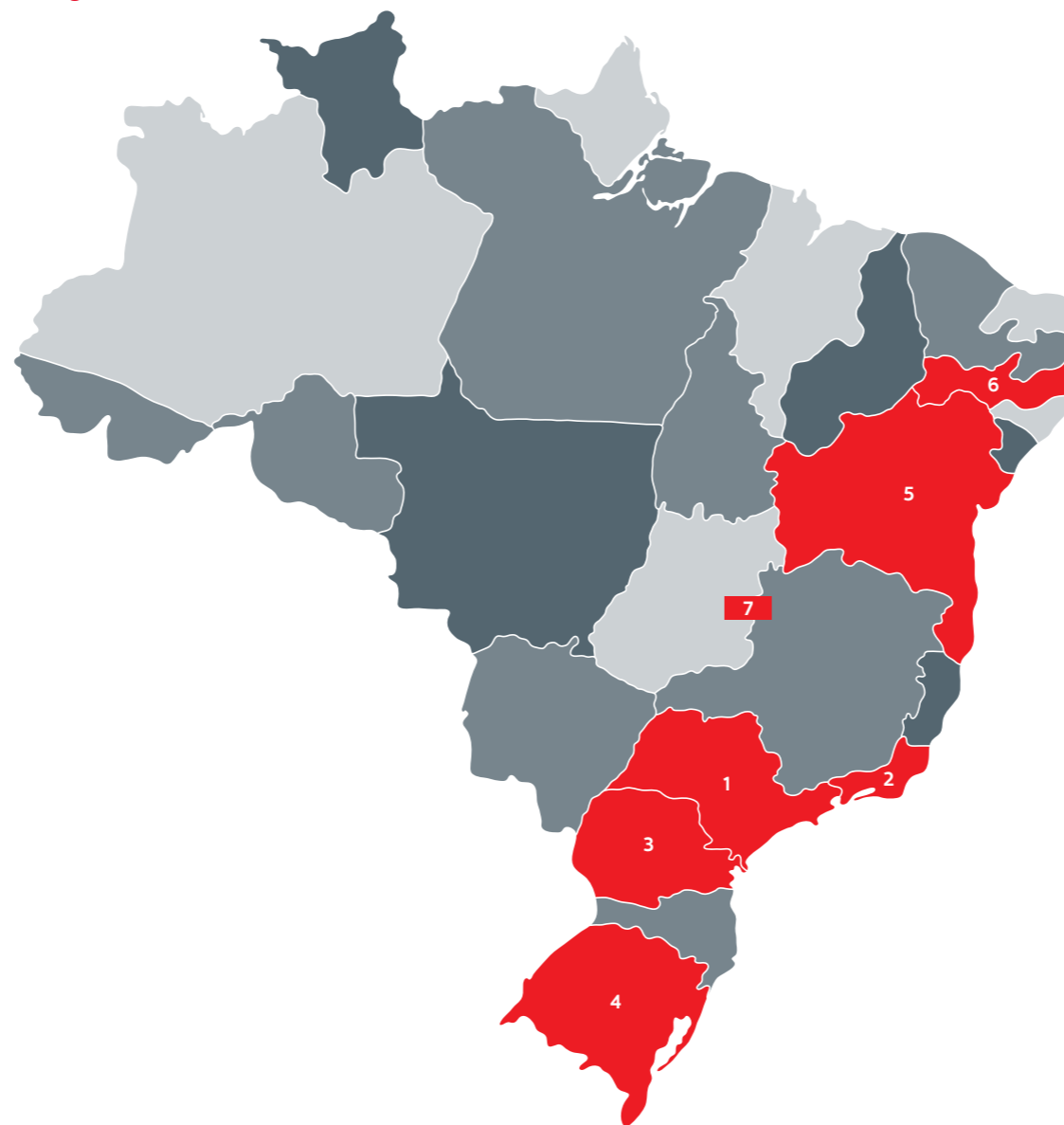
Nesse sentido, a empresa realizou no ano 54 milhões de exames, prestou 163 mil assessorias médicas, enviou mais de 65 mil relatórios integrados multidisciplinares e realizou mais de 8 milhões de atendimentos. Seu portfólio conta com aproximadamente 3,5 mil procedimentos em 37 especialidades médicas.

O Grupo Fleury encerrou o ano de 2014 com um quadro de 8,8 mil colaboradores e 1,7 mil médicos prestadores de serviço. A receita bruta somou R\$ 1.879,4 milhões, enquanto a geração de caixa expressa pelo EBITDA representou R\$ 308,3 milhões e o lucro líquido, R\$ 85,8 milhões. Já o investimento em imobilizado e intangível totalizou R\$ 118,0 milhões. [|GRI 2.8|](#)

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Presença nacional



### (1) São Paulo\*

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

### (2) Rio de Janeiro\*

Labs a+  
Clínica Felipe Mattoso

### (3) Paraná\*

a+ Medicina Diagnóstica

### (4) Rio Grande do Sul\*

a+ Medicina Diagnóstica  
Weinmann Laboratório

### (5) Bahia

a+ Medicina Diagnóstica  
Diagnoson a+

### (6) Pernambuco\*

a+ Medicina Diagnóstica

### (7) Distrito Federal\*

Fleury Medicina e Saúde

\* Regionais com operações também em hospitais

## CONTEÚDO

Perfil 2

Mensagem da administração 13

Modelo de negócios 17

Governança corporativa 25

Gestão estratégica 37

Diferenciais competitivos 42

Gestão da sustentabilidade 52

Visão de futuro 63

Desempenho social 67

Desempenho ambiental 103

Desempenho econômico-financeiro 111

Sobre o relatório 118

Sumário GRI 127

Informações corporativas 144

## 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 de medicina, 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.

## Identidade do Grupo

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



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Linha do tempo

- 1982** • Pioneiro na implantação de sistema informatizado para atendimento ao cliente.
- 1983** • Oferta dos primeiros exames de Centro Diagnóstico; Fleury torna-se o pioneiro na oferta de soluções de medicina integrada.
- 1994** • Implantação do sistema de código de barras para identificação segura de exames.
- 1998** • Primeira empresa do mundo a disponibilizar resultados de exames na *internet*.
- 2004** • Resultados de exames com dados históricos.
- 2005** • Check-Up diversificado.
- 2007** • Gestão do conhecimento.
- 2009** • Unidade Itaim: Incubadora de inovações na experiência dos clientes; uso de arte e cultura na inovação dos serviços.
- 2010** • Centros Médicos Integrados.
- 2011** • Lançamento de a+ Medicina Diagnóstica, primeira marca nacional do setor.
- 2012** • Criação de ponte entre os projetos de inovação e o planejamento estratégico de 15 anos (Grupo Fleury – 100 anos).
- 2014** • Uso da espectrometria de massas em exames de rotina.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Marcas e serviços

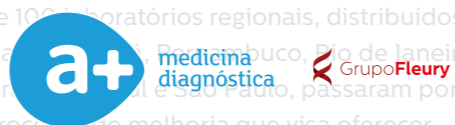
O Grupo Fleury tem presença consolidada nos principais centros econômicos brasileiros. Essa abrangência de atuação tornou-se possível graças às fortes marcas que constituem a organização: [|GRI 2.2|](#)

### Fleury Medicina e Saúde

A marca é reconhecidamente a mais valiosa do setor de medicina diagnóstica no Brasil. Sua atuação está concentrada no Estado de São Paulo e no Distrito Federal, mercados onde detém a liderança no segmento *premium*. Nos últimos anos, o Fleury vem inaugurando novos e avançados centros integrados, que prezam pela oferta de serviços diferenciados. Essa ampla infraestrutura, aliada a um excelente corpo clínico, assegura a qualidade de seus diagnósticos e o atendimento de primeira linha oferecido aos seus milhares de paciente.

### a+ Medicina Diagnóstica

Lançada em 2011, a marca a+ Medicina Diagnóstica teve seu modelo redesenhado em 2014. Seus quase 100 laboratórios regionais, distribuídos por Belo Horizonte, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, passaram por um processo de melhoria que visa oferecer atendimento diferenciado ao segmento de público que exige um alto padrão de qualidade técnica e de atendimento.



### Weinmann Laboratório

Ao completar 85 anos de existência, a marca Weinmann reafirma sua posição de destaque no mercado gaúcho e tradicional em exames laboratoriais e diagnóstico pelo pioneirismo, precisão nos resultados e inovação em procedimentos. São 13 unidades em Porto Alegre, Grande Porto Alegre e região da Serra Gaúcha.



### Labs a+

Criado em 2014, a partir da integração das marcas Labs D'Or e a+, o Labs a+ já nasceu como referência no segmento de análises clínicas e imagem no Estado de Pernambuco. Possui unidades em Recife, capital, Duque de Caxias, Itaipava e São Gonçalo. As unidades de atendimento da rede realizam exames de análises clínicas e de imagem. [|GRI 2.9|](#)



### Clinica Felipe Mattoso

Marca *premium* no mercado carioca, a Clínica Felipe Mattoso é referência em exames de imagem e, em 2012, passou a ter em seu portfólio serviços de análise clínicas. São seis unidades no Rio de Janeiro: Botafogo, Barra da Tijuca, Centro, Hospital Samaritano, Jardim Botânico, Leblon, além de coleta domiciliar.

**clínica felipe mattoso**

### Diagnoson a+

A Diagnoson é reconhecida no mercado baiano pelo seu corpo clínico altamente especializado em exames de imagem. Essa atuação tornou-se ainda mais sólida com a junção da marca referência em exames de imagem Diagnoson e a+ medicina diagnóstica, dando origem à Diagnoson a+. Essa união permitiu aos pacientes de Salvador realizar todos os exames em um único lugar, na unidade mantida no bairro da Pituba.



### Papaiz Diagnósticos Odontológicos por Imagem

Com expertise em radiologia na área odontológica, a Papaiz tem oito unidades em São Paulo. Adquirida por oontoprev ao final de 2012, a marca Papaiz mantém o padrão de qualidade, gerando lucro e crescimento de excelente nível. A marca oferecem aos clientes tomadas radiográficas intra e extrabucais, documentações ortodônticas, ortopédicas, periodontais e implantológicas, entre outros serviços.



## CONTEÚDO

Perfil 2

Mensagem da administração 13

Modelo de negócios 17

Governança corporativa 25

Gestão estratégica 37

Diferenciais competitivos 42

Gestão da sustentabilidade 52

Visão de futuro 63

Desempenho social 67

Desempenho ambiental 103

Desempenho econômico-financeiro 111

Sobre o relatório 118

Sumário GRI 127

Informações corporativas 144

## Marcas e serviços

O Grupo Fleury tem presença consolidada nos principais centros econômicos brasileiros. Essa abrangência de atuação tornou-se possível graças às fortes marcas que constituem a organização: [|GRI 2.2|](#)

### Fleury Medicina e Saúde

A marca é reconhecidamente a mais valiosa do setor de medicina diagnóstica no Brasil. Sua atuação está concentrada no Estado de São Paulo e no Distrito Federal, mercados onde detém a liderança no segmento *premium*. Nos últimos anos, o Fleury vem inaugurando modernos e avançados centros integrados, que prezam pela oferta de serviços diferenciados. Essa ampla infraestrutura, aliada a um excelente corpo clínico, assegura a qualidade de seus diagnósticos e o atendimento de primeira linha oferecido aos seus milhares de clientes.

### a+ Medicina Diagnóstica

Lançada em 2011, a marca a+ Medicina Diagnóstica teve seu modelo redesenhado em 2014. Seus quase 100 laboratórios regionais, distribuídos por Bahia, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, passaram por um processo de melhoria que visa oferecer atendimento diferenciado ao segmento de público que exige um alto padrão de qualidade técnica e de atendimento.

### Weinmann Laboratório

Ao completar 85 anos de existência, a marca Weinmann reafirma sua posição de destaque no mercado gaúcho de saúde. Tradicional em exames laboratoriais, tornou-se referência local pelo pioneirismo, precisão nos resultados e inovação em procedimentos. São 13 unidades em Porto Alegre, Grande Porto Alegre e região da Serra Gaúcha.

### Labs a+

Criado em 2014, a partir da integração das marcas Labs D'Or e a+, o Labs a+ já nasceu como referência no segmento de análises clínicas e imagem no Estado do Rio de Janeiro. São 53 unidades na capital, Duque de Caxias, Niterói e São Gonçalo. As unidades de atendimento da rede realizam exames de análises clínicas e de imagem. [|GRI 2.9|](#)

### Clínica Felipe Mattoso

Marca *premium* no mercado carioca, a Clínica Felipe Mattoso é referência em exames de imagem e, em 2012, passou a ter em seu portfólio serviços de análises clínicas. São seis unidades no Rio de Janeiro: Botafogo, Barra da Tijuca, Centro, Hospital Samaritano, Jardim Botânico, Leblon, além de coleta domiciliar.

### Diagnoson a+

A Diagnoson é reconhecida no mercado baiano pelo seu corpo clínico altamente especializado em exames de imagem. Essa reputação tornou-se ainda mais sólida após a junção com a marca a+, referência em exames de análises clínicas, dando origem à Diagnoson a+. Essa união permitiu aos pacientes de Salvador realizar todos os exames em um único lugar, na unidade mantida no bairro da Pituba.

### Papaiz Diagnósticos Odontológicos por Imagem

Com expertise em radiologia na área odontológica, a Papaiz tem oito unidades em São Paulo. Adquirida pelo Grupo Fleury e Odontoprev ao final de 2012, mantém seu padrão de qualidade, gerando laudos completos e atendimento de excelente nível. As unidades da marca oferecem aos clientes tomadas radiográficas intra e extrabucais, documentações ortodônticas, ortopédicas, periodontais e implantológicas, entre outros serviços.



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## PRINCIPAIS INDICADORES | GRI 2.8|

	2010	2011	2012	2013	2014	VARIAÇÃO 2014/2013	CAGR (%)
<b>ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>							
Receita bruta (R\$ milhões)	935	1.226	1.688	1.856	1.879	1,25%	19,08%
Receita líquida (R\$ milhões)	872	1.126	1.501	1.657	1.679	1,33%	17,81%
EBITDA (R\$ milhões)	202	200	315	278	308	10,94%	11,21%
Resultado líquido (R\$ milhões)	130	101	107	61	86	40,33%	-9,87%
Margem líquida (%)	23,1%	17,7%	21,0%	16,8%	18,4%	9,48%	-5,60%
Investimentos (R\$ milhões)	60,0	182,1	162,8	148,1	117,9	-20,39%	18,40%
Receita bruta UAs/m <sup>2</sup> (R\$ mil)	14,5	13,7	14,2	15,6	15,5	-0,66%	1,69%
<b>OPERACIONAIS</b>							
Número de Unidades de Atendimento	141	197	186	159	153	-3,77%	2,06%
Unidades em hospitais	-	-	-	-	19	-	-
Número de atendimentos – UAs (mil)	2.984	3.512	5.832	5.477	4.684	-14,49%	11,93%
Número de exames e procedimentos (mil)	31.684	38.863	53.435	56.433	53.875	-4,53%	14,19%
Área Unidades de Atendimento (m <sup>2</sup> )	54,3	99,6	98,5	98,1	103.631	5,60%	17,53%
<b>MERCADO ACIONÁRIO</b>							
Número de ações (mil)	131.299	135.449	156.270	156.293	156.293	0,00%	4,45%
Número de acionistas	1.155	1.042	895	1.215	1.192	-1,89%	0,79%
Cotação da ação em 31/12 (R\$)	26,65	21,40	23,05	18,40	16,28	-11,52%	-11,59%
Valor de mercado (R\$ milhões)	3,50	2,90	3,60	2,88	2,54	-11,52%	-7,66%
<b>SOCIOAMBIENTAIS</b>							
Número de empregados	4.600	8.230	9.647	8.822	8.774	-0,54%	17,52%
Número de profissionais médicos	632	1.315	1.611	1.711	1.743	1,87%	28,87%
Consumo de água (m <sup>3</sup> )	90.567	93.837	150.784	160.297	153.743	-4,00%	XX
Consumo de energia (MWh/ano)	-	-	27.657	59.232	46.713	-20%	XX
Emissões atmosféricas (t CO <sub>2</sub> e)	-	2.966	3.845	11.254	10.319	-8,3%	XX

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Mercado de atuação

O mercado da saúde no Brasil é complexo e tem várias facetas, sendo uma delas o forte envolvimento por parte do governo. É fundamental o entendimento dessas características únicas para quem atua no setor e precisa vencer os desafios apresentados.

Redução de custos, atualização e revisão de processos, otimização de sistemas de informações, treinamento constante e equipamentos com tecnologia avançada são fatores exigidos das empresas que fazem parte do complexo sistema de saúde no País.

Como um dos países emergentes, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2014 foi de 0,3%, abaixo das previsões. Entre os fatores, a desaceleração do crescimento da China, o maior parceiro comercial do Brasil, fez com que a exportação de *commodities* sofresse impacto negativo, e a economia crescesse abaixo de sua potencialidade, com a volta da inflação em níveis acima da meta prevista pelo governo – a taxa medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) foi 6,41% em 2014 contra 5,9% em 2013.

Apesar dos números negativos, o segmento de saúde no Brasil permanece estável. O setor de convênios médicos continua crescendo, embora de forma menos exuberante do que em anos anteriores. Até setembro de 2014, quase um milhão de novos beneficiários haviam sido incluídos nos planos de saúde, aumento de 2% referente ao ano de 2013. A taxa de cobertura dos brasileiros cresceu 26,1%, enquanto o acréscimo foi de 25,3% em 2013. Dados do Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS) informam que a contratação de planos de saúde aumentou 2,5% em 2014. Planos coletivos de empresas alcançaram 3,3% de crescimento em 12 meses, incluindo 1,07 milhão de beneficiários.

Na esfera governamental, a Agência Nacional de Saúde Complementar (ANS) tem feito esforços para desburocratizar e aumentar a transparência do sistema, promovendo a qualificação de pagadores e prestadores de serviços de saúde, conforme a Lei 13.003.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Destaques do ano

### Fornecedores

- Fechamento da quinta versão do Programa de Excelência em Relacionamento com a Cadeia de Fornecimento (Perc).

### Relacionamento com o cliente (paciente)

- Criação de aplicativo para pré-agendamento de exames na marca Fleury Medicina e Saúde;
- Reforma e melhoria de várias unidades de atendimento.

### Relacionamento com o médico

- Criação de aplicativos personalizados para facilitar e agilizar acesso a resultados de exames e maior integração com a área médica da marca Fleury Medicina e Saúde;
- Participação em seminários e eventos e lançamento de livros de especialidades médicas, além da promoção de palestras com especialistas em várias regiões do País.

### Governança Corporativa

- Criação de Gerência de *Compliance*, que passou a responder à Área Financeira;

### Recursos Humanos

- Início da implantação do Módulo SAP de RH, que agregou mais funcionalidades ao sistema de gestão de pessoas;
- Equiparação salarial, reduzindo a quantidade de níveis hierárquicos e promovendo igualdade entre colaboradores de algumas funções e marcas;
- Programa 360º de avaliação de cargos de gerência e acima, com 98 líderes avaliados.

### Marcas

- Reafirmação da marca Fleury Medicina e Saúde no segmento *premium* em São Paulo com inauguração de duas unidades dotadas de Centros de Medicina Diagnóstica Integrada;
- Expansão no Rio de Janeiro das marcas Clínica Felipe Mattoso e Labs a+ Medicina Diagnóstica e a promoção de ações para o fortalecimento do relacionamento com a classe médica fluminense;
- Promoção de ações para pacientes e médicos com a finalidade de reafirmação da tradicional marca Weinmann como *premium* no Rio Grande do Sul.

### Pesquisa e inovação

- Mais de 65 mil relatórios integrados com abordagem interdisciplinar de exames;
- Implantação de 67 novos produtos e alterações de metodologia em serviços;
- Em TI, estabelecimento do Programa Estratégico Atlas, que integrou e aumentou a disponibilidade e agilidade do sistema.

### Sustentabilidade

- Adoção de medidas preventivas às crises hídrica e de energia;
- Reconhecimento como uma das empresas mais sustentáveis no setor de Saúde de 2014 pelo *Guia Exame de Sustentabilidade*;
- Criação da matriz de materialidade, de modo colaborativo, focada no mercado de saúde;
- Conquista do primeiro lugar em Responsabilidade Social no setor de Saúde no anuário *Época Negócios*.
- Compromisso público de reduzir em 30% a geração relativa de resíduos comuns da empresa e as emissões relativas de CO<sub>2</sub>, em um horizonte de cinco anos, tomando como base o inventário de 2013.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Reconhecimentos | GRI 2.10 |

Em 2014, o Grupo Fleury foi agraciado com importantes premiações do mercado de saúde em reconhecimento à gestão e à excelência dos serviços prestados. Entre elas destacam-se:

***Guia Exame de Sustentabilidade 2014: uma das empresas mais sustentáveis no setor de saúde;***

***Anuário Época Negócios 360º: primeiro lugar em responsabilidade social no setor de saúde;***

***As Empresas mais Sustentáveis Segundo a Mídia: uma das empresas que mais destacam suas ações sustentáveis segundo a sétima edição do ranking divulgado pela Revista Imprensa;***

***Referências em Saúde 2014: empresa referência em Responsabilidade Socioambiental e Gestão de Pessoas;***

***Prêmio Hospitalium Causa Ambiental: pelas ações de preservação ao meio ambiente;***

***Revista Dinheiro e BrandAnalytics/Millward Brown : Fleury Medicina e Saúde, uma das marcas mais valiosas do Brasil.***



*mensagem da  
administração*

|GRI 1.1|

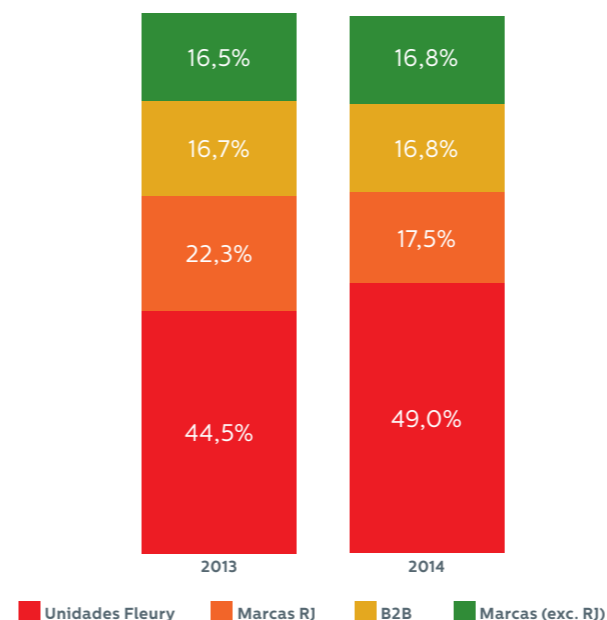
## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Dois grandes eventos marcaram o calendário de 2014. A realização da Copa do Mundo no Brasil, entre junho e julho, afetou as atividades nos principais centros econômicos do País, cidades sedes de jogos, aumentando o número de feriados e reduzindo demanda por serviços não correlatos; já as eleições presidenciais impactaram as perspectivas para o cenário macroeconômico local. Ainda em 2014, a taxa de juros subiu para 11,75%, visando controlar o aumento da inflação, que fechou o período em 6,41%. O PIB, que será divulgado em 27 de março de 2015, tem a perspectiva do Ministério do Planejamento de ficar em 0,5%, segundo o relatório de receitas e despesas do quinto bimestre de 2014, e perspectiva do mercado de ficar em 0,15%, segundo a pesquisa Focus divulgada em 2 de janeiro de 2015.

Para o Grupo Fleury, o ano de 2014 foi marcado por ações voltadas para a recuperação da rentabilidade e pela continuidade do crescimento orgânico no segmento *premium*, principalmente na marca Fleury Medicina e Saúde. Entre os destaques do período estão a continuidade dos ajustes na operação do Rio de Janeiro, após o descredenciamento de alguns planos de saúde no quarto trimestre de 2013 e ajuste da oferta na região. Entre as ações realizadas estiveram a adequação dos processos de atendimento, reposicionamento de preços e oferta de exames, além do posicionamento da nova marca Labs a+.

DISTRIBUIÇÃO DO PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS



O reposicionamento da marca a+ também foi feito na regional São Paulo, com a oferta de serviços ajustada ao segmento intermediário alto. Essa estratégia possibilitou qualificar a receita, de modo a intensificar o ganho de rentabilidade do Grupo.

Paralelamente às ações de rentabilização para as marcas do segmento intermediário, foram intensificados os investimentos na marca Fleury, com o objetivo de capturar a demanda latente por serviços diagnósticos de qualidade no

segmento *premium*. As outras duas marcas deste segmento, Felipe Mattoso, no Rio de Janeiro, e Weinmann, na região Sul do País, também foram alvo de expansão.

Internamente, foram introduzidas iniciativas estruturantes para elevar o nível de eficiência operacional, integração da organização e institucionalização de processos. São exemplos os projetos estratégicos para a gestão de riscos; modelo de gestão e redesenho da cadeia de processos; modelo de atendimento; desenvolvimento organizacional, e fortalecimento da estratégia para o relacionamento médico. Adicionalmente, com o objetivo de aprimorar a gestão dos recursos em toda a Companhia e capturar no curto prazo economias de custos e despesas operacionais, foi acelerada a revisão do processo transversal de recebimentos e de conversão de lucro em caixa e implantadas metodologias como o orçamento matricial e o “fórum de aprovação de projetos”.

Diante desse cenário, a receita bruta foi de R\$ 1,9 bilhão, um avanço de 1,2% em comparação com o exercício anterior. O EBITDA no período foi de R\$ 308,3 milhões (margem de 18,4%) e lucro líquido de R\$ 85,8 milhões (margem de 5,1%). A geração de caixa operacional no período foi de R\$ 285,7 milhões, o que representa uma taxa de conversão de 93% sobre o EBITDA, e o investimento em imobilizado e intangível foi de R\$ 118 milhões.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

A dívida líquida financeira, que tem característica de longo prazo, é de R\$ 552 milhões, representando 1,8 vez o EBITDA do exercício.

A solidez financeira e a característica de crescimento orgânico, baseado em geração operacional de caixa, permitiram à Companhia ampliar sua distribuição de dividendos, que atingiu R\$ 200 milhões, o correspondente a R\$ 1,28 por ação.

Os resultados operacionais do ano refletem os desafios de curto prazo envolvidos na preparação estrutural para o longo prazo. A reestruturação das operações no Rio de Janeiro exerceu pressão no resultado do ano, principalmente no primeiro semestre. No entanto, os primeiros sinais de recuperação dos indicadores já começaram a ser registrados no segundo semestre.

Ao longo do relatório estão descritas as principais ações da Companhia no último ano que resultaram na recuperação de desempenho operacional no curto prazo e na estruturação de iniciativas e processos fundamentais para a estratégia de longo prazo do Grupo Fleury.

A administração segue confiante nos fundamentos do setor, em especial, nas vantagens competitivas do Grupo Fleury e de suas marcas, mesmo diante de um 2015 que deve se mostrar desafiador no âmbito econômico. Nesse contexto, reforçamos o compromisso da Companhia com a sustentabilidade de longo prazo dos seus

negócios, conjugado à melhoria contínua dos indicadores de crescimento e retorno.

### Perspectivas

Apesar do cenário pessimista para o crescimento do País em 2015 e a consequente geração de empregos formais, o Grupo Fleury acredita que haverá pouco impacto em sua operação no curto prazo. A Companhia está posicionada nos segmentos *premium* e intermediário alto, que tendem a ser menos impactados nesse tipo de cenário. Paralelamente, a longevidade da população continua em curva crescente e constitui uma das alavancas que mais podem aumentar a demanda por serviços de saúde nos próximos anos.

Dentro desse contexto, o Grupo Fleury perseguirá expansão orgânica, principalmente na marca Fleury, investindo na ampliação da oferta de serviços visando à captura da crescente demanda por serviços diagnósticos de excelência. O constante investimento para fortalecer as parcerias sustentáveis com os planos de saúde, em todas as regiões onde o Grupo Fleury atua, busca atender às necessidades dos clientes e permanecerá como pilar estratégico da gestão. Internamente, a Companhia seguirá aprimorando seus sistemas de controles e os processos para melhor gestão de custos, no intuito de aumentar a rentabilidade.

Para as operações diagnósticas em hospitais, que representam 14% da receita do Grupo, há oportunidades de crescimento, principalmente

após a aprovação da entrada de capital de investimento estrangeiro em hospitais, movimento que deve fomentar a cadeia no médio e longo prazos. O posicionamento do Grupo Fleury neste segmento é de ampliação do portfólio de serviços prestados e do número de hospitais atendidos pela Companhia para prestação de serviços diagnósticos com qualidade diferenciada.

Acreditamos que as ações realizadas no último ano, além das que estão em implantação, são cruciais para viabilizar a melhoria do retorno sobre o capital investido. Fazem parte dessas ações a captação de sinergias, a aceleração da curva de maturidade de novas unidades e de novos negócios, além das economias advindas das unificações e integrações de áreas e sistemas. O esforço de revisão dos processos da organização com foco na padronização e eficiência, aliado à revisão de estrutura organizacional, possibilitará que a Companhia alcance uma entrega de excelência, ao mesmo tempo que obtém maior lucratividade.

O Grupo continuará mantendo altos padrões de governança corporativa, meritocracia e compromisso com a ética, a sustentabilidade, a evolução da medicina e com o bem-estar dos indivíduos para o desenvolvimento da sociedade.

### Cláusula Compromissória

A Companhia, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

### Relacionamento com Auditores

Em atendimento à determinação da Instrução CVM 381/2003, informamos que, no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2014, não contratamos nossos auditores independentes para trabalhos diversos daqueles correlatos da auditoria externa.

A política do Grupo Fleury destinada aos 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. Esses princípios se baseiam no fato de que o auditor não deve auditar seu próprio trabalho, nem exercer funções gerenciais ou ainda advogar para o seu cliente.

### Declaração da Diretoria

Em observância às disposições constantes da Instrução CVM nº 480/09, a Diretoria declara que discutiu, reviu e concordou com as opiniões expressas no parecer dos auditores independentes e com as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2014.

### Agradecimentos

A administração de Fleury S.A. agradece aos clientes, comunidade médica, operadoras de saúde, hospitais, laboratórios e empresas clientes pela confiança em seus serviços; aos acionistas pelo apoio contínuo e orientação; aos fornecedores pela parceria ao longo do ano de 2014. Agradece, ainda, de forma especial, aos colaboradores, pela dedicação e compromisso com nosso projeto.

### Carlos Alberto Iwata Marinelli

Presidente

Para detalhes da análise de nosso resultado de 2014, visite o site: [www.fleury.com.br/ri](http://www.fleury.com.br/ri)





*modelo de negócios*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

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

O PIB global, segundo estimativas do FMI, deverá encerrar o ano de 2014 com um crescimento de 3,3%. Para 2015, o Fundo revisou suas expectativas globais para 3,5%, enquanto que a América Latina deve crescer 1,3%, e o Brasil, 0,3%. Segundo a instituição, as economias emergentes sofrerão o impacto da desaceleração na China e da Rússia e revisões para baixo do crescimento nas exportações de matérias-primas.

A economia brasileira tem crescido abaixo do seu potencial, com altas taxas de inflação, de juros e de câmbio. A taxa de inflação medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) alcançou 6,41% em 2014, ante 5,9% em 2013, sem perspectivas de redução no curto prazo. A taxa Selic teve aumentos ao longo do exercício e, em janeiro de 2015, atingiu 12,25%.

Dados divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) mostram que foram criados 397 mil novos empregos formais em 2014, uma queda de 64% ante 1,1 milhão de novos postos em 2013.

Apesar da desaceleração da criação de empregos formais e das modestas previsões de crescimento

do PIB, os fundamentos e as perspectivas do setor de saúde brasileiro continuam sólidos. A quantidade de beneficiários de operadoras médico-hospitalares segue crescendo, ainda que de forma menos acelerada. Durante os nove primeiros meses de 2014, mais de 992 mil novos beneficiários foram adicionados aos planos médico-hospitalares, um crescimento de 2% em relação a dez/13. A taxa de cobertura da população brasileira atingiu 26,1% ante 25,3% em set/13. Segundo dados do IESS (Instituto de Estudos de Saúde Suplementar), a contratação de planos de saúde aumentou 2,5% em 2014, um acréscimo de 1,26 milhão de vínculos em 12 meses, totalizando R\$ 50,84 milhões de beneficiários. Planos coletivos empresariais alcançaram 3,3% de crescimento em 12 meses, adicionando 1,07 milhão de beneficiários

No campo regulatório, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem divulgado sua agenda regulatória visando à desburocratização e ao aumento da transparência do sistema, bem como à promoção da qualificação de pagadores e prestadores. A agência também tem sinalizado maior atuação para normatização dos contratos

entre pagadores e prestadores, conforme estabelecido pela lei 13.003, além de iniciativas para gerar comparabilidade de qualificação entre os prestadores e valorização da promoção de saúde e da medicina preventiva.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Unidades de atendimento

São 153 Unidades de Atendimento nos seis Estados onde o Grupo está presente, além do Distrito Federal, que prestam serviços privados de medicina diagnóstica para planos de saúde *premium* e intermediário alto, oferecendo uma proposta de valor condizente com sua essência.

As unidades possuem tecnologia de última geração e foram concebidas para operar com o máximo grau de eficiência e produtividade, com excelência em segurança, saúde e meio ambiente. A empresa também prioriza a contratação de equipes com experiência nos setores de atuação e foca na formação de mão de obra para atuar no mercado de saúde.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Inaugurações e ampliações |GRI 2.9|

Em 2014, o Grupo Fleury inaugurou duas novas unidades em São Paulo e promoveu a reforma e ampliação de outras duas, em São Paulo e Porto Alegre:

### **Nova Unidade Fleury Medicina e Saúde Braz Leme**

Inaugurada em janeiro, a nova unidade passou a operar em um espaço maior e mais confortável, com locais exclusivos para atendimento aos públicos feminino e masculino. Com área triplicada - 2.400 metros quadrados em um imóvel na mesma Avenida Braz Leme, onde já atuava há mais de 15 anos -, aumentou seu portfólio de exames e inaugurou serviços exclusivos. Com isso, a capacidade de atendimento mensal foi aumentada em mais de duas vezes, se comparada à unidade anterior. Entre os diferenciais oferecidos estão: Vila da Saúde, espaço dedicado ao atendimento infantil que conta com prazos reduzidos na entrega de resultados, assessoria médica especializada e ambientação inspirada na turma da Vila Sésamo; Gestar Fleury, serviço dedicado à obstetrícia, concentra, de maneira integrada, todos os exames diagnósticos importantes para o acompanhamento pré-natal; Saúde da Mulher, com salas de espera ambientadas, três salas de ultrassonografia, duas salas de coleta e salas de colposcopia, mamografia e densitometria óssea.

### **Unidade a+ Braz Leme**

Aberta em novembro, a unidade da a+ Medicina Diagnóstica passa a operar em um espaço privilegiado, no coração da zona norte da capital paulista. Conforto e praticidade foram palavras-chave para organizar os 823 metros quadrados do novo espaço. Com isso, a capacidade de atendimento mensal no bairro foi aumentada e promete facilitar o dia a dia de seus clientes. Considerando apenas o andar térreo, são 14 salas de coleta para adultos. O espaço possui infraestrutura para realização de exames de análises clínicas (com maca ou simples), ultrassom, mamografia, densitometria óssea e ecocardiograma. Para oferecer ainda mais excelência no atendimento, a nova unidade conta com uma equipe médica preparada para tornar a realização dos exames uma experiência mais agradável a todos os clientes.

### **Unidade Fleury Medicina e Saúde Rochaverá-Morumbi**

Localizada na Av. Dr. Chucri Zaidan, zona sul de São Paulo, a unidade foi ampliada em 2014, passando de 446 para 2.404 metros quadrados. O espaço passou a contar, entre outros diferenciais, com o Gestar Fleury e a Vila da Saúde. O portfólio completo da unidade inclui

Check-Up, colonoscopia, colposcopia, densitometria óssea, ecocardiograma, eletrocardiograma, endoscopia, espirometria, exames de medicina fetal, oftalmologia, otorrinolaringologia, análises clínicas, mamografia, punção de mama, punção de tireoide, radiografia digital, teste ergométrico e cardiopulmonar, ultrassonografia convencional e vacinação.

### **Unidade Weinmann Menino de Deus**

Aberta em março, na mesma rua da instalação anterior, a nova unidade teve sua área quadruplicada, de 146 para 682 metros quadrados, e traz uma proposta moderna, que une alto padrão de qualidade, conforto, segurança e agilidade no atendimento. Além de aumentar a oferta dos exames de análises clínicas já realizados, o espaço passou a oferecer também serviço de vacinação. Outros pontos de destaque são as instalações mais sustentáveis, que contemplam sistemas de economia de energia, como iluminação com lâmpadas de alta eficiência, 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. |GRI EN7, EN26|

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Centros de Medicina Diagnóstica Integrada

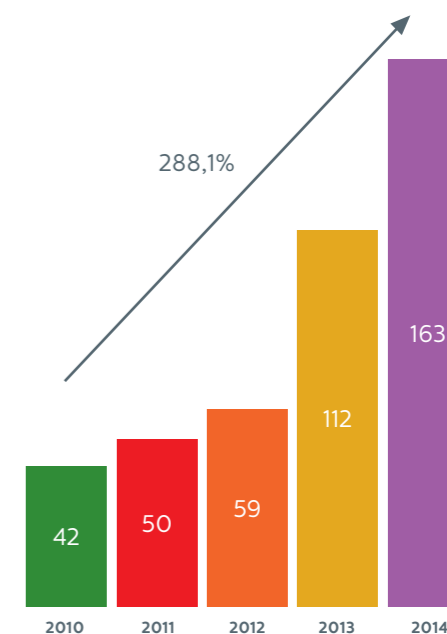
A qualidade do atendimento e dos serviços prestados pela marca Fleury Medicina e Saúde é ainda mais destacada em seus modernos Centros de Medicina Diagnóstica Integrada, que contam com equipes altamente treinadas e equipamentos e tecnologias de última geração, que oferecem soluções precisas, diferenciadas e de alta resolubilidade direcionadas à necessidade do paciente. São nove ao todo, com destaque para o Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular, inaugurado em fevereiro de 2014.

- CENTRO DE DIAGNÓSTICO DE NEUROLOGIA E MEDICINA DO SONO
- CENTRO DE ENDOSCOPIA DIGESTIVA AVANÇADA
- CENTRO DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADO AO PACIENTE COM LINFOMA
- CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E REABILITAÇÃO DE DISFUNÇÕES URINÁRIAS
- GESTAR FLEURY (QUATRO UNIDADES)
- CENTRO DE PROCEDIMENTOS GUIADOS POR IMAGEM
- CENTRO DE MEDICINA DIAGNÓSTICA INTEGRADA DO APARELHO LOCOMOTOR
- VILA DA SAÚDE (CINCO UNIDADES)
- CENTRO INTEGRADO CARDIOLÓGICO E NEUROVASCULAR

Nesses locais, os clientes realizam exames e serviços em sequência e em um só período do dia, ganhando tempo, comodidade e segurança. Já no Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular, os médicos clientes têm um parceiro na investigação da hipótese clínica suspeita e na abordagem de seus pacientes, contando com o apoio dirigido dos grupos de Assessoria Médica que estão à frente desse novo conceito de atendimento.

Os assessores ainda emitem relatórios integrados em diversos casos, os quais apresentam o cruzamento dos resultados de todos os exames e procedimentos feitos em cada ocasião, incluindo os de alta complexidade. No ano, houve um crescimento de 19% no número de relatórios expedidos e enviados aos médicos de clientes, totalizando 65 mil documentos. O grande destaque, no entanto, é o avanço de mais de 288% no número de assessorias médicas – interações da equipe interna com os médicos externos para a discussão de casos complexos –, que passou de 42 mil em 2010 para 163 mil em 2014.

NÚMERO DE ALESSORIAS MÉDICAS (MIL)



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular e Unidade Ponte Estaiada

“Cada coração é único!”. Com essa proposta, o Grupo Fleury inaugurou no início de 2014 o moderníssimo Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular do Fleury Medicina e Saúde, voltado para as áreas de cardiologia e medicina neurovascular, na região do Brooklin, na capital paulista. O serviço funciona dentro da Unidade Ponte Estaiada. Os clientes encontram à disposição serviços multidisciplinares para a realização de todos os exames relacionados às doenças vasculares, desde a prevenção até o diagnóstico de situações complexas, e que podem ser importantes para a escolha da melhor forma de tratamento para cada indivíduo. A estrutura de atendimento é a primeira construída integralmente dentro do novo *branding* do Fleury Medicina e Saúde, lançado em junho de 2013 com o conceito “Fleury: Um centro de referência em você”. O conceito se traduz na humanização dos espaços para os clientes, de forma acolhedora e fora de um ambiente hospitalar, equipado com os mais modernos recursos tecnológicos e um corpo médico qualificado e especializado em diagnósticos. |GRI 2.9|

### ESTRUTURA DE ATENDIMENTO NO BRASIL

PRESEÇA NOS ESTADOS (GRI 2.7)	MARCAS	TOTAL DE UNIDADES (GRI 2.3)
São Paulo	Fleury (23), a+ (20)	43
Rio de Janeiro	Labs a+ (45), Felipe Mattoso (8)	53
Bahia	Diagnoson a+ (1), a+ (15)	16
Pernambuco	a+	10
Paraná	a+	9
Rio Grande do Sul	Weinmann (13), a+ (8)	21
Distrito Federal	Fleury	1
<b>Total</b>		<b>153</b>

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Operações em hospitais

O Grupo desenvolve um trabalho de diagnóstico em 19 hospitais parceiros, na realização de exames de análises clínicas e de imagem, entre outras especialidades. Por meio do fornecimento de informações precisas e com alto valor agregado, leva agilidade e qualidade às equipes médicas e seus pacientes.

### Portfólio de diferenciação:

- Testes de respostas rápidas em pontos estratégicos;
- Relatório mensal de indicadores para aprimoramento de gestão do cliente;
- Assessoria para certificações de qualidade e acreditações;
- Relatórios integrados para definição rápida de conduta médica.

### CARACTERÍSTICAS DOS SEGMENTOS DE HOSPITAIS ONDE O GRUPO ATUA

PREMIUM	INTERMEDIÁRIOS
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
Hospitais de referência	Hospitais de médio a grande porte
Posicionamento acima do mercado	Atendimento a partir dos planos intermediários das fontes pagadoras
Contratos diferenciados com fontes pagadoras	Presença nas grandes regiões metropolitanas
<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	
Diferenciação do nível de atendimento	Acesso a um melhor diagnóstico de maneira sustentável
Estreitamento da assessoria médica ao corpo clínico dos hospitais	Ganho de <i>market share</i>
<b>AÇÕES PREVISTAS PARA AMBOS</b>	
Aumento da integração das informações entre hospital e Grupo Fleury	
Impacto na decisão médica	

## Laboratório de referência

Por meio da marca Fleury Medicina e Saúde, atua na realização de exames de média e alta complexidades para laboratórios, hospitais, bancos de sangue e clínicas de todo o País, ajudando e ampliando a capacidade de diagnósticos com grande confiabilidade. Os laboratórios clientes, muitas vezes, contratam o Fleury Medicina e Saúde como agente confirmatório ou validador de diagnóstico (segunda opinião). Essas empresas também contam com a assessoria médica da marca, que é um diferencial reconhecido nacionalmente no mercado de medicina diagnóstica.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Medicina preventiva

O setor de medicina preventiva é recente e ainda pouco explorado no Brasil, sendo caracterizado por prestadores de serviços de pequeno porte, com limitações em relação a recursos tecnológicos, equipamentos e serviços.

O Grupo Fleury acredita que esse setor tem significativo potencial de crescimento, principalmente em razão de fatores como maior acesso ao conhecimento pela população em geral a respeito de medicina e saúde pela mídia ou *Internet*; empresas focadas no controle dos crescentes gastos com a saúde de seus funcionários; e elevados gastos com doentes crônicos relativamente ao total de despesas das operadoras de saúde.

Dentro da área de medicina preventiva, a marca Fleury Medicina e Saúde oferece:

### Check-Up

Serviço criado para avaliar a saúde de um indivíduo de maneira completa e personalizada, de acordo com a faixa etária, histórico pessoal, hábitos de vida e antecedentes familiares. Composto por consultas e exames (sangue, urina, métodos de imagem e outros), o Check-Up também leva em conta a história do paciente e os exames, já que a detecção de possíveis condições é feita à luz de todas essas avaliações em conjunto e da medicina baseada em evidência, por médicos especializados.

### Consulta do Viajante

Destina-se a atender clientes que viajam pelo Brasil e exterior. O objetivo é investigar o roteiro da viagem, com detalhamento do clima, geografia, insetos, contaminação, acidentes e aconselhamento personalizado de ações preventivas.

### Vacinação

No Fleury Medicina e Saúde, antes de qualquer vacina ser aplicada, é feita uma breve entrevista com um médico, a fim de garantir segurança e reduzir o risco de efeitos adversos. As informações relativas ao histórico de vacinas são mantidas em registro eletrônico e, além disso, uma equipe de enfermagem treinada e habilitada é responsável pela aplicação das doses vacinais.

## Diagnóstico Odontológico por Imagem

Em 2012, o Grupo Fleury adquiriu 51% da Papaiz Diagnósticos Odontológicos por Imagem. Com mais de 30 anos de existência e especializado em radiologia odontológica, a Papaiz conta com oito unidades operacionais na região metropolitana de São Paulo e oferece serviços de tomografia, radiografias intra e extrabucais, documentação ortodôntica e modelos de arcada dentária.





*governança corporativa*

## CONTEÚDO

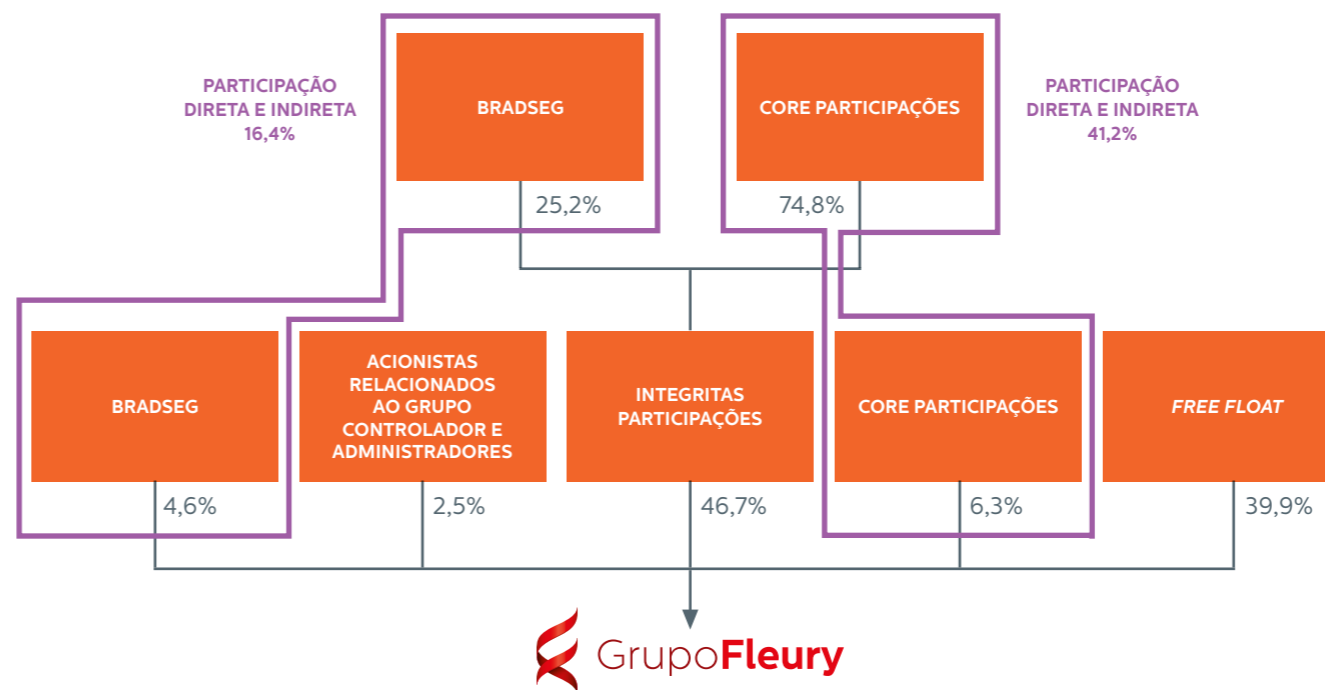
Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

O modelo de governança corporativa do Grupo Fleury segue rigorosos princípios de transparência e equidade, em concordância com as exigências legais que regulam o mercado de capitais e os estatutos societários, em perfeito alinhamento com as diretrizes de reconhecimento internacional.

## Composição acionária

O controle acionário do Grupo Fleury é exercido indiretamente por Core Participações. Listada desde 2009 no Novo Mercado da BM&FBovespa, a empresa emite apenas ações ordinárias e assume o compromisso de manter 25% de suas ações em circulação (*free float*).

Também está incluída, desde 2013, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), ferramenta para análise comparativa de desempenho que reúne as 40 empresas com maior adesão a iniciativas de sustentabilidade corporativa entre as listadas na BM&FBovespa. [|GRI 2.6|](#)



Observação: Composição acionária em 31/12/2014.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Estrutura de governança |GRI 4.1|

A administração do Grupo Fleury é compartilhada entre Diretoria e Conselho de Administração (CA), criado em 1998, e que conta, desde então, com conselheiros independentes.

A **Assembleia Geral**, que ocorre no mínimo anualmente, é a principal instância para que os acionistas façam recomendações ao Conselho de Administração, quando deliberam 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 (RI), que encaminha ao CA demandas e sugestões. |GRI 4.4, 4.9|

Composto por no mínimo cinco e no máximo por dez membros efetivos e até sete suplentes, o **Conselho de Administração** do Grupo Fleury tem como função fixar a orientação geral dos negócios, decidir sobre temas de relevância estratégica e eleger a Diretoria Estatutária, entre outras competências atribuídas pela Lei e pelo Estatuto Social. O colegiado reúne-se, 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 a estratégia da organização, não sendo levados em conta gênero e outros indicadores de diversidade. O mandato é de dois anos, sendo permitida a reeleição. |GRI 4.7|

Os membros do Conselho de Administração recebem apenas remuneração fixa, que totalizou R\$ 1,87 milhão em 2014. 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\$ 4,71 milhões no ano. |GRI 4.5|

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, a empresa aplica o mecanismo de arbitragem para a resolução de conflitos entre companhia, acionistas, administradores e conselheiros. |GRI 4.6|

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

A avaliação do Conselho acontece anualmente, de forma estruturada e conduzida pelo presidente do órgão. Ela inclui a autoavaliação de cada membro e a avaliação do Conselho como órgão colegiado por seus membros, já realizada na companhia. O modelo de avaliação não contempla aspectos de sustentabilidade. [|GRI 4.10|](#)

Ao final de 2014, o Conselho de Administração era constituído por sete integrantes, sendo três indicados por Core Participações e dois por Bradseg, além de dois conselheiros independentes. O presidente não ocupa cargo na Diretoria-Executiva, em linha com as boas práticas de governança corporativa. [|GRI 4.2, 4.3|](#)

O Grupo também mantém três **Comitês de Assessoramento**: Estratégia; Remuneração, Nomeação e Desenvolvimento Organizacional; e Auditoria e Gestão de Riscos. Pelo menos um de seus membros é um conselheiro externo independente. Os membros dos comitês não recebem remuneração por sua participação. Os comitês são regidos pelo regimento interno do Conselho de Administração ou por regimento próprio, os comitês não têm poder deliberativo, cabendo aos membros fazer análises e recomendações que são deliberadas pelo próprio CA. O mandato é de dois anos.

Já o **Conselho Fiscal** é um órgão permanente, mas só será instalado por solicitação dos 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 a sua constituição. No exercício 2014, o Conselho Fiscal não foi instalado.

A **Diretoria Estatutária** é responsável pelo cumprimento do Estatuto Social, do Código de Conduta, do Planejamento Estratégico, além da representação e da condução geral dos negócios da companhia, podendo praticar todos os atos necessários ou convenientes para tanto, ressalvados aqueles para os quais a Lei das Sociedades por Ações ou o estatuto social da Fleury atribua competência à Assembleia Geral de acionistas ou ao Conselho de Administração.

De acordo com o Estatuto Social, a Diretoria Estatutária é composta por um presidente e mais quatro diretores, eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração. O mandato dos diretores é de dois anos e deve coincidir com o mandato do Conselho de Administração, permitida a reeleição.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Em setembro de 2014, após a renúncia de Vivien Rosso, Carlos Marinelli foi eleito pelo Conselho de Administração para assumir a Presidência do Grupo Fleury. Há cerca de dez anos na companhia, o novo presidente ocupou posições de destaque nas áreas de Novos Negócios, Estratégia, Inovação e Sustentabilidade. Desde 2012, exercia o cargo de diretor-executivo da marca Fleury Medicina e Saúde.

Também integram a Diretoria-Executiva as áreas de Tecnologia de Informação; Médica e de Processos de Atendimento; e Negócios B2B.

### COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIA ESTATUTÁRIA EM DEZEMBRO DE 2014

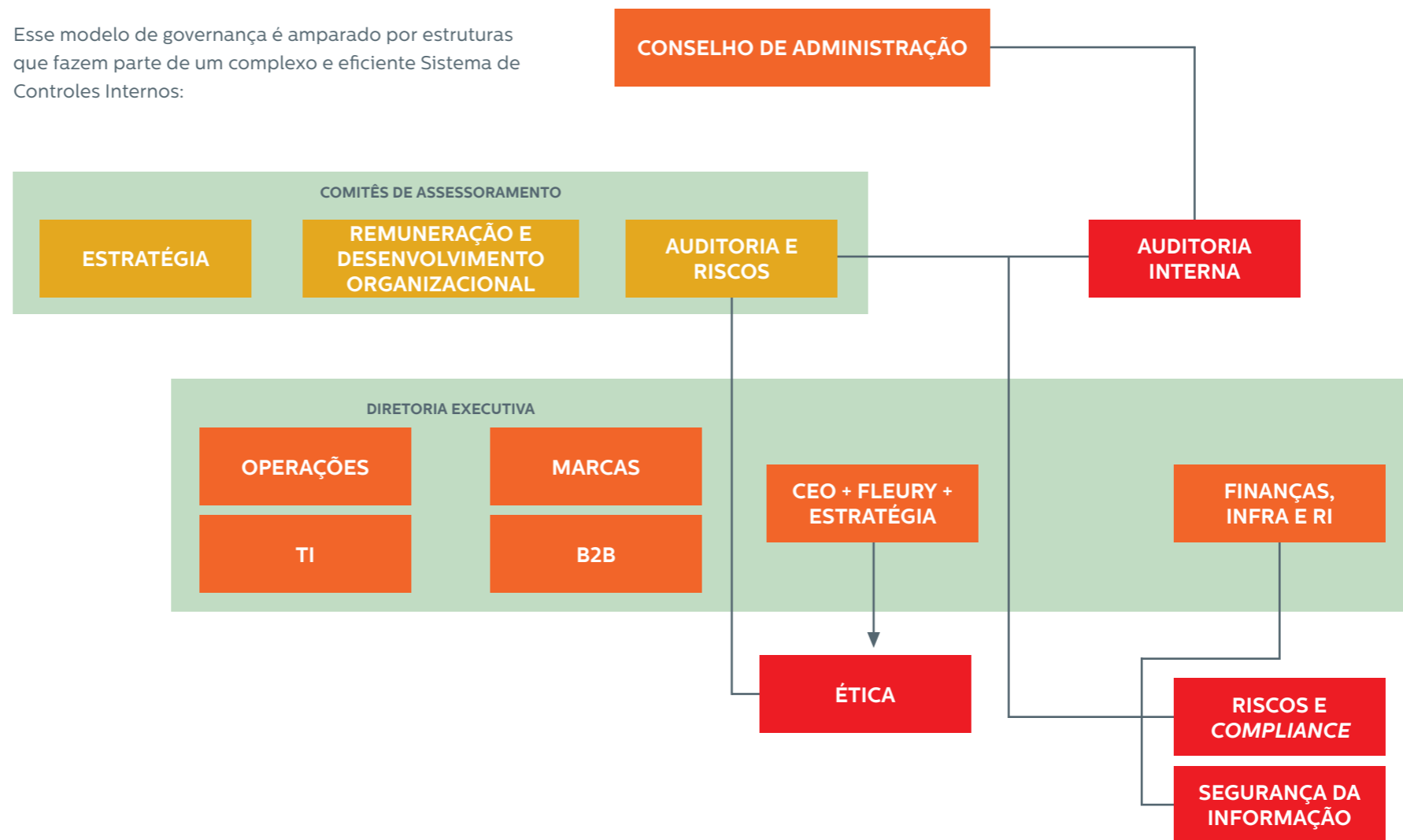
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CARGO
Omar Magid Hauache	Presidente
Rendrik França Franco	Vice-Presidente
Márcio Serôa de Araújo Coriolano	Conselheiro
Marcos Bosi Ferraz	Conselheiro
Samuel Monteiro dos Santos Junior	Conselheiro
Luiz Carlos Vaini	Conselheiro independente
José Paschoal Rossetti	Conselheiro independente
DIRETORES	AÇÕES PREVISTAS
Carlos Alberto Iwata Marinelli	Presidente
João Ricardo Kalil Patah	Diretor de Relações com Investidores
Paulo Pedote	Diretor-Executivo de Negócios
Adolpho Cyriaco Nunes de Souza Neto	Diretor-Executivo de Finanças

## CONTEÚDO

- Perfil 2
- Mensagem da administração 13
- Modelo de negócios 17
- Governança corporativa 25
- Gestão estratégica 37
- Diferenciais competitivos 42
- Gestão da sustentabilidade 52
- Visão de futuro 63
- Desempenho social 67
- Desempenho ambiental 103
- Desempenho econômico-financeiro 111
- Sobre o relatório 118
- Sumário GRI 127
- Informações corporativas 144

## Estrutura organizacional

Esse modelo de governança é amparado por estruturas que fazem parte de um complexo e eficiente Sistema de Controles Internos:



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Sistema de Controles Internos



## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Ética e transparência

O Grupo Fleury segue a premissa de comunicação aberta e ampla com todos os seus públicos de relacionamento, sendo que a divulgação de informações faz parte de sua cultura e está presente em todos os seus negócios. Valores como Excelência, Respeito, Interdependência, Solidariedade, Voltado ao Cliente, Integridade, Inovação e Entusiasmo estão assegurados por meio de um conjunto de códigos e políticas que determina as diretrizes e os procedimentos a serem adotados por todos.

O Código de Conduta do Grupo Fleury tem como finalidade uniformizar padrões entre os seus públicos de relacionamento – clientes, colaboradores, fornecedores, agências reguladoras, entidades de classe, representantes de comunidades, organizações do terceiro setor, governo e sociedade –, incentivando-os a adotar comportamentos e atitudes em sintonia com os valores básicos da companhia. O documento, que passou por um processo de revisão em 2014 para ganhar mais dinamismo, reúne princípios de sustentabilidade empresarial nas esferas ambiental, social e econômica e visa reforçar a atuação ética, transparente e legal no relacionamento com as partes interessadas, além de determinar procedimentos para evitar conflitos de interesse. Além disso, foi aplicado o treinamento focado nos níveis gerenciais e de coordenação da empresa acerca do novo código. [\[GRI 4.8\]](#)

Todos os documentos passíveis de divulgação, segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Bolsa de Valores Mobiliários (BM&FBOVESPA), bem como o Código de Conduta e demais políticas da empresa, estão disponíveis para leitura ou *download* no site da companhia: [www.fleury.com.br](http://www.fleury.com.br)



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Canais internos de conduta

Ao longo de 2014, a organização buscou aprimorar seus mecanismos de contato com colaboradores, clientes e terceiros para dar mais transparência aos processos. Um canal de comunicação exclusivo para dúvidas ou manifestações relacionadas a potenciais descumprimentos do seu Código de Conduta por parte de colaboradores está à disposição pelo e-mail [occ@grupofleury.com.br](mailto:occ@grupofleury.com.br) e também pelo telefone 0800-771-7887. 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. Além disso, as demandas recebidas por meio deste canal são reportadas periodicamente ao Comitê de Auditoria e Riscos. Em 2014, a Ouvidoria do Código de Conduta recebeu 139 registros relacionados ao descumprimento do Código.

O Canal de Conduta é um mecanismo formal à disposição de colaboradores, médicos, fornecedores, clientes e acionistas para registrar e denunciar questões relacionadas a violação de direitos humanos, fraudes, corrupção, conflito de interesse ou qualquer outra situação atípica. Em 2014, foram recebidas 72 comunicações relacionadas à violação de direitos humanos, dos quais, após análise, 14 casos foram considerados procedentes e acarretaram ações como demissão com e sem justa causa, cartas de advertência formais ou advertências verbais. [|GRI HR11|](#)

O processo instituído para o tratamento das comunicações tem início com o registro das comunicações, posteriormente recebem uma avaliação preliminar visando identificar a sua procedência. Os casos considerados procedentes e que necessitam de verificações mais aprofundadas são encaminhadas para a área de Auditoria Interna e área Jurídica. Posteriormente, todos os casos são reportados ao Comitê de Conduta, cujos integrantes fazem parte da alta hierarquia do Grupo Fleury, que tomam ciência dos casos e deliberam as ações necessárias, de ordem disciplinar e ou processual. Também é procedimento instituído pelo Grupo Fleury a realização de apresentações do Canal de Conduta para novos colaboradores e comunicações por meio da *intranet*.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### 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 2014, 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 valores 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.

A empresa é signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção e repudia qualquer atividade que possa colocar em risco sua reputação. Complementa, ainda, essa postura sua Política de Integridade, que tem como objetivo orientar colaboradores, clientes e terceiros de forma a 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.

As medidas anticorrupção são aplicáveis a 100% das unidades de negócios, e todos os colaboradores recebem e assinam o Código de Conduta. Em 2014, não houve documentação sobre o processo formal de avaliação de riscos de corrupção nas unidades de negócio, o que será feito formalmente em 2015 no processo de elaboração de uma nova matriz de riscos. [|GRI SO2|](#)

### Auditoria externa

A política do Grupo Fleury, no que diz respeito à prestação de serviços não relacionados à auditoria externa, está substanciada nos princípios que preservam a independência do auditor independente. Esses princípios se baseiam no fato de que o profissional não deve verificar seu próprio trabalho, nem exercer funções gerenciais ou ainda advogar para o seu cliente. Em atendimento à Instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) 381/2003, no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2014, não foram contratados auditores independentes para trabalhos diversos daqueles correlatos da auditoria externa. [|GRI 3.13|](#)

## Gestão de riscos [|GRI 1.2|](#)

O Grupo Fleury adota ferramentas e processos para mitigar os principais riscos relacionados aos negócios, de forma a manter os resultados esperados em cada uma das operações e a sua perenidade. O gerenciamento de riscos tem como objetivo ainda a avaliação de aspectos futuros, capazes de provocar impactos negativos tanto às atividades como à reputação da companhia em seus mercados de atuação e no relacionamento com seus públicos estratégicos. Esse conjunto de medidas assegura, juntamente com as auditorias e certificações, a aplicação do Princípio da Precaução. O documento é a garantia contra os riscos potenciais que, de acordo com o estado atual do conhecimento, não podem ser ainda identificados. Ele afirma que, na ausência da certeza científica formal, a existência de um risco de um dano sério ou irreversível requer a implantação de medidas que possam prever esse dano. [|GRI 4.11|](#)

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Gerência de Riscos e Compliance

Criada em 2010, a área de Gestão de Riscos foi coordenada pelo núcleo de Sustentabilidade até 2014, quando a companhia fez uma revisão do seu Sistema de Controles Internos e instituiu a Gerência de Riscos e Compliance, que passou a responder diretamente à Diretoria Financeira.

Durante o ano, foi realizado um trabalho de revisão de toda a metodologia de mapeamento de riscos, estruturação de equipes e início dos trabalhos de identificação e avaliação de riscos. Foi formalizada ainda uma Política de Gestão de Riscos, que foi aprovada pelo Conselho de Administração, e criado um *Dicionário de Riscos Corporativos*, o qual elenca as macroameaças ao negócio, divididas em quatro categorias: financeiras, estratégicas, de compliance ou operacionais. [|GRI 1.2|](#)

### METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS – GRUPO FLEURY



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Todos os trabalhos executados pela área de Gestão de Riscos e *Compliance* são reportados periodicamente à Diretoria-Executiva e ao Comitê de Auditoria e Riscos de forma a mantê-los atualizados sobre os principais riscos da companhia e *status* das ações mitigatórias.

O Grupo conta ainda com um Comitê Gestor de Crises, instalado imediatamente em casos de contingência, e um Comitê de Eventos Adversos, para atuar em situações que possam causar dano ao cliente nas unidades. Além disso, possui o Grupo de Emergências, responsável por definir protocolos e diretrizes de atendimento aos clientes que necessitam de cuidado imediato nas unidades de atendimento.

A metodologia de gestão de risco do Grupo é baseada nas diretrizes para gestão de riscos corporativos do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso-ERM) – organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis da empresa –, na certificação ISO 31000:2009 e nos princípios da Lei Sarbanes-Oxley. Nessa metodologia, todos os riscos identificados são avaliados de acordo com seu impacto e probabilidade e então são definidas ações pela gestão, sempre visando à redução da exposição aos riscos pela companhia.

### PRINCIPAIS RISCOS INERENTES AO NEGÓCIO E SUA MITIGAÇÃO |GRI 1.2|

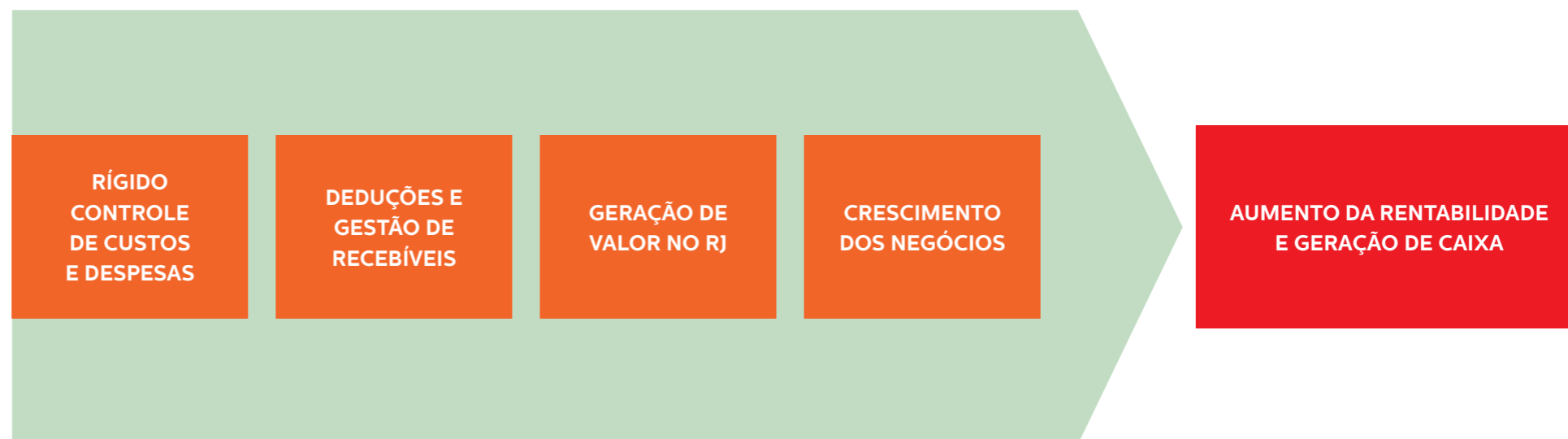
RISCO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO
Ambientais	Auditorias internas e externas; ações de segurança estabelecidas pela Sustentabilidade; medidas de avaliação de aspectos e impactos referentes à conservação do meio ambiente e à segurança do cliente; descrição de procedimentos, estabelecimento de programas de gestão ambiental e monitoramento de parâmetros ambientais.
Financeiros	Políticas definidas para estabelecer os parâmetros da gestão financeira do grupo.
Cadeia de suprimentos (interrupção de negócios)	Mapeamento dos principais riscos com fornecedores; Sistema de Acompanhamento de Fornecedores com o Programa de Excelência em Relacionamento com a Cadeia de Fornecimento (Perc), com avaliações periódicas.
Clientes	Visando à segurança do cliente foram criados canais de comunicação para agilizar e facilitar o contato com esse público; auditorias nas unidades para antecipar e resolver problemas.
Reputação / Imagem	Gestão de Reputação realizada constantemente pelas equipes de Riscos, Comunicação e Marketing e Auditoria.
Continuidade dos negócios	O Grupo Fleury vem desenvolvendo um complexo e completo plano de continuidade dos negócios, identificando suas vulnerabilidades, simulando cenários e estabelecendo cenários de contingência que supram as necessidades de descontinuidade do negócio.



*gestão estratégica*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144



Para crescer de forma perene e criar valor para a cadeia produtiva, o Grupo Fleury investe continuamente no aperfeiçoamento de seus processos de gestão e operação. Em 2014, aspectos como inovação e sustentabilidade estiveram ainda mais presentes nas ações de planejamento e no desenvolvimento dos negócios, assim como um acirrado controle de custos.

Nesse sentido, houve grande empenho de todas as áreas para aprimorar ainda mais a qualidade, tanto técnica como de atendimento. Após o encerramento em 2013 de um ciclo marcado por fusões e compras, o foco em 2014 foi a consolidação das operações, com a retomada da recuperação de rentabilidade e a continuidade

do crescimento orgânico no segmento *premium*, principalmente da marca Fleury Medicina e Saúde.

Para assegurar esse resultado foram implantadas diversas ações durante o ano visando ao retorno da lucratividade dos negócios, como renegociações de preços, revisões de contratos e adequações de infraestrutura. Ao mesmo tempo, foi colocado em prática um projeto de *branding* para valorizar as marcas regionais *premium*.

No Rio de Janeiro, houve continuidade do projeto de ajustes na operação, após o descredenciamento de alguns planos de saúde no quarto trimestre de 2013 e adaptação à oferta na região. Entre as ações realizadas, destacam-se a adequação dos

processos de atendimento, reposicionamento de preços e oferta de exames, além do posicionamento da nova marca Labs a+.

O reposicionamento da marca a+ também foi feito na regional São Paulo, com a oferta de serviços ajustada ao segmento intermediário alto. Essa estratégia possibilitou qualificar a receita, de modo a intensificar o ganho de rentabilidade do Grupo.

A estratégia contemplou ainda o lançamento de produtos inovadores de alta excelência técnica, fazendo com que o paciente de qualquer unidade do grupo tivesse o mesmo leque de serviços oferecidos ao cliente de São Paulo. O mercado carioca, por exemplo, teve o lançamento de quase

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

100 novos produtos. A iniciativa foi seguida nos mercados Sul e Nordeste.

Também contribuiu para os bons resultados a ênfase dada à formação dos colaboradores por meio de investimento no binômio educação e valorização de carreiras e salários. Pesquisas realizadas com usuários das unidades aferiram que os indicadores de qualidade de atendimento foram muito positivos, valorizando e reafirmando a marca Fleury como sinônimo de qualidade.

## Expansão no mercado premium

Paralelamente às ações de rentabilização para as marcas do segmento intermediário, foram intensificados os investimentos na marca Fleury, com o objetivo de capturar a demanda latente por serviços diagnósticos de qualidade no segmento *premium*. As outras duas marcas deste segmento, a Clínica Felipe Mattoso, no Rio de Janeiro, e Weinmann Laboratório, na região Sul do País, também foram alvo de expansão.

## PROJETOS ESTRATÉGICOS PARA 2014-2015 |GRI 1.2|

PROGRAMA	OBJETIVO
Programa Modelo de Atendimento	Mudança no modelo de atendimento ( <i>end-to-end</i> ), que supere os padrões de mercado trazendo diferenciação e ganhos de eficiência para o Grupo nas marcas Fleury Medicina e Saúde e a+ Medicina Diagnóstica.
Programa Estratégico Médico	Suportar o desenvolvimento dos negócios do Grupo Fleury por meio do desenho da estratégia de especialidades médicas e da estruturação de modelos de gestão e relacionamento médico.
Programa Modelo de Gestão Fleury	Desenhar e implantar a cadeia de processos do Grupo Fleury (Processos críticos e processos de apoio).
Programa Ciclo de Recebimento	Reduzir as deduções dos negócios do Grupo Fleury, revisando e otimizando todo o fluxo <i>order-to-cash</i> .
Programa Gestão de Risco	Definir e implantar o modelo e processo de gestão de riscos corporativos, além de garantir a gestão dos dez principais riscos priorizados.
Programa Jornada de Transformação de RH	Ampliar a geração de valor da Diretoria-Executiva de Pessoas, garantindo a consistência de processos transacionais, o <i>pipeline</i> de lideranças para a organização e a prontidão dos colaboradores em relação aos desafios estratégicos do Grupo.
Geração de Valor RJ	Crescer e rentabilizar a regional, otimizando <i>order-to-cash</i> , adotando modelo de gestão e operação de equipes médicas e definindo os atributos a construir para Labs a+ e Clínica Felipe Mattoso, focando nas necessidades da regional.
Programa Atlas	Desenhar e implementar plataforma tecnológica com sustentação sólida para criar as condições necessárias para viabilizar os novos sistemas previstos nos programas estratégicos 2014 e futuros.
Projeto SAP ECC (Panamá)	Reestruturação e implantação da ferramenta SAP funcional, incluindo todas as melhorias de processos necessárias.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Ferramentas de apoio à gestão

Para assegurar o crescimento sustentável do negócio e garantir consistência e alinhamento com a visão e missão da empresa e com o planejamento estratégico, o Grupo Fleury conta com um conjunto de metodologias e ferramentas gerenciais que contribui para a consolidação de seu posicionamento e para promover o conceito de alta performance entre seus colaboradores. Nesse sentido, destacam-se iniciativas estruturantes para elevar o nível de eficiência operacional, integração da organização e institucionalização de processos. São exemplos os projetos estratégicos para a gestão de riscos; modelo de gestão e redesenho da cadeia de processos; modelo de atendimento; desenvolvimento organizacional; e fortalecimento da estratégia para o relacionamento médico.

Adicionalmente, com o objetivo de aprimorar a gestão dos recursos em toda a companhia e capturar no curto prazo economias de custos e despesas operacionais, foi acelerada a revisão do processo transversal de recebimentos e de conversão de lucro em caixa e implantadas metodologias como o orçamento matricial e o “fórum de aprovação de projetos”.

### Gestão por Macroprocessos

A partir da revisão estratégica realizada em 2014, a cadeia de processos foi agrupada em 18 macroprocessos, estruturados em três grandes grupos: Macroprocessos de Gestão, Macroprocessos Core e Macroprocessos de Apoio.

Os macroprocessos definem, englobam e explicam as principais atribuições desempenhadas. Além disso, envolvem, geralmente, mais de uma função na estrutura organizacional, evidenciando, de forma ampla, como o Grupo Fleury funciona.

A ferramenta permite uma visão sistêmica e abrangente das macroatividades. O conhecimento desses macroprocessos colabora para a integração entre operações, unidades administrativas e objetivos estratégicos, além de explicitar a missão organizacional.

Uma vez definida a estratégia da empresa, os processos devem estar desenhados de forma a refletir a segregação de responsabilidades e tomadas de decisão entre as áreas. A divisão de responsabilidades entre as estruturas deve endereçar a entrega do resultado almejado, que precisa ser medido e acompanhado por meio de indicadores, com o objetivo final de cumprir o resultado esperado alinhado à estratégia.



ESTRATÉGIA



PROCESSOS



ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL



KPIs E  
METAS



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Orçamento Matricial

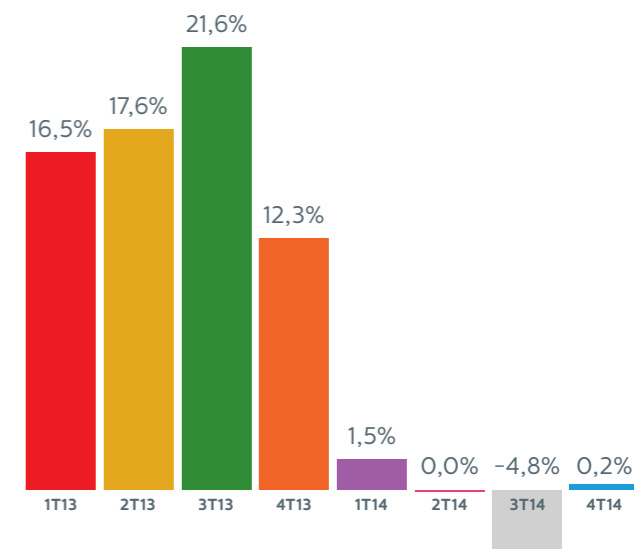
A metodologia matricial tem como objetivo implantar ciclos de melhoria contínua para atingir um nível *benchmark* de eficiência em despesas fixas. O modelo força que cada um faça seu orçamento pensando estrategicamente como serão realizados os gastos, avaliando se existem formas de aperfeiçoar a necessidade de recursos que de outra forma seriam orçados replicados para cada área.

O gerenciamento matricial de despesas, além de funcionar como um importante instrumento no processo de alocação de recursos na fase de elaboração do orçamento, traz como benefício indireto a antecipação de erros ainda na fase do controle orçamentário, tornando a correção muito mais rápida e eficiente. Alguns aspectos da ferramenta são:

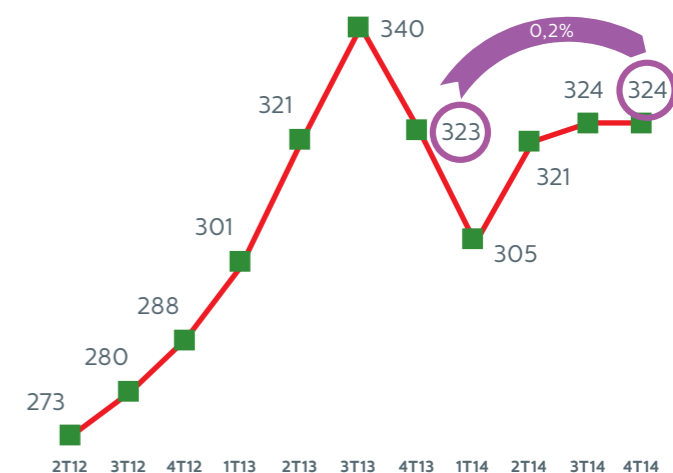
- Processo *top-down*, que parte das metas dos acionistas e se desdobra em receitas, custos variáveis e despesas fixas. Para as despesas fixas estabelecem-se *benchmarks* baseados em “comparações sistemáticas” com operações similares e regras ditadas pela Diretoria;
- O Controle Matricial do desempenho impossibilita a “transferência” de saldos entre pacotes (grupos de despesas) de uma unidade;
- Estimula as pessoas a atingir a eficiência máxima (*benchmark*).

A metodologia já trouxe resultados bastante expressivos, identificando as primeiras oportunidades de redução de custos durante o ano. Em um período de 12 meses – entre o terceiro trimestre de 2013 e terceiro trimestre de 2014 – os gastos gerais da empresa reduziram 13,8%, enquanto o crescimento dos custos passou de 12,3%, no quarto trimestre de 2013, para -3,2%, no terceiro trimestre de 2014. A meta para 2015 é aprofundar o processo para aumentar ainda mais sua eficiência.

CRESCIMENTO DOS CUSTOS (YOY)



EVOLUÇÃO DOS CUSTOS (R\$ MM)





*diferenciais competitivos*

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

O Grupo Fleury mantém uma série de ativos que, embora não possam ser valorados, colocam a empresa em posição de destaque entre seus concorrentes, com maior condição de captar e aproveitar as oportunidades de crescimento. Somam-se ainda a esses diferenciais, tecnologias de ponta, posicionadas para atender às necessidades de médicos e clientes em todo o País, *know-how* construído ao longo de quase nove décadas na prestação de serviços para o setor de saúde, capacidade operacional eficiente e um inestimável capital humano. Entre esses ativos, destacam-se:

### Marcas

Ao longo de sua trajetória, o Grupo Fleury consolidou as marcas Fleury Medicina e Saúde, Weinmann Laboratório, a+ Medicina Diagnóstica, Clínica Felipe Mattoso, Labs a+, Diagnoson a+ e, mais recentemente, Papaiz Diagnósticos Odontológicos por Imagem, incorporadas ao seu portfólio, e que hoje são sinônimos de qualidade e confiabilidade. Elas expressam o espírito inovador que permeia a atuação da companhia, assim como seu compromisso de entregar produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. Não à toa, em 2014, Fleury foi considerada uma das marcas mais valiosas do Brasil, segundo pesquisa realizada pela revista *Dinheiro* e pela consultoria Brand Analytics/Millward Brown.

### Relacionamento

O Grupo Fleury entende que para alcançar o sucesso e a perenidade no seu negócio é imprescindível manter um relacionamento saudável, construtivo e participativo com os seus diversos públicos. Por isso, mantém uma série de canais de comunicação e desenvolve iniciativas que visam estreitar o contato entre as partes. Entre eles destacam-se revistas, literaturas científicas, portais de *internet* e *intranet*, eventos para médicos e clientes, etc.

### Capital Humano

O modelo de gestão do Grupo Fleury busca, acima de tudo, atrair, desenvolver e reter talentos. A empresa entende que são esses colaboradores que, por meio de um programa de metas bem-definidas, competências desenvolvidas e, principalmente, alinhadas aos seus valores, irão construir os resultados almejados. Esse posicionamento é amparado por uma política de meritocracia, que busca criar condições adequadas no trabalho, salários e benefícios em linha com o mercado e oportunidades de desenvolvimento aos profissionais de todos os níveis.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Universidade Corporativa

A educação corporativa é um dos pilares de desenvolvimento do Grupo Fleury, que desde 1993 investe na formação de seus colaboradores como um diferencial na gestão de pessoas para perpetuar o padrão de excelência e sua cultura. Baseada em São Paulo, a universidade corporativa do Grupo Fleury conta com recursos e metodologias de última geração e capacidade para atender centenas de alunos simultaneamente. Em 2013, foi considerada a melhor do Brasil no setor de saúde de acordo com o prêmio Cubic Awards (Corporate University Best-in-Class), concedido pela empresa americana IQPC (International Quality Productivity Center), especializada em reconhecer iniciativas globais de educação empresarial. A premiação é a principal do mundo nessa área.

### Capital intelectual/Inovação

O compartilhamento de competências e melhores práticas faz do Grupo Fleury uma empresa multicultural e atenta à gestão do conhecimento no setor de saúde. Para a companhia, tão importante quanto investir em pessoas é criar condições para que elas tragam ao ambiente corporativo o fruto do seu intelecto. Nesse sentido, além de contar com profissionais altamente qualificados, mantém um avançado centro de pesquisa e está em sintonia com as novidades no campo da medicina dentro e fora do Brasil.

### Tecnologia da Informação

A tecnologia é uma das aliadas do Grupo Fleury na busca por diferenciação e crescimento sustentável. São realizados investimentos constantes para o aprimoramento tecnológico de seus processos, com o objetivo de aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais. Para oferecer produtos diferenciados, a companhia conta com uma moderna estrutura de TI, com equipamentos e plataformas de última geração, processos automatizados e manutenção constante. A TI lidera também a implantação do Programa Atlas, um moderno sistema de gestão que garante mais eficiência e segurança aos processos operacionais.

### Sustentabilidade

A sustentabilidade é um conceito-chave na gestão dos negócios do Grupo Fleury e está expressa em seu DNA, fundamentada em um compromisso de longo prazo com seus *stakeholders*. A integração da cadeia produtiva se dá em um modelo de respeito ao meio ambiente, transparência no diálogo com as partes e estímulo ao desenvolvimento perene. Para isso, mantém uma série de programas, projetos e ações específicos que buscam desempenho superior em aspectos econômicos, ambientais e sociais, reforçando o conceito de gestão sustentável e a promoção do consumo consciente.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Inovação e P&D

A cultura de inovação é um dos pilares que sustentam a estratégia de crescimento perene do Grupo Fleury. Continuamente, são feitos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de serviços e produtos, com o intuito de atender, de forma cada vez mais eficiente, aos anseios e às necessidades do setor de saúde brasileiro.

Responsável pela gestão do portfólio de serviços e produtos de cada marca, o Grupo Fleury mantém uma área de Estratégia de Produtos, que tem como foco a expansão e a rentabilização dos negócios por meio da correta gestão de preços, custos e a oferta de produtos. A estrutura, que atua em parceria com o departamento de Pesquisa & Desenvolvimento, avalia os novos serviços com uma visão de negócios, definindo como os procedimentos se encaixam na estratégia da empresa.

O tema avançou no ano por meio de importantes parcerias firmadas com empresas e universidades, para modelos de inovação compartilhados, além de projetos que utilizam a *expertise* da sua área técnica. Vale destacar a linha de crédito concedida pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) no valor de R\$ 155 milhões, que, além de ser um reconhecimento da importância dos estudos em desenvolvimento na empresa, vai trazer incentivo ainda maior ao investimento em pesquisas pioneiras. A Finep seleciona empresas por seu alto nível de inovação, o que coroa os esforços do Grupo Fleury nessa área. *(Mais informações na página 115).* |GRI EC4|

## Entregas

Em 2014, houve continuidade da execução de 15 projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico selecionados na primeira Chamada Pública para Pesquisa e Inovação, realizada em 2011. O departamento de P&D do Grupo está localizado em uma área de 235 metros quadrados e conta com equipamentos de última geração, como um espectrômetro de massa e um sequenciador genético, de uso exclusivo para testes experimentais e desenvolvimento dos projetos contemplados. A equipe que coordena esse trabalho é formada por 18 profissionais, entre assessores científicos, analistas e coordenadores, dois assessores médicos e um gerente sênior de Pesquisa e Desenvolvimento.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Novos Produtos

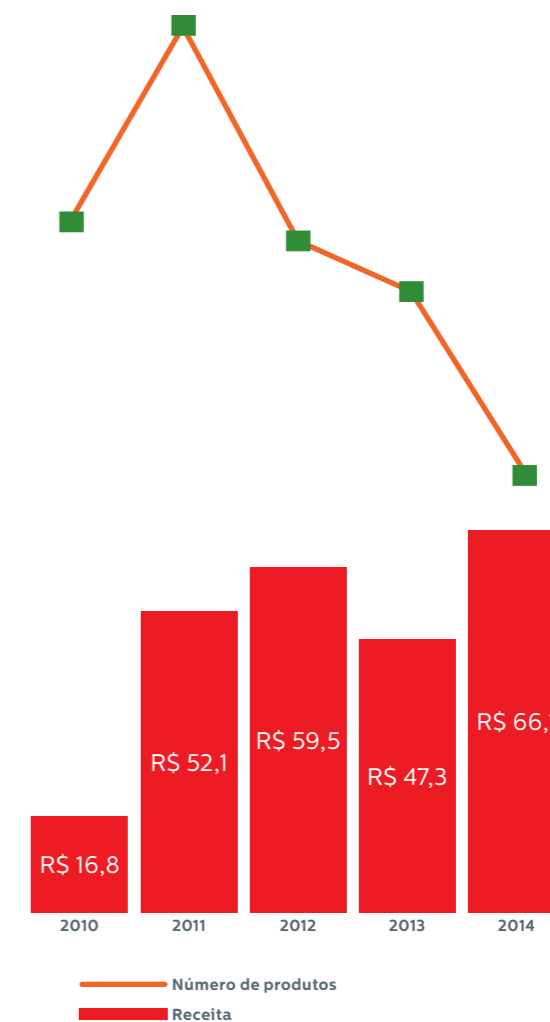
Foram implantados no ano 67 novos produtos e alterações de metodologia em serviços, que geraram uma receita bruta de R\$ 66,1 milhões, segundo nova metodologia de cálculo de resultado. O valor corresponde a aproximadamente 3% da receita bruta do Grupo Fleury. Dentro do mesmo escopo, foi depositado um novo pedido de patente no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e The International Patent System (PCT). Desde 2009, já foram lançados cerca de 514 novos produtos, o que ressalta ainda mais o compromisso e o pioneirismo do Grupo no desenvolvimento de testes diagnósticos e no avanço no setor de saúde.

Um dos produtos desenvolvidos em 2014 foi o teste de quantificação da di-hidrotestosterona (DHT) por cromatografia líquida associada a espectrometria de massas em tandem. Esse método substitui o radioimunoensaio com vantagens como: evitar a manipulação de radioativos, maior sensibilidade e menor custo. O teste é classicamente usado para investigação de deficiência da 5-alfa redutase e diagnóstico e acompanhamento de hirsutismo (aumento de quantidade de pelos na mulher em locais usuais ao homem). Entretanto, com a melhoria da qualidade do método, novas aplicações têm sido estudadas com sucesso como, por exemplo, marcador diagnóstico da acne na mulher adulta, entre outros.

Outros dois exemplos são ações originadas de uma chamada pública de 2011 para o desenvolvimento de projetos em parceria com o setor público. Um deles, intitulado “Tumores de Origem Primária Desconhecida: Identificação por Meio de um Diagnóstico Molecular Inovador”, realizado em parceria com o Hospital do Câncer de Barretos e a Universidade Federal do Maranhão, gerou um novo teste que identifica a origem primária de amostras metastáticas com uma acurácia de 84%. Esse projeto resultou em uma patente que foi depositada em fevereiro de 2014 e encontra-se, atualmente, em fase de licenciamento para implantação do teste em rotina.

Também se encontra em fase final de desenvolvimento o projeto denominado “Aplicação do Sequenciamento de Próxima Geração no Diagnóstico Molecular de Cardiomiopatias”, elaborado em colaboração com a Fundação Zerbini, que dará origem a um novo produto de sequenciamento para pacientes e familiares com cardiomiopatia hipertrófica ou dilatada.

RECEITA BRUTA PROVENIENTE DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS (EM MILHÕES DE R\$)



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## PRODUTOS E SERVIÇOS LANÇADOS EM 2014

PROJETO	ESCOPO	RESULTADO / AVALIAÇÃO
<b>Score ELF (Enhance Liver Fibrosis)</b>	Em parceria com a disciplina de Gastroenterologia da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) e da Associação Beneficente de Coleta de Sangue (Colsan), o Grupo Fleury mapeou parâmetros para constatar os níveis de fibrose hepática na população brasileira. O teste escore ELF, minimamente invasivo, é recomendado para pessoas com doenças como Hepatite B, Hepatite C, alcoolismo, doença hepática gordurosa e cirrose biliar primária.	A pesquisa durou cerca de um ano e serviu para determinar o escore ELF de mil doadores de sangue na cidade de São Paulo, permitindo ao médico uma estimativa do estado do fígado em relação à possibilidade de fibrose e cirrose hepática.
<b>Teste molecular para diagnóstico da chikungunya</b> (veja mais na página 95)	O teste molecular, lançado pelo Grupo Fleury no mercado nacional no final de 2014, é pioneiro para detecção da febre chikungunya.	O exame foi elaborado pela área de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa em dois meses e é realizado a partir de uma pequena amostra de sangue.
<b>Afirma Teste ou Perfil de Expressão Gênica (PEG)</b>	O Perfil de Expressão Gênica (PEG) permite, a partir do material coletado numa simples punção do nódulo de tireoide indeterminado, avaliar a expressão de 167 genes (142 genes que identificam nódulos benignos e mais 25 genes para neoplasia de tireoide). Nestes casos, um resultado benigno no Afirma Teste poderia, a critério médico, poupar o paciente de uma cirurgia de retirada do nódulo.	O exame está disponível na Unidade República do Líbano III da marca Fleury Medicina e Saúde. Uma equipe médica especializada faz o acompanhamento de toda a investigação diagnóstica.
<b>Mapeamento de nevos ou pintas</b>	O exame realizado no Fleury Medicina e Saúde permite documentar as lesões de forma mais detalhada. O médico utiliza um dermatoscópio acoplado à câmera de alta definição que fotografa e documenta as lesões. Após isso, essas imagens são armazenadas e analisadas usando um <i>software</i> especial.	O mapeamento de nevos evidencia, mais precocemente e com maior precisão, as características da pinta associadas à malignidade e, com frequência, evita a retirada desnecessária de algumas delas, preservando a pele.
<b>Cintilografia cerebral (Spect), com o traçador radioativo Trodat, e ultrassonografia transcraniana do mesencéfalo</b>	Os dois métodos inovadores, oferecidos por Fleury Medicina e Saúde, têm se destacado no auxílio do diagnóstico em casos de tremores ou suspeita de doença de Parkinson.	O serviço está disponível na Unidade Paraíso.
<b>Densitometria com análise para detectar fraturas silenciosas e indolores na coluna</b>	A partir da densitometria óssea é possível analisar a presença de fratura de coluna, que podem ocorrer sem sintomas em até 65% dos casos. Para mapear estes casos, além da avaliação da massa óssea que fornece o diagnóstico de osteoporose, o Grupo Fleury conta agora também com a avaliação da coluna lateral para detecção de fraturas.	Na Europa e nos Estados Unidos, o exame de coluna lateral por densitometria já é bastante utilizado. No Brasil, a empresa introduziu esse diferencial no diagnóstico de fraturas de coluna durante o exame de densitometria a partir de 2014, como item do portfólio da marca Fleury Medicina e Saúde.
<b>Tomografia com tecnologia de dupla energia (dois tubos)</b>	Inédito no Brasil, o aparelho, adquirido pelo Grupo Fleury, realiza tomografias de forma mais rápida e com a menor radiação do mundo.	O novo tomógrafo, à disposição dos clientes no Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular do Fleury Medicina e Saúde, reduz de 40% a 80% a dose efetiva de radiação. Outro diferencial é a diminuição significativa no uso de contraste, que varia de 30% a 40%.
<b>Avaliação de marca-passo fora de ambiente hospitalar</b>	Clientes que possuem marca-passo ou outros dispositivos cardíacos implantados, como resincronizadores cardíacos e cardiodesfibriladores, poderão fazer a avaliação do equipamento no Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular.	O exame avalia a condição eletrônica, o consumo de bateria e a presença de arritmias de dispositivos de diferentes modelos e marcas, como se fosse um <i>Check-Up</i> do equipamento.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Codificação do conhecimento médico

Classificar e mapear o conhecimento médico representa um desafio para as organizações de saúde. No Grupo Fleury, os médicos são incentivados a elaborar roteiros que situam automaticamente o raciocínio clínico no diagnóstico de situações clínico-laboratoriais, como anemias, hepatites, doenças virais e autoimunes, entre outras, numa iniciativa que foi batizada de Codificação do Conhecimento Médico (CCM).

Essas ações tornaram possível a emissão de notas de apoio ao diagnóstico, que são incorporadas aos laudos de exames de clientes da marca Fleury. Esse novo processo foi iniciado no final de 2013 e várias doenças passaram a ser identificadas nas áreas de Hematologia, Endocrinologia, Reumatologia, Infectologia, Bioquímica Clínica e Toxicologia. Em 2014, a iniciativa gerou 163.548 notas.

### Literatura científica

Na área de produção de literatura científica, foram publicados 46 artigos científicos em 2014, em periódicos de seletiva política editorial com referência ao Grupo Fleury como instituição de pesquisa.

### Jornada do Conhecimento

Para fortalecer o tema P&D entre seus colaboradores e médicos, o Grupo Fleury mantém o programa Jornada do Conhecimento. Em sua 24ª edição, a iniciativa contou, em 2014, com 1,9 mil colaboradores participantes, com 104 trabalhos inscritos, sendo 19 projetos premiados. Foram investidos R\$ 157 mil para a participação de colaboradores do Grupo Fleury em congressos no exterior. No ano, também foi criado um novo *layout* para a área técnica com a previsão de chegada de equipamentos de ponta e a melhoria das condições de trabalho para pesquisa e desenvolvimento. Esse novo espaço entrará em funcionamento em 2015.

### Central de Ideias

Mantida desde 2007, a Central de Ideias é uma ferramenta democrática e colaborativa destinada a fomentar sugestões de inovações entre o público interno nas várias regionais. O sistema pode ser acessado pela *intranet* ou remotamente, pela *internet*, e qualquer colaborador pode submeter uma ideia para melhoria de processos, práticas e serviços.

As sugestões são comentadas e “curtidas” pelos demais participantes. As mais populares e melhor avaliadas têm potencial para serem adotadas pela empresa, sendo seus autores reconhecidos e premiados. Em 2014, a iniciativa registrou 2.171 participações (21% do quadro, a meta é atingir 50%) e 761 ideias inseridas. Desse montante, 250 sugestões foram aprovadas e 182 implantadas.



## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Inovações em processos

Entre as entregas de maior envergadura realizadas pela área técnica para melhorar qualidade, reduzir prazos de entrega de resultados e redução de custos, destacam-se três projetos desenvolvidos em parceria com outras áreas da companhia:

- **Projeto Jejum:** Foi realizado no ano um trabalho de revisão do tempo de jejum para diversos exames de análises clínicas. O estudo foi baseado em revisão de literaturas, discussões com médicos especialistas, entre outras ações. O resultado foi uma redução nos prazos em mais de 150 exames.
- **Gestão de Portfólio:** Realizado conjuntamente com a área de gestão de portfólios, o trabalho teve como objetivo fazer um mapeamento mais detalhado dos produtos do Grupo Fleury para aumentar o conhecimento técnico sobre cada um deles e, assim, poder oferecer para as unidades uma cesta de exames mais condizente com a sua necessidade. O foco é a otimização do portfólio oferecido nas várias marcas e regionais, visando aumentar a produtividade e reduzir os custos.
- **Gestão de Continuidade de Negócio:** Desenvolvido em parceria com a nova área de Gestão de Riscos e *Compliance*, o projeto procura identificar as vulnerabilidades e os impactos que podem afetar negativamente a operação. A fase-piloto teve início em novembro, na Sede Técnico-Administrativa do Grupo Fleury, no bairro do Jabaquara, em São Paulo (SP), e serviu para mapear a criticidade dos processos em termos de entrega de serviços. A partir desse detalhamento, o desdobramento será instituir planos de contingência para que não haja interrupção nas operações críticas em casos específicos como catástrofes, acidentes, faltas de recursos ou de pessoas, interrupção de tecnologia, entre outros. [|GRI 1.2|](#)

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Tecnologia da Informação

O Grupo Fleury utiliza a TI como ferramenta de diferenciação estratégica e de viabilização de crescimento sustentável desde o início da década de 1990. A abrangência ultrapassa as barreiras físicas da empresa para agilizar e melhorar o atendimento aos clientes, médicos, hospitais, laboratórios e empresas clientes. Para garantir o alinhamento à estratégia do Grupo, foram realizadas algumas mudanças na estrutura da área no ano, ampliando o conceito de *business partners* (parceiros de negócios) da TI. O grupo foi reforçado e a equipe de Projetos de TI foi encarregada de atender, de forma ainda mais ágil, às necessidades de toda a companhia, viabilizando as entregas estratégicas.

### Projeto Atlas

Uma ação relevante da área em 2014 foi o desenvolvimento e o início da implantação do Atlas, um programa estratégico que engloba projetos de infraestrutura de TI. A iniciativa, que se estende a todas as marcas e estará disponível nas várias regionais, trará diversas melhorias aos processos do Grupo Fleury, entre elas aspectos que visam aumentar a disponibilidade e a rapidez de resposta dos sistemas operacionais, melhorando o acesso e trazendo mais segurança às informações.

O programa, considerado de alta relevância, estabelece uma plataforma para integrar os processos operacionais e está intimamente ligado à estratégia da empresa de crescer de forma perene e sustentável, por meio do tripé inovação, produtividade e redução de custos.

Entre as várias entregas realizadas pela área da TI em 2014 estão ferramentas que trouxeram melhorias aos procedimentos das unidades e integração de áreas técnicas em hospitais; aumento no escopo de serviços *online* oferecidos aos médicos e laboratórios clientes; implantação do SAP HCM e da ferramenta de *intranet* colaborativa, o Point; entre outras ações.

Para 2015, o destaque está no desenvolvimento de um projeto-piloto para integração de prontuários médicos entre diferentes instituições. A ideia é criar, via sistema, uma plataforma que integre dados sobre a saúde do cliente, permitindo ao médico acesso rápido e seguro ao seu histórico ao longo da vida. Inicialmente, o programa estará disponível para clientes da marca Fleury, em parceria com outras empresas do setor saúde público e privado, que permita criar um histórico médico único do indivíduo.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Mais detalhes sobre algumas das ações de TI em 2014:

- **Análises Clínicas (AC):** foram implantadas novas versões do *software* de Microbiologia e de Controle de Qualidade em uma nova infraestrutura, melhorando o processo de contingência das informações, reorganização do fluxo operacional de escalonamento de chamados de suporte, obtendo-se significativos ganhos de produtividade;
- **Centro Diagnóstico (CD):** melhorias nas ferramentas de gestão de processos e armazenamento de imagens e reconhecimento de voz, gerando um aumento da produtividade e redução gradativa do número de impressões de laudos e imagens dos exames de CD. Além da economia financeira, a ação contribui para a redução do impacto ambiental: os filmes radiográficos são feitos de acetato, mas existem diversos materiais tóxicos acoplados, tais como metanol, amônia, cromo, brometo e outros solventes orgânicos. Uma vez que milhares de exames não serão mais impressos em filme, diminuiu-se significativamente os resíduos desses compostos tóxicos, prevenindo eventual contaminação do solo e lençóis freáticos;
- **Clientes e médicos clientes:** destaque às novas funcionalidades, ferramenta de *chat online* e disponibilização das imagens de radiografia, ressonância magnética e tomografia computadorizada pelo *site* do Fleury Medicina e Saúde, que proporcionará maior comodidade, além da diminuição gradativa do volume de impressões; nova versão *mobile* do *sítio* do Fleury; envio de resultados de exames por *e-mail* para médicos;
- **Hospitais e laboratórios clientes:** implantação das integrações de novos hospitais clientes, permitindo a disponibilização de novos serviços e aumentando o volume de negócios;
- **Áreas corporativas:** reimplantação da ferramenta de Gestão de Pessoas de forma unificada para todo o grupo, facilitando e estreitando a comunicação com os colaboradores, além da participação na entrega da nova *intranet* corporativa (Point); melhorias nas soluções de integração com operadoras de planos de saúde e ferramentas de inteligência de negócios.



*gestão da  
sustentabilidade*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## ***Sermos um agente incentivador e orientador na relação do indivíduo com sua saúde, gerando valor compartilhado para todas as partes interessadas, impulsionando a inovação, a integração e a utilização eficiente dos recursos e serviços de saúde no Brasil.***

Com essa visão, o Grupo Fleury busca alavancar o valor da sustentabilidade por meio de temas prioritários do mercado de saúde, eleitos em conjunto com seus principais públicos de interesse. Para isso, mantém internamente um Sistema de Gestão de Sustentabilidade que tem como objetivo gerar aprendizado organizacional, oportunidades de negócios, inovação e vantagem competitiva, conceitos estes já presentes na sua estratégia de negócios.

A empresa considera que o relacionamento com seus *stakeholders* é um dos pressupostos para o crescimento sustentável dos negócios. Por isso, desenvolve e aprimora suas operações e produtos sempre em contato direto com esses públicos, com canais exclusivos por meio de seu site institucional, de Ouvidoria e de relacionamento.

O ciclo de sustentabilidade definido em 2014 busca assegurar a continuidade e perenidade da empresa. Ele envolve seis etapas fundamentais à estratégia do Grupo:

1. Engajamento e consulta aos principais públicos de relacionamento, a fim de captar percepções e definir os temas prioritários;
2. Cruzamento dos temas de interesse dos *stakeholders* e a estratégia de sustentabilidade da organização, gerando a matriz de materialidade;
3. Desenho do planejamento estratégico a partir da matriz de materialidade, definindo a estratégia de sustentabilidade da organização;
4. Assunção de compromissos públicos com seus *stakeholders*, alinhados aos interesses de ambas as partes;
5. Desdobramento da estratégia em objetivos, planos, metas e indicadores transversais na organização;
6. Divulgação aos públicos de interesse, de modo transparente, do desempenho em relação aos compromissos públicos e à estratégia de sustentabilidade, favorecendo a relação de confiança entre as partes.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Ciclo de sustentabilidade



## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Engajamento de stakeholders | GRI 4.14, 4.15, 4.16|

Em sintonia com a visão de sustentabilidade, a empresa realizou em 2014 dois *workshops* de engajamento, que reuniram os principais *stakeholders* do Grupo Fleury, a fim de identificar desafios e oportunidade do mercado, da empresa e do setor de saúde, levantando temas referentes à geração de valor e ao protagonismo.

Os temas discutidos tiveram origem a partir de dinâmicas de grupo e preenchimento do questionário “Temas Materiais do Mercado de Saúde”, do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, e foram divididos em duas fases. A primeira fase aconteceu em março, com 44 participantes, entre clientes, operadoras de saúde, fornecedores, médicos, imprensa especializada, ONGs de saúde, empreendedores e empresas de saúde e bem-estar.

A segunda fase, que aconteceu em maio, reuniu 27 pessoas em um grupo formado pelos líderes do Grupo Fleury, especialistas em sustentabilidade, em negócios sociais de saúde, secretaria estadual da saúde, universidades e centros acadêmicos, sendo mediado por Otto Scharmer, doutor em Economia e Negócios pela Universidade de Witten-Herdecke na Alemanha, professor da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e fundador do Presencing Institute.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Matriz de materialidade

Os resultados obtidos nos *workshops* e nas respostas do questionário foram classificados em um *ranking* de 28 temas, sendo os dez primeiros identificados como os de maior relevância para os *stakeholders*, e selecionados para compor a matriz de sustentabilidade. Após um processo de *clusterização*, que avaliou sinergias e complementaridades, foram eleitos sete temas prioritários, sendo quatro materiais (Inovação a serviço da saúde; Educação para a saúde; Impacto ambiental das operações; Formação e qualidade de vida dos profissionais de saúde) e três transversais (Qualidade dos relacionamentos; Soluções construídas com atores da cadeia de saúde; Ética a serviço do cliente e da sociedade). [\[GRI 4.17\]](#)

Os temas foram divididos entre materiais e transversais por meio de três critérios de priorização: o interesse dos *stakeholders*, o grau de relevância dentro da agenda global de sustentabilidade e o interesse estratégico para a empresa.

O principal desdobramento do ciclo de engajamento de *stakeholders* foi a definição da matriz de materialidade e de compromissos públicos assumidos pela organização para os próximos anos. A partir desse conteúdo uma nova visão de Sustentabilidade foi construída, servindo como diretriz para a confecção da agenda de Sustentabilidade para 2015 e 2016. A matriz também serviu de base para a seleção do conteúdo apresentado neste relatório. [\[GRI 3.5\]](#)

Para os temas considerados materiais foram estabelecidos objetivos quantitativos e qualitativos, bem como metas em curto, médio e longo prazos, conforme tabela a seguir. Já os temas transversais devem estar incorporados às discussões em todos os âmbitos da empresa, integrando-se às áreas de forma que sejam relacionados às questões da atualidade e sirvam como orientadores estratégicos para os negócios.









## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### NOVA AGENDA DE SUSTENTABILIDADE | GRI 4.17

TEMAS MATERIAIS			
	ASPECTO	AMBIÇÃO	COMPROMISSO PÚBLICO
	<b>Inovação a serviço da saúde</b>	Promover a inovação nos serviços de saúde fomentando a discussão do tema na sociedade e buscando soluções.	Contribuir na construção de uma rede colaborativa entre atores do sistema de saúde, gerando o engajamento necessário para a promoção da inovação a serviço da saúde.
	<b>Formação e qualidade de vida dos profissionais de saúde</b>	Contribuir com o processo de formação dos profissionais de saúde, com o objetivo de melhorar a prestação de serviço à sociedade. Visa ao desenvolvimento de competências humanas e comportamentais dos indivíduos, além da técnica necessária para desempenho da função.	Crescimento anual de 15% do total de profissionais de saúde externos participantes em cursos de formação técnica/comportamental; Crescimento anual de 25% do total de profissionais de saúde internos participantes em cursos de formação técnica/comportamental.
	<b>Educação para a saúde</b>	Incentivar e orientar o indivíduo na sua relação com a saúde e estimular a utilização eficiente dos recursos e serviços de saúde no Brasil.	Estabelecer canais, mecanismos e parcerias para o compartilhamento do conhecimento instalado na organização sobre cuidados pessoais com a saúde e uso eficiente dos recursos e serviços de saúde.
	<b>Impacto ambiental das operações</b>	Constante geração de impacto socioambiental positivo, e diminuição do impacto negativo no ciclo de vida do negócio. Tornar acessível o conhecimento e as práticas de gestão ambiental capazes de engajar e ampliar a consciência de outros atores dessa cadeia.	Reduzir em 30% a geração relativa de resíduos comuns da empresa em cinco anos; Reduzir em 30% as emissões relativas de CO <sub>2</sub> e em cinco anos, tomando como base o inventário de emissões de 2013.

TEMAS TRANSVERSAIS	
ASPECTO	COMPROMISSO PÚBLICO
<b>Qualidade dos relacionamentos</b>	Reconhecer a importância da qualidade das relações e das interações em nome do Grupo Fleury, permitindo aproximação e fortalecimento do ecossistema de saúde.
<b>Soluções construídas com atores da cadeia de saúde</b>	Apoiar e gerar a colaboração no desenvolvimento de soluções e políticas públicas que permitam maior autonomia no cuidado pessoal com a saúde, inclusão e consumo consciente dos serviços de saúde no Brasil.
<b>Ética a serviço do cliente e da sociedade</b>	Promover uma atuação ética baseada na integridade e transparência, a fim de gerar uma relação de confiança entre os diferentes agentes que compõem a cadeia de valor, na qual o cidadão seja o principal beneficiado.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Nova agenda

A partir do processo de engajamento de *stakeholders* e da definição da matriz de materialidade, uma nova Agenda de Sustentabilidade foi desenhada e está em fase de implantação no Grupo. Ela endereça desafios atuais do mercado de saúde brasileiro, transformando-os em motivadores para criação de valor compartilhado entre os atores desse sistema (públicos interno e externo).

A ideia é tornar tangíveis os temas priorizados na matriz de materialidade com as áreas de negócio, garantindo que as premissas e diretrizes de sustentabilidade adotadas sejam consideradas nos processos decisórios, gerando alinhamento entre o foco estratégico e o compromisso permanente com o tema, por meio do desdobramento da estratégia de Sustentabilidade em 2015 e 2016 e a atuação de diferentes Grupos de Trabalho (GTs) focados nos temas da matriz.

A partir da construção da nova agenda de sustentabilidade, será elaborada uma nova versão dos ciclos de diálogos com *stakeholders*, a fim de atender às demandas do projeto. Em 2016, o engajamento com a cadeia de valor será realizado após os grupos de trabalho da empresa fecharem seus escopos de atuação e atingirem determinado nível de maturidade na gestão dos objetivos propostos, de modo que as discussões possam ser mais dirigidas. A missão de cada GT, composto por gerentes e coordenadores das áreas específicas, é promover a evolução da Agenda de Sustentabilidade. [|GRI 4.15|](#)

O plano de trabalho desenvolvido internamente e os assuntos priorizados serão submetidos à análise crítica dos principais públicos de interesse, gerando contribuições positivas para criação de um *roadmap* de cinco anos para os quatro temas materiais de sustentabilidade.

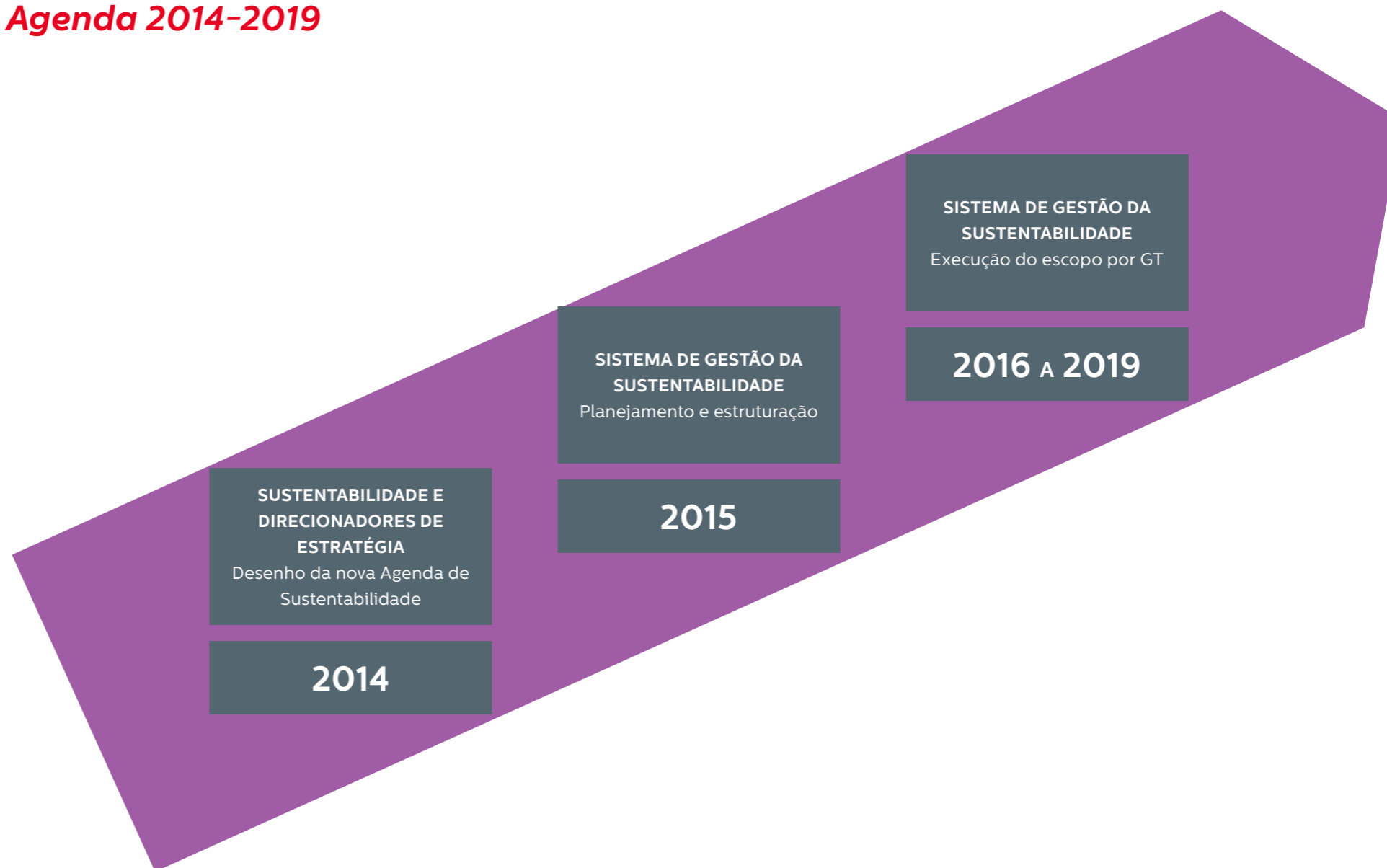
Finalizado o ciclo de engajamento externo, os escopos previstos para cada GT dos temas materiais serão avaliados sob a ótica das sugestões e recomendações dos públicos de interesse, a fim de realizar os alinhamentos necessários com o planejamento estratégico da organização, garantindo a construção de um *roadmap* de sustentabilidade que caminhe em conformidade com seus objetivos estratégicos.

A partir de 2016, o Sistema de Gestão da Sustentabilidade deverá ser executado efetivando as entregas priorizadas no *roadmap* aprovado para cada grupo de trabalho, visando ao alcance dos objetivos estratégicos previstos para cada tema no horizonte de cinco anos.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Agenda 2014-2019



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Iniciativas externas |GRI 4.12|

O compromisso do Grupo Fleury com o desenvolvimento sustentável está expresso ainda por meio da adesão a diversas iniciativas de caráter voluntário, assumidas com entidades setoriais nacionais e internacionais. Entre elas destacam-se:

### Pacto Global

Desde 2013, o Grupo Fleury integra voluntariamente a iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU). O documento tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial em todo o mundo na adoção de dez princípios que representam valores fundamentais de direitos humanos, relações trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção.

### Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção

O documento foi concebido pelo Instituto Ethos, Comitê Brasileiro do Pacto Global, escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (Unodoc), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), entre outras entidades. Assinado pela empresa em 2010, o documento aborda temas como corrupção de agentes públicos, crime organizado, sonegação fiscal e lavagem de dinheiro.

### Relatório de Diagnóstico do Instituto Ethos

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis são uma ferramenta de gestão que tem como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos. O Grupo Fleury optou por preencher o questionário com 47 indicadores, sendo obtida a pontuação 6,0 como nota geral (calculada pela média ponderada das notas dos indicadores).

### Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Desde 2014, a empresa integra o ISE. A iniciativa, pioneira na América Latina, busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. Por meio da análise do resultado de performance dos indicadores que compõem o relatório, o Grupo pode priorizar as vertentes que demandam mais atenção, sendo elas: social e mudanças climáticas.

### GHG Protocol

O Programa Brasileiro GHG Protocol tem como objetivo estimular a cultura corporativa para a elaboração e publicação de inventários de emissões de gases do efeito estufa (GEE), proporcionando aos participantes acesso a instrumentos e padrões de qualidade internacionais. A ferramenta utilizada para entender, quantificar e gerenciar emissões de GEE foi originalmente desenvolvida nos Estados Unidos em 1998 pelo World Resources Institute (WRI) e é o método mais usado mundialmente pelas empresas e governos para a realização de inventários de GEE. É também compatível com a norma ISO 14.064 e com os métodos de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC).

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL	
DIREITOS HUMANOS	
	<b>Respeitar</b> e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência
	<b>Assegurar</b> a não participação da empresa em violações dos direitos humanos
DIREITOS DO TRABALHO	
	<b>Apoiar</b> a liberdade de associação e reconhecer o direito à negociação coletiva
	<b>Eliminar</b> todas as formas de trabalho forçado ou compulsório
	<b>Erradicar</b> efetivamente todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva
	<b>Estimular</b> práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego

MEIO AMBIENTE	
	<b>Assumir</b> uma abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais
	<b>Desenvolver</b> iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade socioambiental
	<b>Incentivar</b> o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis
ANTICORRUPÇÃO	
	<b>Combater</b> uma abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Certificações e creditações

Os certificados e creditações mantidos pelo Grupo Fleury garantem a investidores, clientes, fornecedores e colaboradores o compromisso com as melhores práticas reconhecidas pelo segmento, em linha com a garantia da qualidade do produto e amparada por processos ambientalmente e socialmente responsáveis ao longo da cadeia produtiva. Nesse sentido, destacam-se:

### Marca Fleury Medicina e Saúde:

- ISO 9001/2008 desde maio de 1999: Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001/2004: Sistema de Gestão Ambiental;
- College of American Pathologists (CAP), desde junho de 2007;
- Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos 2007 (Palc);
- Certificação LEED - Green Building - Gold para Unidade Fleury Rochaverá-Morumbi (2008);
- Certificação LEED - Green Building - Gold para Unidade Fleury Alphaville (2012).

### Marcas regionais:

- Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (Palc);
- ISO 9001/2008 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001/2004 - Sistema de Gestão Ambiental (com exceção da Regional Rio de Janeiro).

### Programas de Qualidade Técnica:

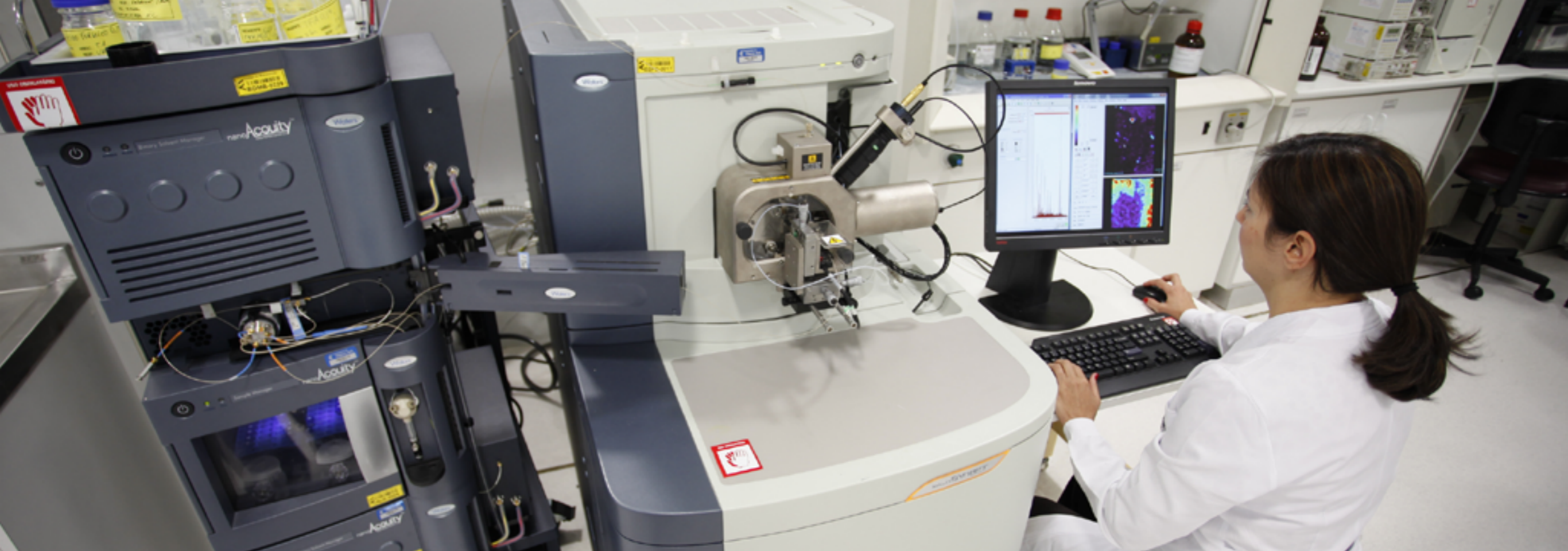
- CAP Surveys: Controle de Qualidade Externo, em diversas especialidades técnicas;
- Aragon: Programa de Proficiência para Dosagem de Chumbo no Sangue desde 2001;
- Proficiência em Ensaios Laboratoriais (PELM);
- National Glycohemoglobin Standardization Program (NGSP): Certificado Nível I para Hemoglobina Glicada.

### Programas de melhoria contínua:

- Programa Lean6Sigma;
- Programas de Gestão Ambiental;
- Programa de Controle Interno da Qualidade nas Áreas Técnicas;
- Programa de Controle Interno da Qualidade em exames de imagem de diversas especialidades.

### Diversas especialidades:

- American College of Radiology (ACR).



*visão de futuro*

|GRI 1.2|

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Uma das grandes apostas para o futuro do setor de saúde no mundo é a Medicina 4P: Personalizada, Participativa, Preventiva e Preditiva. Para estar em sintonia com esse modelo, o Grupo Fleury vem, ao longo dos anos, investindo recursos e esforços, de forma contínua e responsável, para trazer a seus diversos públicos um portfólio de produtos e serviços cada vez mais completo e moderno, buscando a rentabilidade do negócio e a satisfação de seus clientes e acionistas. O crescimento do Grupo Fleury passa pela exploração de novos negócios na cadeia de valor da saúde.

Nesse sentido, as ações de melhoria iniciadas em 2014 para aumentar a rentabilidade continuam em 2015 de forma ainda mais consolidada, acompanhando o planejamento estratégico traçado para a companhia nos próximos anos. Juntas, essas ações também permitirão um maior mapeamento da demanda crescente no País no segmento de medicina diagnóstica, com a garantia de excelência praticada em todas as marcas do Grupo Fleury.

O foco de crescimento continuará sendo a expansão do segmento *premium* em praças como São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, por meio das marcas Fleury Medicina e Saúde, Clínica Felipe Mattoso e Weinmann Laboratório, respectivamente, e a melhor utilização dos ativos das marcas regionais.





## CONTEÚDO

- Perfil 2
- Mensagem da administração 13
  - Modelo de negócios 17
  - Governança corporativa 25
  - Gestão estratégica 37
  - Diferenciais competitivos 42
  - Gestão da sustentabilidade 52
  - Visão de futuro 63
  - Desempenho social 67
  - Desempenho ambiental 103
  - Desempenho econômico-financeiro 111
  - Sobre o relatório 118
  - Sumário GRI 127
  - Informações corporativas 144

### Pilares do desenvolvimento:

- Foco no desenvolvimento, na capacitação e no reconhecimento dos colaboradores;
- Melhoria contínua em processos de gestão, qualidade, equipamentos e sistemas;
- Aperfeiçoamento em novas integrações e inovação em projetos que garantam a sustentação da capacidade de processamento de exames de análises clínicas com pioneirismo, qualidade e produtividade.

### Metas para a marca Fleury Medicina e Saúde [GRI 1.2]

A meta para a marca Fleury é adicionar um total aproximado de 7 mil metros quadrados em unidades dentro dos próximos dois anos. A primeira inauguração deve acontecer ainda no primeiro semestre de 2015, na cidade de Jundiaí (SP), em sintonia com a estratégia de crescer fora dos grandes centros. Também está prevista a abertura de uma unidade da Clínica Felipe Mattoso na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, em 2017. O Capex aproximado para a marca será de R\$ 100 milhões para as expansões dos próximos dois anos.

#### 2015:

- Nova unidade + expansões, adicionando 1,7 mil m<sup>2</sup> na primeira metade do ano.

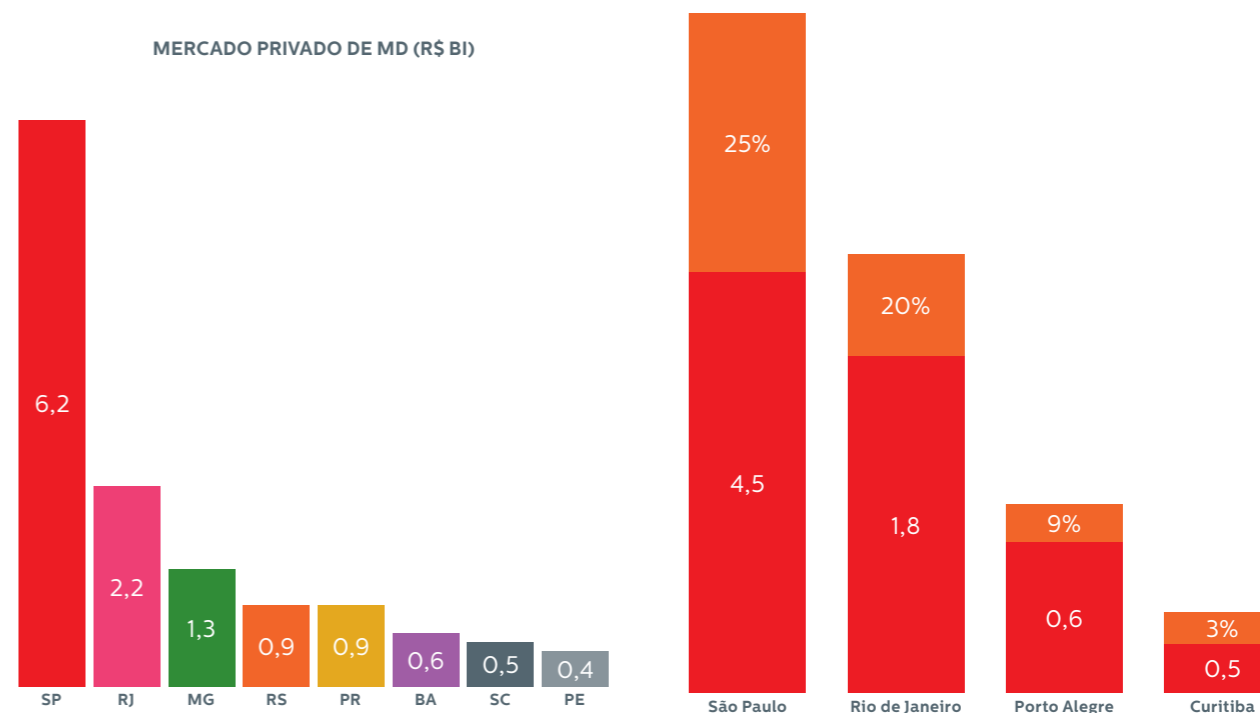
#### 2016:

- 3 novas unidades + expansões, adicionando 6 mil m<sup>2</sup>;
- Novos serviços, novos modelos de atendimento, novas ferramentas: adição de comodidade, velocidade e capacidade.

## Mercado de medicina diagnóstica

Estudos apontam que o setor de medicina diagnóstica no Brasil deve crescer aproximadamente 6% ao ano, nos próximos exercícios. São cerca de 9 mil unidades que prestam atendimento a planos privados de saúde em todo o País. Trata-se de um mercado de aproximadamente R\$ 18 bilhões, sendo que a Região Sudeste representa mais de 60% desse montante.

MERCADO PRIVADO DE MD POR REGIÃO METROPOLITANA (R\$ BI) E MARKET SHARE GRUPO FLEURY



Dados de 2013 | MD = Medicina Diagnóstica

Dados de 2013 | MD = Medicina Diagnóstica

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Setor privado de saúde

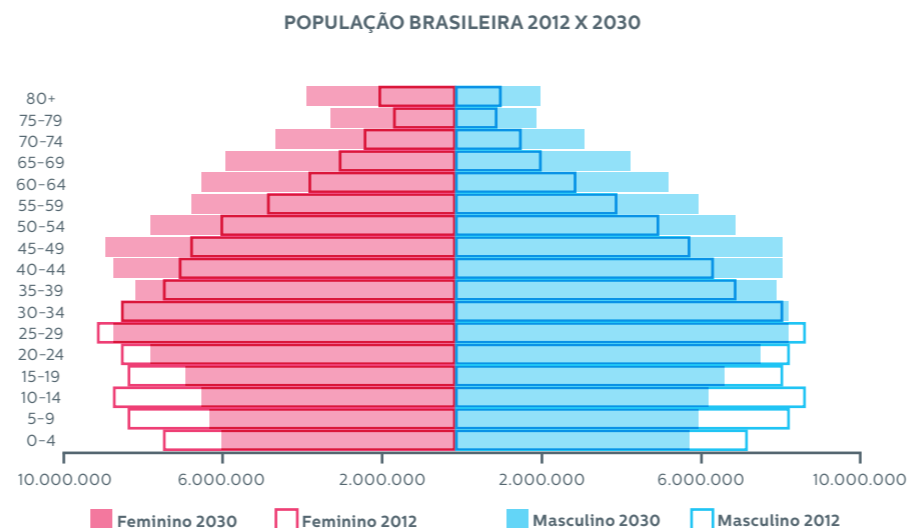
Os gastos privados com saúde no Brasil constituem um mercado de alta relevância, o que eleva as oportunidades de negócios para o Grupo. Em 2013, esses gastos representaram 10,2% do Produto Interno Bruto (PIB), totalizando R\$ 494 bilhões.

Segundo especialistas, o Brasil é o único, entre os países que adotam o sistema de saúde universal, onde o gasto do governo com saúde (43% do total em 2013) é inferior ao investimento privado. Esse cenário é alimentado pela dificuldade de atendimento no Sistema Único de Saúde (SUS), o que levou, juntamente com a melhora da renda nos últimos anos, a um aumento na demanda por serviços privados.

### Análise do IBGE para o setor nos próximos anos:

- Demanda por serviços de saúde no Brasil deverá dobrar até 2020;
- Setor de saúde suplementar absorverá grande parte, principalmente em serviços complexos;
- Gastos do público *premium* com saúde passará de 20% para 30% do total (até 2020);
- Principais regiões metropolitanas liderando demanda por serviços privados qualificados.

FONTE: IBGE | Projeção da População. Revisão de 2008.





*desempenho social*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

O Grupo Fleury mantém mecanismos que monitoram, alertam e corrigem os eventuais impactos de suas atividades. A companhia adota planos de ação para minimizar tais impactos e para alavancar as práticas que contribuem para o desenvolvimento social de seus públicos de relacionamento, em especial seus colaboradores e clientes.

## Colaboradores

Para o Grupo Fleury, o sucesso dos negócios está relacionado à competência e ao profissionalismo de seus colaboradores. São eles que entregam, diariamente, a prestação de serviços que tornou a organização uma referência inclusive para outros serviços.

Sua política e práticas de Recursos Humanos seguem os princípios e os valores expressos pela cultura do Grupo, que têm como base a confiança e a valorização do ser humano. Esse relacionamento é amparado ainda por uma série de diretrizes dispostas em seu Código de Conduta.

Entre as ações realizadas em 2014 para trazer melhorias aos processos de gestão de pessoas dentro do Grupo, está a entrada em operação do módulo SAP de RH. A ferramenta integra folha de pagamento, plano de remuneração, benefícios, estrutura e orçamento, simplificando a integração do colaborador com a companhia ao permitir que ações corriqueiras sejam feitas diretamente no portal.

Exemplos dessa interação são: pedidos de férias, recrutamentos internos, atualizações de vale-transporte, comunicado de nascimento de filhos, entre outras facilidades. Embora ainda esteja sendo aprimorada, já houve grande adesão dos colaboradores à ferramenta em 2014.

A previsão é que o módulo esteja operando com 100% de sua capacidade no próximo ano, permitindo ao colaborador acesso integral ao portal, via *intranet* e *internet*, de qualquer lugar, fora ou dentro da empresa.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Jornada da Transformação

Oitenta por cento dos colaboradores do Grupo Fleury têm contato direto com os clientes e 70% dos custos diretos são com mão de obra. Pensando nisso, e para otimizar os seus processos de gestão de pessoas, a empresa começou a implementar em 2013 o programa Jornada da Transformação do RH, que traz uma série de mudanças e melhorias em várias áreas, que devem ser adotadas ao longo dos próximos dois anos.

O programa contempla três fases. Na primeira, que busca a excelência operacional, e que já teve vários avanços em 2014, foram reestruturados diversos processos de RH para consolidá-los e padronizá-los em um novo modelo que envolva todas as marcas e regionais. Essas iniciativas permitiram, por exemplo, reduzir ou eliminar erros e garantir a gestão correta das variáveis.

A segunda fase busca garantir a maximização e a 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. A etapa também teve importante avanço no ano, em especial com o trabalho de mapeamento e reposicionamento de cargos e salários realizado na Regional São Paulo.

Na terceira etapa, 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.

### Contratação

Todos os colaboradores do Grupo Fleury são contratados em conformidade com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Mediante uma política de livre arbítrio, é concedida a eles liberdade de associação ou negociação com o sindicato patronal, com os sindicatos locais de empregados ou a federações dos trabalhadores. Estagiários e subcontratados não fazem parte desses acordos, ficando sua contratação vinculada a legislações específicas. Não foram identificadas operações com risco ao direito de exercer a liberdade de associação em 2014. [|GRI HR5|](#)

A empresa não possui uma política estruturada que priorize a contratação de moradores locais. No entanto, 100% dos colaboradores de alta gerência (diretores e diretores-executivos) residiam nas comunidades onde atuam no momento da contratação. O critério para admissão é a capacidade que o candidato apresenta para desenvolver a função, sem qualquer discriminação

em relação a gênero, raça, idade, orientação sexual ou origem social, em alinhamento à cultura do Grupo. [|GRI EC7|](#)

Para promover a valorização de seus colaboradores, 100% das vagas caracterizadas como promoção são oferecidas, de maneira prioritária, ao público interno. Para que esse processo seja conduzido de forma ética e transparente, foi adotado em 2014 um projeto-piloto de avaliação por meritocracia, com formação de trilhas de carreira. Das 87 vagas abertas para substituição de liderança lançadas no ano, 58 foram preenchidas por meio de recrutamento interno (66%).

### Perfil

O Grupo Fleury encerrou o ano de 2014 com 8.774 colaboradores em seu quadro de pessoal, sendo 1.694 homens (19,3%) e 7.080 mulheres (80,7%). O número é muito próximo ao de 2013 (8.822).

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### TOTAL DE COLABORADORES |GRI LA1|

Empregados	2013			2014		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Por prazo indeterminado ou permanente	1.639	7.066	8.705	1.653	6.989	8.642
Tempo integral	1.519	6.705	8.224	145	580	725
Meio período	120	361	481	1.508	6.409	7.917
<b>Outros</b>	<b>50</b>	<b>67</b>	<b>117</b>	<b>41</b>	<b>91</b>	<b>132</b>
Estagiários	13	7	20	20	28	48
Aprendizes	37	60	97	21	63	69
<b>Total geral</b>	<b>1.689</b>	<b>7.133</b>	<b>8.822</b>	<b>1.694</b>	<b>7.080</b>	<b>8.774</b>

<sup>1</sup> O Grupo Fleury não possui informações sociodemográficas de terceiros.

### COLABORADORES POR REGIÃO<sup>1</sup> |GRI LA1|

	2013	2014
São Paulo	4.494	4.980
Rio de Janeiro	3.100	2.622
Rio Grande do Sul	494	541
Paraná	103	110
Bahia	287	268
Pernambuco	205	185
Distrito Federal	5	68
<b>Total</b>	<b>8.688</b>	<b>8.774</b>

<sup>1</sup> O Grupo Fleury não possui informações sociodemográficas de terceiros.

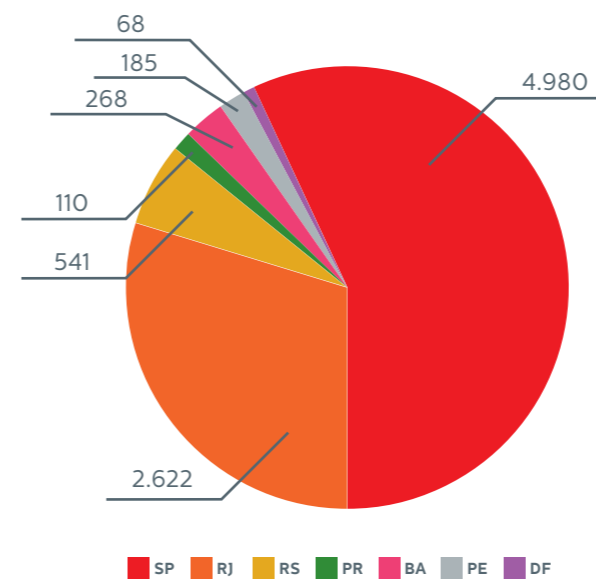
## CONTEÚDO

- Perfil 2
- Mensagem da administração 13
- Modelo de negócios 17
- Governança corporativa 25
- Gestão estratégica 37
- Diferenciais competitivos 42
- Gestão da sustentabilidade 52
- Visão de futuro 63
- Desempenho social 67
- Desempenho ambiental 103
- Desempenho econômico-financeiro 111
- Sobre o relatório 118
- Sumário GRI 127
- Informações corporativas 144

TOTAL DE COLABORADORES



TOTAL DE COLABORADORES POR REGIÃO



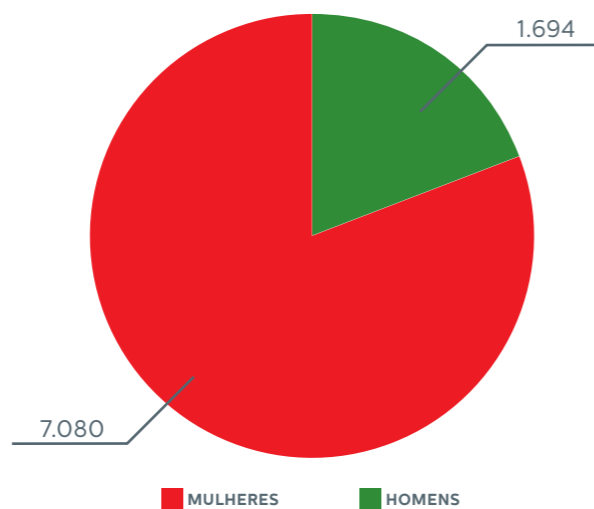
## CONTEÚDO

- Perfil 2
- Mensagem da administração 13
- Modelo de negócios 17
- Governança corporativa 25
- Gestão estratégica 37
- Diferenciais competitivos 42
- Gestão da sustentabilidade 52
- Visão de futuro 63
- Desempenho social 67
- Desempenho ambiental 103
- Desempenho econômico-financeiro 111
- Sobre o relatório 118
- Sumário GRI 127
- Informações corporativas 144

### Diversidade

A diversidade é um tema levado a sério dentro do Grupo, com destaque para a participação cada vez mais crescente das mulheres no quadro funcional. Em 31 de dezembro de 2014, elas representavam mais de 80% de todo o efetivo; 61,7% dos colaboradores têm até 30 anos.

TOTAL DE COLABORADORES POR GÊNERO



### INDICADORES DE DIVERSIDADE |GRI LA13|

	HOMENS		MULHERES	
	Nº	PERCENTUAL	Nº	PERCENTUAL
<b>EMPREGADOS</b>				
<b>POR CATEGORIA FUNCIONAL</b>				
Diretoria	23	1,4%	5	0,1%
Gerência e supervisores	56	3,3%	52	0,7%
Profissionais	238	14,0%	984	13,9%
Administrativos	296	17,5%	373	5,3%
Técnicos e operários	1.036	61,2%	5.566	78,6%
Outros - Estagiário, Trainee e Aprendiz	45	2,7%	100	1,4%
<b>POR FAIXA ETÁRIA</b>				
Até 30 anos	1.005	59,3%	4.416	62,4%
De 31 a 50 anos	659	38,9%	2.594	36,6%
Mais de 50 anos	30	1,8%	70	1,0%
<b>POR GRUPOS MINORITÁRIOS</b>				
Pessoas com deficiência (PCDs)	99	100,0%	44	100,0%
Estrangeiros	0	0,0%	0	0,0%
Outros (discriminar)	0	0,0%	0	0,0%
<b>CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO</b>				
Por faixa etária				
Até 30 anos	0	0,0%	0	0,0%
De 31 a 50 anos	2	28,6%	0	0,0%
Mais de 50 anos	5	71,4%	0	0,0%
<b>POR GRUPOS MINORITÁRIOS</b>				
Pessoas com deficiência (PCDs)	0	0,0%	0	0,0%
Estrangeiros	0	0,0%	0	0,0%
Outros (discriminar)	0	0,0%	0	0,0%



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Rotatividade

Em 2014, a taxa de rotatividade do Grupo Fleury foi de 29,3%, em sintonia com as demais empresas do setor saúde que têm como grande desafio a formação e retenção de mão de obra qualificada.

A empresa oferece aos colaboradores desligados por iniciativa corporativa um programa de recolocação de carreira (para os elegíveis). É concedido ao trabalhador desligado assessoramento por uma consultoria externa que o prepara para se recolocar no mercado. Um exemplo foi o processo de reestruturação conduzido no ano na regional Rio de Janeiro, no qual foram desligadas 1.040 pessoas. [\[GRI LA11\]](#)

Não é mantido plano preparatório para fim de carreira.

### ROTATIVIDADE – VARIAÇÃO DE QUADRO – TOTAL [\[GRI LA2\]](#)

	HOMENS	MULHERES	TOTAL
<b>NÚMERO DE EMPREGADOS AO FINAL DO PERÍODO<sup>1</sup></b>	<b>1.694</b>	<b>7.080</b>	<b>8.774</b>
Desligados	511	2.038	2.549
Contratados	576	2.009	2.585
<b>TAXA DE ROTATIVIDADE (%)</b>	<b>32,1%</b>	<b>28,6%</b>	<b>29,3%</b>
<b>ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA</b>			
Até 30 anos	28,0%	24,8%	25,4%
De 31 a 50 anos	37,4%	34,3%	34,9%
Mais de 50 anos	51,7%	53,6%	53,0%
<b>ROTATIVIDADE POR REGIÃO (%)</b>			
São Paulo	34,9%	29,6%	31%
Rio de Janeiro	27,5%	26,5%	27%
Rio Grande do Sul	27,7%	33,9%	33%
Paraná	31,3%	34,3%	34%
Bahia	26,6%	15,2%	17%
Pernambuco	10,4%	14,9%	14%
Distrito Federal	80,6%	76,0%	77%

<sup>1</sup> Não inclui estagiários.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### RETORNO E RETENÇÃO APÓS LICENÇA-MATERNIDADE OU PATERNIDADE |GRI LA15|

	HOMENS	MULHERES	TOTAL
Número de empregados que tiveram direito à licença (em %)	100%	100%	100%
Número de empregados que saíram em licença	1	224	225
Número de empregados que retornaram ao trabalho após o término da licença maternidade/paternidade	1	104	105
Número de empregados que retornaram ao trabalho após o término da licença parental e que ainda estavam empregados 12 meses após o regresso ao trabalho	NA	8	8
Taxas de retorno ao trabalho de empregados, por gênero, que retornaram ao trabalho após o término da licença (em %)	NA	94%	94%
Taxas de retenção de empregados que retornaram ao trabalho e permaneceram 12 meses após o término da licença (em %)	NA	15%	15%

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Remuneração e benefícios

A política salarial do Grupo Fleury prevê remuneração de acordo com a realidade do mercado, não fazendo distinção entre homens e mulheres. A administração salarial dos colaboradores considera a complexidade das responsabilidades e o efetivo desempenho de cada um. Para manter-se atualizada no tema e compor suas bases salariais, a empresa realiza, por meio de consultorias, pesquisas no mercado de saúde.

Em 2014, depois de fechar um período de aquisições que resultou em 600 cargos diferentes, a empresa, com o apoio de uma consultoria especializada, promoveu um trabalho de “Transformação de RH”, que teve como objetivo o enquadramento de cargos e salários, com foco nas marcas *premium*, para colaboradores de São Paulo (área técnica Jabaquara e Hospitais) e área técnica do Rio Grande do Sul. A meta é estender o trabalho a 100% do quadro até 2016.

Os recursos destinados ao pagamento de salários e encargos somaram R\$ 485,37 milhões em 2014.

Para assegurar a satisfação de seus colaboradores, a empresa oferece ainda um pacote de benefícios que supera as exigências legais, incluindo: 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. |GRI LA3|

Os colaboradores de São Paulo e gerentes regionais podem escolher entre duas modalidades de plano de previdência privada, ambas de contribuição definida: Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) e Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL). Há duas opções de contribuição. Na primeira, o colaborador entra 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 empregado, variando de 50% a 100%.

A outra forma é voluntária; o colaborador contribui com um valor mínimo de R\$ 20,00 e não há participação da companhia. O valor poderá ser resgatado 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|

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### REMUNERAÇÃO DE MULHERES E HOMENS |GRI LA14|

	SALÁRIO-BASE			REMUNERAÇÃO (SALÁRIO-BASE + ADICIONAIS)		
	HOMENS (R\$)	MULHERES (R\$)	PROPORÇÃO (M/H)	HOMENS (R\$)	MULHERES (R\$)	PROPORÇÃO (M/H)
<b>POR CATEGORIA FUNCIONAL</b>						
Diretoria/gerência	47.752	53.650	1,12	51.728	57.897	1,12
Profissionais	3.510	3.693	1,05	4.097	4.312	1,05
Administrativo	6.217	5.032	0,81	7.053	5.786	0,82
Técnicos e operacionais	1.617	1.433	0,89	1.983	1.811	0,91
Outros	1.320	1.158	0,88	1.790	1.561	0,87
<b>POR REGIÃO</b>						
Bahia	1.914	1.570	0,82	2.289	1.900	0,83
Distrito Federal	2.327	1.601	0,69	2.845	2.077	0,73
Paraná	2.465	1.523	0,62	3.390	2.512	0,74
Pernambuco	1.706	1.640	0,96	2.034	2.025	1,00
Rio de Janeiro	1.933	1.365	0,71	2.247	1.631	0,73
Rio Grande do Sul	3.160	1.900	0,60	3.726	2.335	0,63
São Paulo	4.584	2.493	0,54	5.280	3.021	0,57

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Saúde e bem-estar | GRI LA8

Após uma pesquisa realizada pela área de Saúde Ocupacional, que traçou o perfil dos colaboradores do Grupo Fleury abrangendo sua saúde física e mental, foi elaborado, em 2014, o projeto Engaja Saúde, que busca suprir as necessidades relacionadas ao bem-estar e à saúde dos profissionais da empresa.

Uma das vertentes do projeto é o Viver Melhor, que visa incentivar entre os colaboradores uma vida com hábitos mais saudáveis. A iniciativa contempla um cartão, de mesmo nome, com o qual é possível participar das ações do programa, dentro e fora da empresa, e desfrutar inúmeras vantagens de conveniência com preços especiais, incluindo acesso a uma rede de academias no Brasil, assim como massagens, serviços de manicure, entre outros itens.

Os participantes do programa podem usufruir parceria entre o Grupo Fleury e a Convenia, que proporciona oportunidades exclusivas e descontos de 10% a 80%. Entre os diversos itens, os profissionais têm condições especiais de pagamento em serviços de educação, beleza, entretenimento, entre outros.

Também é possível se exercitar em diferentes academias pagando apenas um plano. Ao ativar uma das modalidades do GymPass, o colaborador ganha passes diários para frequentar academias,

grupos de corrida, de ciclismo, aulas de Pilates, de natação, entre outras atividades.

O Cartão Viver Melhor é para quem tem compromisso com a saúde e o bem-estar. Por isso, o colaborador deve realizar os exames periódicos e responder a cada três meses ao mapeamento do perfil de saúde, tomar as vacinas obrigatórias de acordo com seu cargo e atualizar a informação no setor de Saúde Ocupacional do Grupo Fleury, além de seguir a comunidade Viver Melhor no Point, para ficar a par das novidades e promoções.

Ainda pensando no bem-estar dos seus colaboradores, em especial os que promovem o atendimento ao cliente, a empresa realizou em 2014 um trabalho de reforma em 12 unidades de atendimento, que receberam melhorias para que as equipes possam ter mais conforto e segurança. Vestiário, copa e espaço de convívio foram algumas das áreas contempladas com mudanças.

No Rio de Janeiro, a mudança da área administrativa, que estava espalhada por sete unidades em Botafogo, para um único local, em Del Castilho, trouxe mais qualidade de vida aos colaboradores. Eles passaram a contar com um espaço amplo, mais confortável e mais acessível à maioria.

### Treinamento e desenvolvimento

Ao investir na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, a empresa promove um ambiente de conhecimento e aprendizado contínuo, que incentiva a busca de soluções e a sinergia entre as pessoas. Ao todo, foram destinados no ano R\$ 6,5 milhões para formação e atualização.

Foram 406 mil horas de treinamento, com média de 46,14 horas por colaborador. Foram mais de 2,4 mil atividades educacionais realizadas pela Universidade Corporativa em 2014. Na Escola de Líderes, 387 coordenadores da companhia participaram de cursos de desenvolvimento, uma média de 24 horas de treinamento por profissional. |GRI LA10|

A Universidade Corporativa atua de forma a atrair, treinar, manter e aprimorar o talento dos colaboradores. Com o lema “Você quer fazer parte da história?”, a instituição espera que todos sejam regidos pelos mesmos valores que norteiam as ações do Grupo há mais de oito décadas.

O cronograma de integração, que oferece treinamentos operacionais dentro da Universidade, tem a duração de 60 a 90 dias com supervisão, dependendo do cargo a ser exercido. Todo o quadro passa por esses cursos – da base à direção. São elaborados também programas de reciclagem, desde o planejamento até aspectos comportamentais e, sob demanda, treinamentos

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

especiais para os diversos tipos de funções exercidas dentro do Grupo.

Para esse aprimoramento e reciclagem, diversas mídias estão à disposição, como: parcerias com universidades e institutos de ensino; o *click* educação, no próprio *site* da empresa, que é para todos os colaboradores e contém artigos e revistas *online*; uma biblioteca itinerante aberta a todas as regionais; programas de segurança operacional aberto aos terceirizados, como trabalhadores em logística e serviços de zeladoria. Além disso, é feito o treinamento de parceiros que trabalham em operações externas, como operadores de exames alocados nas unidades hospitalares lideradas pelo Grupo.

Um dos destaques de 2014 foi a criação do projeto Intersomos, para colaboradores das marcas adquiridas, principalmente no Rio de Janeiro. No programa, o funcionário absorvido é acompanhado por um “anjo”, que vai auxiliar e atuar como um tutor na integração, para que o novo integrante se sinta acolhido e participante da visão empresarial e cultural do Grupo Fleury.

Para 2015, a novidade promovida pela Universidade Corporativa será a participação de todos os colaboradores em um jogo de tabuleiro presencial. Criado por uma consultoria de RH, a iniciativa busca integrar os mais de 8,8 mil funcionários, fazendo com que se sintam parte da empresa, seja qual for o cargo exercido. Outra

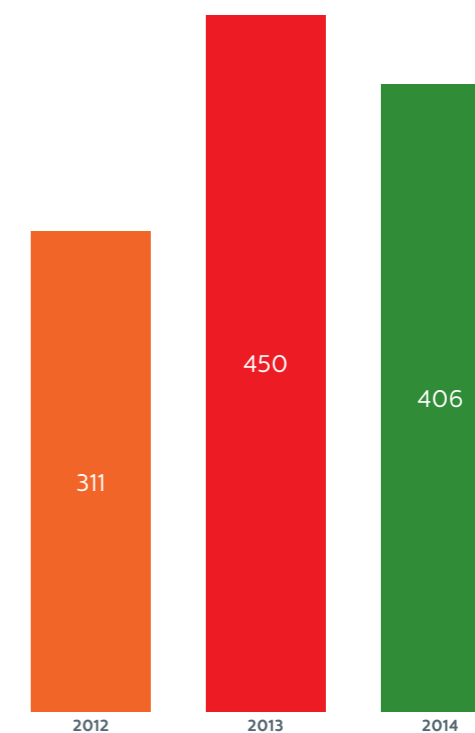
meta é ampliar os programas de Sustentabilidade e de Ética e Conduta, reforçando e fortificando o conceito, que entremeia toda a empresa, entre os seus colaboradores.

Já os médicos do Grupo Fleury contam com dois programas que visam ao intercâmbio de conhecimento: Programa de Excelência Médica (Proex) e Programa de Reconhecimento Médico (Promed). No primeiro, os profissionais recebem uma pontuação pela participação em atividades didáticas, apresentação de trabalhos em congressos, publicações de artigos e obtenção de títulos acadêmicos. No Promed, a pontuação é dada por meio de agendamentos preferenciais (quando o cliente solicita para ser atendido por determinado médico), número de assessorias médicas realizadas a médicos externos e pacientes, número de relatórios integrados e elogios recebidos

	2012	2013	2014	VARIÇÃO 2013/2014
Assessorias Médicas	59.449	112.174	160.342	42,9%

Obs.: As assessorias médicas se referem às marcas do Grupo Fleury, com exceção do Rio de Janeiro.

TOTAL DE HORAS DE TREINAMENTO (MIL)



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Avaliação de desempenho

Todos os colaboradores do Grupo Fleury passam por processo de avaliação de desempenho, que leva em consideração 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).

Essa avaliação é feita usando como critério a ferramenta Nine Box, uma matriz de potencial e desempenho muito utilizada pelas empresas para planejamento de carreira e sucessão. Ela possibilita ao gestor identificar colaboradores de alto desempenho e com potencial para promoção, além de identificar os *gaps* das equipes.

O sistema de avaliação inclui, além das competências, a contratação de metas compartilhadas entre as equipes, que se relacionam com o painel de metas corporativo.

Em 2014, a companhia adotou a avaliação 360º para cargos a partir de gerência. Foram 1.540 avaliações realizadas, com 98 líderes analisados por 595 avaliações, o que equivale a 1,11% do quadro de colaboradores. |GRI LA12|

### Segurança ocupacional

Atuar de maneira segura é uma realidade presente no dia a dia dos negócios. Por isso, a empresa segue as diretrizes, os princípios e os compromissos expressos em seu Sistema de Sustentabilidade. Opera em consonância com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Normas Regulamentadoras (NRs) e, periodicamente, é submetida a avaliações e auditorias dos órgãos reguladores competentes.

Além disso, 100% dos colaboradores são representados por Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas), que operam seguindo o processo estabelecido pelas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego no Brasil (NR-5). Os comitês têm papel preponderante na adoção de medidas e programas de saúde, segurança e meio ambiente, incluindo auditorias comportamentais, inspeções de instalação, capacitação e desenvolvimento multiplicadores. Simulados de abandono de área e ações de combate a incêndio também fazem parte do escopo de segurança da organização. |GRI LA6|

### ACIDENTES DE TRABALHO<sup>1</sup> |GRI LA7|

	2010	2011	2012	2013	2014
Taxa de gravidade <sup>2</sup> – média/ano	674	274,5	202,11	262,71	406,88
Taxa de frequência <sup>2</sup> – média/ano	3%	7,71%	10,14	5,68	10,14
Taxa de absenteísmo – média/ano	1,56%	1,73%	1,74%	1,47%	6.037
Taxa de fatalidade	0%	0%	0%	0%	0%
Nº de dias perdidos <sup>3</sup>	16.414	31.083	35.552	5.094	6.037

<sup>1</sup> Considera apenas empregados próprios.

<sup>2</sup> A Hora Homem Trabalhada considerada para a base de cálculo é teórica e não real, em virtude de o sistema SAP estar em pleno projeto de atualização dos dados.

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

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### ACIDENTES DE TRABALHO<sup>1</sup> | GRI LA7

	2010	2011	2012	2013	2014
Taxa de gravidade <sup>2</sup> – média/ano	674	274,5	202,11	262,71	405,34
Taxa de frequência <sup>2</sup> – média/ano	3%	7,71%	10,14	5,68	6,7
Taxa de absenteísmo – média/ano	1,56%	1,73%	1,74%	1,47%	6.037
Taxa de fatalidade	0%	0%	0%	0%	0%
Nº de dias perdidos <sup>3</sup>	16.414	31.083	35.552	5.094	6.037

<sup>1</sup> Considera apenas empregados próprios.

<sup>2</sup> A Hora Homem Trabalhada considerada para a base de cálculo é teórica e não real, em virtude de o sistema SAP estar em pleno projeto de atualização dos dados.

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

### INDICADORES DE SEGURANÇA, POR GÊNERO E REGIÃO 1 | GRI LA7

INDICADOR	Nº TOTAL DE ACIDENTES	Nº DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO	Nº DE ACIDENTES SEM AFASTAMENTO	TAXA DE DIAS PERDIDOS 2
Total	238	184	54	6.037
<b>POR GÊNERO</b>				
Homens	25	20	5	-
Mulheres	213	164	49	-
<b>POR REGIÃO</b>				
São Paulo	140	106	34	4.150
Rio de Janeiro	55	48	7	1.652
Rio Grande do Sul	30	21	9	218
Paraná	4	2	2	0
Bahia	6	5	1	12
Pernambuco	3	2	1	5

<sup>1</sup> Considera apenas empregados próprios.

<sup>2</sup> Não há controle por gênero para a taxa de dias perdidos.



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Médicos

Em 31 de dezembro de 2014, o Grupo Fleury contava com cerca de 1,7 mil médicos prestadores de serviço, nas diferentes especialidades.

Uma das metas do Grupo Fleury é ser uma empresa de referência em Conhecimento Médico, contribuindo para a saúde de seus clientes por meio de medicina diagnóstica integrada, de excelência e inovadora. Para isso, mantém os seguintes direcionadores:

- Atrair e reter os melhores profissionais das diferentes especialidades;
- Produzir, codificar e gerir conhecimento médico na empresa;
- Garantir o acompanhamento das tendências na medicina e incorporação de novas tecnologias;
- Atender às necessidades dos clientes/pacientes e médicos;
- Fornecer soluções diagnósticas inovadoras de forma eficiente;
- Fortalecer o relacionamento com unidade médica, centros produtores de conhecimento e entidades de classe;
- Influenciar na transformação do mercado de saúde e da sociedade.

### Eventos médico-científicos

Criado em 2014 para a marca Fleury Medicina e Saúde, o programa Marketing de

Relacionamento Médico tem como objetivo promover uma maior aproximação das marcas do Grupo com a comunidade de profissionais de saúde no País, promovendo um entendimento mais profundo das necessidades de cada categoria e permitindo desenvolver soluções mais alinhadas a essas necessidades.

A iniciativa está amparada em três pilares: relacionamento, conhecimento e serviços. No quesito conhecimento, o destaque no ano foi a participação em diversos eventos médico-científicos, promovidos ou não pela empresa. Exemplo são as palestras, os simpósios, os cursos e os congressos que aconteceram em todas as regionais e contaram com a presença massiva de médicos de várias especialidades.

O destaque vai para a participação do Grupo em importantes congressos realizados no ano: Congresso da Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo (Socesp); Congresso da Sociedade de Ginecologia do Estado de São Paulo (Sogesp); Congresso Brasileiro de Endocrinologia e Metabologia (CBEM); XVI Encontro Brasileiro de Tiroide (EBT); e Congresso Brasileiro de Hematologia, Hemoterapia e Terapia Celular (Hemo).

Ainda para a classe médica, foram lançados no ano três livros: *Atlas de Diagnóstico por Imagem em Cardiologia*; *Manual Diagnóstico em Saúde da Mulher*; e *Doppler Sem Segredos*.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Desafio Fleury

Em agosto, aconteceu a décima edição do Desafio Fleury, uma gincana cultural para alunos do sexto ano de Medicina do Estado de São Paulo. Oito instituições participaram do desafio e as vencedoras foram a Universidade de Campinas (Unicamp), em primeiro lugar, seguida pela Faculdade de Medicina do ABC (FMABC), na segunda posição, e pela Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (Famerp), em terceiro lugar.

Na gincana, cada instituição foi representada por uma equipe de três alunos selecionados previamente e que responderam a perguntas sobre medicina diagnóstica, elaboradas por assessores médicos do Fleury que participaram do evento de uma forma especial, explicando, mais detalhadamente, cada questão apresentada. Outros alunos de cada instituição também participaram, na plateia, e ajudaram sua equipe a responder as questões e conquistar pontos.

A equipe da Unicamp recebeu R\$ 10 mil, três *tablets* e três cursos de Suporte Avançado de Vida em Cardiologia (ACLS). A FMABC recebeu R\$ 5 mil, três cursos de Suporte Avançado de Vida em Cardiologia (ACLS) e três livros de medicina diagnóstica do Fleury Medicina e Saúde; e a Famerp foi premiada com R\$ 3 mil, além de três cursos de Suporte Avançado de Vida em Cardiologia (ACLS). Os valores em dinheiro destinam-se à formatura das turmas representadas pelas equipes.

Além das instituições vencedoras, participaram da prova: Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Universidade Nove de Julho (Uninove), Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo (FCMSC-SP) e Faculdade de Medicina de Marília (Famema).

Para completar, o Grupo continua investindo na formação, no desenvolvimento e relacionamento com os novos profissionais médicos por meio dos programas de Especialização em Diagnóstico por Imagem e de estágios para residência em análises clínicas. Em 2014, o programa anual *Fellow*, realizado em São Paulo e Rio de Janeiro, contou com 36 especializados em ressonância magnética, tomografia e ecocardiografia. O programa de estágio para residência, por sua vez, contou com 13 residentes médicos da Unifesp, Unirio, USP, Hospital Heliópolis, Unicamp e Universidade do México nas áreas de Endocrinologia, Infectologia, Hematologia e Patologia Clínica.

### Fato relevante

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.

A ação foi julgada em primeira instância no início de 2014, com decisão favorável à empresa, uma vez que o juiz considerou improcedente o pedido da Procuradoria. Contudo, ainda existe a possibilidade de recurso aos Tribunais Superiores. No entanto, o Grupo o Fleury atesta, mais uma vez, que a prática 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.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### AÇÕES DE RELACIONAMENTO REALIZADAS NO ANO – MARCA FLEURY

TIPO DE AÇÃO	TOTAL
Evento científico	3
Patrocínio	5
Curso de secretária	1
<b>Total</b>	<b>9</b>
<b>Média de participantes por evento</b>	<b>140</b>

### AÇÕES DE RELACIONAMENTO REALIZADAS PELAS OUTRAS MARCAS

TIPO DE AÇÃO	BA DIAGNOSON A+	PE	PR	RJ - LABS A+	RJ CLÍNICA FELIPPE MATTOSO	RS WEINMANN	TOTAL
Evento científico	4	3	3	2	1	4	17
Patrocínio	-	1	-	2	4	2	9
Curso de secretária	-	-	-	-	1	-	1
Palestra como convidado	-	-	-	2	-	-	2
<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	<b>29</b>

### EXPECTATIVA PÚBLICO X REALIZADO

TIPO DE AÇÃO	TOTAL ESPERADO	TOTAL REALIZADO	PERFORMANCE %
Evento científico	1.020	923	90
Patrocínio	3.180	3.074	97
Curso de secretária	60	57	95
Palestras como convidado	100	100	100
<b>Total Geral</b>	<b>4.360</b>	<b>4.154</b>	<b>95</b>

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## EXPECTATIVA PÚBLICO X REALIZADO

MARCA	REGIONAL	EVENTO
Fleury Medicina e Saúde	São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IV Simpósio Internacional de Atualização em Medicina Materno-Fetal. A ação integra o projeto 'Ciclo do Conhecimento', evento científico que traz aulas dinâmicas para atualização e discussão sobre temas relacionados à área da saúde. Com o tema 'Medicina Materno – Fetal', o curso abordou assuntos importantes da área, como a pré-eclâmpsia, patologia que afeta de 5% a 10% das gestantes. Realizado nos dias 5 e 6 de dezembro de 2014.</li> <li>• Curso sobre 'Atualização em Diabetes Mellitus'. A iniciativa, que também é parte do 'Ciclo do Conhecimento', aconteceu nos dias 17 e 18 de outubro de 2014.</li> </ul>
Weinmann Laboratório	Porto Alegre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso gratuito sobre hepatites virais. Ministrado pelo infectologista do Fleury Medicina e Saúde e livre docente da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Celso Granato, abordou tema sobre "Marcadores das Hepatites Virais: Como Solicitar?". Realizado em 21 de agosto de 2014.</li> <li>• Curso sobre 'Atualização em Diabetes Mellitus'. A iniciativa também faz parte do Ciclo do Conhecimento, evento que oferece aulas dinâmicas para atualização e discussão sobre diversos temas relacionados à área da saúde. Realizado em Porto Alegre no dia 15 de outubro de 2014.</li> <li>• Curso gratuito de atualização em tromboembolismo para médicos de Porto Alegre (RS). O evento, que aconteceu em de junho, abordou o tema 'Investigação laboratorial do tromboembolismo'.</li> <li>• Curso gratuito de atualização em anticorpos para os médicos de Porto Alegre, em 10 de abril de 2014. O tema abordado foi 'FAN - Fator Antinúcleo e Autoanticorpos: quando solicitar e como interpretar?'.</li> </ul>
a+ Medicina e Saúde	Recife	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso gratuito de atualização em Ginecologia. Foram abordados métodos diagnósticos utilizados na investigação de lesões de colo uterino – o que inclui as causadas por HPV – e de nódulos de mama. Realizado em 25 de setembro de 2014.</li> <li>• Palestra sobre 'Atualização no diagnóstico por imagem das neoplasias de pâncreas'. Abordou os temas: 'Como investigar a neoplasia do pâncreas?' e 'Como lidar com a lesão pancreática incidental?'. O evento aconteceu no dia 23 de outubro de 2014.</li> <li>• Palestra gratuita sobre as "Principais Lesões no Atleta", para médicos de Recife (PE). Os temas abordados foram: 'Overtraining: Causas e Consequências' e 'Como Interpretar a Ressonância nas Lesões do Overtraining'. O evento aconteceu em 28 de agosto de 2014.</li> </ul>
	Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso gratuito sobre hepatites virais. Ministrado pelo infectologista do Fleury Medicina e Saúde e livre docente da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Celso Granato, abordou tema sobre "Marcadores das Hepatites Virais: Como Solicitar?". Realizado em 6 de novembro de 2014.</li> <li>• Curso gratuito de atualização em anticoagulantes. O evento, que aconteceu em 3 de junho, abordou o tema 'Novos anticoagulantes e o papel do laboratório'.</li> </ul>
Labs a +	Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso gratuito 'Febres hemorrágicas do verão: estamos preparados?'. Durante o encontro foram discutidas ferramentas diagnósticas, suas limitações e análise crítica dos resultados dos quadros infecciosos relatados. A ação, que também integra o projeto Ciclo do Conhecimento, aconteceu no dia 29 de outubro de 2014.</li> </ul>
Diagnoson a+	Salvador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestra gratuita sobre medicina diagnóstica em ortopedia e reumatologia. Os temas abordados foram: 'Avaliação laboratorial do paciente com queixas articulares' e 'Implicação dos exames de imagem no diagnóstico das doenças articulares'. O evento aconteceu em 9 de outubro de 2014.</li> </ul>

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Clientes

O Grupo Fleury tem plena consciência da importância de seus clientes para o sucesso de seu negócio. Dessa forma, da mesma maneira como conduz os processos internos levando sempre em consideração ter os melhores profissionais, também desenvolve uma série de ações para levar mais qualidade e tornar mais confortável a experiência do público em suas unidades de atendimento. Para que isso seja possível, a empresa busca, em todas as marcas, oferecer um tratamento diferenciado e especial, sendo esse um dos motivos que granjearam a reputação do Grupo como um dos melhores em atendimento e qualidade no País.

Para garantir a entrega de serviços, por exemplo, várias unidades trabalham com geradores próprios que entram em funcionamento imediatamente caso haja algum problema de interrupção de energia elétrica, evitando que equipamentos de uso contínuo deixem de funcionar e garantindo ao paciente a realização de seus exames.

Também em razão de risco de interrupção no fornecimento de água, principalmente na cidade de São Paulo, a companhia firmou contrato com empresa especializada no abastecimento por meio de caminhão-pipa. No caso de eventual necessidade, a remessa será feita imediatamente após a solicitação.

Além do aplicativo de celular criado para facilitar o agendamento das consultas (*ver mais na página 98*), o Grupo também tem se preocupado em melhorar o atendimento na linha de frente, investindo continuamente no treinamento e desenvolvimento das equipes, melhorias na infraestrutura das unidades, maior *mix* de serviços e produtos, canais exclusivos para agendamento de exames e críticas e sugestões, entre outras facilidades.

Várias ações garantem o sigilo das informações dos clientes, a exemplo de acessos com senhas, proteção do acesso de resultados nos sites das marcas, Instruções de Trabalho (ITRs) estabelecidas, etc.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Ouvidoria

Em 2014, por meio do antigo banco de dados da Ouvidoria de clientes, a empresa recebeu 22.957 reclamações, sendo 17,1% relacionadas à qualidade da informação, 12,5% ao tempo de espera, 4,8% a problemas de agendamento, 4,7% por postura e 4,4% por pontualidade na entrega de resultados. Do volume total, 67,0% (15.384) foram consideradas reclamações fundamentadas e receberam o devido encaminhamento para uma possível resolução, em sintonia com o processo de conduta estabelecido pela empresa.

### Pesquisas de opinião [GRI PR5]

Em 2014, as pesquisas de satisfação realizadas com pacientes das diversas atribuíram ao Grupo Fleury nota média de 8,73, acima do pactuado (8,54).

### RESULTADO DE PESQUISA

MARCA	CLIENTES	RESPONDENTES	NOTA	META
a+ - BA	67.035	1.912	8,36	7,92
a+ - PE	37.446	1.231	8,80	8,90
a+ - PR	11.491	375	8,80	8,78
a+ - RS	20.479	874	9,28	9,11
a+ - SP	634.617	26.581	8,23	7,86
Fleury	800.656	43.360	9,03	8,99
Weinmann	263.757	8.917	9,06	9,01

Outra métrica utilizada pela empresa para aferir a percepção de seus clientes, o Net Promoter Score (NPS), teve como resultado no ano 67%. Ele é calculado a partir da pergunta "De 0 a 10, qual nota representaria a sua recomendação de uma determinada marca para amigos e familiares?" (sendo 0 = não recomendaria e 10 = recomendaria muito). Clientes respondentes de 10 e 9 são classificados como "promotores". Clientes respondentes de 6, 5, 4, 3, 2, 1 e 0 são os "detratores". Notas 8 e 7 são desconsideradas. O NPS é o resultado da porcentagem de promotores menos a porcentagem de detratores.

	NPS
a+ - BA	50,5%
a+ - PE	60,6%
a+ - PR	65,2%
a+ - RS	74,1%
a+ - SP	44,3%
Fleury	74,7%
Weinmann	70,4%
	<b>63,8%</b>

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Segurança do cliente |GRI PR1|

O Grupo Fleury mantém o Comitê de Eventos Adversos, para gerir riscos e assegurar o bem-estar dos pacientes. Neste, diversas iniciativas são colocadas em prática para criar um ambiente mais seguro e eficiente, a fim de mitigar a ocorrência de possíveis eventos adversos.

Em 2014, foram registrados 236 eventos dessa natureza. O principal motivo (33%) são as reações alérgicas a contraste, seguidas por eventos diversos (16%) e quedas (13%). Para gerenciar esse tipo de problema, a empresa padronizou um fluxo de notificação obrigatória e de tratamento de ocorrências, para todas as regionais do grupo.

### Auditorias de Qualidade e Meio Ambiente

O Grupo Fleury realiza auditorias internas e externas para controle de qualidade, entre outros escopos. Em 2014, foram realizadas 12 auditorias externas e 409 internas de qualidade. Durante o ano, a empresa contou com 111 auditores internos de qualidade.

### NÚMERO DE OCORRÊNCIAS POR REGIONAL |GRI PR2|

REGIONAL	BA	PE	PR	RJ	RS	SP	TOTAL
Nº de eventos adversos	54	6	2	56	4	114	236

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Fornecedores

A relação com os fornecedores é um dos pilares da companhia e todas as ações visam ao desenvolvimento e aprimoramento da rentabilidade e de práticas de sustentabilidade. O processo de avaliação e qualificação de fornecedores compreende três etapas básicas. A primeira é a de homologação, na qual são ponderados aspectos de *compliance* e grau de impacto nos serviços. A segunda etapa consiste na avaliação e gestão dos fornecedores qualificados com alto impacto no fornecimento de insumos e serviços, definidos na etapa anterior. A fase final do processo é focada nos fornecedores estratégicos e tem como premissa o fortalecimento da relação comercial por meio do Programa de Excelência em Relacionamento com a Cadeia de Fornecedores (Perc), que em 2013 passou a fazer parte do Banco de Melhores Práticas do Ethos e também no Banco de Práticas do Prêmio ECO, da Câmara de Comércio Americana (Amcham).

A quinta edição do programa contou com a participação de 64 empresas e reconheceu os cinco fornecedores que se destacaram no período. Além de atender às exigências do Grupo Fleury em questões de Qualidade e Termos e Condições, os fornecedores são incentivados a inserir ideias na plataforma de inovação “Fórum Fornecedores”, apresentando sugestões e propostas para a melhoria contínua de processos. Os fornecedores

participantes inseriram 401 ideias, das quais 141 foram implantadas na companhia com impacto positivo de R\$ 1,9 milhão.

### Gestão de contratos |GRI EC6|

Ainda para reforçar as práticas com esse público, em 2014 foi realizado um grande trabalho para melhorar os indicadores de avaliação da cadeia de fornecimento. O escopo foi aumentado, com a inclusão de novos aspectos e maior rigor no processo de homologação. A forma de gestão foi alterada, deixando de ser por área e passando a ser feita transversalmente, por processo. A mudança trouxe ganhos importantes de sinergia entre as áreas, aumentando a eficiência nos processos de compras.

Todos os contratos contêm cláusulas específicas que asseguram as boas práticas de *compliance* e contemplam aspectos de direitos humanos e trabalhistas, como repúdio ao trabalho análogo ao escravo e infantil, entre outros. Para estar apto, o fornecedor precisa atender, de forma integral, às conformidades estabelecidas por lei e seguidas pelo Grupo Fleury. Também são levados em conta itens como risco de desabastecimento, saúde do cliente e impacto ao meio ambiente.

A maioria dos fornecedores do Grupo Fleury está concentrada no Estado de São Paulo (97%), uma vez que o *core business* é abastecido, em grande parte, por fabricantes de porte nacional e internacional, especializados, que também estão concentrados

nesta região. Devido a essa peculiaridade da cadeia de suprimentos em medicina diagnóstica, as compras são concentradas na matriz.

A empresa não possui uma política formalizada, mas, na prática, ao fazer um processo de concorrência, dá preferência aos fornecedores locais quando os custos de transportes forem superiores a vantagens comerciais e requisitos de qualidade em relação aos contratados pela matriz. Porém, fomenta a utilização de fornecedores locais quando existe essa possibilidade, por meio de trabalho conjunto entre Compras Corporativo e Suprimentos Regionais.

Exemplos de prestadores de serviços locais são: vigilância e controle de acesso, controle de pragas, transportes específicos de equipamentos e coleta de resíduos. Em obras e reformas de unidades também existe uma carteira de fornecedores locais para projetos de arquitetura, construtoras e marcenaria, que atendem plenamente, com melhores condições de custos e prazos, ao programa de expansão do Grupo Fleury.

Não foi reportada em 2014 qualquer ação judicial no quadro de fornecedores da empresa referente a incidentes relativos a questões de direitos humanos. Todos os fornecedores cadastrados no Programa de Relacionamento com a Cadeia de Fornecedores respondem a um questionário com questões relativas à corrupção, produtos retirados de mercado por ferir o código do consumidor



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

ou ainda se a empresa em questão teve ações judiciais ou denúncias de órgãos públicos. Em 100% dos contratos são inseridos aditivos de cidadania e sustentabilidade. A companhia também põe à disposição desse público o seu Código de Conduta Ética e realiza para novos cadastros e novas homologações pesquisa na lista suja do Ministério do Trabalho, a fim de verificar alguma possível pendência jurídica do fornecedor em questão. Os principais riscos de trabalho infantil ou forçado são identificados em fornecedores da área de confecções, na fabricação de uniformes utilizados pelos profissionais de atendimento, mas nenhum caso foi registrado em 2014. [\[GRI HR1, HR2, HR6, HR7\]](#)

### Integração

Outro aspecto positivo foi a participação ativa da equipe interna, que apresentou projetos na Jornada do Conhecimento tanto científicos quanto casos administrativos. Foi criado também o “*Innovation Day*”, no qual cinco fornecedores selecionados participam de discussões com equipes do Grupo Fleury no “funil de oportunidades”, buscando novas ideias e estratégias para aprimorar os serviços. Dessas reuniões saíram propostas como carbono zero, no qual as transferências de malotes entre as sedes administrativas da empresa em São Paulo passaram a ser feitas por ciclistas ao invés de motos. O projeto trouxe uma economia de 1.300 quilos de carbono e deverá ser estendido a outras unidades do grupo em 2015.

### Logística

Para melhorar a gestão de materiais e racionalizar custos, um grupo de colaboradores criou um algoritmo para sustentar o projeto “Demanda Empurrada”, no qual 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 2014, a prática foi implantada, gerando ganhos nas operações de hospitais e unidades, e deve ser estendida para toda operação nos próximos anos.

A busca por oportunidades de redução de custos faz parte do dia a dia do Grupo Fleury, o que inclui a prevenção de possíveis fatores que possam afetar o atendimento ao cliente. Nesse sentido, 2014 foi um ano atípico de várias formas. Em junho e julho, por exemplo, houve a realização da Copa do Mundo no Brasil, o que exigiu que o setor de suprimentos fizesse ações visando diminuir os impactos do campeonato sobre as operações da empresa. Dessa forma, foi realizado um trabalho de prevenção para que o grande aumento de passageiros não prejudicasse o trânsito de insumos e material de exames entre as unidades e a sede, todas as empresas aéreas foram visitadas pelas equipes de fornecedores, garantindo que o transporte não fosse prejudicado.

### Metas para 2015

Um dos itens mais impactantes no gasto com fornecedores é a forte valorização dos salários da base da pirâmide, que nos últimos anos chegou a dois dígitos. Isso significa, em três anos, mais de 30%. Embora relevantes no aspecto social, estruturas foram revistas dentro do grupo visando diminuir o impacto desse gasto. Houve maior acompanhamento dos fornecedores que utilizam grande volume de mão de obra.

Para 2015, as pressões econômicas mais fortes possivelmente virão do aumento da inflação provocado pela alta das tarifas de energia, combustíveis, etc. Diante dessa realidade, o Grupo Fleury iniciou em 2014 um trabalho preventivo com os fornecedores, que visa minimizar riscos e buscar oportunidades reais de redução de gastos.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Sociedade | GRI SO1|

As ações de responsabilidade socioambiental do Grupo Fleury visam promover iniciativas autossustentáveis de saúde, educação e capacitação profissional, colaborando com a geração de renda e a diminuição da desigualdade social no País e são desenvolvidas em 100% das operações.

As operações da companhia não representam significativos impactos negativos potenciais e reais nas comunidades de atuação. No entanto, devido às características do negócio, são adotados cuidados específicos, como isolamento acústico e baritagem em salas onde funcionam equipamentos que emitem radioatividade ionizante, bem como o cumprimento de todas as normas técnicas de saúde e as estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária para o funcionamento dos serviços, transporte de amostras contendo material biológico e descarte de resíduos comuns e hospitalares. A empresa faz ainda um estudo de impacto no tráfego local em decorrência da movimentação dos clientes. |GRI SO9, SO10|

A empresa mapeia, monitora e tem clareza das suas responsabilidades para com a sociedade nas regiões em que atua, buscando estreitar seu relacionamento e minimizar possíveis impactos decorrentes da sua atuação por meio de diversos programas sociais. No ano, o aporte de investimento social externo totalizou R\$ 502 mil.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

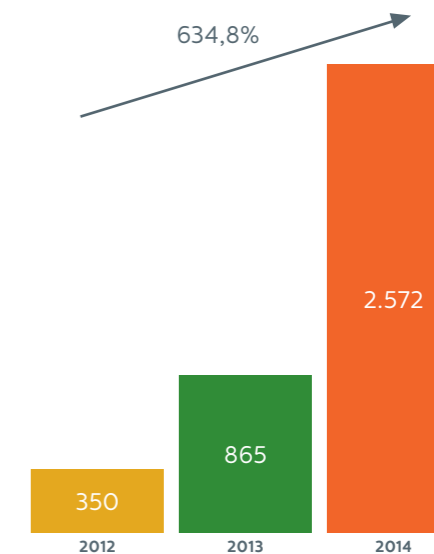
## Programa de Voluntariado

Por meio do Voluntários Grupo Fleury, criado em 2012, a empresa incentiva uma postura socialmente responsável, com o propósito de estimular a cultura do voluntariado dentro e fora da companhia, por meio de ações caracterizadas pela vontade de gerar resultados genuínos e em escala realizados em todos os estados brasileiros em que atua. Em 2014, o programa contou com 2.572 participações.

Entre as realizações do ano está uma parceria com a equipe do programa de bem-estar Viver Melhor, para a organização de campanhas de doação de mantimentos para ONGs parceiras do Grupo, em eventos de entretenimento patrocinados pelo programa. Foram realizados em 2014 dois eventos exclusivos para profissionais do Grupo Fleury, nos meses de setembro e outubro, na casa de shows Pikadero Fun House, na regional SP. Ao todo, participaram 294 voluntários, com arrecadação de 77,8 kg de leite em pó, além de brinquedos.

Também merece destaque a parceria dos voluntários do Grupo com a ação Papai Noel dos Correios, que ajudou a apadrinhar mais de 1.250 crianças em todo o País. A campanha institucional acontece em todo o território nacional e completou 25 anos em 2014. Os presentes são recolhidos pelos Correios e distribuídos até o dia 24 de dezembro.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO –  
NÚMERO DE PARTICIPAÇÕES



## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## CAC Solidário

Realizado pela segunda vez em 2014, o projeto consiste em ações solidárias com os colaboradores das Centrais de Atendimento ao Cliente de São Paulo e do Rio de Janeiro. Os profissionais escolhem uma instituição parceira para desenvolvimento da iniciativa. Após entender a realidade da instituição escolhida, o público atendido e suas necessidades, os participantes organizam arrecadações que resultam em significativas doações.

Em São Paulo, a instituição escolhida foi a Casa do Ninho de Apoio à Criança Carente com Câncer. A iniciativa contou com a participação de 600 colaboradores, que que arrecadaram 574 itens e 174,12 kg de alimentos.

No Rio de Janeiro, a instituição escolhida foi a APAE-RJ (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), que recebeu 151 unidades de leite doadas por 200 colaboradores.

## Conecta Saúde

Ação social desenvolvida em parceria com o fornecedor Philips do Brasil, o programa objetiva contribuir para a educação em saúde, disseminando conhecimentos relacionados a doenças sexualmente transmissíveis (DSTs) e à gravidez precoce, em escolas públicas das regiões nas quais o Grupo Fleury está presente. Em formato de jogo de tabuleiro operado por voluntários, os grupos criam e desenvolvem personagens para que os jovens se sintam à vontade para exporem suas questões sobre esses temas. Em 2013, um projeto-piloto foi implantado em São Paulo, depois foi ampliado para Curitiba; em 2014 estendeu-se à Bahia e Pernambuco e teve sua atuação aumentada em São Paulo; em 2015, estudantes do Rio Grande do Sul deverão participar do Conecta Saúde.

Para formar disseminadores para o projeto, a área de Sustentabilidade promoveu um dia de capacitação aos colaboradores das regionais Paraná, Recife, Bahia e São Paulo, tornando-os aptos para aplicar a metodologia aos alunos da rede pública dos ensinos médio e fundamental. Ao todo, participaram das atividades 217 alunos, entre 12 e 17 anos.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Em São Paulo foi realizada uma parceria com a Subprefeitura do Jabaquara, na zona sul da cidade, e com a supervisão de saúde dos bairros Jabaquara e Vila Mariana para a capacitação, por parte do Grupo Fleury, de profissionais da rede pública de saúde que serão responsáveis por aplicar o Conecta Saúde em nove escolas municipais da região, aumentando assim a capilaridade do programa. Para 2015, estão previstas outras parcerias com o setor público nas diversas regiões da capital paulista.

### Projeto Dom

O ano 2014 marcou a realização da terceira edição do Projeto Dom, a segunda em nível nacional. Doze organizações do terceiro setor, de seis regionais do Grupo – Bahia, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo – participaram da capacitação voltada à gestão das suas instituições na Universidade Corporativa do Grupo.

O projeto conta com a atuação de executivos e *trainees* voluntários do Grupo Fleury, que, além de ministrar aulas, dão apoio às ONGs como tutores no desenvolvimento de projetos práticos. Os projetos são submetidos a uma banca examinadora composta por profissionais de Sustentabilidade e os três melhores recebem uma premiação em dinheiro. Dessa maneira, o Grupo Fleury capacita as instituições, promovendo uma melhora na gestão e aumentando a qualidade de seus serviços e processos de atendimento.

Entre agentes internos e externos, *trainees* e tutores, são 38 profissionais voluntários que dão apoio ao projeto. Todo o conteúdo do curso é elaborado levando em conta as necessidades das organizações e a *expertise* Fleury.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### **Projeto Pescar** | GRI EC9|

Realizado há 16 anos pela marca Weinmann, no Rio Grande do Sul, o Projeto Pescar visa à capacitação de jovens entre 16 e 19 anos, em situação de vulnerabilidade social, por meio do fornecimento de um curso de Iniciação Profissional em Qualidade no Atendimento ao Cliente. O objetivo é dar a base para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, além de promover a inserção desses jovens no mercado de trabalho. Implantado em 2011 também em São Paulo, o projeto foi descontinuado nessa regional em 2014.

No ano, foram contratados 16 alunos formados nas turmas do ano anterior em São Paulo e 11 alunos formados em Porto Alegre. Uma vez contratados, eles assumiram diferentes posições nas organizações. Da turma de 2013, 53% ocuparam cargos de Jovens Aprendizes na Regional São Paulo e 57% foram contratados na área de atendimento na regional Rio Grande do Sul.

### **Doações de exames**

Em 2014, houve uma redução de 70% no número de exames doados a instituições do terceiro setor e projetos sociais. Esse fator se deu pela mudança ocorrida na diretriz de doações de cunho social. Como alternativa, foram criados programas de aplicação de descontos para instituições sociais, como Graacc e Samaritano. O programa de atendimento às gestantes da instituição Cruz de Malta foi mantido nos moldes originais.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Exame a preço de custo

Para ampliar o acesso da população ao teste recém-lançado para detectar chikungunya, a empresa fez questão de introduzi-lo no mercado a preço de custo. A medida visa combater a doença que está se alastrando no País. A infecção é causada por um vírus transmitido pela picada do mosquito *Aedes*, o mesmo que também transmite a dengue e, de acordo com o Ministério da Saúde, já são mais de 1,3 mil casos registrados no Brasil. Tanto a chikungunya quanto a dengue apresentam febre, mal-estar e dor nas articulações.

A contaminação ocorre normalmente nos locais que oferecem condições favoráveis para a proliferação de mosquitos e é maior na época das chuvas. A grande diferença entre as doenças está nas sequelas, enquanto a dengue pode provocar hemorragia, o mesmo não acontece com o outro tipo de febre. Mas, metade dos indivíduos infectados com chikungunya também desenvolve artrite crônica, segundo a literatura médica.

O exame é feito a partir de uma amostra de sangue e não exige preparo prévio. Muito sensível, é capaz de identificar o vírus em pessoas com apenas um dia de doença. O resultado ficará disponível aos clientes em até quatro dias.

## Doação de bens |GRI EC8|

Em 2014, foram realizados 15 processos de doações de bens patrimoniais entre as regionais Bahia, Rio de Janeiro e São Paulo, contabilizando aproximadamente 224 bens doados. Levando em conta a redução em comparação ao ano de 2013 (780 bens), vale ressaltar que esse processo ocorre com base nos projetos de expansão e/ou reforma de unidades previstos para o período.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Comunicação e marketing

As ações de comunicação e marketing realizadas pelo Grupo Fleury em 2014 foram de grande importância para reforçar com seus diversos públicos o pioneirismo e a força de suas marcas. A empresa segue uma política de comunicação externa que estabelece diretrizes baseadas nas determinações do Conselho Federal de Medicina (CFM), que regulamenta a prática e a divulgação de serviços médicos.

O Grupo atende à legislação vigente e específica sobre publicidade, propaganda e marketing em todas as regiões onde atua. A Gestão de Reputação é feita em conjunto pelas equipes de Riscos, Comunicação e Marketing e Auditoria. O objetivo é preservar a imagem da empresa, com o monitoramento em tempo real dos meios de comunicação e das mídias sociais, fornecendo uma rápida resposta ao público externo. Em 2014, 100% dos processos que poderiam afetar a imagem da empresa foram mitigados e resolvidos com eficiência. [|GRI PR7|](#)

Da mesma forma, não foram registrados pelo Departamento Jurídico quaisquer processos referentes às ações de promoção da companhia, incluindo as campanhas publicitárias. [|GRI PR6|](#)



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Comunicação com o público interno

O grande destaque na comunicação com o público interno em 2014 foi a consolidação da rede Point. O portal passou a ser a principal ferramenta de interação entre colaboradores e entre eles e a companhia. O novo canal, que substituiu a antiga *intranet*, foi desenvolvido em formato de rede social, com características interativas que melhoram o diálogo dentro do grupo, tornando a comunicação mais horizontalizada e imprimindo eficiência e transparência aos processos em nível nacional.

O objetivo de criação da nova ferramenta, além de ser um facilitador para as diversas áreas, é manter o Grupo alinhado com os temas tratados no dia a dia da companhia. Entre as várias possibilidades, o portal permite que os assuntos sejam agrupados de maneira segmentada, por meio da criação de comunidades ou de núcleos de interesse.

Dessa forma, os colaboradores podem compartilhar assuntos que sejam de interesse comum entre eles, entre as áreas e entre as regionais, incentivando a geração e a troca de conhecimento entre todos, em sintonia com a cultura do Grupo. A ferramenta também torna mais eficiente o trabalho da área de Comunicação e Marketing, que pode personalizar suas divulgações conforme o tema ou a necessidade.

No ano, a rede Point contou com 7.837 colaboradores e 848 médicos cadastrados, somando 8.685 pessoas. Para 2015, a meta é expandir ainda mais a rede, que já tem quase 100% de adesão.

### DESTAQUE:

A *INTRANET POINT* PERMITIU QUE FOSSEM REALIZADAS CAMPANHAS INTERNAS PARA GRUPOS ESPECÍFICOS. EM JUNHO E JULHO, POR EXEMPLO, FOI CRIADO O “*BOLÃO DA COPA DO MUNDO*”. A AÇÃO TROUXE UMA GRANDE MOBILIZAÇÃO ENTRE COLABORADORES DE TODO O BRASIL, CONTRIBUINDO PARA QUE PESSOAS DE TODO O GRUPO SE CONHECESSEM E SE INTEGRASSEM.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Comunicação com os clientes

Para facilitar o agendamento de exames, o Fleury Medicina e Saúde lançou um aplicativo gratuito para *smartphones* que visa a otimizar esse processo, permitindo o envio de foto do pedido médico.

A ferramenta está disponível para *download* na AppleStore e PlayStore, dessa forma os clientes contam com a facilidade de onde estiverem. Para isso, precisam apenas tirar uma foto da receita, preencher um perfil e escolher o horário e a unidade de sua preferência e aguardar a confirmação do agendamento.

O programa é inteligente e já traz as unidades de atendimento selecionadas no cadastro com destaque, e o cliente ainda tem a opção de desmarcá-las ou selecionar outras. Quando a opção de horário é disponibilizada, se o período da manhã for escolhido, por exemplo, o aplicativo já mostra quais exames não precisam de 12 horas de jejum, para ajudar o cliente a se programar com horários alternativos.

Para confirmar o agendamento feito pelo aplicativo, o cliente receberá em até 24 horas uma ligação de um dos atendentes da Central de Atendimento, bem como um *e-mail* com as orientações para o preparo dos exames agendados. Atualmente, a ferramenta está disponível apenas para clientes do Fleury, mas está sendo avaliada e deve ser ampliada para as outras marcas do Grupo ainda em 2015.

Todas as marcas mantêm sites que reproduzem informações médicas e de interesse sobre saúde para seus públicos de relacionamento. Na comunicação com os clientes, há ainda o apoio da *Revista Fleury*, de periodicidade trimestral, que traz informações sobre saúde e estilo de vida, com artigos, reportagens e entrevistas que disseminam conteúdo educativo. A publicação é distribuída nas unidades de atendimento e fica disponível para *download* no site do Grupo, na área Clientes/Saúde em Dia.

### Intimidade com o cliente

No ano de 2014, houve uma mudança no sistema de atendimento. O cliente passou a ter à sua disposição três canais com direcionamento segmentado para a resolução de suas necessidades:

- **CAC:** A Central de Agendamento foi implantada apenas para a marcação de exames, liberando o canal, que assim pode realizar esta operação sem mais demora;

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

- **SAC:** Serviço de Atendimento ao Cliente. Nesta etapa, há a tentativa de resolver os casos de pequena e média complexidade na mesma ligação, agilizando o atendimento e trazendo uma sensação de satisfação ao paciente que teve seu problema resolvido sem mais espera e sem burocracia;
- **Ouvidoria:** O sistema, destinado aos casos mais complexos que não foram resolvidos pelo SAC, permite um aumento de velocidade na resposta ao cliente, com maior resolução de problemas e diminuição do grau de insatisfação. O serviço deverá entrar em funcionamento em 2015.

## Comunicação com os médicos

Na esfera de serviços, foi criado o *Concierge Médico*, um canal que oferece diversos serviços aos profissionais, como marcação urgente de um exame de emergência ou um laudo que precisa ser entregue com mais agilidade. Também houve melhorias no *site* médico, que aumentou o escopo de serviços, oferecendo um número maior de benefícios e facilidades, tais como:

- **Logon:** a validade foi ampliada. Antes 15 minutos, hoje permite que o médico acesse e fique conectado por seis horas. Estão disponíveis reforços para o aprimoramento profissional, como artigos, revistas médicas e atualização semanal do conteúdo;
- **Acesso customizado:** o médico consegue enxergar as 20 fichas de resultados de exames mais recentes de seus pacientes e pode acompanhar o andamento de cada uma;
- **Chat médico:** o profissional fica em contato permanente e pode esclarecer imediatamente dúvidas com o núcleo médico do Fleury;
- **Nossos especialistas:** troca direta de *e-mails* com os médicos do Fleury;
- **Nota complementar:** qualquer fato relevante referente ao exame aparece imediatamente para o médico solicitante.
- **View motion:** cinco exames de imagem estão disponíveis por um sistema especial de navegação avançada e podem ser acessados pelo médico de uma maneira que permite mais precisão; ele consegue manipular a imagem da forma que achar melhor, como se estivesse presente no momento do exame. Isso dá mais segurança e precisão ao diagnóstico. O benefício será estendido para a marca a+ em 2015.

Outra novidade é que em 2014 os *sites* médicos das marcas Fleury e a+ ganharam uma versão *mobile* para *smartphone*. O aplicativo agrega o benefício de o médico poder acessar a informação a qualquer momento e de qualquer lugar, com segurança e facilidade.

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Publicações

Em 2014, foram lançados os boletins médicos de Weinmann Laboratório e Clínica Felipe Mattoso em adição aos já existentes das marcas a+ e Labs a+. Foram distribuídas seis edições da revista *Fleury Medicina e Saúde*, lançada em 2013, para um *mailing* selecionado de aproximadamente 9 mil médicos. Todas essas publicações também estão à disposição nos *sites* do Grupo Fleury.

## Campanhas na mídia

### “Cada coração é único”

Para marcar o lançamento do Centro Integrado Cardiológico e Neurovascular, em março de 2014, foi criada a campanha “Cada coração é único”, desenvolvida pela AgênciaClick Isobar, e dividida em duas partes: uma para clientes e outra para médicos. Ambas as ações focaram no conceito de que cada coração é único e merece todo o cuidado, pois os momentos mais especiais da vida vêm dele. O filme, divulgado nos canais da marca (*site*, Facebook e YouTube), foi baseado em uma história real de amor entre Vicente e Maria. O vídeo começa com a imagem do ecocardiograma do coração de Vicente e o som de sua batida, seguido da indagação “Gostaria muito de dar esse coração para minha esposa”. O personagem, que aparece cuidando de seu coração no filme, faz uma declaração de amor para sua mulher, Maria, e diz que o coração é da amada desde o primeiro dia em que a viu. O filme traz o conceito do Fleury “Vocêlogia”, enfatizando o atendimento personalizado que a empresa oferece a cada cliente, como a “Marialogia e Vicentologia”, e mostrando que o Centro é especializado em pessoas, conhecimento e tecnologia.

### “Laboratório de Família”

Iniciativa da marca Weinmann em homenagem aos 85 anos do laboratório, comemorados em 2014, a iniciativa contou com a realização de quatro eventos médicos, além de uma campanha de rádio e TV, e serviu para reafirmar a posição da marca como a mais tradicional e confiável no mercado gaúcho de medicina diagnóstica.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Relações institucionais | GRI 4.13, SO5

Em virtude de sua importância e credibilidade no cenário médico nacional, o Grupo Fleury exerce papel de liderança nas pautas institucionais do setor de políticas públicas. Promove e lidera eventos do segmento, sendo um dos atores principais do sistema de saúde. Em 2014, essas ações foram intensificadas.

- Em setembro de 2014, foi um dos participantes do grupo técnico da discussão de regulamentação da Lei nº 13.003/14, com vigência a partir de 25/12/2014, que dispõe sobre contratos entre as operadoras e seus prestadores de serviços;
- Em outubro de 2014, participou da 76ª Reunião do Comitê de Padronização das Informações em Saúde Suplementar (Copiss), composto por representantes da ANS, do Ministério da Saúde, das operadoras de planos privados, dos prestadores de serviços de saúde, das instituições de ensino e pesquisa e das entidades representativas de usuários de planos privados de assistência à saúde;
- Também em outubro, o Grupo Fleury teve participação na reunião da Câmara Técnica da Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos (CBHPM), da Associação Médica Brasileira;
- Testes de Sensibilidade Antimicrobiana (BrCAST), período de junho/2014 a junho/2016, composto por representantes da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC), Sociedade Brasileira de Infectologia (SBI), Sociedade Brasileira de Microbiologia (SBM) e Sociedade Brasileira de Patologia Clínica e Medicina Laboratorial (SBPC/ML), grupo multidisciplinar integrado por especialistas em testes de sensibilidade aos antimicrobianos;
- Discussão, na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), sobre a revisão da Resolução da Diretoria Colegiada – RDC Nº. 302, para a atualização e inclusão de novos parâmetros de qualidade e níveis de segurança operacional para o paciente de análises clínicas;
- Sugestão de temas na Agenda Regulatória da Anvisa 2015/2016 – Diálogos Setoriais;
- Participação no evento Conectados Pela Saúde – Memória do 2º Encontro de Blogueiros e Ativistas Digitais da Saúde. Acompanhado por ativistas e blogueiros de vários lugares, teve alcance em países como Estados Unidos, Espanha, Portugal e Canadá. Realizado no Salão Nobre da Câmara Municipal de São Paulo, em novembro, reuniu mais de 200 pessoas, que compartilharam ferramenta sobre como produzir informação de qualidade em saúde no campo digital, como monetizar um *blog*, além de fornecer amplo conhecimento técnico de algumas atividades realizadas pela Secretaria de Assistência à Saúde e outros departamentos do Ministério da Saúde.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### PARTICIPAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES OU ENTIDADES DE CLASSE |GRI 4.13|

PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃO DE GOVERNANÇA E COMITÊS	
ENTIDADE	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	
ENTIDADE	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



*desempenho ambiental*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Forma de gestão |GRI EN26|

A atuação da empresa é sustentada pelo compromisso com a preservação do meio ambiente, consumo racional de recursos, gestão de resíduos e educação ambiental. Metas como redução de resíduos e emissões já estão em andamento. Além disso, melhorias de processos, como a mudança do sistema de ar condicionado da unidade Jabaquara, que passará a funcionar com gás ecológico, aprovadas no final de 2014, deverão entrar em funcionamento em 2015.

Exemplo de construção sustentável, a unidade Ponte Estaiada foi erguida agregando requisitos que possibilitam uma redução de aproximadamente 40% no consumo de água e de cerca de 30% no consumo de energia elétrica. O projeto buscou o uso de materiais reciclados, além de priorizar componentes regionais. Quase 90% dos resíduos da obra foram desviados de aterros e encaminhados para reciclagem. A Unidade Braz Leme de Fleury Medicina e Saúde, inaugurada em 2014, na zona norte de São Paulo, também obedeceu a critérios LEED. |GRI EN6, EN7|

Em muitas unidades, a telemetria – sistema de monitoramento – controla a automação predial, ajudando a evitar perda de energia. Em 2014, foi contratada uma assessoria externa, cujas recomendações ajudaram a reduzir as perdas energéticas em torno de 5%. Cinquenta e cinco

unidades principais em todo o País foram enquadradas, trazendo considerável redução.

Outra ação benéfica adotada em 2014 foi o “*bike courier*”, procedimento para envio de malotes entre os três prédios administrativos localizados na zona sul de São Paulo. Antes realizada por meio de motocicletas, a atividade passou a ser feita por meio de ciclistas, contribuindo para a redução nas emissões de gases de efeito estufa.

A crise hídrica também esteve na pauta de preocupações do Grupo em 2014, como parte de aspectos relacionados a mudanças climáticas, e foi debatida na Diretoria Executiva e no Conselho de Administração. Mesmo sem uma análise detalhada dos impactos financeiros resultantes de mudanças climáticas, foram adotadas proativamente medidas para minimizar os potenciais efeitos da falta de água e, conseqüente, falta de energia. Entre elas destacam-se:

- Instalação de reservatórios extras de água na maioria das unidades, além de contrato para abastecimento com caminhões-pipas em caso de emergência;
- Geradores de energia que garantem o funcionamento de unidades estratégicas em caso de desabastecimento;
- Nove geradores de energia e um poço artesiano na área técnica de São Paulo, a maior e mais completa do Grupo.
- Para 2015, está programada uma mudança de

matriz energética. O projeto é instalar geradores a gás, mais ecológicos, para reduzir gastos energéticos e despesas. Também estão previstos investimentos em logística reversa, sendo que diversos acordos estão em andamento com fornecedores parceiros nesse sentido.

### TI Verde (Green IT)

Tendência mundial voltada para o impacto dos recursos tecnológicos no meio ambiente, a TI verde também está presente nas operações do Grupo Fleury. A medida visa à utilização mais eficiente de energia, recursos e insumos e à redução dos impactos no seu descarte, permitindo sua reciclagem e/ou reutilização.

Para manter toda a infraestrutura tecnológica, o Grupo Fleury dispõe de dois grandes *data centers*, onde são monitorados mais de mil servidores que hospedam centenas de aplicações e sistemas, com equipes que trabalham 24 horas por dia, sete dias por semana, para garantir a continuidade dos serviços de todo o Grupo.

Em 2012, em parceria com o time de Suprimentos, foi selecionado um parceiro estratégico de serviços de impressão que atua fortemente com o conceito de sustentabilidade. Nessa mudança, foram substituídas 1.154 impressoras *lasers* por equipamentos Color Cube, que utilizam ceras sólidas ao invés de cartuchos. Atóxica, a cera não produz pó e suas embalagens são feitas de papel reciclado e tinta à base de soja. Essa iniciativa



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

proporcionou economia de 9% de energia em 2014, comparativamente a 2013, e deixou de gerar 277 toneladas de resíduos de cartuchos (aproximadamente, 65 milhões de páginas foram impressas no ano). [|GRI EN7|](#)

Nesses sites, é aplicado o conceito de TI Verde, com a virtualização de 80% dos servidores. A drástica redução de equipamentos físicos diminui a necessidade espaço e, conseqüentemente, o consumo de energia e a poluição emitida.

O Grupo Fleury possui uma área dedicada à gestão ambiental e de sustentabilidade, responsável pela coleta dos dados nas áreas responsáveis e dos indicadores que compõem o inventário. Não há um sistema informatizado para coleta de dados. O sistema de gestão Integrada ISO 9001 e ISO 14001 abrange as regionais SP, PR, RS, PE e BA, e visa à melhoria de qualidade e acurácia dos indicadores. O Grupo também participa de iniciativas nesse sentido, como ISE, GRI, Pacto Global, além do GHG Protocol, o que permite o cruzamento e aproveitamento de informações.

## Emissões

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

Dessa maneira, é possível identificar as oportunidades de melhoria e realizar ações de redução e de compensação de carbono de forma mais precisa. Assim, em 2014, foram compensadas emissões corporativas de GEE dos anos de 2011 e 2012 por meio do projeto Kitambar Switching Fuel Project, certificado pela Sustainable Carbon. A gestão de GEE está alinhada com as diretrizes do Grupo em realizar as melhores práticas do mercado, englobando mensuração das emissões, redução e compensação. Entre as principais ações de redução está a revisão das viagens aéreas e do sistema de logística.

As emissões referentes a 2014 totalizaram 10.319 tCO<sub>2</sub>e, sendo que cerca de 60% das emissões são resultantes do escopo 2 (proveniente da compra de energia elétrica). Um fato a observar é que o consumo de energia elétrica foi 18,8% menor em 2014 do que em 2013, mas mesmo assim as emissões do escopo 2 aumentaram. Isso ocorreu, pois o fator

de emissão médio da energia elétrica no ano de 2014 no Brasil aumentou em relação a 2013, pelo maior volume de geração de energia a partir de fonte termelétrica. Também é importante citar que em 2014 o Grupo reduziu de 181 para 153 unidades de atendimento, o que contribuiu para o menor consumo de energia.

Referente ao escopo 3 (emissões indiretas, de terceiros) houve uma redução nas emissões em cerca de 75%. Este resultado reflete a nova estratégia de viagens do Grupo, que tem como objetivo reduzir viagens aéreas e realizar mais reuniões via tele e videoconferência. Durante o ano de 2014, foi realizada revisão da logística e também desenvolvido um trabalho para diminuir as impressões em papel, o que impactou positivamente na redução das emissões dos transportes e resíduos sólidos. [|GRI EN26|](#)

Já o escopo 1 (emissões diretas) teve um aumento de cerca de 35%, sendo as emissões fugitivas as maiores responsáveis, pois o Grupo ampliou a oferta de serviços que utilizam anestésico, o qual possui em sua composição gás de efeito estufa.

Destaca-se que no ano de 2014 as emissões do Grupo foram reduzidas em 8,3% (menos 935,5 tCO<sub>2</sub>e), sendo parte desse resultado potencialmente causado por decisões estratégicas e pela redução de unidades de atendimento. Mesmo assim, o inventário de 2014 aponta uma potencial retração nas emissões de GEE ao longo da operação do Grupo. [|GRI EN18|](#)

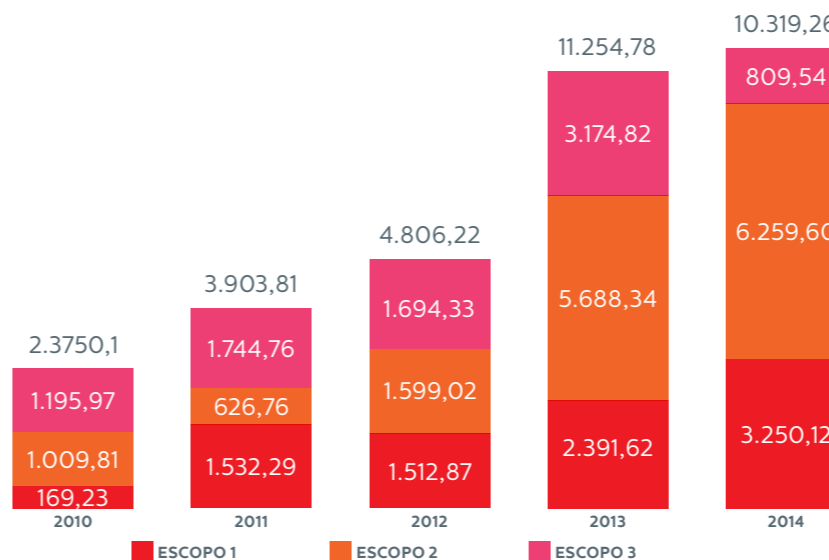
**CONTEÚDO**

- Perfil 2
- Mensagem da administração 13
- Modelo de negócios 17
- Governança corporativa 25
- Gestão estratégica 37
- Diferenciais competitivos 42
- Gestão da sustentabilidade 52
- Visão de futuro 63
- Desempenho social 67
- Desempenho ambiental 103
- Desempenho econômico-financeiro 111
- Sobre o relatório 118
- Sumário GRI 127
- Informações corporativas 144

**EMISSIONES DE GASES DE EFEITO ESTUFA 2014 | GRI EN16, EN17**

		RESULTADOS 2014								
		CO <sub>2</sub> (t)	CH <sub>4</sub> (t)	N <sub>2</sub> O (t)	HFC (t)	PFC (t)	SF <sub>6</sub> (t)	NF <sub>3</sub> (t)	CO <sub>2</sub> e (t)	CO <sub>2</sub> - BIOMASSA
ESCOPO 1	Estacionárias Diretas	102,096160	0,014547	0,000873					102,719881	5,466838
	Móveis Diretas	234,398090	0,045366	0,019184					241,249082	31,482382
	Fugitivas	4,048000		5,768000	0,597550				2.906,153288	
	<b>TOTAL</b>	<b>340,542250</b>	<b>0,059914</b>	<b>5,788057</b>	<b>0,597550</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>3.250,122251</b>	<b>36,949220</b>
ESCOPO 2	Energia Elétrica	6.259,608316							6.259,608316	
	<b>TOTAL</b>	<b>6.259,608316</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>6.259,608316</b>	<b>0,000000</b>
ESCOPO 3	Transp. <i>Upstream</i>	8,310298	0,278957	0,105934					46,852450	1.455,017774
	Resíduos Sólidos		17,520527						438,013164	
	Viagens a Negócios	321,517221	0,004327	0,010226					324,672774	
	<b>TOTAL</b>	<b>329,827519</b>	<b>17,803811</b>	<b>0,116160</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>809,538388</b>	<b>1.455,017774</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6.929,978085</b>	<b>17,863725</b>	<b>5,904216</b>	<b>0,597550</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,000000</b>	<b>10.319,268955</b>	<b>1.491,966994</b>

HISTÓRICO DE EMISSÕES DE GEE (t CO<sub>2</sub>e)



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Energia

No ano, o total de energia indireta consumida pelo Grupo Fleury somou 172.686 *gigajoules* (GJ), redução de aproximadamente 18,8%, o equivalente a 39.987 GJ. Este resultado deve-se a fechamento de unidades e ações educacionais do uso racional da energia elétrica. [|GRI EN7|](#)

### CONSUMO DE ENERGIA DIRETA DISCRIMINADO POR FONTE DE ENERGIA PRIMÁRIA 1 [|GRI EN3|](#)

FONTES DE ENERGIA COMPRADA (GJ)	2014
<b>RENOVÁVEIS</b>	
Álcool	694,19
<b>NÃO RENOVÁVEIS</b>	
Gasolina	1.679,12
Gás natural	1.339,60
Óleo combustível para geradores	1.498,20
<b>TOTAL</b>	<b>4.581,11</b>

<sup>1</sup> Indicador não informado em anos anteriores.

### CONSUMO DE ENERGIA INDIRETA (GJ) [|GRI EN4|](#)

ENERGIA INTERMEDIÁRIA COMPRADA E CONSUMIDA	2010	2011	2012	2013	2014
Fontes renováveis - Hidrelétrica	72.400	78.118	99.567	212.673	172.686

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

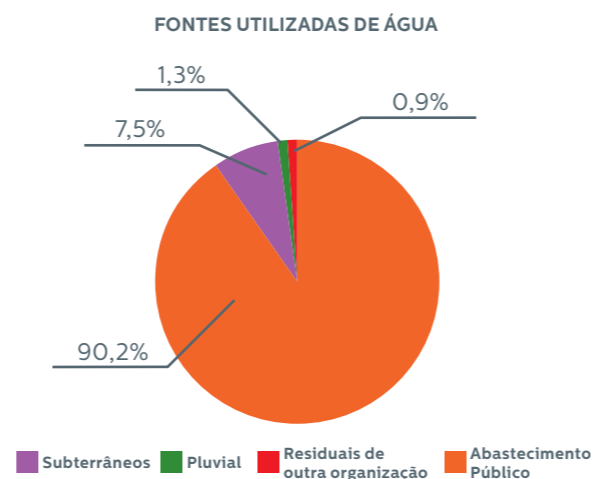
## Água

Em 2014, houve redução de 4,1% no consumo de água nas unidades do Grupo Fleury, que totalizou 153,7 milhões de metros cúbicos. A economia se deu em decorrência do fechamento de algumas unidades e ações educacionais para uso racional do recurso hídrico. A meta para 2015 é reduzir 5% o consumo em relação ao ano anterior. No ano, houve o reúso de 2,1 mil m<sup>3</sup> de água, o equivalente a 1,4% do total do consumo.

[GRI EN10]

### CONSUMO DE ÁGUA (M<sup>3</sup>) [GRI EN8]

	2010	2011	2012	2013	2014
Água subterrânea	19.463,00	25.803,00	27.414,00	29.174,6	11.507,00
Água da chuva coletada e armazenada diretamente pela empresa	-	349,52	349,42	320,6	2.075,00
Águas residuais de uma outra organização	-	-	-	-	1.438,00
Água de concessionárias municipais ou outras fontes públicas	71.104,01	67.044,39	123.020,72	130.804,8	138.723,21
<b>TOTAL</b>	<b>90.567,01</b>	<b>93.196,91</b>	<b>150.784,14</b>	<b>160.300,00</b>	<b>153.743,21</b>



## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Resíduos e efluentes

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

Em São Paulo, o resíduo é coletado por empresas terceirizadas contratadas pelo município, que coloca à disposição informações referentes à contratação e à coleta municipal. Nas demais regionais, os prestadores de serviços são contratados diretamente pela geradora, que avalia as documentações legais e autorizações/licenças ambientais desses prestadores. Todos os mecanismos de coleta e destinação seguem os requisitos da legislação.

No ano, foram geradas 3.504,67 t de resíduos sólidos, sendo 2.290,02 t de resíduos não perigosos e 1.214,65 t de resíduos perigosos. O volume apresenta redução de 21,88% (981,91 t) em relação a 2013, especialmente na regional Rio de Janeiro em razão do fechamento de unidades. Também foi verificada uma inconsistência na contabilização na quantidade de resíduos da regional em 2013, a qual já foi corrigida para os dados de 2014. Não houve registro de derramamento significativo de materiais biológicos e produtos químicos em 2014. [|GRI EN23|](#)

Para 2015, foi estabelecida meta de redução de 3% na geração total de resíduos comuns.

## CONTEÚDO

- Perfil 2
- Mensagem da administração 13
- Modelo de negócios 17
- Governança corporativa 25
- Gestão estratégica 37
- Diferenciais competitivos 42
- Gestão da sustentabilidade 52
- Visão de futuro 63
- Desempenho social 67
- Desempenho ambiental 103
- Desempenho econômico-financeiro 111
- Sobre o relatório 118
- Sumário GRI 127
- Informações corporativas 144

### DESTINAÇÃO/TRATAMENTO DE RESÍDUOS |GRI EN22|

	2010 (%)	2011(%)	2012(%)	2013 (%)	2014 (T/ANO)	2014 (%)
Aterro sanitário	42,30	58,05	58,57	54,39	1.401,62	40,00
Reciclagem	19,10	12,3	14,25	20,16	888,40	25,35
Desativação eletrotérmica	33,80	10,28	14,6	20,17	930,96	26,56
Autoclavagem	0,38	18,01	10,59	4,01	207,34	5,92
Micro-ondas	0,79	0,58	1,22	0,70	28,29	0,81
Incineração	0,33	0,29	0,35	0,20	19,68	0,56
Tratamento interno (autoclavagem)	3,30	0,46	0,37	0,26	24,28	0,69
Decaimento	0,002	0,04	0,04	0,05	2,26	0,06
Solidificação	0,00	0,00	0,00	0,06	1,84	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>3.504,67</b>	<b>100,00</b>

### RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS, IMPORTADOS, EXPORTADOS E TRATADOS 1 |GRI EN24|

	2013	2014
Resíduos perigosos transportados	1.129,96	1.190,37
Resíduos perigosos importados	0,00	0,00
Resíduos perigosos exportados	0,00	0,00
Resíduos perigosos tratados	1.141,87	1.214,65

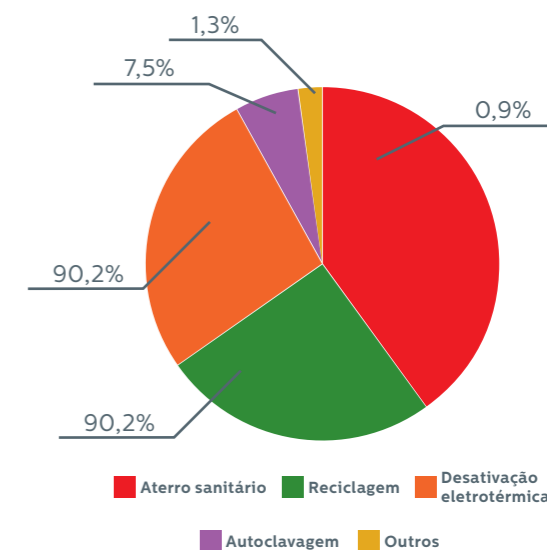
1 Indicador não informado até 2013.

### DESCARTE TOTAL DE ÁGUA, POR QUALIDADE E DESTINAÇÃO – 2014 1 |GRI EN21|

POR DESTINAÇÃO	VOLUME (M³)
Rede pública	138.723,21
Estação de tratamento de efluentes	-
Corpos d'água	-
Outro	-
PELA QUALIDADE DA ÁGUA	VOLUME (M³)
Demanda Química de Oxigênio (DQO) (mg/l)	392,32
Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO) (mg/l)	280,51
Nitrogênio (kg)	0,00005777
Sólidos Suspensos Totais (SST) (kg)	0,00020142

1 Indicador não informado em anos anteriores.

### DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS





*desempenho  
econômico-financeiro*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Resultado operacional

O Grupo Fleury teve um crescimento bastante acentuado nos últimos anos, em virtude principalmente das 27 aquisições realizadas desde 2002 e da expansão orgânica em 2011 e 2012. A partir de 2013, a companhia entrou numa fase de maturação das operações adquiridas. O foco no curto prazo é o crescimento sustentável em marcas *premium* e a rentabilização de marcas *standard*.

Impulsionado pela marca Fleury Medicina e Saúde, o Grupo é sinônimo de excelência, inovação e sustentabilidade na medicina diagnóstica, o que o coloca como um dos mais conceituados e admirados pelos profissionais da área de saúde no Brasil e também pelo público em geral.

A captura da crescente demanda por serviços diagnósticos de excelência, principalmente na marca Fleury, e a reconstrução da rentabilidade do portfólio seguem como o foco para 2015. Ações para a recuperação da rentabilidade no Rio de Janeiro, expansão da capacidade nas marcas *premium* e melhor utilização de ativos nas marcas regionais estão em curso para reforçar a criação de valor nos próximos meses.

Para retomar a rentabilização do negócio, a empresa tem investido em uma série de ações em suas marcas, nas diversas regionais.

Entre elas destacam-se:

- Descontinuação de sete operações no Rio de Janeiro em 2014;
- Transição parcial do modelo de faturamento nos hospitais de São Paulo da Rede D'Or no terceiro trimestre de 2014;
- Integração tecnológica e de sistemas – Hospital Barra D'Or – ganho em desempenho e controle de custos;
- Revisão de contratos deficitários e reposicionamento de preços – laboratório de referência e coletas *in company*;
- Revisão do portfólio de operadoras e planos de saúde.

Ações previstas:

- Transição completa do modelo de faturamento dos hospitais da Rede D'Or em São Paulo, no Rio de Janeiro e no Distrito Federal;
- Reestruturação da oferta de portfólio de serviços de imagem;
- Integração tecnológica e de sistemas da área técnica no Hospital Santa Luzia, em Brasília (DF).



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Resultado nas regionais

Em São Paulo, a marca Fleury Medicina e Saúde, líder no segmento *premium*, atingiu o crescimento de 11,4% em receita bruta no ano, atendendo à crescente demanda por seus serviços e perpetuando seus patamares de rentabilidade. No ano, houve aumento de 4,7 mil m<sup>2</sup> na marca Fleury com a inauguração do Centro Integrado de doenças cardionovasculares na unidade Ponte Estaiada, a transferência de localidade e expansão da unidade Braz Leme e a adição de um novo andar na unidade Rochaverá.

Nos próximos dois anos, deverão ser adicionados aproximadamente 7 mil m<sup>2</sup> em unidades de atendimento, principalmente na marca Fleury. Uma nova unidade deve ser inaugurada ainda em 2015 e outras ocorrerão ao longo de 2016.

No Rio de Janeiro, a marca *premium* Felipe Mattoso seguiu oferecendo um amplo portfólio de serviços e atendimento. Já a marca Labs D'Or passou por ajustes ligados à reestruturação da sua rede de unidades, oferta de serviços e seleção de fontes pagadoras.

As marcas regionais (exceto Rio de Janeiro) avançaram 3,1% em receita bruta como resultado da reestruturação do posicionamento da marca a+ no segmento intermediário alto.

Após revisão do escopo de atuação em 2013, o segmento de negócios *Business to Business* seguiu concentrando o atendimento às instituições que demandam exames de maior complexidade. Com 19 instituições no portfólio, um novo contrato com o Hospital Santa Luzia, em Brasília, foi estabelecido no primeiro semestre de 2014, inaugurando sua presença na Região Centro-Oeste do País. [|GRI SO7|](#)

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Resultado financeiro

### Receita

A receita bruta consolidada do Grupo Fleury totalizou, em 2014, R\$ 1,9 bilhão, representando um crescimento orgânico de 1,2% em relação ao ano anterior, enquanto a receita líquida avançou 1,3%, totalizando R\$ 1,7 bilhão.

O destaque continua sendo a marca Fleury, que registrou expansão de 11,4% no ano. As marcas regionais, exceto Rio de Janeiro, cresceram 3,1% no ano. As operações em hospitais avançaram 3,1%, atingindo R\$ 265,0 milhões. Em Laboratório de Referência, a receita foi de R\$ 26,7 milhões; e em Medicina Preventiva, os serviços de *Check-Up* contabilizaram R\$ 22,8 milhões.

### 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 76,2% da receita líquida (comparado a 77,5% em 2013). No decorrer do ano, a companhia implementou diversas ações visando à contenção de custos e à maior eficiência das operações, o que resultou em uma diminuição de 0,5% no total dos custos.

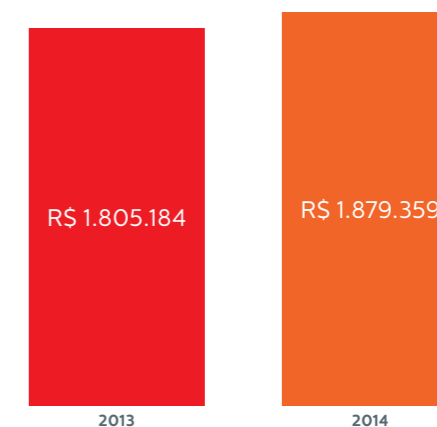
Já as despesas gerais e administrativas atingiram R\$ 209 milhões, incluindo R\$ 25 milhões de despesas com depreciação e amortização.

### EBITDA e lucro líquido

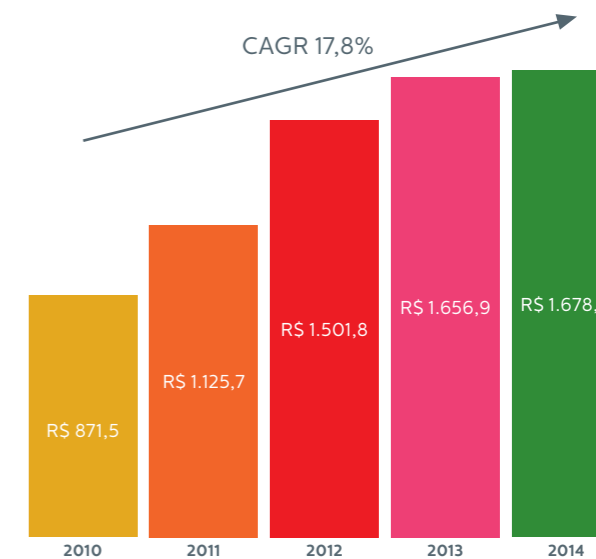
O EBITDA atingiu R\$ 308,3 milhões, representando uma margem de 18,4% da receita líquida, ante 16,8% em 2013. O resultado é 10,9% superior ao do ano anterior.

Já o lucro líquido foi de R\$ 85,8 milhões, 40% acima do resultado de 2013, representando uma margem de 5,1% em relação à receita líquida e 0,55% por ação.

### RECEITA BRUTA



### RECEITA LÍQUIDA



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### Endividamento

A companhia encerrou 2014 com uma dívida financeira líquida de R\$ 552 milhões, representando 1,8 vez o EBITDA do exercício. A dívida bruta somava R\$ 1 bilhão (sendo R\$ 78,2 milhões circulantes) e era 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.

No quarto trimestre de 2014, a companhia realizou a primeira amortização das suas debêntures, no valor de R\$ 50 milhões sobre as debêntures da série FLRY11 (primeira emissão e primeira série). A primeira emissão foi concluída em dezembro de 2011 e a empresa 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 amortizada em 2018, 2019 e 2020 e com remuneração equivalente a DI+0,85%aa.

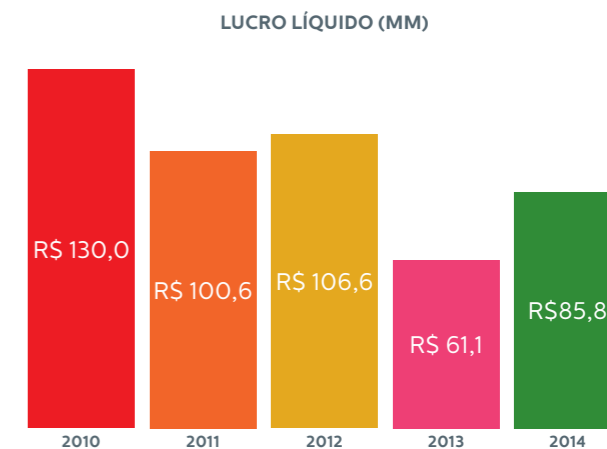
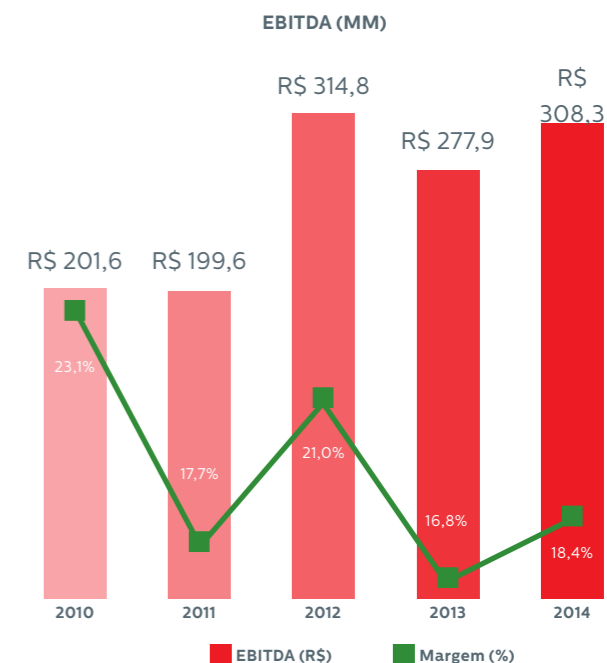
Em agosto de 2014, foi assinado contrato de financiamento de R\$ 155 milhões com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Desse valor, R\$ 101,7 milhões foram liberados em outubro do mesmo ano. O prazo para liquidação será de 97 meses (24 meses de carência e 73 meses para amortização do principal), a partir da assinatura do contrato, com taxa de juros anual de 4%. O financiamento está relacionado a projetos como: plano de expansão; tecnologias para o aumento da produtividade; desenvolvimento do processo de atendimento; educação e desenvolvimento do pessoal. [|GRI EC4|](#)

O caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras de curto prazo, totalizava R\$ 505 milhões, sendo as aplicações financeiras remuneradas com taxas médias de 103% da variação do CDI (Certificado de Depósito Interbancário).

A Sociedade não possuía contratos para financiamento em moeda estrangeira em 31 de dezembro de 2014.

### Investimento

Os impactos positivos das ações realizadas durante 2014, que visavam fortalecer a rentabilidade e a sustentabilidade da companhia, reafirmam a continuidade dos projetos do Grupo Fleury. O Capex (adições ao ativo permanente e intangíveis) totalizou R\$ 117,9 milhões no acumulado de 2014, concentrado principalmente em expansões de unidades de atendimento (45%) e plataforma tecnológica (35%). O valor está abaixo do programado (R\$ 221 milhões) devido a alguns investimentos terem sido reprogramados para 2015, enquanto outros, como o programa SAP em Recursos Humanos, tiveram um ritmo menos acelerado do que o planejado.



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Para 2015, estão projetados investimentos com a abertura das unidades Fleury na Avenida República do Líbano, capital paulista, e em Jundiaí, interior do Estado de São Paulo, e novas unidades de empresas do Grupo. O Capex previsto para o próximo exercício é de R\$ 189 milhões.

### Mercado de Capitais

O Grupo Fleury tem suas ações negociadas sob o código FLRY3 no segmento Novo Mercado da BM&FBOVESPA, nível que exige prática dos mais elevados padrões de governança corporativa. Em dezembro de 2014, a companhia tinha 40% de suas ações em circulação (*free-float*).

Desde novembro de 2013, o acionista controlador indireto da companhia, Core Participações, estava negociando a potencial alienação da sua participação no Grupo Fleury. Essas negociações foram encerradas, sem sucesso, em outubro de 2014.

As ações do Grupo Fleury finalizaram o ano de 2014 cotadas a R\$ 16,28, apresentando desvalorização de 11,5% no acumulado de 12 meses. O volume financeiro médio diário de negociação das ações atingiu R\$ 5,5 milhões, montante 27% menor ao realizado no mesmo período de 2013. O número médio de negócios diários realizados caiu 37%, passando de uma média diária de 1,1 mil negócios em 2013 para 697 em 2014. Como reflexo dessa diminuição de volume e negócios, o Índice de Negociabilidade atingiu 0,08178%.

### Dividendos

Em 2014, o Conselho de Administração do Grupo aprovou o pagamento de dividendos no valor bruto total de R\$ 200 milhões, equivalentes a R\$ 1,28 por ação.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

### DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO (R\$) |GRI EC1|

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2013	2014	2013	2014
<b>RECEITAS</b>	<b>1.797.115</b>	<b>1.811.532</b>	<b>1.805.184</b>	<b>1.821.714</b>
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	1.848.050	1.869.153	1.856.215	1.879.359
Provisão para glosas e créditos de liquidação duvidosa	(73.834)	(74.015)	(73.974)	(74.039)
Outras receitas	22.899	16.394	22.943	16.394
<b>INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS</b>	<b>(772.261)</b>	<b>(743.657)</b>	<b>(781.458)</b>	<b>(752.678)</b>
Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(557.020)	(543.689)	(566.078)	(552.694)
Materiais, energia, serviço de terceiros e outros	(213.753)	(199.263)	(213.892)	(199.279)
Perda/Recuperação de valores ativos	(1.488)	(705)	(1.488)	(705)
<b>VALOR ADICIONADO BRUTO</b>	<b>1.024.854</b>	<b>1.067.875</b>	<b>1.023.726</b>	<b>1.069.036</b>
Depreciação e amortização	(107.317)	(112.080)	(108.762)	(114.189)
<b>VALOR ADICIONADO LÍQUIDO</b>	<b>917.537</b>	<b>955.795</b>	<b>914.964</b>	<b>954.847</b>
<b>VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA</b>	<b>54.478</b>	<b>65.290</b>	<b>57.497</b>	<b>66.652</b>
Equivalência patrimonial	(2.604)	(1308)	354	16
Receitas financeiras	57.082	66.598	57.143	66.636
<b>VALOR ADICIONADO TOTAL</b>	<b>972.015</b>	<b>1.021.085</b>	<b>972.461</b>	<b>1.021.499</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO</b>	<b>(972.015)</b>	<b>(1.021.085)</b>	<b>(972.461)</b>	<b>(1.021.499)</b>
Pessoal: salários e encargos	(492.385)	(485.371)	(492.385)	(485.371)
Governo e sociedade: impostos, taxas e contribuições	(174.853)	(184.006)	(175.234)	(184.260)
Terceiros: Juros, aluguéis e outras despesas operacionais	(243.634)	(265.906)	(243.699)	(266.066)
Acionistas: dividendos e juros sobre capital próprio	(58.594)	(69.742)	(58.594)	(69.742)
Lucros retidos	(2.549)	(16.060)	(2.549)	(16.060)



*sobre o relatório*

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Este é o quinto Relatório Anual de Sustentabilidade do Grupo Fleury. O documento foi elaborado de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), na sua versão G3.1. De periodicidade anual, esta publicação contém informações e dados sobre a atuação e os resultados da empresa, em suas sete regionais no Brasil: Bahia, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Distrito Federal, relativos ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2014, assim como as práticas de gestão adotadas para alcançá-los e as perspectivas para 2015, nas esferas econômica, social e ambiental. O relatório anterior foi publicado em setembro de 2014. [|GRI 3.1, 3.2, 3.3, 3.6|](#)

Para a definição do conteúdo deste relatório, o Grupo Fleury considerou a matriz de materialidade definida em 2014 (*ver mais na página 56*), a partir do processo de engajamento com seus principais públicos de relacionamento, que aponta os sete temas de maior relevância para o negócio. As informações reportadas não apresentam limitações ou reformulações que possam afetar significativamente o entendimento dos públicos de relacionamento. [|GRI 3.5, 3.7|](#)

Os indicadores de desempenho foram levantados 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). O Grupo Fleury 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, 3.13|](#)

Eventuais ajustes de dados anteriores 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|](#)


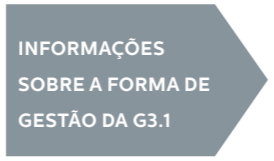
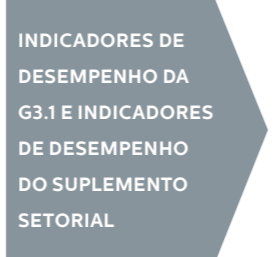
As informações relatadas traduzem os compromissos assumidos formal e informalmente pelo Grupo Fleury com a promoção do desenvolvimento sustentável. Os relatórios do Grupo estão disponíveis no *site* da companhia ([www.grupofleury.com.br](http://www.grupofleury.com.br)). Mais informações sobre o documento podem ser obtidas com a área de Relações com Investidores, pelo *e-mail* [ri@grupofleury.com.br](mailto:ri@grupofleury.com.br) ou pelo telefone (11) 5014-7413. [|GRI 3.4|](#)

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## NÍVEIS DE APLICAÇÃO GRI

Este Relatório alcançou o nível B+ de aplicação das diretrizes GRI G3.1, com verificação externa executada pela DNV-GL Business Assurance, atendendo aos requisitos demonstrados no quadro abaixo:

	C	C+	B	B+	A	A+
 RESULTADO	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	Não exigido		Informações sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador		Forma de gestão divulgada para cada categoria de indicador	
 RESULTADO	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



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144



## Verificação do Relatório de Sustentabilidade 2014 Grupo Fleury - versão de 16/06/2015.

### 1. Introdução

Esta nota apresenta os comentários da DNV em relação ao processo de elaboração do Relatório de Sustentabilidade do Grupo Fleury, versão entregue em 16/06/2015.

Os seguintes critérios foram utilizados como referência na análise dos processos de sustentabilidade do Relatório:

- **MATERIALIDADE** (processo e descrição no Relatório),
- **INCLUSÃO DE STAKEHOLDERS E NÍVEL DE RESPOSTA** (processo e descrição no Relatório),
- **CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE,**
- **ABRANGÊNCIA,**
- **PERIODICIDADE,**
- **COMPARABILIDADE,**
- **CONFIABILIDADE,**
- **EXATIDÃO,**
- **CLAREZA,**
- **EQUILÍBRIO.**

Estes comentários não incluem:

- Escolha de indicadores de desempenho,
- Desempenho Econômico (não aplicável),
- Eficácia e eficiência da gestão da sustentabilidade (não aplicável).

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144



### 2. Avaliação geral da adequação do Relatório aos requisitos GRI

Os principais pontos de atenção são relacionados aos seguintes princípios e critérios de qualidade do Relatório:

- **Materialidade**, isto é, a definição, análise, e priorização preliminar dos temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização, ou que possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders* da empresa. A definição da materialidade é uma etapa preliminar à elaboração do Relatório, e deve permitir definir o conteúdo do mesmo.
- **Identificação (e inclusão) dos stakeholders**, ou seja, identificação dos públicos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos ou serviços da organização e/ou cujas ações possam afetar significativamente a capacidade da organização de implantar suas estratégias e atingir seus objetivos, assim como a descrição de seus interesses e a explicação das medidas tomadas pela organização para responder às expectativas de seus públicos.
- **Comparabilidade**: as informações relatadas devem ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações.
- **Confiabilidade e exatidão**: as informações devem ser precisas e suficientemente detalhadas para que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização. As informações e os processos usados na preparação do Relatório devem ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita a revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.
- **Equilíbrio**: o relatório deve refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral. A falta de aderência a esse princípio é ligada à aplicação limitada dos princípios citados acima. Nossas constatações sobre a aderência do Relatório aos princípios da GRI G3.1 são detalhadas a seguir:

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144



CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	CONSTATAÇÕES	RECOMENDAÇÕES
<b>ESTRUTURA GERAL</b>	Apresentados ao longo do relatório o <i>status</i> de cumprimento de algumas metas/objetivos estabelecidos para 2014. Mas não há uma apresentação sistemática das mesmas.	Reportar de forma sistemática os compromissos e metas estabelecidos para 2014, as ações desenvolvidas/ <i>status</i> de cumprimento destas metas/objetivos (se atingiu ou não os objetivos propostos para 2014) e quais são os compromissos para 2015.
<b>MATERIALIDADE</b>	<p>Alguns temas materiais não estão proporcionalmente apresentados ao longo do relatório. Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucas informações relativas apresentadas para educação para saúde e formação e qualidade de vida dos profissionais de saúde.</li> <li>• Indicadores faltantes ou incompletos para os temas considerados mais relevantes para <i>stakeholders</i> e organização. Exemplos:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não evidenciados indicadores como: EC2, EN11, EN12, EN28, SO8, LA4, HR3, HR4, HR10.</li> <li>- Indicadores relatados de forma parcial como: EN19, EN26, HR6, HR7, LA7, LA8, LA10.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir o relatório baseado nos temas materiais.</li> <li>• Garantir que os temas materiais estejam adequadamente abordados ao longo do relatório.</li> <li>• Para a próxima revisão da materialidade, considerar como base o documento do GRI: “<i>Sustainability Topics for Sectors</i>”, que contém temas materiais considerados importantes</li> <li>• para diversos setores, inclusive para a área de saúde.</li> </ul>
<b>INCLUSÃO DE STAKEHOLDERS E NÍVEL DE RESPOSTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de inclusão de <i>stakeholders</i> evoluiu em relação ao processo de envolvimento de partes interessadas.</li> <li>• Processo de identificação e priorização dos <i>stakeholders</i> não está claramente identificado quanto à abrangência (representantes de todos os estados onde o Fleury possui unidades).</li> <li>• O processo de nível de resposta das expectativas de sustentabilidade dos <i>stakeholders</i> precisa de melhorias, tanto no reporte quanto na internalização das preocupações dos <i>stakeholders</i> (utilizando os resultados para implementação de ações dentro da organização).</li> </ul>	<p>Melhorar o reporte dos temas considerados mais importantes pelos <i>stakeholders</i>. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não evidenciados indicadores como: EC2, EN11, EN12, EN28, SO8, LA4, HR3, HR4, HR10.</li> <li>- Indicadores relatados de forma parcial como: EN19, EN26, HR6, HR7, LA7, LA8, LA10.</li> </ul>

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

<p style="text-align: center;"><b>CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentados compromissos públicos na nova agenda da sustentabilidade, mas alguns dos mesmos não estão claros:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não evidenciado o ano base dos seguintes compromissos: Crescimento anual de 15% do total de profissionais de saúde externos participantes em cursos de formação técnica/comportamental;</li> <li>- Crescimento anual de 25% do total de profissionais de saúde internos participantes em cursos de formação técnica/comportamental;</li> <li>- Reduzir em 30% a geração relativa de resíduos comuns da empresa (e até quando este indicador será atingido? Que ano?).</li> </ul> </li> <li>• Pontos observados durante visita a unidade A+: área de resíduos comum cheia, sem local para estocar todos os resíduos; Área de resíduos radioativos com tanque, possibilidade de uso do mesmo, com risco de contaminação da água.</li> <li>• Apresentados alguns desafios de sustentabilidade ao longo do relatório.</li> <li>• O contexto de sustentabilidade no qual se insere o Grupo Fleury e os desafios de sustentabilidade da empresa são apresentados. Porém, esses desafios poderiam ser melhor explicitados, por meio de, por exemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- A relação dos impactos e riscos gerados pela atividade da empresa;</li> <li>- A indicação da participação da área de saúde na geração de emissões de GEE.</li> <li>- A descrição dos impactos e riscos na cadeia de fornecedores, bem como o desenvolvimento de um processo estruturado para a gestão socioambiental dos fornecedores.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar a descrição dos compromissos públicos na nova agenda da sustentabilidade.</li> <li>• Explicitar os desafios de sustentabilidade para o Grupo Fleury e como a empresa acredita poder contribuir para a resolução destes, em nível local, regional e/ou global.</li> <li>• Apresentar os desafios da organização indicando os impactos positivos e negativos de suas atividades ligadas a estes desafios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ABRANGÊNCIA (LIMITE DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não está claro se todas as informações e indicadores contemplam todas as unidades e marcas do Grupo Fleury. Por exemplo: os dados da Papaiz estão inclusos em todos os indicadores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar quais unidades/marcas são contemplados nas informações e indicadores;</li> <li>• Estratificar os resultados obtidos de acordo com as marcas do Grupo (Papaiz, Fleury, A+, etc.);</li> <li>• Estabelecendo o compromisso para reportar no futuro as unidades e/ou marcas faltantes.</li> </ul>

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

<p><b>COMPARABILIDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há um padrão de comparabilidade considerando séries históricas para todos os indicadores apresentados. Em alguns indicadores tem-se a apresentação de 2010/2011/2012/2013/2014; em outros apenas 2013/2014, etc.</li> <li>• Falta de comparação de desempenho entre as unidades da empresa.</li> <li>• Falta de qualificação de informações (descrição das fontes) referentes a dados de <i>benchmarking</i>. Exemplos:       <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Que abriga uma das melhores estruturas de laboratório de patologia clínica do mundo”;</li> <li>- “O Grupo é sinônimo de excelência, inovação e sustentabilidade na medicina diagnóstica, - Que o coloca como um dos mais conceituados e admirados pelos profissionais da área de saúde no Brasil e também pelo público em geral”;</li> <li>- “A mais valiosa do setor de medicina diagnóstica no Brasil”;</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> <li>• Itens e indicadores do GRI resumidos e/ou adaptados no Sumário Remissivo GRI e ao longo do relatório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir um padrão e reportar sistematicamente os indicadores de desempenho (ex. 2012, 2013 e 2014).</li> <li>• Valorizar a comparação das ações e o desempenho da empresa em 2014, em relação a 2013/2012.</li> <li>• Prover comparações de desempenho interno entre as unidades da empresa.</li> <li>• Qualificar informações de <i>benchmarking</i> através da descrição das fontes das mesmas.</li> <li>• Aumentar informações de mercado (estudos, pesquisas etc.), que possam justificar a qualificação do desempenho do Grupo Fleury em 2014, e permitir o leitor a avaliar o desempenho da empresa em relação a outras organizações/ao mercado.</li> <li>• A descrição de cada um dos indicadores e itens deve ser exatamente igual ao GRI 3.1. Não usar resumos para garantir a clareza, confiabilidade e comparabilidade do relatório.</li> </ul>
<p><b>CONFIABILIDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de descrição da fonte/referência das informações, como por exemplo para:       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gráficos da pág. 56 (Mercado privado MD e Mercado privado MD por região metropolitana e <i>Market share</i> Grupo Fleury);</li> <li>- Informação da pág. 57: Em 2013, esses gastos representaram 10,2% do Produto Interno Bruto (PIB), totalizando R\$ 494 bilhões.</li> <li>- Informação da pág. 57: o Brasil é o único, entre os países que adotam o sistema de saúde universal, onde o gasto do governo com saúde (43% do total em 2013) é inferior ao investimento privado.</li> </ul> </li> <li>• Os indicadores são obtidos por meio de operações manuais para elaboração e gestão de indicadores podendo levar a erros nos indicadores reportados.</li> <li>• A metodologia existente para a coleta de dados deve ser aprimorada, visando maior exatidão nos dados reportados. Exemplos:       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para aferição da massa de resíduos gerados utiliza-se uma padronização da massa média dos sacos e multiplica-se pela quantidade de sacos, gerando significativa incerteza nos dados.</li> <li>- A partir das horas perdidas por atestado médico calcula-se absenteísmo-doenças, mas o indicador é fechado antes de receber todos os atestados (data limite até o dia 15 do mês subsequente).</li> </ul> </li> <li>• Falta de qualificação de informações (descrição das fontes) referentes a dados de <i>benchmarking</i> (ver item acima “Comparabilidade”).</li> <li>• Itens e indicadores do GRI resumidos e/ou adaptados no Sumário Remissivo GRI e ao longo do relatório.</li> <li>• Os valores financeiros do relatório devem ser exatamente os mesmos das demonstrações dos resultados do exercício findos em 31/12/2014, conforme valores auditados pelos auditores independentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar todas as fontes/referências das informações apresentadas ao longo do relatório.</li> <li>• Na seção ‘Sobre o relatório’, descrever o processo de gestão de dados de sustentabilidade, seus eventuais limites, e o compromisso da empresa em melhorar o sistema existente.</li> <li>• Sistematizar os processos de coleta, compilação e especialmente validação de dados de sustentabilidade, junto com processos de controle interno para aumentar a confiabilidade dos dados reportados.</li> <li>• Qualificar informações de <i>benchmarking</i> através da descrição das fontes das mesmas.</li> <li>• Informar qualquer e toda limitação no levantamento/cálculo dos indicadores (ex.: margem de erro).</li> <li>• A descrição de cada um dos indicadores e itens deve ser exatamente igual ao GRI 3.1. Não usar resumos para garantir a clareza, confiabilidade e comparabilidade do relatório.</li> <li>• Adequar informações financeiras apresentadas ao longo do relatório.</li> </ul>

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

<p><b>EXATIDÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergência de valores apresentados, como por exemplo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na tabela da pág.60 – Total de colaboradores, o número total de colaboradores em 2013 é 8.822. E na tabela Colaboradores por região, o total de colaboradores em 2013 é 8.688.</li> <li>- Taxa de absenteísmo em 2013 de 1,47 e em 2014 de 6037?</li> <li>- Na pág 105: “Em agosto de 2014, a companhia assinou contrato para obter um financiamento de R\$ 153 milhões com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).” Mas em outros pontos do relatório é citado o valor de R\$ 155 milhões.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar os números corretos e corrigir todas as divergências de valores apresentadas.</li> <li>• Evitar o uso de palavras enfáticas, sem as devidas justificativas e qualificação/quantificação.</li> <li>• Reportar e explicar qualquer alteração no cálculo/valor dos indicadores reportados no ano anterior (ex. aprimoramento metodológico ou correção).</li> </ul>
<p><b>CLAREZA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de termos em inglês não traduzidos. Ex.: <i>stakeholders, branding, end-to-end, order-tocash, top-down, know-how</i>, entre outros.</li> <li>• Uso de siglas não definidas. Ex.: CAGR, MD, etc.</li> <li>• Informações não claras e incompletas devido a descrição de itens e indicadores do GRI resumidos e/ou adaptados no Sumário Remissivo GRI e ao longo do relatório.</li> <li>• Não está claro no gráfico da pág. 13 (Distribuição de portfólio de negócios) onde estão inseridas as marcas A+, Papaiz, etc.</li> <li>• Não está clara a informação da pág. 85 sobre ouvidoria: “O serviço deverá entrar em funcionamento em 2015”. Mas já não existia a ouvidoria antes de 2015?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar o uso de expressões em inglês para facilitar a leitura do mesmo para partes interessadas que não dominam o idioma.</li> <li>• Traduzir termos (eventualmente usados) em inglês.</li> <li>• Definir todas as siglas.</li> <li>• A descrição de cada um dos indicadores e itens deve ser exatamente igual ao GRI 3.1. Não usar resumos para garantir a clareza, confiabilidade e comparabilidade do relatório. Adequar relato de informações ao longo do relatório.</li> </ul>
<p><b>EQUILÍBRIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades e aspectos negativos do desempenho da empresa geralmente reportados.</li> <li>• O Relatório apresenta várias informações enfáticas sem a qualificação das mesmas, Exemplos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Que abriga uma das melhores estruturas de laboratório de patologia clínica do mundo”;</li> <li>- “O Grupo é sinônimo de excelência, inovação e sustentabilidade na medicina diagnóstica, o que o coloca como um dos mais conceituados e admirados pelos profissionais da área de saúde no Brasil e também pelo público em geral”;</li> <li>- “A mais valiosa do setor de medicina diagnóstica no Brasil”;</li> </ul> </li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que a apresentação geral do conteúdo do relatório seja tratada de modo imparcial. O relatório deve incluir resultados tanto favoráveis quanto desfavoráveis. Exemplos: não evidenciado no relatório itens como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- A alta sinistralidade do uso do plano de saúde pelos colaboradores;</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> <li>• A distinção entre a apresentação objetiva dos fatos e a interpretação das informações por parte da organização deve ser clara.</li> <li>• Explorar ao longo dos itens do relatório, quais são os principais riscos e as principais oportunidades e desafios em 2014 e para 2015.</li> <li>• Garantir que a ênfase nos diferentes temas do Relatório seja proporcional a sua materialidade/relevância.</li> </ul>



# *sumário GRI*

|GRI 3.12|

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

		PRINCÍPIO DO PACTO GLOBAL	PÁGINA / COMENTÁRIO	NÍVEL DE INFORMAÇÃO
<b>ESTRATÉGIA E ANÁLISE</b>				
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.		13	Completo.
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.		34, 35, 36, 39, 49, 63, 65	Completo.
<b>PERFIL ORGANIZACIONAL</b>				
2.1	Nome da organização.		3	Completo.
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços.		7, 8	Completo.
2.3	Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e <i>joint ventures</i> .		3, 22	Completo.
2.4	Localização da sede da organização.		3	Completo.
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.		3	Completo.
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.		3, 26	Completo.
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários).		3, 22	Completo.
2.8	Porte da organização.		3, 9	Completo.
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária.		8, 20, 22	Completo.
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório.		12	Completo.
<b>PERFIL DO RELATÓRIO</b>				
3.1	Período coberto pelo relatório para as informações apresentadas.		119	Completo.
3.2	Data do relatório anterior mais recente (se houver).		119	Completo.
3.3	Ciclo de emissão de relatórios (anual, bienal etc).		119	Completo.
3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou seu conteúdo.		119	Completo.



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

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 stakeholders a organização espera que usem o relatório.		56, 119	Completo.
3.6	Limite do relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, joint ventures, fornecedores).		119	Completo.
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório.		119	Completo.
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a joint ventures, subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações.		-	Não se aplica.
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.		119	Completo.
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).		119	Completo.
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores .		119	Completo.
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório.		127	Completo.
VERIFICAÇÃO				
3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório.		34, 119	Completo.
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	27	Completo.
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	28	Completo.
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	28	Completo.
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.	1 a 10	27	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

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	27	Completo.
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados.	1 a 10	27	Completo.
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	27	Completo.
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	5, 32	Completo.
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar a 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	27	Completo.
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	28	Completo.
<b>COMPROMISSOS COM INICIATIVAS EXTERNAS</b>				
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução.	7	34	Completo.
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa.	1 a 10	60	Completo.
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	101, 102	Completo.
<b>ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS</b>				
4.14	Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização.		55	Completo.
4.15	Base para a identificação e seleção de stakeholders com os quais se engajar.		55, 58	Completo.
4.16	Abordagens para o engajamento dos stakeholders, incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupos de stakeholders.		55	Completo.
4.17	Principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos stakeholders e que medidas a organização tem adotado para tratá-los.		56, 57	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

FORMA DE GESTÃO	PÁGINA / COMENTÁRIO	NÍVEL DE INFORMAÇÃO
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>		
Desempenho econômico.	114, 115, 116, 117	Completo.
Presença no mercado.	4, 22, 65	Completo.
Impactos econômicos indiretos.	90, 93, 94	
<b>DESEMPENHO AMBIENTAL</b>		
Materiais .	53, 62, 104	
Energia.	53, 62, 104, 107	
Água.	53, 62, 104, 108	
Biodiversidade.	A operação não provoca impactos significativos na biodiversidade	
Emissões, efluentes e resíduos.	53, 62, 104	
Produtos e serviços.	53, 62, 104, 105, 109	
Conformidade.	53, 62, 104	
Transporte.	53, 62, 104	
Geral	104	
<b>PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE</b>		
Emprego.	43, 69	
Relações entre os trabalhadores e a governança.	33, 43, 55, 68, 79	
Saúde e segurança no trabalho.	62, 77, 78, 79	
Treinamento e educação.	44, 68	
Diversidade e igualdade de oportunidades.	72	
Igualdade na remuneração entre homens e mulheres.	75, 76	
<b>DIREITOS HUMANOS</b>		
Práticas de investimento e de processos de compra.	88, 89	
Não discriminação.	32, 33, 34, 60	
Liberdade de associação e negociação coletiva.	32, 33, 34, 60	
Trabalho infantil.	32, 33, 34, 60	
Trabalho forçado ou análogo ao escravo.	32, 33, 34, 60	
Práticas de segurança.	-	

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

Direitos indígenas.	-	
Avaliação.	-	
Remediação.	-	
<b>SOCIEDADE</b>		
Comunidade.	90, 91, 92, 93, 94, 95	
Corrupção.	32, 33, 34	
Políticas públicas.	101, 104	
Concorrência desleal.	32, 33, 34	
Conformidade.	32, 33, 34	
<b>RESPONSABILIDADE SOBRE O PRODUTO</b>		
Saúde e segurança do cliente.	85, 87	
Rotulagem de produtos e serviços.	-	
Comunicações de marketing.	96, 97, 98, 99, 100	
Privacidade do cliente.	-	
Conformidade.	-	

		INDICADORES DE DESEMPENHO	PRINCÍPIO DO PACTO GLOBAL	PÁGINA / COMENTÁRIO	NÍVEL DE INFORMAÇÃO
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>					
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>					
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.		117	Completo.
ES	EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas	7	-	Não.
ES	EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão e benefício definido que a organização oferece.		75	Completo.
ES	EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.		45, 115	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

PRESENÇA NO MERCADO					
AD	EC5	Variação da proporção do salário mais baixo, por gênero, comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	1	O Grupo Fleury não diferencia salário entre homens e mulheres e remunera seus colaboradores respeitando o piso mínimo local.	Completo.
ES	EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.		88	Completo.
ES	EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.		69	Completo.
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 pro bono.		95	Completo.
AD	EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.		94	Parcial. Não há informações disponíveis sobre extensão dos impactos, pois os resultados das ações são de longo prazo.
DESEMPENHO AMBIENTAL					
MATERIAIS					
ES	EN1	Materiais usados por peso ou volume.	8	A empresa ainda não possui processos ou indicadores centralizados para a mensuração de todos os materiais consumidos por peso ou volume.	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

ES	EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	8 e 9	A empresa está avaliando a possibilidade de adotar a logística reversa para a reciclagem de embalagens provenientes de frascos de reagentes e embalagens de biscoitos para transformação em outros produtos que serão utilizados nas operações, em parceria com a Terracycle e fornecedores.	Completo.
<b>ENERGIA</b>					
ES	EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	8	107	Completo.
ES	EN4	Consumo de energia indireta discriminada por fonte primária.	8	107	Completo.
AD	EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	8 e 9	O consumo de energia direta não foi apurado em 2013; assim não é possível calcular economia de energia direta devido a melhorias em construção e eficiência.	Completo.
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 e 9	104	Completo.
AD	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	8 e 9	20, 104, 105, 107	Completo.
<b>ÁGUA</b>					
ES	EN8	Total de retirada de água por fonte.	8	108	Completo.
AD	EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	8	A empresa não capta água de fontes Ramsar ou fontes nas quais o seu consumo corresponda a 5% ou mais do volume médio anual dessas fontes.	Completo.
AD	EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	8 e 9	108	Completo.
<b>BIODIVERSIDADE</b>					
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.	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil 2

Mensagem da administração 13

Modelo de negócios 17

Governança corporativa 25

Gestão estratégica 37

Diferenciais competitivos 42

Gestão da sustentabilidade 52

Visão de futuro 63

Desempenho social 67

Desempenho ambiental 103

Desempenho econômico-financeiro 111

Sobre o relatório 118

Sumário GRI 127

Informações corporativas 144

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.	Completo.
AD	EN13	Habitats protegidos ou restaurados.	8	Não foi realizada nenhuma recuperação ou restauração de habitat.	Completo.
AD	EN14	Estratégias, ações em vigor e planos futuros para a gestão de impactos sobre a biodiversidade.	8	Não são elaborados planos para a gestão de impactos na biodiversidade, nem para a conservação ou proteção de animais em risco de extinção, relacionados na lista vermelha da Internacional (IUCN) ou de órgãos nacionais de proteção ambiental nas diferentes esferas governamentais (municipal, estadual e federal).	Completo.
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 a gestão de impactos na biodiversidade, nem para a conservação ou proteção de animais em risco de extinção, relacionados na lista vermelha da Internacional (IUCN) ou de órgãos nacionais de proteção ambiental nas diferentes esferas governamentais (municipal, estadual e federal).	Completo.
<b>EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS</b>					
ES	EN16	Emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.	8	106	Completo.
ES	EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases efeito estufa, por peso.	8	106	Completo.
ES	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.	7, 8 e 9	105	Completo.
ES	EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	8	As emissões de HFC somaram 0,59755 t, 173% (0,37885 t) acima do ano anterior (0,2187 t)	Completo.
ES	EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	8	A empresa não emite esses gases.	Completo.
ES	EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	8	110	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

ES	EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	8	110	Completo.
ES	EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.	8	109	Completo.
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	110	Completo.
AD	EN25	Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos hídricos e habitats relacionados, significativamente afetados por descarte de água e drenagem realizados pela organização relatora.	8	Os descartes não são considerados significativos, sendo captados por empresas de saneamento urbano e, por isso, o indicador não é monitorado pelo Grupo Fleury	Completo.
<b>PRODUTOS E SERVIÇOS</b>					
ES	EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão dos impactos da mitigação.	7, 8 e 9	20, 104, 105	Parcial.
ES	EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	8 e 9	-	Não. O Grupo Fleury recebe radiografias de seus clientes em filmes plásticos destinadas ao descarte e os encaminha para reciclagem. Mas a informação de percentual atualmente não está disponível, prevendo-se desenvolver um plano futuro de acompanhamento, ainda sem cronograma definido.



## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

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	-	Não.
GERAL					
AD	EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	7, 8 e 9		Não.
PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE					
EMPREGO					
ES	LA1	Total de trabalhadores, por categoria funcional, contrato e região, por gênero.		70	Completo.
ES	LA2	Número total e taxa de novas contratações e de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região.	6	73	Completo.
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.		75	Completo.
ES	LA15	Retorno ao trabalho e taxas de retenção após licença-maternidade/paternidade, por gênero.		74	Completo.
RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA					
ES	LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	1 e 3	100% dos colaboradores	Completo.
ES	LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência, referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	3	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.	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

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	79	Completo.
ES	LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região e gênero.	1	79, 80	Parcial. Não estão atualmente disponíveis dados sobre taxas de doenças ocupacionais e dias perdidos, assim como a discriminação por gênero de taxas de frequência, gravidade e absenteísmo. Não há também informações sobre indicadores de segurança de terceiros. Os controles estão sendo aperfeiçoados e será elaborado plano para dispor desses dados.
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	77	Completo.
AD	LA9	Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	1	Nos acordos e convenções coletivas não há cláusula que dispõe sobre esse tema. O plano de saúde atual e o seguro de vida são oferecidos por liberalidade da companhia.	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

TREINAMENTO E EDUCAÇÃO					
ES	LA10	Média anual de horas de treinamento por empregado, discriminadas por gênero e por categoria funcional.		77	Parcial. Não há dados sobre treinamento por gênero e categoria funcional. Os controles estão sendo aperfeiçoados e será elaborado plano para dispor desses dados.
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.		73	Completo.
AD	LA12	Percentual de empregados, por gênero, que recebem, regularmente, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira.		79	Parcial. Não há dados sobre avaliação discriminados por gênero. Os controles estão sendo aperfeiçoados e será elaborado plano para dispor desses dados.
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 e 6	72	Parcial. A empresa não reporta por raça e sim apenas por gênero, faixa etária e minorias.
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 e 6	76	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

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 à avaliação do ponto de vista dos direitos humanos.	1 a 6	89	Completo.
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	89	Completo.
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 e 6	-	Não. Atualmente não há dados disponíveis. Os controles estão sendo aperfeiçoados e será elaborado plano para dispor desses dados.
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 e 3	69	Completo.
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 e 5	89	Parcial.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

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 e 4	89	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	No ano, 130 empregados de terceiros passaram por este tipo de treinamento.	Completo.
DIREITOS INDÍGENAS					
AD	HR9	Número total 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 no período coberto por este relatório.	Completo.
AVALIAÇÃO					
ES	HR10	Percentual e número total de operações submetidas a análises e/ou avaliações de impacto relacionadas a direitos humanos.	1 e 2	-	Não. Informação não está disponível. Um processo de avaliação deve ser estruturado, e será elaborado plano para dispor desses dados. elamorado.
REMEDIAÇÃO					
ES	HR11	Número de reclamações relativas a direitos humanos arquivadas, tratadas e resolvidas por meio de mecanismos de reclamação formal.	1 e 2	33	Completo.
SOCIEDADE					
COMUNIDADE					
ES	SO1	Percentual de operações com programas de engajamento, avaliação de impactos e desenvolvimento implementados nas comunidades locais.		90	Completo.
ES	SO9	Operações com significativos impactos negativos reais e potenciais sobre as comunidades locais.		90	Completo.

## CONTEÚDO

Perfil 2

Mensagem da administração 13

Modelo de negócios 17

Governança corporativa 25

Gestão estratégica 37

Diferenciais competitivos 42

Gestão da sustentabilidade 52

Visão de futuro 63

Desempenho social 67

Desempenho ambiental 103

Desempenho econômico-financeiro 111

Sobre o relatório 118

Sumário GRI 127

Informações corporativas 144

ES	SO10	Medidas de prevenção e mitigação implementadas em operações com significativos impactos negativos reais e potenciais sobre as comunidades locais.		90	Completo.
<b>CORRUPÇÃO</b>					
ES	SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção.	10	34	Completo.
ES	SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	10	-	Não. Atualmente, não há dado disponível em relação à capacitação específica sobre o Código de Conduta, os processos estão sendo aperfeiçoados, e será elaborado plano para dispor dessas informações.
ES	SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	10	34	Completo.
<b>POLÍTICAS PÚBLICAS</b>					
ES	SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.	1 a 10	101	Completo.
ES	SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por País.		O Código de Conduta do Grupo Fleury não prevê esse tipo de doação. Por isso, em 2014, não foi realizada qualquer contribuição.	Completo.
<b>CONCORRÊNCIA DESLEAL</b>					
AD	SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal e práticas de truste e monopólio e seus resultados.	10	34, 113	Completo.
<b>CONFORMIDADE</b>					
ES	SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes de não conformidade com leis e regulamentos.	10	-	Não. Informação não disponível atualmente. Os controles estão sendo aperfeiçoados, e será elaborado plano para dispor dessas informações.

## CONTEÚDO

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

RESPONSABILIDADE SOBRE O PRODUTO					
<b>SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE</b>					
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	87	Completo.
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	87	Completo .
<b>ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS</b>					
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.		86	Completo.
<b>COMUNICAÇÕES DE MARKETING</b>					
ES	PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio.		96	Completo.
AD	PR7	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoções e patrocínios discriminados por tipo de resultado.		96	Completo.
<b>PRIVACIDADE DO CLIENTE</b>					
AD	PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.	1	-	Não. Informação é considerada estratégica.
<b>CONFORMIDADE</b>					
ES	PR9	Valor monetário de multas significativas resultantes de não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.		-	Não.



*informações corporativas*



## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Conselho de Administração

**Omar Magid Hauache** – Presidente  
**Rendrik França Franco** – Vice-Presidente  
**Márcio Serôa de Araújo Coriolano** – Conselheiro  
**Marcos Bosi Ferraz** – Conselheiro  
**Samuel Monteiro dos Santos Junior** – Conselheiro  
**Luiz Carlos Vaini** – Conselheiro independente  
**José Paschoal Rossetti** – Conselheiro independente

## Diretoria Estatutária

**Carlos Alberto Iwata Marinelli** – Presidente  
**João Ricardo Kalil Patah** – Diretor de Relações com Investidores  
**Paulo Pedote** – Diretor-Executivo de Negócios  
**Adolpho Cyriaco Nunes de Souza Neto** – Diretor-Executivo de Finanças

## 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](mailto:ri@grupofleury.com.br)

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

## CONTEÚDO

---

Perfil	2
Mensagem da administração	13
Modelo de negócios	17
Governança corporativa	25
Gestão estratégica	37
Diferenciais competitivos	42
Gestão da sustentabilidade	52
Visão de futuro	63
Desempenho social	67
Desempenho ambiental	103
Desempenho econômico-financeiro	111
Sobre o relatório	118
Sumário GRI	127
Informações corporativas	144

## Créditos

### Coordenação Editorial

Marcelo de Andrade, Thaís Arruda  
e William Malfatti

### Redação e Revisão

Editora Contadino

### Projeto Gráfico

Luciano Morales e Tatiana Galletta

### Fotografias

Acervo do Grupo Fleury, Getty Images

### Verificação externa

DNV