

Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações Ordinárias de Emissão do



**Fleury S.A.**  
 Companhia de Capital Autorizado  
 CNPJ/MF 60.840.055/0001-31 - NIRE 35 3 00197534  
 Av. General Valdomiro de Lima nº 508  
 CEP 04344-903, São Paulo – SP

**34.251.800 Ações Ordinárias**  
**Preço por Ação: 16,00.**

**Valor da Distribuição: R\$548.028.800,00**

**Código ISIN: BRFLRYACNOR5**

**Código de Negociação no segmento do Novo Mercado da BM&F BOVESPA S.A.**  
**Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros ("BM&FBOVESPA"): "FLRY3"**

O Fleury S.A. ("Companhia") está realizando uma oferta pública de distribuição primária de 34.251.800 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, de emissão da Companhia, livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames ("Ações"), com exclusão do direito de preferência de seus atuais acionistas, nos termos do artigo 172, I, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações"), e dentro do limite do capital autorizado previsto em seu estatuto social ("Oferta"). A Oferta compreende a distribuição primária de Ações no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), sob a coordenação do Banco Bradesco BBI S.A. ("Coordenador Líder"), do Banco Morgan Stanley S.A. ("Morgan Stanley") e do Banco J.P. Morgan S.A. ("J.P. Morgan") e, em conjunto com o Coordenador Líder e com o Morgan Stanley, "Coordenadores da Oferta") e com a participação de determinadas corretoras consorciadas autorizadas a operar na BM&FBOVESPA, as quais realizarão esforços de colocação das Ações objeto da Oferta exclusivamente junto a Investidores Não-Institucionais ("Corretoras Consorciadas" e, conjuntamente com os Coordenadores da Oferta, "Instituições Participantes da Oferta"), incluindo esforços de colocação das Ações no exterior a serem realizados pelo Morgan Stanley & Co. Incorporated ("Morgan Stanley Inc."), pelo Bradesco Securities Inc. ("Bradesco Securities") e pelo J.P. Morgan Securities Inc. ("J.P. Morgan Securities") e, em conjunto com o Morgan Stanley Inc. e com o Bradesco Securities, "Agentes de Colocação Internacional"), exclusivamente junto a investidores institucionais qualificados, residentes e domiciliados nos Estados Unidos da América, conforme definidos na Rule 144A, editada ao amparo do U.S. Securities Act de 1933, conforme alterado ("Regra 144A" e "Securities Act", respectivamente), em operações isentas de registro nos Estados Unidos da América, em conformidade com o Securities Act, e junto a investidores nos demais países, exceto no Brasil e nos Estados Unidos da América, com base no Regulation S editado pela Securities and Exchange Commission ao amparo do Securities Act ("Regulamento S" e "SEC", respectivamente) e observada a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor não residente no Brasil ou nos Estados Unidos da América que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento previstos na Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962, conforme alterada, ou na Resolução nº 2.689, de 26 de janeiro de 2000, do Conselho Monetário Nacional, conforme alterada, e na Instrução nº 325, de 27 de janeiro de 2000, da CVM, conforme alterada.

A quantidade de Ações inicialmente ofertada poderá ser acrescida de um lote suplementar equivalente a até 15% das Ações inicialmente ofertadas ("Ações Suplementares"), as quais serão destinadas exclusivamente a atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta, conforme opção de distribuição de Ações Suplementares outorgada pela Companhia ao Morgan Stanley, nos termos do artigo 24, *caput*, da Instrução CVM 400 ("Opção de Ações Suplementares"), que poderá ser exercida pelo Morgan Stanley, após notificação ao Coordenador Líder e ao J.P. Morgan, desde que a decisão de sobrealocação tenha sido tomada em comum acordo com os demais Coordenadores da Oferta, total ou parcialmente, nas mesmas condições e preço inicialmente ofertados, a partir da data de assinatura do Contrato de Coordenação, Colocação e Garantia Firme de Liquidação das Ações Ordinárias de Emissão do Fleury S.A. e no prazo de até 30 dias contados do início da negociação das Ações na BM&FBOVESPA.

O preço por Ação objeto da Oferta ("Preço por Ação") foi fixado após a conclusão do procedimento de coleta de intenções de investimento realizado junto a Investidores Institucionais no Brasil, pelos Coordenadores da Oferta, e, no exterior, pelos Agentes de Colocação Internacional ("Procedimento de Bookbuilding").

	Preço (R\$) <sup>(1)</sup>	Comissões (R\$) <sup>(2)</sup>	Recursos Líquidos (R\$) <sup>(3)</sup>
Por Ação .....	16,00	0,64	15,36
<b>Total .....</b>	<b>548.028.800,00</b>	<b>21.921.152,00</b>	<b>526.107.648,00</b>

<sup>(1)</sup> Considerando o Preço por Ação fixado com base no Procedimento de Bookbuilding.

<sup>(2)</sup> Sem considerar as Ações Suplementares.

<sup>(3)</sup> Com a dedução das comissões estimadas a serem incorridas na Oferta.

A realização da Oferta foi aprovada em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 19 de outubro de 2009, cuja ata foi arquivada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em 28 de outubro de 2009 e publicada no jornal Diário Oficial do Estado de São Paulo, em edição do dia 11 de novembro de 2009, e no Jornal da Manhã, em edição do dia 12 de novembro de 2009. O Preço por Ação e o efetivo aumento do capital social da Companhia, dentro do limite do capital autorizado previsto em seu estatuto social, foram aprovados em Reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 15 de dezembro de 2009, e sua ata foi publicada nos jornais indicados acima na data de publicação do Anúncio de Início.

As Ações serão negociadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA sob o código "FLRY3". A Oferta foi registrada na CVM sob o nº: CVM/SRE/REM/2009/016, em 16 de dezembro de 2009.

A Oferta não foi e nem será registrada na SEC, ou em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país, exceto o Brasil.

**"O registro da presente Oferta não implica, por parte da CVM, garantia da veracidade das informações prestadas ou julgamento sobre a qualidade da Companhia, bem como sobre as Ações a serem distribuídas".**

**Este Prospecto Definitivo não deve, em nenhuma circunstância, ser considerado uma recomendação de compra das Ações. Ao decidir por adquirir as Ações, potenciais investidores deverão realizar sua própria análise e avaliação sobre a Companhia, seus negócios e suas atividades, de sua condição financeira e dos riscos decorrentes do investimento nas Ações. Os investidores devem ler a seção "Fatores de Risco" nas páginas 50 a 60 deste Prospecto para ciência de certos fatores de risco que devem ser considerados com relação à subscrição das Ações.**



"A(O) presente oferta pública (programa) foi elaborada(o) de acordo com as normas de Regulação e Melhores Práticas da ANBID para as Ofertas Públicas de Distribuição e Aquisição de Valores Mobiliários, atendendo, assim, a(o) presente oferta pública (programa), aos padrões mínimos de informação exigidos pela ANBID, não cabendo à ANBID qualquer responsabilidade pelas referidas informações, pela qualidade da emissora e/ou ofertantes, das Instituições Participantes e dos valores mobiliários objeto da(o) oferta pública (programa). Este selo não implica recomendação de investimento. O registro ou análise prévia da presente distribuição não implica, por parte da ANBID, garantia da veracidade das informações prestadas ou julgamento sobre a qualidade da companhia emissora, bem como sobre os valores mobiliários a serem distribuídos.

COORDENADORES DA OFERTA



Coordenador Líder

Morgan Stanley

Agente Estabilizador

J.P.Morgan

A data deste Prospecto Definitivo é 15 de dezembro de 2009.

[página intencionalmente deixada em branco]

# ÍNDICE

---

## 1. INTRODUÇÃO

---

<b>Definições .....</b>	<b>11</b>
<b>Considerações sobre Estimativas e Declarações Futuras.....</b>	<b>21</b>
<b>Apresentação das Informações Financeiras e Outras Informações .....</b>	<b>22</b>
<i>Informações Financeiras .....</i>	<i>22</i>
<i>Outras Informações Financeiras .....</i>	<i>23</i>
<i>Informações de Mercado .....</i>	<i>24</i>
<i>Outras Informações.....</i>	<i>24</i>
<b>Sumário da Companhia .....</b>	<b>25</b>
<i>Visão Geral .....</i>	<i>25</i>
<i>O Setor de Saúde Suplementar no Brasil.....</i>	<i>28</i>
<i>Nossos Pontos Fortes.....</i>	<i>29</i>
<i>Nossa Estratégia .....</i>	<i>31</i>
<i>Eventos Recentes.....</i>	<i>32</i>
<i>Estrutura Societária.....</i>	<i>33</i>
<i>Sede Social.....</i>	<i>33</i>
<b>Sumário das Informações Financeiras e Operacionais .....</b>	<b>34</b>
<i>Informações Financeiras .....</i>	<i>35</i>
<i>Informações Operacionais.....</i>	<i>37</i>
<b>Sumário Da Oferta .....</b>	<b>38</b>
<b>Apresentação dos Coordenadores da Oferta .....</b>	<b>44</b>
<i>Bradesco BBI.....</i>	<i>44</i>
<i>Morgan Stanley.....</i>	<i>44</i>
<i>J.P. Morgan .....</i>	<i>45</i>
<b>Informações Cadastrais da Companhia .....</b>	<b>46</b>
<b>Identificação De Administradores, Consultores e Auditores.....</b>	<b>47</b>
<i>Companhia.....</i>	<i>47</i>
<i>Coordenadores da Oferta .....</i>	<i>47</i>
<i>Consultores e Auditores .....</i>	<i>47</i>
<i>Declarações de Veracidade das Informações.....</i>	<i>48</i>
<b>Fatores de Risco.....</b>	<b>50</b>
<i>Riscos relacionados aos nossos negócios .....</i>	<i>50</i>
<i>Riscos relacionados ao setor de serviços de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica ...</i>	<i>53</i>
<i>Riscos relacionados às nossas ações e à oferta .....</i>	<i>55</i>
<i>Riscos relativos ao Brasil .....</i>	<i>58</i>
<b>Informações sobre a Oferta .....</b>	<b>61</b>
<i>Composição do Capital Social.....</i>	<i>61</i>
<i>Descrição da Oferta.....</i>	<i>61</i>
<i>Quantidade e Preço das Ações e Recursos Líquidos da Oferta .....</i>	<i>62</i>
<i>Direitos, Vantagens e Restrições das Ações .....</i>	<i>63</i>

<i>Negociação na BM&amp;FBOVESPA</i> .....	63
<i>Público Alvo</i> .....	63
<i>Procedimento da Oferta</i> .....	63
<i>Prazos da Oferta</i> .....	66
<i>Preço por Ação</i> .....	67
<i>Aprovações Societárias</i> .....	67
<i>Inadequação da Oferta</i> .....	67
<i>Cronograma Estimado da Oferta</i> .....	67
<i>Contrato de Distribuição e Placement Facilitation Agreement</i> .....	68
<i>Informações sobre a Garantia Firme de Liquidação</i> .....	69
<i>Reserva de Capital</i> .....	69
<i>Custos de Distribuição</i> .....	70
<i>Restrições à Negociação das Ações – Lock-Up</i> .....	70
<i>Estabilização do Preço das Ações</i> .....	71
<i>Alteração das Circunstâncias, Revogação ou Modificação da Oferta</i> .....	71
<i>Suspensão e Cancelamento da Oferta Pública</i> .....	71
<i>Relacionamento entre a Companhia e os Coordenadores da Oferta</i> .....	72
<i>Informações Adicionais</i> .....	74
<b>Destinação Dos Recursos</b> .....	<b>76</b>

## **2. INFORMAÇÕES SOBRE A COMPANHIA**

---

<b>Capitalização</b> .....	<b>79</b>
<b>Diluição</b> .....	<b>80</b>
<i>Plano de Opção de Compra de Ações</i> .....	80
<b>Informações Financeiras e Operacionais Seleccionadas</b> .....	<b>82</b>
<i>Informações Financeiras</i> .....	83
<i>Informações Operacionais</i> .....	86
<b>Análise e Discussão da Administração Sobre a Situação Financeira e o Resultado das Operações</b> .....	<b>87</b>
<i>Introdução</i> .....	87
<i>Visão Geral</i> .....	88
<i>Cenário Econômico Brasileiro</i> .....	88
<i>Principais Fatores Econômicos que Afetam o Resultado das Nossas Operações</i> .....	90
<i>Principais Práticas Contábeis</i> .....	91
<i>Nossas Principais Fontes de Receita e Custos</i> .....	94
<i>Outras Informações Relevantes que Afetam Nossos Resultados</i> .....	94
<i>Descrição das Principais Linhas das Nossas Demonstrações de Resultado</i> .....	97
<i>Resultado Financeiro</i> .....	99
<i>Discussão e Análise das Nossas Demonstrações de Resultado</i> .....	99
<i>Análise das Principais Contas Patrimoniais</i> .....	114
<i>Outras Informações Financeiras</i> .....	126
<i>Liquidez e Recursos de Capital</i> .....	126
<i>Investimentos e Desinvestimentos de Capital</i> .....	128
<i>Endividamento</i> .....	128
<i>Obrigações Contratuais</i> .....	130
<i>Obrigações Não Incluídas no Balanço Patrimonial</i> .....	130
<i>Avaliação Quantitativa e Qualitativa dos Riscos de Mercado</i> .....	130

<b>Visão Geral do Setor .....</b>	<b>131</b>
<i>Setor de Saúde no Brasil.....</i>	131
<i>Fatores que Influenciam o Setor de Saúde Suplementar no Brasil.....</i>	132
<i>O Setor de Serviços de Medicina Diagnóstica.....</i>	134
<i>O Setor de Medicina Preventiva .....</i>	136
<i>Aspectos Regulatórios.....</i>	137
<b>Negócios da Companhia.....</b>	<b>145</b>
<i>Visão Geral.....</i>	145
<i>O Setor de Saúde Suplementar no Brasil.....</i>	148
<i>Nossos Pontos Fortes.....</i>	149
<i>Nossa Estratégia.....</i>	151
<i>Eventos Recentes.....</i>	152
<i>Breve Histórico.....</i>	152
<i>Aquisições.....</i>	154
<i>Nossos Serviços.....</i>	155
<i>Excelência no Atendimento ao Cliente.....</i>	159
<i>Infraestrutura de Áreas Técnicas e de Processamento de Imagens.....</i>	162
<i>Fontes de Receita.....</i>	163
<i>Concorrência.....</i>	165
<i>Marketing.....</i>	165
<i>Sazonalidade.....</i>	166
<i>Propriedades.....</i>	166
<i>Fornecedores.....</i>	168
<i>Recursos Humanos.....</i>	168
<i>Passivos e contingências trabalhistas relevantes.....</i>	171
<i>Seguros.....</i>	171
<i>Propriedade Intelectual.....</i>	172
<i>Tecnologia da Informação.....</i>	172
<i>Contratos Relevantes.....</i>	173
<i>Financiamentos.....</i>	174
<i>Inovação e Pioneirismo.....</i>	175
<i>Contingências Judiciais e Administrativas.....</i>	176
<i>Sustentabilidade.....</i>	179
<i>Prêmios Recentes e Publicações de Destaque.....</i>	181
<b>Administração.....</b>	<b>182</b>
<i>Conselho de Administração.....</i>	182
<i>Diretoria Estatutária.....</i>	185
<i>Comitê de Auditoria e Comitê de Nomeação e Compensação.....</i>	186
<i>Conselho Fiscal.....</i>	187
<i>Ações de Titularidade de Nossos Administradores.....</i>	187
<i>Remuneração dos Membros do Conselho de Administração e da Diretoria.....</i>	187
<i>Plano de Opção de Compra de Ações.....</i>	188
<i>Contratos ou Obrigações Relevantes entre Nós e nossos Administradores.....</i>	188
<i>Conflito de Interesses de Administradores em Operações.....</i>	189
<i>Relação Familiar entre nossos Administradores e o Acionista Controlador.....</i>	189
<i>Processos Judiciais ou Administrativos envolvendo nossos Administradores.....</i>	189
<b>Principais Acionistas .....</b>	<b>190</b>
<i>Principais Acionistas.....</i>	190

<i>Distribuição do Capital Social do Acionista Controlador</i> .....	190
<i>Alterações Relevantes na Participação do Acionista Controlador</i> .....	192
<i>Acordo de Acionistas</i> .....	193
<i>Não Configuração de Controle Difuso</i> .....	195
<b>Operações com Partes Relacionadas</b> .....	<b>196</b>
<i>Contrato de Locação</i> .....	196
<i>Prestação de Serviços aos segurados da Bradesco Saúde e suas controladas</i> .....	196
<i>Aval em Nota Promissória</i> .....	197
<i>Operações com o Banco Bradesco S.A.</i> .....	197
<b>Operações Vinculadas à Oferta</b> .....	<b>198</b>
<b>Informações sobre o Mercado e os Títulos e Valores Mobiliários Emitidos</b> .....	<b>199</b>
<i>Geral</i> .....	199
<i>Negociação na BM&amp;FBOVESPA</i> .....	199
<i>Regulação do Mercado Brasileiro de Valores Mobiliários</i> .....	199
<i>Regulamentação de Investimentos Estrangeiros</i> .....	200
<i>O Novo Mercado</i> .....	201
<b>Descrição do Capital Social e Estatuto Social</b> .....	<b>203</b>
<i>Geral</i> .....	203
<i>Registro de Companhia Aberta e Adesão ao Novo Mercado</i> .....	203
<i>Objeto Social</i> .....	203
<i>Capital Social</i> .....	203
<i>Capital Autorizado</i> .....	203
<i>Histórico do Capital Social</i> .....	203
<i>Ações em Tesouraria</i> .....	204
<i>Direitos das Ações</i> .....	204
<i>Direitos dos Acionistas</i> .....	204
<i>Outros Valores Mobiliários Emitidos</i> .....	205
<i>Destinação dos Resultados do Exercício</i> .....	205
<i>Reservas de Lucros</i> .....	205
<i>Reservas de Capital</i> .....	206
<i>Assembleias Gerais de Acionistas</i> .....	206
<i>Direito de Preferência</i> .....	208
<i>Registro de Nossas Ações</i> .....	209
<i>Restrições a Atividades Estranhas ao Objeto Social</i> .....	209
<i>Negociação de Valores Mobiliários de Nossa Emissão por nosso Acionista Controlador, Conselheiros e Diretores e por nossa Companhia</i> .....	209
<i>Operações de Compra de Ações de Nossa Própria Emissão</i> .....	210
<i>Divulgação de Informações</i> .....	210
<i>Divulgação de Informações Eventuais e Periódicas</i> .....	211
<i>Divulgação de Informações Trimestrais</i> .....	211
<i>Divulgação de Negociação por Acionista Controlador, Membro do conselho de administração, Diretor ou Membro do conselho Fiscal</i> .....	212
<i>Divulgação de Ato ou Fato Relevante</i> .....	213
<i>Cancelamento do Registro de Companhia Aberta</i> .....	213
<i>Alienação de Controle</i> .....	213
<i>Saída do Novo Mercado</i> .....	214
<i>Oferta pelos Acionistas Controladores</i> .....	214
<i>Cancelamento do Registro de Companhia Aberta</i> .....	214

<i>Reorganização Societária</i> .....	214
<i>Obrigações na Saída</i> .....	214
<i>Alienação de Controle da Companhia após a Saída</i> .....	215
<i>Vedação ao Retorno</i> .....	215
<i>Cláusula Arbitral</i> .....	215
<b>Dividendos e Política de Dividendos</b> .....	<b>216</b>
<i>Valores Disponíveis para Distribuição</i> .....	216
<i>Dividendo Obrigatório</i> .....	216
<i>Distribuição de Dividendos</i> .....	217
<i>Juros sobre o Capital Próprio</i> .....	217
<i>Política de Dividendos</i> .....	217
<b>Principais Práticas de Governança Corporativa</b> .....	<b>219</b>
<i>Práticas de Governança Corporativa e o IBGC</i> .....	219
<i>Novo Mercado</i> .....	220
<i>Autorização para Negociação no Novo Mercado</i> .....	221
<i>Outras Características do Novo Mercado</i> .....	221

### **3. ANEXOS**

---

• Estatuto Social da Companhia .....	225
• Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 19 de outubro de 2009 que aprova a realização da Oferta .....	251
• Minuta da ata da Reunião do Conselho de Administração que aprova o Preço por Ação .....	293
• Declarações de Veracidade das Informações da Companhia e do Coordenador Líder .....	299
• Formulário de Informações Anuais – IAN da Companhia relativo ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2008 (somente informações não incluídas neste Prospecto) .....	305

### **4. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

---

• Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 e o respectivo Parecer dos Auditores Independentes .....	333
• Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas da Companhia relativas aos períodos de nove meses encerrados em 30 de setembro de 2008 e 2009 e respectivo Relatório de Revisão Especial dos Auditores Independentes .....	389

[página intencionalmente deixada em branco]



## **1. INTRODUÇÃO**

---

- Definições
- Considerações sobre Estimativas e Declarações Futuras
- Apresentação das Informações Financeiras e Outras Informações
- Sumário da Companhia
- Sumário das Informações Financeiras e Operacionais
- Sumário da Oferta
- Apresentação dos Coordenadores da Oferta
- Informações Cadastrais da Companhia
- Identificação de Administradores, Consultores e Auditores
- Fatores de Risco
- Informações sobre a Oferta
- Destinação dos Recursos

[página intencionalmente deixada em branco]

## DEFINIÇÕES

Para fins deste Prospecto, os termos indicados abaixo terão os significados a eles atribuídos nesta seção, salvo se expressamente mencionado em contrário neste Prospecto.

<b>Acionistas</b>	Integritas Participações S.A. e Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo.
<b>Acionista Controlador</b>	Integritas Participações S.A.
<b>Ações</b>	Ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, de emissão da Companhia.
<b>Ações Suplementares</b>	A quantidade total de Ações inicialmente ofertada poderá ser acrescida de um lote suplementar de até 5.137.770 Ações, equivalente a até 15% do total das Ações inicialmente ofertadas, com a finalidade exclusiva de atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta, conforme Opção de Ações Suplementares.
<b>Accenture</b>	Accenture do Brasil Ltda.
<b>Afiladas</b>	Pessoas que, direta ou indiretamente, controlam, são controladas ou estão sob controle de outra pessoa, tendo “controle” o significado que lhe é atribuído pelo artigo 116 da Lei das Sociedades por Ações.
<b>Agentes de Colocação Internacional</b>	Morgan Stanley Inc., Bradesco Securities e J.P. Morgan Securities.
<b>Agente Estabilizador</b>	Morgan Stanley.
<b>ANBIMA</b>	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais.
<b>ANS</b>	Agência Nacional de Saúde Suplementar.
<b>Anúncio de Encerramento</b>	Anúncio de Encerramento da Oferta a ser publicado pela Companhia e pelos Coordenadores da Oferta, nos termos do artigo 29 da Instrução CVM 400.
<b>Anúncio de Início</b>	Anúncio de Início da Oferta a ser publicado pela Companhia e pelos Coordenadores da Oferta, nos termos do artigo 52 da Instrução CVM 400.
<b>Anúncio de Retificação</b>	Anúncio a ser publicado na hipótese de modificação da Oferta, conforme dispõe o artigo 27 da Instrução CVM 400.
<b>ANVISA</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
<b>Auditores Independentes</b>	Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes.
<b>Aviso ao Mercado</b>	Aviso ao mercado contendo determinados termos e condições da Oferta publicado pela Companhia e pelos Coordenadores da Oferta, nos termos do artigo 53 da Instrução CVM 400.
<b>BACEN</b>	Banco Central do Brasil.

## DEFINIÇÕES

<b>Becton</b>	Becton Dickinson and Company.
<b>BM&amp;FBOVESPA</b>	BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros.
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
<b>Bradesco BBI</b>	Banco Bradesco BBI S.A.
<b>Bradesco Saúde</b>	Bradesco Saúde S.A.
<b>Bradesco Securities</b>	Bradesco Securities Inc.
<b>Bradseg</b>	Bradseg Participações Ltda.
<b>Brasil</b>	República Federativa do Brasil.
<b>CAGED</b>	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego.
<b>CAGR</b>	Crescimento Médio Anual Composto.
<b>Carestream</b>	Carestream do Brasil Comércio e Serviços de Produtos Médicos Ltda.
<b>CDI</b>	Certificado de Depósito Interbancário.
<b>Campana</b>	Centro de Patologia Clínica Campana Ltda.
<b>CFC</b>	Conselho Federal de Contabilidade.
<b>Classes Sócio-Econômicas A e B</b>	Família com renda mensal superior a dez Salários Mínimos, conforme critérios estabelecidos internamente pela Companhia.
<b>Classe Sócio-Econômica C</b>	Família com renda mensal entre três a dez Salários Mínimos, conforme critérios estabelecidos internamente pela Companhia.
<b>CMN</b>	Conselho Monetário Nacional.
<b>Código Civil</b>	Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, conforme alterada.
<b>COFINS</b>	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.
<b>Coligada</b>	As sociedades nas quais uma tem influência significativa na outra, de acordo com o artigo 243 da Lei das Sociedades por Ações, sendo essa presumida quando a primeira for titular de 20% ou mais do capital votante da última, sem controlá-la.
<b>Companhia ou Fleury</b>	Fleury S.A.

## DEFINIÇÕES

<b>Conselheiro Independente</b>	Membro do conselho de administração da Companhia que, conforme o Regulamento do Novo Mercado, caracteriza-se por: (1) não ter qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (2) não ser Acionista Controlador, cônjuge ou parente até segundo grau do Acionista Controlador, ou não ser ou não ter sido, nos últimos três anos, vinculado à sociedade ou entidade relacionada ao Acionista Controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); (3) não ter sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor da Companhia, do Acionista Controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (4) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia em magnitude que implique perda de independência; (5) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia; (6) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; ou (7) não receber outra remuneração da Companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação de capital estão excluídos desta restrição).
<b>Contax</b>	TNL Contax S.A.
<b>Constituição Federal</b>	Constituição da República Federativa do Brasil.
<b>Contrato de Distribuição</b>	Contrato de Coordenação, Colocação e Garantia Firme de Liquidação de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia celebrado entre a Companhia, os Coordenadores da Oferta e a BM&FBOVESPA em 15 de dezembro de 2009.
<b>Contrato de Estabilização</b>	Contrato de Prestação de Serviços de Estabilização de Preço de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia celebrado entre a Companhia, o Agente Estabilizador, a Morgan Stanley Corretora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. e a BM&FBOVESPA que rege os procedimentos para realização de operações de estabilização de preços no mercado brasileiro.
<b>Contrato de Participação no Novo Mercado ou Contrato do Novo Mercado</b>	Contrato celebrado entre, de um lado, a BM&FBOVESPA e, de outro, a Companhia, seus administradores e o Acionista Controlador, em 26 de novembro de 2009, por meio do qual a Companhia concordou em cumprir com requisitos diferenciados de governança corporativa e divulgação de informações ao mercado estabelecidos pelo Regulamento do Novo Mercado a fim de se qualificar para listagem no Novo Mercado, o qual entrará em vigor na data de publicação do Anúncio de Início.
<b>Controlada</b>	Sociedade na qual outra sociedade, diretamente ou por meio de outras controladas, é titular de direitos de sócios que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e poder de eleger a maioria dos administradores da primeira sociedade.
<b>Coordenador Líder ou Bradesco BBI</b>	Banco Bradesco BBI S.A.
<b>Coordenadores da Oferta</b>	Coordenador Líder, Morgan Stanley e J.P. Morgan.

## DEFINIÇÕES

<b>COPOM</b>	Comitê de Política Monetária do BACEN.
<b>Core</b>	Core Participações Ltda.
<b>Corretoras Consorciadas</b>	Corretoras consorciadas autorizadas a operar na BM&FBOVESPA, as quais realizarão esforços de colocação das Ações objeto da Oferta exclusivamente junto a Investidores Não-Institucionais, por meio da assinatura de Termo de Adesão ao Contrato de Distribuição.
<b>CPC</b>	Comitê de Pronunciamentos Contábeis criado pela Resolução CFC nº 1.055, de 7 de outubro de 2005, e formado pela Associação Brasileira das Companhias Abertas – ABRASCA, Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais – APIMEC Nacional, BM&FBOVESPA, CFC, IBRACON e FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuarias e Financeiras.
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários.
<b>Data de Liquidação</b>	Data de liquidação física e financeira da Oferta, prevista para o último dia do Período de Colocação.
<b>Data de Liquidação das Ações Suplementares</b>	Data de liquidação física e financeira da Opção de Ações Suplementares, prevista para ocorrer no terceiro dia útil seguinte à data de exercício da Opção de Lote Suplementar.
<b>Dólar ou US\$</b>	Dólar, a moeda corrente dos Estados Unidos.
<b>Dívida Líquida</b>	A dívida líquida corresponde ao total de empréstimos e financiamentos mais contas a pagar por aquisições mais programas de parcelamentos de tributos, deduzidos de nosso caixa e equivalentes de caixa.
<b>EBITDA</b>	<p>O EBITDA é uma medida não-contábil elaborada pela Companhia e corresponde ao lucro líquido do exercício ou do período, conforme o caso, antes do imposto de renda e da contribuição social, do resultado financeiro e das despesas com depreciação e amortização.</p> <p>O EBITDA não é uma medida reconhecida de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, IFRS ou US GAAP, não possui um significado padrão e pode não ser comparável ao EBITDA preparado por outras empresas. O EBITDA apresenta limitações que podem prejudicar a sua utilização como medida de lucratividade, em razão de não considerar determinados custos decorrentes dos negócios da Companhia, que poderiam afetar de maneira significativa os lucros da Companhia, tais como despesas financeiras, tributos, depreciação, despesas de capital e outros encargos relacionados. Nos negócios da Companhia, o EBITDA é utilizado como medida do desempenho operacional da Companhia.</p>
<b>Estados Unidos</b>	Estados Unidos da América.
<b>Estônia</b>	Estônia SP Participações Ltda.
<b>FGTS</b>	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

## DEFINIÇÕES

<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas, instituição que tem entre suas atividades a elaboração de análises econômicas e apuração de índices setoriais, entre eles o IGP-M.
<b>GE</b>	GE Healthcare Clinical Systems Equipamentos Médicos Ltda.
<b>General Eletric Healthcare</b>	General Eletric do Brasil Ltda.
<b>Healthways</b>	Healthways Internacional Inc.
<b>Hewlett Packard</b>	Hewlett Packard Computadores Ltda.
<b>Hospital Samaritano</b>	Sociedade Hospital Samaritano.
<b>Hospital Santa Catarina</b>	Associação Congregação de Santa Catarina.
<b>Hospital Santa Joana</b>	Hospitais Associados de Pernambuco.
<b>Hospital Sírio Libanês</b>	Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio Libanês.
<b>IASB</b>	<i>International Accounting Standards Board.</i>
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
<b>IBOPE</b>	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística.
<b>IBRACON</b>	Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes.
<b>ICMS</b>	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação.
<b>IFC</b>	<i>International Finance Corporation.</i>
<b>IFRS</b>	<i>International Financial Reporting Standards</i> , normas internacionais de relato financeiro estabelecidas pelo IASB.
<b>IGP-M</b>	Índice Geral de Preços do Mercado, publicado pela FGV.
<b>Início das Negociações</b>	O dia útil imediatamente seguinte à data de publicação do Anúncio de Início.
<b>INPC</b>	Índice Nacional de Preços ao Consumidor, medido e divulgado pelo IBGE.
<b>INPI</b>	Instituto Nacional da Propriedade Industrial.
<b>Instituição Escriuradora</b>	Banco Bradesco S.A., instituição prestadora de serviços de escrituração das Ações.
<b>Instituições Participantes da Oferta</b>	Os Coordenadores da Oferta e as Corretoras Consorciadas.
<b>Instrução CVM 325</b>	Instrução CVM nº 325, de 27 de janeiro de 2000, conforme alterada.
<b>Instrução CVM 358</b>	Instrução CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada.

## DEFINIÇÕES

<b>Instrução CVM 361</b>	Instrução CVM nº 361, de 5 de março de 2008, conforme alterada.
<b>Instrução CVM 400</b>	Instrução CVM nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada.
<b>Investidores Estrangeiros</b>	Investidores pessoas físicas e jurídicas, residentes e domiciliadas no exterior, que estejam registrados na CVM e que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimentos previstos na Lei 4.131 ou na Resolução CMN 2.689 e na Instrução CVM 325.
<b>Investidores Institucionais</b>	Investidores pessoas físicas e jurídicas e clubes de investimento registrados na BM&FBOVESPA, cujas ordens específicas de investimento excedam o limite de R\$300.000,00, fundos de investimento, carteiras administradas, fundos de pensão, entidades administradoras de recursos de terceiros registradas na CVM, entidades autorizadas a funcionar pelo BACEN, condomínios destinados à aplicação em carteira de títulos e valores mobiliários registrados na CVM e/ou na BM&FBOVESPA, seguradoras, entidades de previdência complementar e de capitalização e Investidores Estrangeiros.
<b>Investidores Não Institucionais</b>	Investidores pessoas físicas e jurídicas e clubes de investimento registrados na BM&FBOVESPA, residentes e domiciliados no Brasil, que não sejam considerados Investidores Institucionais e que observem o valor mínimo de investimento de R\$3.000,00 e o valor máximo de investimento de R\$300.000,00.
<b>ISS</b>	Imposto sobre serviços de qualquer natureza.
<b>J.P. Morgan</b>	Banco J.P. Morgan S.A.
<b>J.P. Morgan Securities</b>	J.P. Morgan Securities Inc.
<b>Julio Simões</b>	Julio Simões Transportes e Serviços Ltda.
<b>Lei das Sociedades por Ações</b>	Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada.
<b>Lei do Mercado de Capitais</b>	Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, conforme alterada.
<b>Lei 4.131</b>	Lei nº 4.131, de 3 de setembro de 1962, conforme alterada.
<b>Lei 6.938</b>	Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, conforme alterada.
<b>Lei 11.638</b>	Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, que altera a Lei das Sociedades por Ações e a Lei do Mercado de Capitais.
<b>Lei 11.941</b>	Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009, que insere e altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento de débitos tributários, concede remissão nos casos em que especifica, institui regime tributário de transição, e dá outras providências.
<b>Mediservice</b>	Mediservice Administradora de Planos de Saúde S.A.
<b>Mercer</b>	Mercer Human Resource Consulting Ltda.
<b>Morgan Stanley</b>	Banco Morgan Stanley S.A.



## DEFINIÇÕES

<b>Morgan Stanley Inc.</b>	Morgan Stanley & Co. Incorporated
<b>Novo Mercado</b>	Segmento especial de listagem da BM&FBOVESPA, com regras diferenciadas de governança corporativa, do qual a Companhia fará parte a partir da data de publicação do Anúncio de Início.
<b>Oferta</b>	<p>Oferta pública de distribuição primária de 34.251.800 Ações no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, nos termos da Instrução CVM 400, por intermédio dos Coordenadores da Oferta, com a participação de determinadas corretoras consorciadas autorizadas a operar na BM&amp;FBOVESPA, as quais realizarão esforços de colocação das Ações objeto da Oferta exclusivamente junto a Investidores Não-Institucionais, incluindo esforços de colocação de Ações no exterior, a serem realizados pelos Agentes de Colocação Internacional, exclusivamente junto a investidores institucionais qualificados, residentes e domiciliados nos Estados Unidos, conforme definidos na Regra 144A, em operações isentas de registro nos Estados Unidos, em conformidade com o disposto no <i>Securities Act</i>, e junto a investidores nos demais países, exceto o Brasil e os Estados Unidos, com base no Regulamento S e observada a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor não residente no Brasil ou nos Estados Unidos, que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimentos previstos na Lei 4.131 ou na Resolução CMN 2.689 e na Instrução CVM 325. A Oferta não foi e nem será registrada na SEC, ou em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país, exceto o Brasil.</p> <p>As Ações foram emitidas com exclusão do direito de preferência dos atuais acionistas, nos termos do artigo 172, inciso I, da Lei das Sociedades por Ações, e dentro do limite do capital autorizado previsto em seu estatuto social.</p>
<b>Oferta de Varejo</b>	Oferta do montante de, no mínimo, 10% e, no máximo, 20% da totalidade das Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares, que será destinada, prioritariamente, à distribuição junto a Investidores Não Institucionais no âmbito da Oferta.
<b>Oferta Institucional</b>	Oferta de Ações realizada junto a Investidores Institucionais.
<b><i>Offering Memorandum</i></b>	<i>Offering Memorandum</i> final relativo aos esforços de colocação das Ações no exterior a serem realizados no âmbito Oferta.
<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>Opção de Ações Suplementares</b>	Opção para distribuição de Ações Suplementares correspondentes a até 15% do total de Ações inicialmente ofertadas na Oferta, outorgada pela Companhia ao Morgan Stanley, nos termos do artigo 24, <i>caput</i> , da Instrução CVM 400, que poderá ser exercida pelo Morgan Stanley, após notificação ao Coordenador Líder e ao J.P. Morgan, desde que a decisão de sobrealocação tenha sido tomada em comum acordo com os demais Coordenadores da Oferta, total ou parcialmente, nas mesmas condições e preço inicialmente ofertados. As Ações Suplementares serão destinadas a atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta. A Opção de Ações Suplementares poderá ser exercida a partir da data de assinatura do Contrato de Distribuição e no prazo de até 30 dias a contar do Início das Negociações.

## DEFINIÇÕES

<b>País ou Brasil</b>	República Federativa do Brasil.
<b>Pedido de Reserva</b>	Formulário específico utilizado pelos Investidores Não-Institucionais que desejaram participar da Oferta de Varejo.
<b>Período de Colocação</b>	Prazo de até três dias úteis, contado a partir do Início das Negociações, inclusive, para efetuar a colocação de Ações.
<b>Período de Reserva</b>	Os Investidores Não-Institucionais tiveram o prazo de oito dias corridos com início em 7 de dezembro de 2009, inclusive, e término em 14 de dezembro de 2009, inclusive, para a realização dos respectivos Pedidos de Reserva.
<b>Pessoas Vinculadas</b>	Investidores Não-Institucionais e Investidores Institucionais que sejam (1) administradores ou controladores da Companhia; (2) controladores ou administradores das Instituições Participantes da Oferta e/ou dos Agentes de Colocação Internacional, ou (3) outras pessoas vinculadas à Oferta, bem como os cônjuges ou companheiros, ascendentes, descendentes e colaterais até o segundo grau de cada uma das pessoas indicadas nos itens (1), (2) e (3) acima.
<b>Philips</b>	Philips Medical Systems Ltda.
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto do Brasil, calculado pelo IBGE.
<b>PIS</b>	Programas de Integração Social, contribuição de natureza tributária paga por pessoas jurídicas.
<b><i>Placement Facilitation Agreement</i></b>	Contrato que dispõe sobre os esforços de colocação das Ações no exterior a serem realizados no âmbito da Oferta, celebrado entre a Companhia e os Agentes de Colocação Internacional.
<b>Plano de Opção de Compra de Ações</b>	Plano de opção de compra de Ações aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 12 de novembro de 2009.
<b>PNAD</b>	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.
<b>Práticas Contábeis Adotadas no Brasil</b>	Princípios e práticas adotadas no Brasil, em conformidade com a lei brasileira, que incluem a Lei das Sociedades por Ações, as normas e instruções da CVM, as recomendações do IBRACON e as resoluções do CFC.
<b>Prazo de Distribuição</b>	Prazo máximo de seis meses, contado da data de publicação do Anúncio de Início, para realização da distribuição das Ações objeto da Oferta.

## DEFINIÇÕES

<b>Preço por Ação</b>	R\$16,00. O Preço por Ação foi fixado após a conclusão do Procedimento de <i>Bookbuilding</i> , em consonância com o disposto no artigo 170, parágrafo 1º, inciso III, da Lei das Sociedades por Ações e com o disposto no artigo 44 da Instrução CVM 400, tendo como parâmetro o preço de mercado verificado para as Ações, considerando as indicações de interesse, em função da qualidade da demanda (por volume e preço), coletadas junto a Investidores Institucionais. A escolha do critério de preço de mercado para a determinação do Preço por Ação é justificada, tendo em vista que tal preço não promoverá a diluição injustificada dos atuais acionistas da Companhia e que o valor de mercado das Ações a serem subscritas foi aferido com a realização do Procedimento de <i>Bookbuilding</i> , o qual reflete o valor pelo qual os Investidores Institucionais apresentaram suas ordens de subscrição de Ações no contexto da Oferta. Para mais informações, ver seções “Sumário da Oferta” e “Informações sobre a Oferta” nas páginas 38 e 61 deste Prospecto.
<b><i>Preliminary Offering Memorandum</i></b>	<i>Offering Memorandum</i> preliminar relativo aos esforços de colocação das Ações no exterior a serem realizados no âmbito Oferta.
<b>Procedimento de <i>Bookbuilding</i></b>	Procedimento de coleta de intenções de investimento conduzido no Brasil, em consonância com o disposto no artigo 170, parágrafo 1º, inciso III, da Lei das Sociedades por Ações e com o disposto no artigo 44 da Instrução CVM 400, tendo como parâmetro o preço de mercado verificado para as Ações, considerando as indicações de interesse, em função da qualidade da demanda (por volume e preço), coletadas junto a Investidores Institucionais.
<b>Prospecto Preliminar</b>	Prospecto Preliminar da Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações da Companhia.
<b>Prospecto ou Prospecto Definitivo</b>	Este Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações da Companhia.
<b>Real ou R\$</b>	Real, a moeda corrente no Brasil.
<b>Regra 144A</b>	<i>Rule 144A</i> , editada ao amparo do <i>Securities Act</i> .
<b>Regulamento de Arbitragem</b>	Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado, e alterações posteriores, que, nos termos do Regulamento do Novo Mercado, disciplina o procedimento de arbitragem ao qual serão submetidos todos os conflitos estabelecidos na cláusula compromissória inserida em nosso estatuto social e constante dos termos de anuência dos nossos administradores e do Acionista Controlador.
<b>Regulamento do Novo Mercado</b>	Regulamento de Listagem do Novo Mercado editado pela BM&FBOVESPA, que prevê as práticas diferenciadas de governança corporativa a serem adotadas pelas companhias com ações listadas no Novo Mercado.
<b>Regulamento S</b>	<i>Regulation S</i> , editado pela SEC ao amparo do <i>Securities Act</i> .

## DEFINIÇÕES

---

<b>Resolução CMN 2.689</b>	Resolução CMN nº 2.689, de 26 de janeiro de 2000, conforme alterada.
<b>Resolução CFC 963</b>	Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 963, de 16 de maio de 2003.
<b>Roche</b>	Roche Diagnóstica do Brasil Ltda.
<b>Salário Mínimo</b>	R\$465,00, conforme Lei nº 11.944, de 28 de maio de 2009.
<b>SEC</b>	<i>Securities and Exchange Commission</i> , a comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos.
<b><i>Securities Act</i></b>	<i>U.S. Securities Act</i> de 1933, conforme alterado, dos Estados Unidos e legislação que regula operações de mercado de capitais, conforme alterada, editada pela SEC.
<b>SRF ou Receita Federal</b>	Secretaria da Receita Federal.
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde.
<b>Taxa SELIC</b>	Taxa média dos financiamentos diários, com lastro em títulos federais, apurados no Sistema Especial de Liquidação e Custódia.
<b>TJLP</b>	Taxa de Juros de Longo Prazo, determinada e divulgada pelo CMN.
<b>TR</b>	Taxa Referencial.
<b>Towers Perrin</b>	Towers, Perrin, Forster & Crosby Ltda.
<b>Transinc</b>	Transinc Serviços Médicos S.A.
<b>Unicordis</b>	Unicordis Urgências Cardiológicas.
<b>Unidade de Atendimento</b>	Instalações que reúnem portfólio de serviços de medicina diagnóstica que atendem diretamente os nossos clientes.
<b>US GAAP</b>	Princípios contábeis geralmente aceitos nos Estados Unidos.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTIMATIVAS E DECLARAÇÕES FUTURAS

---

As declarações constantes deste Prospecto relacionadas com os nossos planos, previsões, expectativas sobre eventos futuros e estratégias constituem estimativas e declarações futuras, que estão fundamentadas, em grande parte, em nossas perspectivas atuais, projeções sobre eventos futuros e tendências que afetam ou poderiam afetar o setor de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica, nossa participação de mercado, nossa reputação, nossos negócios, nossa situação financeira, o resultado de nossas operações, nossas margens, nosso fluxo de caixa e/ou o preço de mercado de nossas Ações.

Embora acreditemos que estejam baseadas em premissas razoáveis, essas estimativas e declarações futuras estão sujeitas a diversos riscos e incertezas e são feitas com base nas informações que dispomos na data deste Prospecto. Em vista desses riscos e incertezas, as estimativas e declarações futuras constantes deste Prospecto não são garantias de resultados futuros e, portanto, podem vir a não se concretizar, estando muitas das quais além do nosso controle ou capacidade de previsão. Por conta desses riscos e incertezas, o investidor não deve se basear exclusivamente nessas estimativas e declarações futuras para tomar sua decisão de investimento.

Nosso desempenho pode diferir substancialmente daquele previsto em nossas estimativas e declarações futuras em razão de inúmeros fatores, incluindo:

- os efeitos da crise financeira internacional no Brasil;
- as alterações na conjuntura social, econômica, política e de negócios do Brasil, incluindo flutuações na taxa de câmbio, de juros ou de inflação, e liquidez nos mercados financeiro e de capitais;
- alterações nas leis e nos regulamentos aplicáveis ao setor de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica, incluindo a legislação e regulamentação ambiental, de vigilância sanitária, tributária, trabalhista e segurança do trabalho, nos níveis municipal, estadual e federal, bem como alterações no entendimento dos tribunais ou autoridades brasileiras em relação a essas leis e regulamentos;
- a mudança no cenário competitivo no setor de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica, bem como alterações nas preferências dos nossos clientes e pagadores;
- a nossa capacidade de implementar com sucesso a nossa estratégia de negócio assim como nosso plano de investimentos;
- a nossa capacidade de realizar aquisições e integrá-las com sucesso aos nossos negócios;
- a nossa capacidade de contratar financiamentos quando necessário e em termos razoáveis;
- os interesses do nosso Acionista Controlador; e
- outros fatores discutidos na seção “Fatores de Risco” na página 50 deste Prospecto.

Declarações que dependam ou estejam relacionadas a eventos ou condições futuras ou incertas, ou que incluam as palavras “acredita”, “antecipa”, “continua”, “entende”, “espera”, “estima”, “faria”, “planeja”, “poderia”, “pode”, “poderá”, “pretende”, “prevê”, “projeta”, suas variações e palavras similares têm por objetivo identificar estimativas e declarações futuras. As estimativas e declarações futuras constantes deste Prospecto referem-se apenas à data em que foram expressas, sendo que não assumimos a obrigação de atualizar publicamente ou revisar quaisquer dessas estimativas e declarações futuras, em razão de novas informações, eventos futuros ou quaisquer outros fatores.

## APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OUTRAS INFORMAÇÕES

---

### Informações Financeiras

Nossas demonstrações financeiras individuais e consolidadas são elaboradas de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil. Elaboramos e apresentamos as nossas demonstrações financeiras em Reais. As informações financeiras consolidadas constantes deste Prospecto foram extraídas das:

- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008, as respectivas demonstrações dos resultados, das mutações do patrimônio líquido (controladora), dos fluxos de caixa relativas aos exercícios encerrados naquelas datas, e a demonstração do valor adicionado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2008, todas anexas a este Prospecto, elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e incluem as alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Lei 11.941. Essas informações financeiras foram auditadas pelos Auditores Independentes de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil. O parecer de auditoria emitido sobre as demonstrações financeiras dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 inclui parágrafo de ênfase sobre o fato de que, conforme mencionado na nota explicativa nº 2 às nossas demonstrações financeiras, em decorrência das mudanças nas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil durante o ano de 2008, as demonstrações financeiras relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2006 e 2007, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas e estão sendo reapresentadas conforme previsto nas Normas e Procedimentos de Contabilidade – NPC nº 12 – “Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativas Contábeis e Correção de Erros”. Ver parecer dos Auditores Independentes na página 336 deste Prospecto.
- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 30 de setembro de 2009, e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido (controladora) e dos fluxos de caixa correspondentes aos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2008 e 2009, todas anexas a este Prospecto, elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil. Essas informações financeiras foram submetidas à revisão especial dos Auditores Independentes, a qual foi efetuada de acordo com as normas específicas estabelecidas pelo IBRACON em conjunto com o CFC. Ver relatório de revisão especial dos Auditores Independentes na página 392 deste Prospecto.

Em 1º de outubro de 2004, nossa então subsidiária NKB S.A. firmou Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças com os quotistas do Campana, mediante o qual passou a deter a opção de adquirir a totalidade das quotas do capital social do Campana em um prazo de 36 meses a contar daquela data. Em 27 de setembro de 2007, esse instrumento de outorga foi aditado para prorrogar o prazo para o exercício dessa opção por cinco anos, a partir desta última data, fixar o preço da opção de compra em R\$2 milhões, ajustáveis pela variação do Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, e determinar que a administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB S.A., mediante indicação, por essa, dos seus administradores. Posteriormente, em 22 de agosto de 2008, as partes celebraram um segundo aditamento ao Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças para determinar o preço da opção de compra em R\$1,4 milhão. Finalmente, em 28 de agosto de 2008, foi celebrado contrato de cessão de quotas relativas ao exercício da opção de compra, consolidando, assim, a aquisição do Campana pelo valor de R\$1,4 milhão. Tendo em vista as orientações da Instrução CVM nº 408, de 18 de agosto de 2004, conforme alterada, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico nas demonstrações financeiras consolidadas, passamos a incluir os saldos e as operações do Campana em nossas demonstrações financeiras consolidadas a partir de 1º de outubro de 2007. Consequentemente, as demonstrações financeiras consolidadas para os exercícios de 2007 e 2008 foram reapresentadas para dar consideração apropriada a essa prática de consolidação.

Na elaboração de demonstrações financeiras, é necessária a utilização de estimativas contábeis, que são baseadas em fatores objetivos e subjetivos para contabilizar certos ativos, passivos, receitas e despesas. Nossas demonstrações financeiras contêm, portanto, diversas estimativas contábeis. Itens significativos

sujeitos às nossas estimativas e premissas incluem a vida útil e o valor residual dos bens do nosso ativo imobilizado, provisão para créditos de liquidação duvidosa, provisão para estoques inservíveis ou obsoletos, provisão para contingências e análises sobre o valor recuperável dos ágios, ativos intangíveis e realização do imposto de renda diferido. Apesar de revisarmos periodicamente as estimativas contábeis que utilizamos na elaboração das nossas demonstrações financeiras, os resultados reais podem apresentar valores divergentes em relação aos de nossas estimativas, tendo em vista as incertezas que lhe são inerentes. Ver seções “Considerações sobre Estimativas e Declarações Futuras” e “Fatores de Risco” nas páginas 21 e 50 deste Prospecto, respectivamente.

Em adição, nossas informações financeiras consolidadas constantes deste Prospecto devem ser lidas em conjunto com nossas demonstrações financeiras consolidadas e respectivas notas explicativas anexas a este Prospecto e com as seções “Sumário das Informações Financeiras e Operacionais”, “Informações Financeiras e Operacionais Seleccionadas” e “Análise e Discussão da Administração sobre a Situação Financeira e o Resultado das Operações” nas páginas 34, 82 e 87 deste Prospecto, respectivamente.

### ***A Lei 11.638 e a Lei 11.941***

A Lei 11.638, conforme complementada pela Lei 11.941, alterou a Lei das Sociedades por Ações, para introduzir novas regras contábeis aplicáveis a sociedades por ações, como nós. A eficácia de parcela dessas regras ainda está sujeita à regulamentação da CVM, da SRF ou de alteração legislativa.

Esse novo conjunto de normativos tem como objetivo principal atualizar a Lei das Sociedades por Ações para possibilitar o processo de convergência das Práticas Contábeis Adotadas no Brasil para o IFRS.

Com esse novo conjunto normativo, determinadas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil foram alteradas a partir do exercício iniciado em 1º de janeiro de 2008.

Adicionalmente, avançando nesse processo de convergência para o IFRS, espera-se que o CPC emita novos pronunciamentos no futuro, que poderiam afetar os resultados de nossas operações de forma relevante e, conseqüentemente, o cálculo dos dividendos a serem distribuídos. Esses eventos estão fora do nosso controle e nós não podemos prever o conteúdo de tais novos pronunciamentos contábeis. Assim, novos pronunciamentos contábeis a serem emitidos pelo CPC no futuro, convertidos em normas pela CVM, podem alterar significativamente o modo como elaboraremos nossas futuras demonstrações financeiras.

Para mais informações sobre os principais efeitos decorrentes da Lei 11.638 e da Lei 11.941, ver seção “Análise e Discussão da Administração sobre a Situação Financeira e o Resultado das Operações — A Lei 11.638 e a Lei 11.941”, na página 93 deste Prospecto.

## **Outras Informações Financeiras**

### ***EBITDA***

O EBITDA é uma medida não-contábil que elaboramos e corresponde ao nosso lucro líquido do exercício ou do período, conforme o caso, antes do imposto de renda e da contribuição social, do resultado financeiro e das despesas com depreciação e amortização.

O EBITDA não é uma medida reconhecida de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, IFRS ou US GAAP, não possui um significado padrão e pode não ser comparável ao EBITDA preparado por outras empresas. O EBITDA apresenta limitações que podem prejudicar a sua utilização como medida de lucratividade, em razão de não considerar determinados custos decorrentes dos nossos negócios, que poderiam afetar de maneira significativa os nossos lucros, tais como despesas financeiras, tributos, depreciação, despesas de capital e outros encargos relacionados.

Em nossos negócios, utilizamos o EBITDA como medida do nosso desempenho operacional.

### **Informações de Mercado**

As informações constantes deste Prospecto sobre o nosso setor, incluindo estimativas, foram extraídas de pesquisas internas e de mercado, dados disponíveis ao público e publicações do nosso setor de atuação. Essas informações foram obtidas de fontes que consideramos confiáveis, como ANS, ANVISA, BACEN, BM&FBOVESPA, IBGE, IBOPE, SEC e SUSEP, entre outros. Apesar de não termos procedido a qualquer investigação independente para verificar a exatidão e correção dessas informações, não temos motivos para acreditar que elas sejam imprecisas ou incorretas em algum aspecto relevante. Contudo, não prestamos qualquer declaração quanto à exatidão e correção dessas informações.

### **Outras Informações**

Neste Prospecto, utilizamos os termos “Companhia”, “nós” e “nosso” para nos referirmos à Companhia e sua Controlada, salvo se expressamente mencionado em contrário. Em especial, no contexto financeiro e operacional, utilizamos os termos “nós”, “nossos” e “nossas” para nos referir à Companhia e a todos os nossos ativos atuais, incluindo aqueles relacionados às operações da nossa Controlada.

### ***Arredondamentos***

Alguns valores e percentuais constantes deste Prospecto foram arredondados para facilitar a sua apresentação e, dessa forma, os valores totais apresentados em algumas tabelas constantes deste Prospecto podem não representar a soma exata dos valores que os precedem.

### ***Classes Sócio-Econômicas A, B e C***

Neste Prospecto, utilizamos as definições “Classes Sócio-Econômicas A e B” e “Classe Sócio-Econômica C”, conforme critérios que estabelecemos internamente para representar os diferentes tipos de clientes aos quais oferecemos nossos serviços. Esses critérios podem não coincidir completamente com os critérios utilizados por outros prestadores de serviços de saúde ou de indicadores oficiais de classe sócio-econômica.

Para fins deste Prospecto, consideramos clientes de “Classes Sócio-Econômicas A e B” os que possuem renda familiar mensal superior a dez Salários Mínimos e de “Classe Sócio-Econômica C” os que possuem renda familiar mensal entre três a dez Salários Mínimos.

### ***Eventos Recentes***

Em 15 de outubro de 2009, adquirimos o Laboratório Weinmann S.A., prestador de serviço de análises clínicas que tem posição de liderança na Cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, estado responsável por 6,6% do PIB nacional. O Laboratório Weinmann S.A. conta com 26 Unidades de Atendimento distribuídas na Cidade de Porto Alegre e região da Serra Gaúcha e atua por meio das suas marcas “Weinmann” e “Laboratório Faillace”. Em seu portfólio de clientes está o Hospital Moinhos de Vento e o Hospital Ernesto Dornelles. Nenhuma informação financeira ou operacional contida neste Prospecto, incluindo, mas não se limitando a, dados financeiros, número total de Unidades de Atendimento, marcas, clientes e centros de processamento de amostras, considera as informações financeiras e operacionais do Laboratório Weinman S.A., salvo se expressamente mencionado em contrário neste Prospecto.



---

## SUMÁRIO DA COMPANHIA

---

*Apresentamos a seguir um sumário dos nossos negócios, incluindo nossas informações operacionais e financeiras, nossos pontos fortes e nossas estratégias de negócios. Este sumário não contém todas as informações que um potencial investidor deve considerar antes de tomar sua decisão de investimento em nossas Ações. Os potenciais investidores devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Prospecto, incluindo as seções “Fatores de Risco” e “Análise e Discussão da Administração sobre a Situação Financeira e os Resultados Operacionais” e as nossas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas anexas a este Prospecto, para um entendimento mais detalhado dos nossos negócios e desta Oferta.*

### Visão Geral

Somos considerados o melhor e mais confiável prestador de serviços de medicina diagnóstica, de acordo com pesquisa realizada pelo IBOPE em agosto de 2008 com 500 médicos da Cidade de São Paulo, o maior pólo econômico e o mais importante centro médico da América Latina. Obtivemos este mesmo resultado em 2004 e 2007, conforme as pesquisas do Instituto GFK Indicator e do IBOPE. Em 2008, fomos escolhidos por 70% dos médicos, enquanto o segundo colocado atingiu apenas 8% das preferências. Somos uma das empresas líderes do setor de saúde do Brasil. Oferecemos serviços e soluções integradas em medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica com o objetivo de contribuir para a gestão da saúde e o bem-estar das pessoas.

Com uma trajetória de 83 anos, a marca “Fleury” é uma das mais reputadas e reconhecidas no setor de saúde, com amplo reconhecimento nacional e internacional e extremamente respeitada pelos nossos clientes, operadoras de planos de saúde, hospitais, empresas, comunidade médica e opinião pública. A excelência dos nossos serviços pode ser comprovada pelo nosso reconhecimento como centro de referência para realização de exames de alta complexidade (também denominados “exames esotéricos”) por aproximadamente 3.000 laboratórios de análises clínicas e hospitais do Brasil.

Em nosso setor de atuação, ao contrário do que ocorre nos principais mercados internacionais, a escolha do prestador de serviços de saúde é preponderantemente do indivíduo, que chamamos de “cliente”, ainda que médicos e operadoras de planos de saúde possam influenciar sua decisão. Nossa oferta de serviços diferenciados, o relacionamento próximo que temos com nossos clientes e a excelência em nosso atendimento contribuem fortemente para mantermos a preferência dos clientes. Em 2008, os índices de satisfação dos nossos clientes foram superiores a 85% nos estados em que atuamos, de acordo com pesquisas realizadas pelo IBOPE.

Acreditamos que um dos nossos diferenciais competitivos está em nossa tradição de constantemente desenvolver e introduzir no setor de serviços de saúde metodologias e modelos de negócio inovadores, que somente são possíveis graças à nossa constante busca, geração e aplicação de conhecimento em medicina e saúde.

Temos ampliado nossa participação no setor de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica por meio de crescimento orgânico e aquisições estratégicas, tanto em mercados nos quais já estamos presentes quanto em novas praças, atuando com a marca “Fleury” e com marcas regionais. Até 30 de setembro de 2009, realizamos 22 aquisições nos principais centros econômicos do Brasil.

Em 2008, por meio das nossas unidades de negócio medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica, realizamos mais de 26 milhões de exames e procedimentos e mais de 5 milhões de atendimentos. Nossas unidades de negócio foram responsáveis por uma receita de prestação de serviços de R\$719,7 milhões, em 2008, e R\$604,7 milhões, no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009. Entre 2006 e 2008, apresentamos um CAGR de receita de prestação de serviços de 17,6%.

### ***Unidade de Negócio Medicina Diagnóstica***

Nossa unidade de negócio medicina diagnóstica representa atualmente o nosso principal negócio. No período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, essa unidade de negócio representou 97,6% da nossa receita de prestação de serviços, um aumento de 12,1% em relação ao mesmo período de 2008.

Por meio da unidade de negócio medicina diagnóstica, oferecemos as linhas de negócio unidades de atendimento, operações de diagnósticos em hospitais e soluções em medicina diagnóstica.

Organizamos a nossa linha de negócio unidades de atendimento sob um portfólio de 13 marcas, das quais a marca “Fleury” é a principal e a mais conhecida e as demais decorrem das 22 aquisições que realizamos até 30 de setembro de 2009. Nossas práticas de excelência em serviços têm sido estendidas para uma maior escala, o que nos permite competir em cada negócio e segmento de mercado com oferta de valor agregado superior à concorrência. Por meio do posicionamento de diferenciação e excelência em qualidade, temos ampliado nossa atuação para os diversos mercados e Classes Sócio-Econômicas A, B e C, com portfólio de marcas atuais e novas a eles dirigidas.

Nossas marcas têm um posicionamento privilegiado em cada segmento de mercado em que atuamos e nos permitem oferecer um portfólio único, com aproximadamente 3.500 exames e serviços de (1) análises clínicas, incluindo exames de alto volume tais como exames de sangue, de anatomia patológica e de alta complexidade, esses últimos também conhecidos como “exames esotéricos” e, (2) centro diagnóstico, incluindo diagnósticos por imagem e diagnósticos em diferentes especialidades médicas como, por exemplo, cardiologia, gastroenterologia, ginecologia, medicina materno-fetal, neurologia, oftalmologia, otorrinolaringologia, pneumologia, urologia, aconselhamento genético, endocrinologia, hematologia e imunorreumatologia.

Em 30 de setembro de 2009, contávamos com 129 Unidades de Atendimento estrategicamente distribuídas na maioria dos principais centros econômicos do Brasil — São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Paraná e Distrito Federal que, em conjunto, correspondiam a 49,2% da população e 61,5% do PIB do Brasil em 2006, de acordo com os dados mais atualizados do IBGE.

Em nossa linha de negócio operações de diagnósticos em hospitais, atuamos como prestador de serviços responsável pela realização dos exames de análises clínicas e diagnósticos por imagem para algumas das mais importantes instituições hospitalares de São Paulo e Recife.

Em nossa linha de negócio soluções em medicina diagnóstica, atuamos como centro de referência para a realização de exames de média e alta complexidade para cerca de 3.000 laboratórios, clínicas e hospitais no Brasil.

### ***Unidade de Negócio Medicina Preventiva e Terapêutica***

Recentemente, iniciamos a nossa estratégia de diversificação e passamos a atuar de modo crescente em medicina preventiva e terapêutica por meio das nossas linhas de negócio *check-up*, promoção de saúde, gestão de doenças crônicas e serviço de infusão de medicamentos, buscando oferecer uma solução integrada para nossos clientes.

No período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, nossa unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica representou 2,4% da nossa receita de prestação de serviços, apresentando um aumento de 37,4% em relação ao mesmo período de 2008.

Acreditamos ser a empresa líder na prestação de serviços de *check-up*, com mais de dez anos de atuação. Em nossa linha de negócio promoção de saúde, atendemos empresas por meio da oferta de serviços que visam contribuir para o bem-estar e prevenção de doenças dos nossos clientes.

Lançamos a nossa linha de negócio gestão de doenças crônicas em 2008, em parceria internacional com a Healthways, líder do mercado norte-americano nessa atividade em termos de receita, conforme estimativa da Disease Management Purchasing Consortium. Composta basicamente por programas de acompanhamento de doentes crônicos, essa linha de negócio tem como objetivo contribuir para que os tratamentos de doentes

## SUMÁRIO DA COMPANHIA

crônicos sejam seguidos conforme orientação médica. A meta final é que os investimentos nesses acompanhamentos contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos clientes, com redução de eventos e complicações associadas a doenças crônicas e, conseqüentemente, redução nos custos com saúde para operadoras de planos de saúde e empresas contratantes.

Inauguramos, em 2007, nosso serviço de infusão de medicamentos imunobiológicos na Cidade de São Paulo para contribuir para o tratamento de diversos tipos de doenças crônicas que necessitam de monitoramento médico durante a infusão de tais medicamentos.

A crescente integração do portfólio de nossos serviços permite oferecer, de maneira ampliada e abrangente, os recursos e soluções para contribuir com a gestão da saúde de cada cliente.

### Informações Financeiras e Operacionais

As tabelas abaixo destacam algumas das nossas informações financeiras e operacionais para os períodos indicados. Para informações mais detalhadas sobre as nossas informações financeiras, ver seções “Apresentação das Informações Financeiras e Outras Informações”, “Sumário das Informações Financeiras e Operacionais”, “Informações Financeiras e Operacionais Seleccionadas” e “Análise e Discussão da Administração sobre a Situação Financeira e o Resultado das Operações”, respectivamente nas páginas 22, 34, 82 e 87 deste Prospecto, e as nossas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas anexas a este Prospecto.

Informações Financeiras	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
			(R\$ milhões)		
Receita de Prestação de Serviços .....	520,5	587,1	719,7	536,9	604,7
Medicina Diagnóstica .....	514,5	576,9	703,7	526,2	590,0
Unidades de Atendimento .....	431,2	494,2	611,5	459,3	511,5
Operações de Diagnósticos em Hospitais .....	17,6	29,7	41,2	27,7	45,5
Soluções em Medicina Diagnóstica ..	65,7	53,0	51,0	39,2	33,0
Medicina Preventiva e Terapêutica .....	6,0	10,2	16,0	10,7	14,7
Receita de Prestação de Serviços Medicina Diagnóstica					
Análises Clínicas .....	369,7	405,0	468,1	341,6	386,6
Centro Diagnóstico .....	139,0	164,6	228,6	179,1	197,2
Outros .....	5,7	7,2	7,0	5,4	6,2
Receita Líquida .....	487,6	551,2	675,3	504,1	567,6
Lucro Líquido .....	32,1	25,3	42,0	38,2	63,6

Outras Informações Financeiras	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
			(R\$ milhões, exceto percentuais)		
EBITDA <sup>(1)</sup> .....	95,2	98,4	154,6	118,6	138,4
% Margem EBITDA <sup>(2)</sup> .....	19,5	17,9	22,9	23,5	24,4

<sup>(1)</sup> O EBITDA é uma medida não-contábil que elaboramos e corresponde ao nosso lucro líquido do exercício ou do período, conforme o caso, antes do imposto de renda e da contribuição social, do resultado financeiro e das despesas com depreciação e amortização. O EBITDA não é uma medida reconhecida de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, IFRS ou US GAAP, não possui um significado padrão e pode não ser comparável ao EBITDA preparado por outras empresas. O EBITDA apresenta limitações que podem prejudicar a sua utilização como medida de lucratividade, em razão de não considerar determinados custos decorrentes dos nossos negócios, que poderiam afetar de maneira significativa os nossos lucros, tais como despesas financeiras, tributos, depreciação, despesas de capital e outros encargos relacionados. Em nossos negócios, utilizamos o EBITDA como medida do nosso desempenho operacional.

<sup>(2)</sup> Margem EBITDA é o EBITDA dividido pela receita líquida do exercício social ou período, conforme o caso.

Informações Operacionais	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em m 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
			(em milhões)		
Número de Exames e Procedimentos .....	23,0	25,3	26,7	20,1	20,2
Número de Unidades de Atendimento <sup>(1)</sup> .	130,0	145,0	147,0	147,0	129,0
Fleury .....	20,0	21,0	20,0	20,0	20,0
Outras marcas .....	110,0	124,0	127,0	127,0	109,0

<sup>(1)</sup>No final do exercício ou período, conforme o caso.

Acreditamos que nosso crescimento é resultado da nossa capacidade de (1) ampliar a nossa rede de Unidades de Atendimento nas diversas marcas, regiões e segmentos sócio-econômicos de clientes; (2) oferecer um portfólio cada vez mais completo e inovador de serviços em medicina diagnóstica, especialmente os exames especializados e diagnósticos por imagem; (3) expandir e diversificar o nosso portfólio de clientes, operadoras de plano de saúde, hospitais, empresas e laboratórios de análises clínicas; (4) realizar com sucesso aquisições de novas empresas prestadoras de serviços diagnósticos; e (5) introduzir novos negócios e serviços em medicina preventiva e terapêutica.

### O Setor de Saúde Suplementar no Brasil

O setor de saúde no Brasil é dividido em público e privado. O setor público de saúde oferece gratuitamente assistência à saúde a todos os cidadãos brasileiros por meio do SUS. O setor privado de saúde, também chamado de setor de saúde suplementar, compreende uma variedade de participantes, incluindo operadoras de planos de saúde, prestadores de serviços e clientes particulares.

O SUS é o sistema público de saúde. Em 2007, as despesas públicas com saúde representaram 3,6% do PIB brasileiro. Já os gastos com a saúde suplementar no Brasil foram de 3,8% do PIB em 2007. O Brasil é o maior mercado privado de serviços relacionados à saúde da América Latina.

O setor de saúde suplementar pode ser dividido principalmente em prestadores de serviços e operadoras de planos de saúde. Os prestadores de serviços compreendem hospitais, médicos, clínicas médicas, laboratórios de análises clínicas e centros de diagnósticos por imagem. As operadoras de planos de saúde compreendem cooperativas médicas, instituições filantrópicas, operadoras de autogestão, seguradoras especializadas em saúde e medicinas de grupo.

A estabilidade e o crescimento econômico permitiram a elevação de indicadores de emprego e de renda dos trabalhadores brasileiros, variáveis que influenciam diretamente os gastos dos clientes do setor de saúde suplementar. Além disso, o crescimento dos empregos formais colabora para um maior consumo por serviços de saúde, na medida em que planos de saúde privados constituem um dos principais benefícios oferecidos pelas empresas empregadoras.

O setor de serviços de medicina diagnóstica é altamente fragmentado, com mais de 15.400 unidades de serviço de apoio à diagnose e terapia no Brasil, de acordo com dados da ANS de setembro de 2009, sendo que 5.199 dessas unidades atendem planos privados de saúde. Essa característica também está presente nos Estados Unidos. Embora Estados Unidos e Brasil possuam mercados de medicina diagnóstica em estágios distintos de evolução, espera-se um movimento de concentração em ambos.

De acordo com estimativas da ANS, as operadoras de plano de saúde gastaram aproximadamente R\$10,0 bilhões com exames de medicina diagnóstica em 2008, sendo que a taxa de utilização dos planos de saúde para realização de exames vem aumentando constantemente desde 2002.

O setor de medicina diagnóstica pode ser dividido em três grandes linhas de negócio: (1) atendimento ambulatorial - consiste no atendimento de clientes em Unidades de Atendimento não localizadas em hospitais ou consultórios médicos, onde são coletadas amostras de análises clínicas ou capturadas imagens; (2)

atendimento hospitalar - as amostras ou imagens são coletadas ou capturadas dentro de hospitais; e (3) atendimento ou apoio a laboratórios - consiste na prestação de serviços de processamento de amostras de análises clínicas ou realização de laudos de diagnóstico por imagem a outros laboratórios.

O setor de medicina preventiva é um setor recente e ainda pouco explorado no Brasil. Recente estudo setorial do jornal “Valor Econômico” mostrou que a necessidade de redução de custos tem levado as empresas a investir no segmento de medicina preventiva e a promover campanhas de conscientização de cuidados com a saúde, implementando programas de prevenção e monitorando doentes crônicos.

As Doenças Crônicas não Transmissíveis (DCNT) têm se colocado como um dos maiores problemas de saúde pública da atualidade. Segundo pesquisa da Boston Consulting Group, elaborada em fevereiro de 2006, os indivíduos com problemas crônicos representam aproximadamente 20% dos usuários dos planos de saúde, mas são responsáveis por 55% dos custos das companhias. Ao monitorar doentes crônicos, as empresas evitam que os clientes venham a utilizar serviços médicos desnecessariamente. Com base nos dados mais atualizados da ANS, estimamos que o Brasil possuía 12,3 milhões de doentes crônicos em 2007.

De acordo com pesquisa divulgada em novembro de 2008 pela ANS, houve um aumento sensível na quantidade de planos de saúde que oferecem um programa de prevenção de doenças e promoção à saúde.

### **Nossos Pontos Fortes**

Acreditamos que nossos principais pontos fortes são:

***Forte reputação e marca amplamente reconhecida.*** Acreditamos que o reconhecimento e a liderança que a marca “Fleury” atualmente possui no setor de saúde é reflexo da nossa excelência médica, qualidade no atendimento ao cliente e serviços, metodologias e modelos de negócio eficientes, confiáveis e inovadores. Esse posicionamento privilegiado contribui para o nosso sucesso em manter relacionamentos duradouros com nossos clientes, ao mesmo tempo em que nos confere credibilidade junto a operadoras de planos de saúde, hospitais, empresas, laboratórios, comunidade médica e opinião pública. Isso nos permite uma alta penetração junto a clientes, independentemente de terem ou não cobertura por seus planos de saúde. Na Cidade de São Paulo, o maior pólo econômico e o mais importante centro médico da América Latina, somos reconhecidos como o melhor e mais confiável centro de medicina diagnóstica por 70% da comunidade médica, conforme pesquisa realizada pelo IBOPE com 500 médicos em agosto de 2008, enquanto o segundo colocado obteve a preferência de não mais do que 8% dos médicos entrevistados.

***Modelo de negócio focado no cliente.*** Desde o início das nossas atividades, em 1926, a saúde e o bem-estar dos nossos clientes são a origem e o motivo de todas as nossas iniciativas. Procuramos oferecer serviços que sejam adequados às suas necessidades, considerando os diferentes segmentos sócio-econômicos em que estão incluídos e os diversos mercados em que atuamos, e que lhes garantam uma experiência segura, eficiente, acolhedora, próxima, com empatia e conveniência. Como exemplo, nossas Unidades de Atendimento oferecem ambientes agradáveis e convenientemente localizados para realização de exames ou procedimentos, e um fluxo de atendimento eficiente e que se adapta às necessidades dos nossos clientes. Cada cliente tem seu histórico de atendimento e médico, que é consultado ou comparado por nossas equipes médicas e de saúde a cada nova visita, o que contribui a cada novo exame para um diagnóstico preciso e evolutivo. Esse histórico individualizado também está disponível por Internet para ampliar e facilitar o acesso e gerenciamento da informação sobre a saúde de cada cliente. Outras inúmeras facilidades estão disponíveis, como amplo horário de atendimento, atendimento na casa do cliente e recebimento de avisos via SMS. Acreditamos que serviços como esses contribuem significativamente para a fidelização dos nossos atuais clientes e atração de novos clientes, e por esse motivo somos preferidos pelos clientes, que optam por utilizar nossos serviços mesmo quando o seu plano de saúde não oferece essa cobertura. Somos considerados referência em excelência no atendimento ao cliente por empresas de diversos setores da economia. Nossos índices de satisfação com nossos clientes são superiores a 85% em todo Brasil, de acordo com pesquisas realizadas pelo IBOPE em 2008.

***Inovação, pesquisa e desenvolvimento.*** Acreditamos que um dos nossos diferenciais competitivos decorre da nossa forte cultura de inovação, expressa em nossos negócios por meio da valorização, atração e

retenção de capital intelectual diferenciado e constante incentivo a essa prática. Por meio de métodos, ferramentas e processos estruturados, nossos profissionais aplicam sistematicamente o seu conhecimento em medicina e saúde na busca contínua por inovações. Além disso, nossa gestão estruturada em pesquisa e desenvolvimento permite que nossos esforços sejam direcionados para a inovação científico-tecnológica. Como resultado, temos sido pioneiros no setor de serviços de saúde, como, por exemplo, (1) na disponibilização de resultados de exames e procedimentos na Internet desde 1998; (2) a oferta constante de novos exames e procedimentos, como, por exemplo, o teste para identificação do vírus Influenza H1N1 (gripe suína) no mercado privado brasileiro; (3) a utilização de ferramentas eletrônicas de inteligência artificial, como a lógica Fuzzy, para produção dos nossos relatórios integrados em diferentes especialidades médicas com solução diagnóstica; e (4) a disponibilização de históricos de atendimento e médico pela Internet desde 1998. Desde 2006, fomos capazes de introduzir um número expressivo de novos testes no setor de serviços de saúde: 39 em 2006, 50 em 2007 e 80 em 2008.

***Soluções integradas e excelência em serviços e metodologias.*** Nosso compromisso não se restringe apenas a entregar um resultado de exame ou relatório sobre determinada condição clínica, mas se estende a apresentar soluções para cada atendimento que realizamos, ao médico solicitante de serviços de saúde. Possuímos um sistema de apoio à decisão de resultados, que compila os resultados de vários testes, realiza análise interpretativa do conjunto que resulta dessa compilação e oferece conclusão diagnóstica individual, mediante produção de relatório “Diagnóstico Integrado” em diferentes especialidades médicas. Adicionalmente, mantemos à disposição da comunidade médica serviços de “Assessoria Médica”, que representa um canal aberto 24 horas por dia para discussão de casos complexos. Em nossa linha de negócio gestão de doenças crônicas, introduzimos soluções inovadoras no Brasil com o fim de contribuir para uma redução de eventos e complicações associadas a doenças crônicas, resultando em diminuição dos gastos com tratamentos e, conseqüentemente, redução de custos com saúde para as operadoras de planos de saúde e empresas contratantes. A crescente integração do portfólio de nossos serviços permite oferecer, de maneira ampliada e abrangente, os recursos e soluções para contribuir para a gestão da saúde de cada cliente.

***Solidez financeira aliada a crescimento sustentável.*** Nossos negócios apresentam um histórico consistente de sólido desempenho financeiro. De acordo com a edição 2009 da publicação “Valor 1000” do jornal Valor Econômico, fomos considerados a melhor empresa privada e a mais rentável no setor de serviços médicos dentre todas as empresas avaliadas. De 2006 a 2008, nossa receita líquida aumentou, em média, 17,7% ao ano e nosso EBITDA aumentou, em média, 27,4% ao ano. Em 2008 e nos nove primeiros meses de 2009, nossas Margens EBITDA foram de 22,9% e 24,4%, respectivamente. Além do crescimento expressivo, temos sido capazes de apresentar retornos sobre o capital investido (*ROIC*) superiores ao de empresas comparáveis no mesmo setor em que atuamos listadas em bolsa de valores, com base em informações públicas disponíveis. Nossa solidez financeira é também representada pelo nosso baixo índice de endividamento financeiro. Nossa Dívida Líquida em 30 de setembro de 2009 era de R\$190,7 milhões, o que representava 1,1 vezes o nosso EBITDA nos últimos doze meses. Nosso sólido desempenho financeiro é devido, principalmente, (1) ao nosso crescimento decorrente de uma forte expansão orgânica por meio de, entre outros, ampliação do nosso portfólio de serviços e soluções mais completas e integradas; (2) a aquisições de outros prestadores de serviços de saúde e ao aproveitamento de sinergias operacionais; (3) às nossas iniciativas para melhorar a nossa eficiência operacional, que incluem uma adequada gestão de custos e despesas; e (4) à nossa estratégia de priorizar nossos recursos e investimentos conforme sua relevância para os nossos negócios.

***Equipes médica, técnica e de saúde altamente qualificadas.*** Acreditamos que a excelência dos nossos serviços é resultado da qualidade das nossas equipes médica, técnica e de saúde, que trabalham de maneira integrada e com foco na solução para o cliente. Nossa equipe médica é composta por médicos formados nas mais renomadas universidades do Brasil, dentre os quais 78 são mestres, 98 são doutores, 26 possuem pós-doutorado no exterior e 11 são livre-docentes. Essa equipe médica interage constantemente com a comunidade médica para discussão de casos complexos. Adicionalmente, mantemos elevados padrões em nossos processos seletivos e temos investido fortemente, ao longo dos anos, na atualização, capacitação e desenvolvimento das nossas equipes, antes do primeiro atendimento que realizará e ao longo de sua carreira, inclusive motivando-as a agregar constantemente conhecimento em medicina e saúde, com intensos programas de treinamento e instalações exclusivamente dedicadas à educação. Essa qualificação tem sido fundamental para garantir aos nossos negócios alto grau de inovação, excelência em qualidade, rentabilidade

e eficiência, que permite replicar com sucesso e em larga escala o nosso modelo de negócio para outros segmentos de mercado e regiões geográficas.

***Administração experiente e altos padrões de governança corporativa.*** Contamos com uma administração profissional, experiente e comprometida com altos padrões de governança corporativa. Nossos principais executivos têm, em média, nove anos de experiência no setor em que atuamos. A qualificação da nossa administração contribuiu para o atual nível de excelência das nossas operações e tem sido reconhecida por meio de diversos prêmios, dentre os quais o prêmio “Executivo de Valor - Setor de Saúde”, que foi conferido em 2008 e 2009 ao nosso Presidente, o Sr. Mauro Figueiredo. Além disso, em 2007, recebemos do IBGC o prêmio de “Melhor Governança Corporativa - Empresas Não Listadas”, como resultado de inúmeras iniciativas, que incluem, por exemplo, um terço de membros independentes no nosso conselho de administração desde a sua constituição em 1998 e ampla divulgação sobre a evolução dos nossos negócios e resultados por meio da distribuição física e disponibilização em nosso *website* do nosso relatório anual.

### Nossa Estratégia

Pretendemos perpetuar nossa excelência em serviços e expandi-la para uma maior escala, competindo em cada negócio e segmento em que atuamos com oferta de valor agregado superior ao mercado. Dessa maneira, esperamos ampliar cada vez mais a reputação das nossas marcas em seus respectivos mercados, e assim continuar a obter um posicionamento diferenciado e com maiores níveis de lucratividade.

Acreditamos que a integração de processos cada vez mais eficientes, com aproveitamento de sinergias, a racionalização de custos e despesas e a economia de escala advinda do nosso crescimento são as principais ferramentas para atingirmos a eficiência operacional desejada. Pretendemos sustentar a estratégia definida a seguir mediante atração e retenção de profissionais talentosos, que acreditamos constituirão o alicerce para preservar nosso alto capital intelectual, com capacidade para buscar, desenvolver e aplicar o conhecimento, e que nos permitam disseminar cada vez mais a cultura e prática de inovação.

Os principais componentes da nossa estratégia são os seguintes:

***Continuar a expandir a nossa unidade de negócio medicina diagnóstica de maneira diferenciada e inovadora, com eficiência e rentabilidade.*** Temos a intenção de ampliar ainda mais essa unidade de negócio, por meio do crescimento orgânico e de aquisições nos mercados em que já atuamos e nos principais centros econômicos brasileiros em que ainda não estamos presentes, e atender cada vez melhor os diversos mercados e Classes Sócio-Econômicas A, B e C, com portfólio de marcas atuais e novas dirigidas a eles. As principais iniciativas que pretendemos tomar são:

- ampliação do portfólio de serviços oferecidos em cada uma de nossas marcas, principalmente os serviços de diagnósticos por imagem e de diagnósticos em diferentes especialidades, que acreditamos possuírem forte tendência de crescimento. Essa estratégia nos possibilitará crescer com maiores margens, melhor oferta de serviços integrados para os clientes e melhor ocupação da capacidade instalada de cada Unidade de Atendimento. Pretendemos introduzir diversas inovações em testes, tecnologias e metodologias diagnósticas, bem como renovar constantemente nosso parque de equipamentos, representando importante foco de investimentos, permitindo perpetuar o nosso reconhecimento em excelência e inovação;
- expansão da rede de Unidades de Atendimento em todas as marcas e/ou mudança das Unidades de Atendimento para endereços mais estratégicos quando necessário, buscando ampliação, maior qualificação e melhoria da visibilidade da rede em cada uma das marcas, e consequentemente a atração de um maior número de clientes potenciais;
- ampliação das nossas linhas de negócio operações de diagnósticos em hospitais e soluções em medicina diagnóstica, por meio da expansão do portfólio de serviços e do número de novos clientes para essas linhas de negócio decorrentes de uma melhor estruturação de soluções e gestão dessas linhas de negócio, e por nosso reconhecimento pela comunidade médica e outros prestadores de serviços de saúde;

- crescimento por aquisições de outros prestadores de serviços diagnósticos, principalmente em mercados onde já atuamos e na área de diagnóstico por imagem. Pretendemos continuar o nosso histórico bem-sucedido de aquisições seletivas, de maior representatividade e alinhadas com a estratégia de diferenciação, com maior valor agregado e rentabilidade, que já conta com 22 aquisições até 30 de setembro de 2009. O mercado extremamente pulverizado, a tendência de consolidação, bem como nossa equipe altamente qualificada, processos internos eficientes de prospecção, negociação e integração, são fatores que acreditamos potencializar esse vetor de crescimento.

***Intensificar o processo de diversificação por meio da unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica.*** Pretendemos continuar diversificando os nossos negócios, levando a um aumento progressivo da representatividade dessa unidade de negócio nos nossos resultados. Acreditamos que a linha de negócio gestão de doenças crônicas apresenta significativo potencial de crescimento, pois permite que operadoras de planos de saúde e empresas contratantes reduzam seus custos com saúde. Em 2007, havia 24,7 milhões de beneficiários de planos de saúde nos principais estados brasileiros, dos quais 1,5 milhão são doentes crônicos alvo do nosso programa. Esse potencial de mercado a ser explorado, associado ao fato de contarmos com uma parceria exclusiva com a Healthways, líder do mercado norte-americano nessa atividade em termos de receita, conforme estimativa da Disease Management Purchasing Consortium, reforça nossa convicção no crescimento dessa linha de negócio. Além disso, pretendemos nos próximos anos introduzir outros serviços diferenciados e inovadores no setor privado de saúde brasileiro.

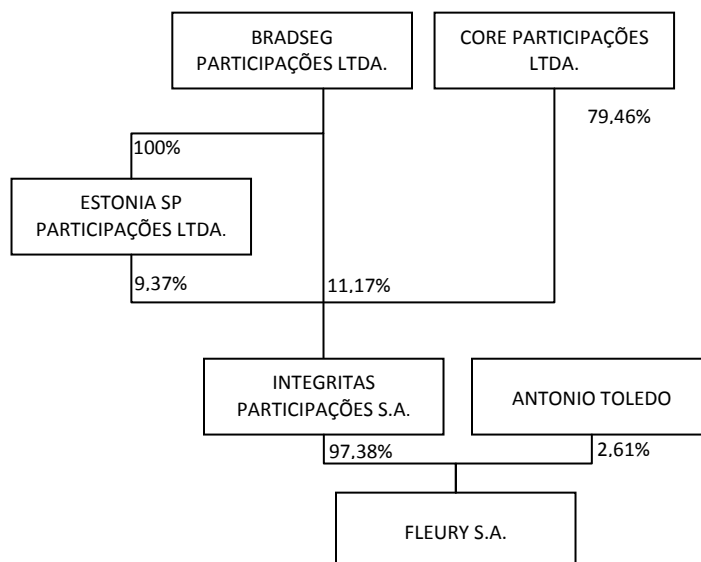
Acreditamos reunir as estratégias e as competências necessárias para ampliar cada vez mais a nossa competitividade. A contínua prática dos nossos valores por nossos profissionais permite que perpetuemos a essência da nossa cultura ao longo do tempo. Pretendemos fortalecer cada vez mais as nossas relações internas e externas, fomentando o ambiente de interdependência e cooperação, onde a soma das partes multiplicam os resultados para todos. Estamos inseridos na comunidade e, nessas condições, adquirimos, transformamos e entregamos valor no presente e temos o compromisso com os frutos para as próximas gerações.

### **Eventos Recentes**

Em 15 de outubro de 2009, adquirimos o Laboratório Weinmann S.A., prestador de serviço de análises clínicas que tem posição de liderança na Cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, estado responsável por 6,6% do PIB nacional. O Laboratório Weinmann S.A. conta com 26 Unidades de Atendimento distribuídas na Cidade de Porto Alegre e região da Serra Gaúcha e atua por meio das suas marcas “Weinmann” e “Laboratório Faillace”. Em seu portfólio de clientes está o Hospital Moinhos de Vento e o Hospital Ernesto Dornelles. Nenhuma informação financeira ou operacional contida neste Prospecto, incluindo, mas não se limitando a, dados financeiros, número total de Unidades de Atendimento, marcas, clientes e centros de processamento de amostras, considera as informações financeiras e operacionais do Laboratório Weinmann S.A., salvo se expressamente mencionado em contrário neste Prospecto.



## Estrutura Societária



Na data deste Prospecto, Core é detida, em conjunto, por 25 pessoas físicas, que não possuem individualmente mais de 7% de seu capital social. Bradseg é detentora direta de 100% do capital social da Estônia e 11,17% do capital social do nosso Acionista Controlador. Bradseg pertence ao mesmo conglomerado financeiro do Banco Bradesco S.A., do Coordenador Líder e da Bradesco Securities Inc. Para maiores informações sobre nossos acionistas, ver seção “Principais Acionistas” na página 190 deste Prospecto.

## Sede Social

Nossa sede social está localizada na Avenida General Valdomiro de Lima nº 508, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo. Nosso telefone geral é +55 11 5014-7200 e o nosso *website* é: <http://www.fleury.com.br>. O telefone do nosso Departamento de Relações com os Investidores é +55 11 5014-7413. Nenhuma informação contida em nosso *website* é parte integrante deste Prospecto.

## SUMÁRIO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS

---

A discussão a seguir sobre nossa situação financeira e o resultado das nossas operações é baseada em, e deve ser lida em conjunto com, nossas demonstrações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 e aos períodos de nove meses encerrados em 30 de setembro de 2008 e 2009 e respectivas notas explicativas, todas anexas a este Prospecto, e com as informações constantes das seções “Considerações sobre Estimativas e Declarações Futuras”, “Apresentação das Informações Financeiras e Outras Informações”, “Sumário das Informações Financeiras e Operacionais” e “Informações Financeiras e Operacionais Seleccionadas” nas páginas 21, 22, 34 e 82 deste Prospecto.

As informações financeiras consolidadas constantes deste Prospecto foram extraídas das:

- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008, as respectivas demonstrações dos resultados, das mutações do patrimônio líquido (controladora), dos fluxos de caixa relativas aos exercícios encerrados naquelas datas, e a demonstração do valor adicionado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2008, todas anexas a este Prospecto, foram elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e incluem as alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Lei 11.941. Essas informações financeiras foram auditadas pelos Auditores Independentes de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil. O parecer de auditoria emitido sobre as demonstrações financeiras dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 inclui parágrafo de ênfase sobre o fato de que, conforme mencionado na nota explicativa nº 2 às nossas demonstrações financeiras, em decorrência das mudanças nas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil durante o ano de 2008, as demonstrações financeiras relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2006 e 2007, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas e estão sendo reapresentadas conforme previsto nas Normas e Procedimentos de Contabilidade – NPC nº 12 – “Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativas Contábeis e Correção de Erros”. Ver parecer dos Auditores Independentes na página 336 deste Prospecto
- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 30 de setembro de 2009, e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido (controladora) e dos fluxos de caixa correspondentes aos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2008 e 2009, todas anexas a este Prospecto, elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil. Essas informações financeiras foram submetidas à revisão especial dos Auditores Independentes, a qual foi efetuada de acordo com as normas específicas estabelecidas pelo IBRACON em conjunto com o CFC. Ver relatório de revisão especial dos Auditores Independentes na página 392 deste Prospecto.

Em 1º de outubro de 2004, nossa então subsidiária NKB S.A. firmou Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças com os quotistas do Campana, mediante o qual passou a deter a opção de adquirir a totalidade das quotas do capital social do Campana em um prazo de 36 meses a contar daquela data. Em 27 de setembro de 2007, esse instrumento de outorga foi aditado para prorrogar o prazo para o exercício dessa opção por cinco anos, a partir desta última data, fixar o preço da opção de compra em R\$2 milhões, ajustáveis pela variação do Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, e determinar que a administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB S.A., mediante indicação, por essa, dos seus administradores. Posteriormente, em 22 de agosto de 2008, as partes celebraram um segundo aditamento ao Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças para determinar o preço da opção de compra em R\$1,4 milhão. Finalmente, em 28 de agosto de 2008, foi celebrado contrato de cessão de quotas relativas ao exercício da opção de compra, consolidando, assim, a aquisição do Campana pelo valor de R\$1,4 milhão. Tendo em vista as orientações da Instrução CVM nº 408, de 18 de agosto de 2004, conforme alterada, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico nas demonstrações financeiras consolidadas, passamos a incluir os saldos e as operações do Campana em nossas demonstrações financeiras consolidadas a partir de 1º de outubro de 2007. Consequentemente, as

## SUMÁRIO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS

demonstrações financeiras consolidadas para os exercícios de 2007 e 2008 foram rerepresentadas para dar consideração apropriada a essa prática de consolidação.

### Informações Financeiras

Demonstrações do Resultado	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
			(R\$ milhões)		
Receita de prestação de serviços .....	520,5	587,1	719,7	536,9	604,7
Impostos.....	(31,1)	(35,1)	(43,2)	(32,3)	(36,2)
Cancelamentos .....	(1,9)	(0,8)	(1,3)	(0,5)	(1,0)
Receita líquida .....	487,6	551,2	675,3	504,1	567,6
Custo dos serviços prestados.....	(279,6)	(327,8)	(392,5)	(284,2)	(324,7)
Lucro bruto .....	208,0	223,5	282,8	219,8	242,9
Receitas (despesas) operacionais					
Gerais e administrativas .....	(106,4)	(111,4)	(157,3)	(114,9)	(130,2)
Amortização de ágio .....	(4,6)	(5,5)	(27,5)	(13,6)	—
Outras receitas (despesas)					
operacionais, líquidas.....	(24,0)	(35,3)	6,3	0,5	(8,2)
Provisão para contingências.....	(11,3)	(4,6)	(0,6)	(2,1)	10,4
Lucro operacional antes do resultado financeiro .....	61,6	66,6	103,7	89,7	114,8
Resultado financeiro .....	(28,8)	(15,7)	(40,7)	(22,1)	(15,4)
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social .....	32,9	50,9	63,0	67,5	99,4
Imposto de renda e contribuição social					
Correntes.....	(25,9)	(35,9)	(39,4)	(30,4)	(33,0)
Diferidos .....	15,3	4,2	17,4	0,7	(2,8)
Lucro antes da participação dos minoritários.....	22,2	19,2	41,0	37,8	63,6
Participação dos minoritários.....	9,9	6,2	1,0	0,4	—
Lucro líquido do exercício ou período ....	32,1	25,3	42,0	38,2	63,6

**SUMÁRIO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS**

<b>Balancos Patrimoniais</b>	<b>Em 31 de dezembro de</b>			<b>Em 30 de</b>
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>setembro de</b>
				<b>2009</b>
<b>Ativo</b>	(R\$ milhões)			
<b>Circulante</b>				
Caixa e equivalentes de caixa .....	27,4	29,5	18,4	89,9
Contas a receber .....	63,6	77,9	107,3	149,4
Estoques .....	7,2	9,0	11,9	10,2
Impostos a recuperar .....	10,8	15,1	12,3	16,5
Despesas do exercício seguinte .....	0,7	0,5	0,3	1,1
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	2,4	2,4	4,2	2,9
Instrumentos financeiros derivativos .....	—	—	1,5	—
Notas promissórias a receber .....	—	—	—	0,9
Outros .....	1,2	5,0	6,9	5,5
<b>Total do ativo circulante.....</b>	<b>113,3</b>	<b>139,2</b>	<b>162,9</b>	<b>276,3</b>
<b>Não Circulante</b>				
Realizável a longo prazo				
Partes relacionadas.....	12,2	0,3	—	—
Contas a receber.....	0,5	0,6	0,1	0,1
Impostos a recuperar.....	3,2	6,8	15,5	15,4
Depósitos judiciais.....	8,5	9,2	10,9	2,4
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	14,3	17,6	31,3	31,9
Títulos e valores mobiliários .....	10,5	0,2	0,5	—
Notas promissórias a receber .....	—	—	—	2,2
Outros .....	0,6	2,0	3,5	2,0
<b>Total do realizável a longo prazo.....</b>	<b>49,9</b>	<b>36,8</b>	<b>61,8</b>	<b>53,8</b>
Investimentos .....	—	—	—	0,2
Imobilizado .....	96,1	113,4	152,5	153,1
Intangível .....	66,8	216,5	239,6	261,9
<b>Total do ativo não circulante.....</b>	<b>212,8</b>	<b>366,7</b>	<b>453,9</b>	<b>469,0</b>
<b>Total do ativo.....</b>	<b>326,1</b>	<b>505,9</b>	<b>616,8</b>	<b>745,3</b>

**SUMÁRIO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS**

<b>Balancos Patrimoniais</b>	<b>Em 31 de dezembro de</b>			<b>Em 30 de</b>
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>setembro de</b>
<b>Passivo e Patrimônio Líquido</b>	<b>(R\$ milhões)</b>			
<b>Circulante</b>				
Empréstimos e financiamentos .....	8,8	36,2	52,6	40,7
Instrumentos financeiros derivativos .....	0,9	4,5	—	0,0
Fornecedores.....	25,5	28,9	46,8	35,1
Salários e encargos a <i>recolher</i> .....	25,4	29,4	35,5	41,4
Provisão para imposto de renda e contribuição social .....	4,8	7,2	10,8	15,8
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	1,3	1,3	1,3	0,6
Impostos e contribuições a recolher .....	12,7	26,5	25,3	23,4
Dividendos e juros sobre o capital próprio....	4,9	0,7	—	35,0
Contas a pagar – aquisição de empresas .....	5,3	14,4	21,1	15,0
Outras contas a pagar.....	5,1	—	0,1	0,2
<b>Total do passivo circulante.....</b>	<b>94,7</b>	<b>149,2</b>	<b>193,5</b>	<b>207,3</b>
<b>Não Circulante</b>				
Empréstimos e financiamentos .....	40,7	103,1	124,9	104,4
Instrumentos financeiros derivativos .....	1,7	0,2	—	—
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	3,3	2,5	0,6	3,5
Provisão para contingências.....	38,6	68,3	57,9	16,1
Impostos e contribuições a recolher.....	36,0	59,3	61,8	83,0
Partes relacionadas.....	0,6	0,8	—	—
Contas a pagar – aquisição de empresas ....	4,5	21,2	25,8	30,6
Outros .....	0,3	—	0,3	—
<b>Total do passivo não circulante.....</b>	<b>125,6</b>	<b>255,4</b>	<b>271,4</b>	<b>237,6</b>
Participação dos minoritários .....	7,7	4,7	1,2	—
<b>Patrimônio líquido</b>				
Capital social .....	40,4	70,4	94,4	224,6
Reserva de reavaliação.....	8,2	6,5	5,3	4,4
Reservas de lucros.....	<b>6,1</b>	<b>7,4</b>	<b>51,0</b>	71,4
Lucros acumulados .....	43,5	12,3	—	—
<b>Total do patrimônio líquido .....</b>	<b>98,3</b>	<b>96,7</b>	<b>150,7</b>	<b>300,4</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido .....</b>	<b>326,1</b>	<b>505,9</b>	<b>616,8</b>	<b>745,3</b>

**Informações Operacionais**

<b>Informações Operacionais</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>			<b>Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de</b>	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
			(em milhões)		
Número de Exames e Procedimentos .....	23,0	25,3	26,7	20,1	20,2
Número de Unidades de Atendimento <sup>(1)</sup> .....	130	145	147	147	129
Fleury .....	20	21	20	20	20
Outras marcas .....	110	124	127	127	109

(1) No final do exercício ou período, conforme o caso.

## SUMÁRIO DA OFERTA

<b>Companhia ou Fleury</b>	Fleury S.A.
<b>Coordenadores da Oferta</b>	Coordenador Líder, Morgan Stanley e J.P. Morgan.
<b>Agentes de Colocação Internacional</b>	Morgan Stanley Inc., Bradesco Securities e J.P. Morgan Securities.
<b>Oferta</b>	<p>Oferta pública de distribuição primária de 34.251.800 Ações no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, nos termos da Instrução CVM 400, por intermédio dos Coordenadores da Oferta, com a participação de determinadas corretoras consorciadas autorizadas a operar na BM&amp;FBOVESPA, as quais realizarão esforços de colocação das Ações objeto da Oferta exclusivamente junto a Investidores Não-Institucionais, incluindo esforços de colocação de Ações no exterior, a serem realizados pelos Agentes de Colocação Internacional, exclusivamente junto a investidores institucionais qualificados, residentes e domiciliados nos Estados Unidos, conforme definidos na Regra 144A, em operações isentas de registro nos Estados Unidos, em conformidade com o disposto no <i>Securities Act</i>, e junto a investidores nos demais países, exceto o Brasil e os Estados Unidos, com base no Regulamento S e observada a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor, em ambos os casos que invistam no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimentos previstos na Lei 4.131 ou na Resolução CMN 2.689 e na Instrução CVM 325. A Oferta não foi e nem será registrada na SEC, ou em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país, exceto o Brasil.</p> <p>As Ações foram emitidas com exclusão do direito de preferência dos nossos atuais acionistas, nos termos do artigo 172, inciso I, da Lei das Sociedades por Ações, e dentro do limite do capital autorizado previsto em seu estatuto social.</p>
<b>Oferta de Varejo</b>	Oferta do montante de 10% da totalidade das Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares que será destinada, prioritariamente, à distribuição junto a Investidores Não Institucionais no âmbito da Oferta.
<b>Oferta Institucional</b>	Oferta de Ações realizada junto a Investidores Institucionais.
<b>Ações Suplementares</b>	A quantidade total de Ações inicialmente ofertada poderá ser acrescida de um lote suplementar de até 5.137.770 Ações, equivalente a até 15% do total das Ações inicialmente ofertadas, com a finalidade exclusiva de atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta, conforme Opção de Ações Suplementares.

<b>Opção de Ações Suplementares</b>	Opção que outorgamos ao Morgan Stanley, nos termos do artigo 24, <i>caput</i> , da Instrução CVM 400, que poderá ser exercida pelo Morgan Stanley, após notificação ao Coordenador Líder e ao J.P. Morgan, desde que a decisão de sobrealocação tenha sido tomada em comum acordo com os demais Coordenadores da Oferta, total ou parcialmente, nas mesmas condições e preço inicialmente ofertados. As Ações Suplementares serão destinadas a atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta. A Opção de Ações Suplementares poderá ser exercida a partir da data de assinatura do Contrato de Distribuição e no prazo de até 30 dias a contar do Início das Negociações.
<b>Preço por Ação</b>	R\$16,00. O Preço por Ação foi fixado após a conclusão do Procedimento de <i>Bookbuilding</i> , em consonância com o disposto no artigo 170, parágrafo 1º, inciso III, da Lei das Sociedades por Ações e com o disposto no artigo 44 da Instrução CVM 400, tendo como parâmetro o preço de mercado verificado para as Ações, considerando as indicações de interesse, em função da qualidade da demanda (por volume e preço), coletadas junto a Investidores Institucionais. A escolha do critério de preço de mercado para a determinação do Preço por Ação é justificada, tendo em vista que tal preço não promoverá a diluição injustificada dos nossos atuais acionistas e que o valor de mercado das Ações a serem subscritas foi aferido com a realização do Procedimento de <i>Bookbuilding</i> , o qual reflete o valor pelo qual os Investidores Institucionais apresentaram suas ordens de subscrição de Ações no contexto da Oferta. Para mais informações, ver seção “Informações sobre a Oferta” na página 61 deste Prospecto.
<b>Valor Total da Oferta</b>	R\$548.028.800,00, com base no Preço por Ação.
<b>Capital Social</b>	Nosso capital social atualmente encontra-se dividido em 91.908.980 Ações. Após a Oferta, nosso capital social será dividido em 126.160.780 Ações, sem considerar as Ações Suplementares. Para informações adicionais sobre o nosso capital social após a realização da Oferta, veja a seção “Informações sobre a Oferta” na página 61 deste Prospecto.
<b>Ações em Circulação após a Oferta (<i>Free Float</i>)</b>	Após a realização da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares, estimamos que 27,1% das nossas Ações estejam em circulação.
<b>Direitos e Vantagens das Ações</b>	As Ações garantem aos seus titulares os direitos, vantagens e restrições estabelecidos pela Lei das Sociedades por Ações, pelo nosso estatuto social e pelo Regulamento do Novo Mercado. Para informações adicionais, ver a seção “Descrição do Capital Social - Direito das Ações” na página 204 deste Prospecto.

<p><b>Dividendos</b></p>	<p>As Ações conferem aos seus titulares direito ao recebimento integral de dividendos e demais distribuições pertinentes às Ações que viermos a declarar a partir da Data de Liquidação e, no caso das Ações Suplementares, a partir da liquidação das Ações Suplementares, e todos os demais benefícios conferidos aos titulares das Ações.</p>
<p><b>Direito de Venda Conjunta (<i>Tag-Along</i>)</b></p>	<p>Os titulares das nossas Ações têm o direito de alienar as Ações, nas mesmas condições asseguradas aos acionistas controladores, no caso de alienação, direta ou indireta, a título oneroso do nosso controle, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas.</p>
<p><b>Restrições à Negociação de Ações (<i>Lock up</i>)</b></p>	<p>Nós e nossos atuais acionistas nos obrigamos, nos termos de acordos de restrição à venda de Ações (<i>Lock-up</i>), a não emitir, transferir, emprestar, onerar, dar em garantia ou permutar, no prazo de 180 dias após a data deste Prospecto Definitivo, a totalidade das Ações ou quaisquer opções ou bônus de subscrição, ou quaisquer valores mobiliários conversíveis em, ou permutáveis por, ou que representem o direito de receber Ações, exceto, dentre outros, com relação às Ações Suplementares e às Ações objeto de empréstimo a ser concedido ao Morgan Stanley visando às atividades previstas no Contrato de Estabilização.</p> <p>Adicionalmente, de acordo com as regras do Novo Mercado, nossos administradores e o Acionista Controlador não poderão vender e/ou ofertar à venda Ações de sua titularidade, ou derivativos lastreados em tais Ações, nos primeiros seis meses subsequentes à Oferta após data de publicação do Anúncio de Início. Após este período de seis meses, os nossos administradores e o Acionista Controlador não poderão, por seis meses adicionais, vender ou ofertar à venda mais do que 40% das Ações ou derivativos lastreados em Ações de sua titularidade.</p>
<p><b>Público Alvo</b></p>	<p>As Instituições Participantes da Oferta realizarão a distribuição das Ações objeto da Oferta por meio de duas ofertas distintas, quais sejam, a Oferta de Varejo, direcionada a Investidores Não-Institucionais, e a Oferta Institucional, direcionada a Investidores Institucionais.</p>
<p><b>Investidores Não-Institucionais</b></p>	<p>Investidores pessoas físicas e jurídicas e clubes de investimento registrados na BM&amp;FBOVESPA, residentes e domiciliados no Brasil, que não sejam considerados Investidores Institucionais e que observem o valor mínimo de investimento de R\$3.000,00 e o valor máximo de investimento de R\$300.000,00.</p>
<p><b>Investidores Institucionais</b></p>	<p>Investidores pessoas físicas e jurídicas e clubes de investimento registrados na BM&amp;FBOVESPA, cujas ordens específicas de investimento excederem o limite de R\$300.000,00, fundos de investimento, carteiras administradas, fundos de pensão, entidades administradoras de recursos de terceiros registradas na CVM, entidades autorizadas a funcionar pelo BACEN, condomínios destinados à aplicação em carteira de títulos e valores mobiliários registrados na CVM e/ou na BM&amp;FBOVESPA, seguradoras, entidades de previdência complementar e de capitalização e Investidores Estrangeiros.</p>



<p><b>Período de Reserva</b></p>	<p>Os Investidores Não-Institucionais tiveram o prazo de oito dias corridos com início em 7 de dezembro de 2009, inclusive, e término em 14 de dezembro de 2009, inclusive, para a realização dos respectivos Pedidos de Reserva.</p> <p>Os Investidores Não-Institucionais tiveram que indicar, obrigatoriamente, no respectivo Pedido de Reserva, sua qualidade de Pessoa Vinculada. Os Pedidos de Reserva efetuados por Investidores Não-Institucionais que indicaram ser Pessoas Vinculadas foram cancelados pela Instituição Participante da Oferta que recebeu o respectivo Pedido de Reserva, tendo em vista que foi verificado excesso de demanda superior em 1/3 à quantidade de Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares, nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400.</p>
<p><b>Pedido de Reserva</b></p>	<p>Formulário específico preenchido durante o Período de Reserva pelos Investidores Não Institucionais que desejaram participar da Oferta de Varejo.</p>
<p><b>Período de Colocação</b></p>	<p>Prazo de até três dias úteis, contado a partir do Início das Negociações, inclusive, para efetuar a colocação de Ações.</p>
<p><b>Prazo de Distribuição</b></p>	<p>Prazo máximo de seis meses, contados da data de publicação do Anúncio de Início, para realização da distribuição das Ações objeto da Oferta.</p>
<p><b>Início das Negociações</b></p>	<p>O dia útil imediatamente seguinte à data de publicação do Anúncio de Início.</p>
<p><b>Data de Liquidação</b></p>	<p>Data de liquidação física e financeira da Oferta, prevista para o último dia do Período de Colocação.</p>
<p><b>Data de Liquidação das Ações Suplementares</b></p>	<p>Data de liquidação física e financeira da Opção de Ações Suplementares, prevista para ocorrer no terceiro dia útil seguinte à data de exercício da Opção de Lote Suplementar.</p>
<p><b>Informações sobre a Garantia Firme de Liquidação</b></p>	<p>As Ações serão colocadas no Brasil pelos Coordenadores da Oferta, em regime de garantia firme de liquidação, individual e não solidária, por eles prestada, na forma do Contrato de Distribuição. Se, no final do Período de Colocação, as Ações não tiverem sido totalmente liquidadas, cada um dos Coordenadores da Oferta, de forma individual e não solidária, subscreverá, no último dia do Período de Colocação, pelo Preço por Ação, na proporção e até o limite individual de cada um dos Coordenadores da Oferta, conforme indicado no Contrato de Distribuição, a totalidade do respectivo saldo resultante da diferença entre (i) a quantidade de Ações indicada no Contrato de Distribuição e (ii) a quantidade de Ações efetivamente liquidadas pelos investidores que as subscreverem. Tal garantia será vinculante a partir do momento em que for concluído o Procedimento de <i>Bookbuilding</i>, assinado o Contrato de Distribuição e o <i>Placement Facilitation Agreement</i>.</p>

<b>Negociação na BM&amp;FBOVESPA</b>	Em 26 de novembro de 2009, celebramos o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BM&FBOVESPA, o qual entrará em vigor na data de publicação do Anúncio de Início. As Ações serão listadas no segmento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, regido pelo Regulamento do Novo Mercado, onde serão negociadas sob o código “FLRY3”, a partir do Início das Negociações.
<b>Estabilização do Preço das Ações</b>	O Morgan Stanley, por intermédio da Morgan Stanley Corretora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., poderá conduzir atividades de estabilização do preço das Ações, no prazo de até 30 dias, contados do Início das Negociações das Ações na BM&FBOVESPA, inclusive. As atividades de estabilização consistirão em operação de compra e venda em bolsa de Ações e serão regidas pelas disposições legais aplicáveis e pelo Contrato de Estabilização, o qual foi submetido à análise e aprovação da BM&FBOVESPA e da CVM, nos termos do artigo 23, parágrafo 3º da Instrução CVM 400.
<b>Destinação dos Recursos</b>	Pretendemos utilizar os recursos líquidos captados por meio da Oferta serão utilizados da seguinte forma: (1) aproximadamente 30% desses recursos líquidos para abertura de novas Unidades de Atendimento, bem como reformas e/ou mudança de Unidades de Atendimento existentes para endereços mais estratégicos, quando necessário, (2) aproximadamente 35% desses recursos líquidos para (a) renovação do nosso parque de equipamentos, (b) pesquisa e desenvolvimento para introdução de novos testes, tecnologia e metodologias diagnósticas e (c) tecnologia da informação de ponta, e (3) aproximadamente 35% desses recursos líquidos para eventuais aquisições de outros prestadores de serviços de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica que se mostrarem atrativas no futuro. Não há, no momento, nenhuma negociação em andamento entre nós e qualquer potencial alvo de aquisição. Para informações adicionais, ver seção “Destinação dos Recursos” na página 76 deste Prospecto.
<b>Fatores de Risco</b>	Para ciência dos fatores de risco que devem ser considerados cuidadosamente antes da decisão de investimento nas Ações, ver seção “Fatores de Risco” na página 50 deste Prospecto.
<b>Inadequação da Oferta</b>	O investimento em ações representa um investimento de risco, posto que é um investimento em renda variável e, assim, investidores que pretendam investir nas Ações estão sujeitos a diversos riscos, inclusive aqueles relacionados com a volatilidade do mercado de capitais, a liquidez das Ações e a oscilação de suas cotações em bolsa, e, portanto, poderão perder uma parcela ou a totalidade de seu eventual investimento. Ainda assim, não há qualquer classe ou categoria de investidor que esteja proibida por lei de adquirir as Ações. Os investidores devem ler a seção “Fatores de Risco” na página 50 deste Prospecto para ciência dos fatores de risco que devem ser considerados em relação à subscrição das Ações.

<b>Aprovações Societárias</b>	A Oferta foi aprovada em nossa Assembleia Geral Extraordinária realizada em 19 de outubro de 2009. O aumento do nosso capital social, dentro do limite do capital autorizado previsto em nosso estatuto social, e a fixação do Preço por Ação, conforme definido abaixo, foram aprovados em reunião do conselho de administração realizada em 15 de dezembro de 2009.
<b>Cronograma da Oferta</b>	Ver seção “Informações Sobre a Oferta” na página 61 deste Prospecto.
<b>Arbitragem</b>	Nós, nossos acionistas, administradores e membros do conselho fiscal (quando instalado), obrigamo-nos a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir, relacionada ou oriunda, em especial, à aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, do nosso estatuto social, das normas editadas pelo CMN, pelo BACEN 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 da Câmara de Arbitragem do Mercado e do Contrato de Participação no Novo Mercado.
<b>Conselho Fiscal</b>	Atualmente não possuímos um conselho fiscal permanente. Contudo, conforme requerimento de nossos acionistas, o conselho fiscal pode ser instalado em qualquer exercício social.
<b>Informações Adicionais</b>	Para descrição completa das condições aplicáveis à Oferta, ver seção “Informações Sobre a Oferta” na página 61 deste Prospecto. Nós e o Coordenador Líder solicitamos o registro da Oferta em 23 de outubro de 2009. O registro da oferta foi concedido pela CVM em 16 de dezembro de 2009, sob o número CVM/SRE/REM/2009/016. Informações adicionais sobre a Oferta poderão ser obtidas junto às Instituições Participantes da Oferta, nos endereços indicados na seção “Informações Sobre a Oferta” na página 61 deste Prospecto.

---

## APRESENTAÇÃO DOS COORDENADORES DA OFERTA

---

### Bradesco BBI

O Coordenador Líder atua com foco no relacionamento de longo prazo com seus clientes, oferecendo soluções em todas as áreas de banco de investimento, o que inclui operações de mercado de capitais, fusões e aquisições, financiamento de projetos e operações estruturadas, além de contar com corretora de valores mobiliários, *private banking* e *asset management*. Além do mercado local, o Bradesco BBI também atua no mercado internacional, por meio de escritórios nos Estados Unidos e Europa, originando e estruturando operações junto a investidores estrangeiros.

Confirmamos o excelente desempenho do Bradesco BBI na área de banco de investimento é confirmado através das seguintes posições de destaque:

- líder em operações de fusões e aquisições e líder em operações de reestruturações societárias e OPAs, no primeiro semestre de 2009, segundo o “Ranking de Anúncio” da ANBID;
- terceira colocação em operações de renda variável por valor (distribuição) segundo o ranking ANBID publicado (agosto de 2009) referente aos 12 meses anteriores. O Bradesco BBI foi o coordenador líder, em 2009, da maior oferta pública inicial de ações da história do Brasil: o IPO da Companhia Brasileira de Meios de Pagamento – Visanet, que totalizou R\$8,4 bilhões. Em 2008, atuou como coordenador nas ofertas públicas de emissão de ações da Metalúrgica Gerdau S.A., no valor de R\$1,5 bilhão, da Gerdau S.A., no valor de R\$2,9 bilhões, da Companhia Vale do Rio Doce, no valor de R\$19,4 bilhões e como Co-Lead na oferta da Visa Inc., no valor de US\$19,7 bilhões. O Bradesco BBI também atuou como coordenador líder no IPO da Bolsa de Mercadorias e Futuros do Brasil – BM&F, no valor de R\$ 6,0 bilhões, em outubro de 2007, entre outras.
- líder em operações de renda fixa no mercado doméstico no primeiro semestre de 2009, de acordo com o ranking de originação da ANBID, com participação de mercado de 30,3% e volume de R\$4,8 bilhões.

Além disso, o Bradesco BBI foi assessor e estruturador financeiro em importantes operações de financiamento de projetos de diferentes setores da economia. Em 2008, destacam-se os projetos das hidrelétricas do complexo Madeira e complexos portuários patrocinados pela LLX Logística.

Ademais, o Banco Bradesco S.A., controlador do Bradesco BBI, segundo dados do BACEN, é atualmente um dos maiores bancos múltiplos privados do país e está presente em praticamente todos os municípios do Brasil. O Bradesco mantém extensa rede de atendimento, fundamentada em padrões modernos de eficiência e tecnologia e que permite oferecer, a seus 20,4 milhões de correntistas, comodidade e segurança. Clientes e usuários têm à disposição 41.067 pontos de atendimento, entre eles, 4.598 agências e 6.011 unidades do Banco Postal.

### Morgan Stanley

O Morgan Stanley, entidade constituída de acordo com as leis de Delaware, Estados Unidos, com sede em Nova Iorque, Estados Unidos, foi fundado como banco de investimento em 1935. Em meados de 1971 ingressou no mercado de *sales & trading*, e estabeleceu uma área dedicada a fusões e aquisições. Em 1984, o Morgan Stanley passou a oferecer o serviço de corretagem *prime*. Em 1986, abriu seu capital no New York Stock Exchange NYSE. Em 1997, uniu-se com a Dean Witter, Discover & Co., originando umas das empresas globais líderes no mercado de *securities*, *asset management* e *credit services*. Em 2008, tornou-se um *bank holding company* e estabeleceu uma aliança estratégica com o Mitsubishi UFJ Group. Em 2009, formou uma *joint venture* com Smith Barney, combinando seus negócios de *wealth management*.

## APRESENTAÇÃO DOS COORDENADORES DA OFERTA

---

Atualmente o Morgan Stanley atua nas áreas de (i) *institutional securities* que engloba serviços de captação de recursos; de assessoria financeira, incluindo fusões e aquisições, reestruturações, *real estate* e *project finance*; empréstimos corporativos; assim como atividades de venda, negociação, financiamento e formação de mercado em valores mobiliários de renda fixa e variável, e produtos relacionados, incluindo câmbio e *commodities*; (ii) *global wealth management* que engloba serviços de corretagem e assessoria em investimento; planejamento financeiro; crédito e produtos de financiamento; gestão de caixa; e serviços fiduciários; e (iii) *asset management* englobando produtos e serviços globais em investimentos em renda variável, renda fixa, e investimentos alternativos; incluindo fundos de *hedge*, fundos de fundos, e *merchant banking*, por meio de mais de 50 escritórios estrategicamente posicionados ao redor do globo. Em 30 de junho de 2009, o Morgan Stanley apresentou um patrimônio líquido de US\$51.463 milhões e ativos totais no valor de US\$676.975 milhões.

Em 1997, Morgan Stanley estabeleceu um escritório permanente no Brasil em São Paulo e em 2001 fortaleceu sua posição no País ao constituir o Banco Morgan Stanley S.A. e a Morgan Stanley Corretora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. O Banco Morgan Stanley S.A. é um banco múltiplo devidamente autorizado pelo Banco Central do Brasil com carteiras comercial, de investimento e câmbio. O Banco Morgan Stanley S.A. é uma subsidiária indiretamente controlada pelo Morgan Stanley. Atualmente o Banco Morgan Stanley S.A. desenvolve principalmente as atividades de banco de investimento, renda variável, renda fixa e câmbio no Brasil.

### J.P. Morgan

O J.P. Morgan está presente no Brasil desde a década de 60. Em setembro de 2000, como resultado da fusão entre o JPMorgan e o Banco Chase Manhattan S.A., consolidou-se como um banco de atacado e de investimentos. No começo de 2004, a holding J.P. Morgan Chase & Co. adquiriu o Bank One Corp., o que aumentou a presença da instituição financeira nas regiões do meio-oeste e sudoeste dos Estados Unidos e também fortaleceu a atuação no segmento de cartões de crédito.

No Brasil, o J.P. Morgan atua em diversas áreas. O *Investment Banking* oferece assessoria em finanças corporativas com relação a fusões e aquisições, reestruturações corporativas, emissão de títulos de dívida no mercado internacional, emissão de ações e gerenciamento de riscos financeiros, entre outros; *Local Markets, Sales & Trading* oferece produtos de tesouraria a clientes corporativos e institucionais; *Equities* disponibiliza serviços de corretora, *market-maker*, subscrições e operações com derivativos e de american depositary receipts; *Private Bank* assessora investimentos a pessoa física de alta renda; *Treasury and Securities Services* oferece serviços de pagamento e recebimento, liquidação e administração de investimentos.

O J.P. Morgan faz parte do J.P. Morgan Chase & Co. (NYSE: JPM), uma instituição financeira com atuação global e ativos de aproximadamente US\$2,0 trilhões em 30 de setembro de 2009. O J.P. Morgan atua com empresas, investidores institucionais, *hedge funds*, governos e indivíduos afluentes em mais de 100 países.

Em 2008, o J.P. Morgan recebeu o prêmio “Best M&A House in Latin America”, concedido pela LatinFinance. Além deste, nos últimos anos, o J.P. Morgan também recebeu os prêmios “Bank of the Year”, “Bond House of the Year”, “Equity House of the Year”, “Derivatives House of the Year”, “Securitization House of the Year”, “Leveraged Finance House of the Year”, concedidos pela International Financing Review, bem como o prêmio “Most Influential Companies”, na categoria Investment Bank, concedido pela BusinessWeek.

Em 2009, o J.P. Morgan Securities Inc. liderou (i) a maior oferta pública de ações nos Estados Unidos, de emissão do HSBC Holdings Plc, no valor de US\$19,6 bilhões; (ii) a maior oferta pública não inicial de ações (follow-on) nos Estados Unidos, de emissão da Wells Fargo & Co., no valor de US\$8,6 bilhões; (iii) a maior emissão de *bonds* conversíveis nos Estados Unidos, de emissão da Intel, no valor de US\$2,0 bilhões; e (iv) a maior oferta pública inicial de ações (IPO) global, de emissão da China Zhongwang Holdings Limited, no valor de US\$1,3 bilhão. Em 2009, no Brasil, o J.P. Morgan atuou como coordenador (i) na oferta da Visanet, no valor US\$4,3 bilhões; (ii) na oferta de um conversível mandatário de US\$942 milhões para a Vale; (iii) na oferta de US\$2,8 bilhões de *follow-on* da Brasil Foods; e (iv) na oferta de US\$800 milhões de *follow-on* da Natura.

## INFORMAÇÕES CADASTRAIS DA COMPANHIA

<b>Identificação</b>	Fleury S.A., sociedade por ações inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda (CNPJ/MF) sob o nº 60.840.055/0001-31, e com seus atos constitutivos arquivados na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) sob o Número de Inscrição no Registro de Empresas (NIRE) 35 3 00197534.
<b>Sede</b>	Avenida General Valdomiro de Lima nº 508, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo.
<b>Diretoria de Relações com Investidores</b>	Nossa diretoria de relações com investidores está localizada em nossa sede social e seu responsável é o Sr. Wagner Benedicto de Lima. O telefone da nossa diretoria de relações com investidores é +55 11 5014-7413, o fax é +55 11 5014-7425 e o e-mail é <a href="mailto:ri@fleury.com.br">ri@fleury.com.br</a> .
<b>Registro de Companhia Aberta</b>	Registro nº 2188-1, concedido pela CVM em 14 de dezembro de 2009.
<b>Novo Mercado</b>	Celebramos o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BM&FBOVESPA em 26 de novembro de 2009. Esse contrato entrará em vigor na data de publicação do Anúncio de Início. As Ações serão listadas e admitidas à negociação no Novo Mercado da BM&FBOVESPA sob o código “FLRY3” a partir do primeiro dia útil imediatamente seguinte à publicação do Anúncio de Início.
<b>Auditores Independentes</b>	Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes.
<b>Jornais nos quais divulgamos nossas informações</b>	Divulgamos nossas informações em atendimento à Lei das Sociedades por Ações no Diário Oficial do Estado de São Paulo e no Jornal da Manhã. Adicionalmente, publicaremos os avisos e anúncios relacionados com a Oferta, incluindo o Aviso ao Mercado (sem e com os logotipos das Corretoras Consorciadas) e os Anúncios de Início e de Encerramento no Diário Oficial do Estado de São Paulo e no jornal Valor Econômico.
<b>Website</b>	<a href="http://www.fleury.com.br">http://www.fleury.com.br</a> . Nenhuma informação contida em nosso <i>website</i> é parte integrante deste Prospecto.
<b>Informações Adicionais</b>	Informações adicionais sobre nós e a Oferta poderão ser obtidas (1) em nossa sede social, (2) com o Coordenador Líder, na Avenida Paulista nº 1.450, 8º andar, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, (3) com o Morgan Stanley, na Avenida Brigadeiro Faria Lima nº 3600, 6º andar e 7º andar (parte), na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, (4) com o J.P. Morgan, na Avenida Brigadeiro Faria Lima nº 3.729, 13º ao 15º andares, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, (5) na CVM, na Rua Sete de Setembro nº 111, 5º andar, na Cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, ou na Rua Cincinato Braga nº 340, 2º andar, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, ou (6) na BM&FBOVESPA, na Rua XV de Novembro nº 275, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo.

## IDENTIFICAÇÃO DE ADMINISTRADORES, CONSULTORES E AUDITORES

---

### Companhia

At.: Sr. Wagner Benedicto de Lima  
Diretor de Relações com Investidores  
Fleury S.A.  
Av. General Valdomiro de Lima nº 508  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 5014-7413  
Fax: +55 11 5014-7425  
<http://www.fleury.com.br>

### Coordenadores da Oferta

#### **Banco Bradesco BBI S.A.**

At.: Sr. Renato Ejnisman  
Avenida Paulista nº 1.450 – 8º andar  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 2178-4800  
Fax: +55 11 2178-4880  
<http://www.bradescobbi.com.br>

#### **Banco Morgan Stanley S.A.**

At.: Sr. Daniel Goldberg e/ou Srta. Domenica Noronha  
Avenida Brigadeiro Faria Lima nº 3.600 – 6º andar e 7º andar, parte  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 3048-6000  
Fax: +55 11 3048-6010  
<http://www.morganstanley.com.br>

#### **Banco J.P. Morgan S.A.**

At.: Sra. Patricia Moraes  
Avenida Brigadeiro Faria Lima nº 3.729 – 13º andar  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 3048-3700  
Fax: +55 11 3048-3760  
<http://www.jpmorgan.com.br>

A pessoa designada pelo Coordenador Líder para fins do disposto no artigo 33, parágrafo 3º, III da Instrução CVM 400 é o Sr. Renato Ejnisman.

### Consultores e Auditores

#### **Consultores Legais da Companhia**

##### *Em Direito Brasileiro*

#### **Machado, Meyer, Sendacz e Opice Advogados**

At.: Sr. Daniel de Miranda Facó  
Avenida Brigadeiro Faria Lima nº 3.144–13º andar  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 3150-7000  
Fax: +55 11 3150-7071  
<http://www.mmso.com.br>

##### *Em Direito Norte-Americano*

#### **Shearman & Sterling LLP**

At.: Sr. André Béla Jánszky  
Avenida Brigadeiro Faria Lima nº 3.400 - 17º andar  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 3702-2200  
Fax: +55 11 3702-2224  
<http://www.shearman.com>

***Consultores Legais dos Coordenadores da Oferta***

*Em Direito Brasileiro*

**Souza, Cescon, Barrieu e Flesch Advogados**

At.: Sr. Joaquim Oliveira  
Rua Funchal nº 418 – 11º andar  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 3089-6500  
Fax: +55 11 3089-6565  
<http://www.scbf.com.br>

*Em Direito Norte-Americano*

**White & Case LLP**

At.: Sr. Donald Baker  
Alameda Santos nº 1940 – 3º andar  
São Paulo – SP  
Tel: +55 11 3147-5600  
Fax: +55 11 3147-5611  
<http://www.whitecase.com>

***Auditores Independentes***

Delloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes

At.: Sr. Maurício Pires de Andrade Resende  
Rua Alexandre Dumas nº 1.981  
São Paulo - SP  
Tel: +55 11 5186-1238  
Fax: +55 11 5186-1333  
<http://www.deloitte.com.br>

**Declarações de Veracidade das Informações**

Considerando que:

- Nós constituímos, juntamente com o Coordenador Líder, consultores legais para lhes auxiliar na realização da Oferta;
- foi efetuada diligência legal na Companhia, que prosseguirá até a data do Prospecto Definitivo;
- disponibilizamos todos os documentos que consideramos relevantes para a Oferta;
- além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelo Coordenador Líder e por seus consultores legais documentos e informações adicionais relativos à Companhia, as quais confirmamos ter disponibilizado; e
- nós disponibilizamos e prestamos, para análise do Coordenador Líder e de seus consultores legais, todos os documentos e informações consideradas relevantes sobre os nossos negócios para permitir aos investidores uma decisão fundamentada sobre a Oferta.

Nós e o Coordenador Líder declaramos que:

- o Prospecto Preliminar e o Prospecto Definitivo foram preparados de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400; e
- o Prospecto Preliminar e o Prospecto Definitivo contêm, nas suas respectivas datas, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações objeto da Oferta, da Companhia, das suas atividades, da situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e de quaisquer outras informações relevantes; e

Adicionalmente, declaramos que:

- as informações prestadas no Prospecto Preliminar e no Prospecto Definitivo, bem como as informações prestadas por ocasião do pedido de registro da Oferta e fornecidas a mercado durante todo o prazo de distribuição, inclusive aquelas eventuais e periódicas constantes do



## **IDENTIFICAÇÃO DE ADMINISTRADORES, CONSULTORES E AUDITORES**

---

registro de companhia aberta da Companhia, são e serão verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta.

Por fim, o Coordenador Líder, declara que tomou todas as cautelas e agiu com elevados padrões de diligência, para assegurar que (1) as informações que nós prestamos são verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e (2) as informações prestadas ao mercado durante todo prazo de distribuição, inclusive aquelas eventuais ou periódicas constantes da atualização do nosso registro, que integram o Prospecto Preliminar e o Prospecto Definitivo, são suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta. Nós e o Coordenador Líder prestamos declarações de veracidade das informações nos termos do artigo 56 da Instrução CVM 400. Essas declarações estão anexas a este Prospecto nas páginas 301 e 303 .

---

## FATORES DE RISCO

---

*Investir em ações envolve uma série de riscos. Antes de tomar qualquer decisão de investimento em nossas Ações, os potenciais investidores devem analisar cuidadosamente todas as informações contidas neste Prospecto, incluindo os riscos mencionados abaixo e as nossas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas anexas a este Prospecto. Caso qualquer dos riscos mencionados abaixo venha a ocorrer, nossa participação de mercado, nossa reputação, nossos negócios, nossa situação financeira, o resultado de nossas operações, nossas margens e nosso fluxo de caixa poderão ser adversamente afetados e, ato contínuo, o preço de mercado de nossas Ações poderá diminuir e os investidores poderão perder todo ou parte do seu investimento em nossas Ações.*

*Para os fins desta seção, a indicação de que um risco pode ter ou terá um “efeito adverso para nós” ou expressões similares significa que esse risco pode ter ou terá um efeito adverso em nossa participação de mercado, nossa reputação, nossos negócios, nossa situação financeira, no resultado de nossas operações, nossas margens, nosso fluxo de caixa e/ou no preço de mercado de nossas Ações.*

*Riscos adicionais que atualmente consideramos irrelevantes ou que atualmente não são de nosso conhecimento também poderão ter um efeito adverso para nós.*

### **Riscos relacionados aos nossos negócios**

**Parcela significativa da nossa receita de prestação de serviços decorre da receita gerada por nossos contratos com operadoras de planos de saúde, hospitais e empresas.**

O resultado das nossas operações depende significativamente dos contratos que mantemos com operadoras de planos de saúde, hospitais e empresas. Em conjunto, a receita gerada por esses contratos respondeu, aproximadamente, por 79,9% da nossa receita de prestação de serviços no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009.

O setor privado de saúde adota amplamente contratos com prazo indeterminado de duração, que, por definição, são passíveis de serem encerrados a qualquer momento, geralmente após encaminhamento de notificação prévia, por qualquer das partes, sem imposição de penalidade. Esse modelo de negócio confere considerável poder de negociação às operadoras de planos de saúde, hospitais e empresas, especialmente em relação aos preços dos nossos serviços quando das renegociações, geralmente anuais, dos seus respectivos contratos. Além disso, as operadoras de planos de saúde, hospitais e empresas têm concentrado esforços para reduzir os seus custos operacionais. Não podemos garantir se seremos capazes de suportar as pressões que eventualmente viermos a sofrer das operadoras de planos de saúde, hospitais e empresas para reduzirmos ou não reajustarmos os preços dos nossos serviços, ou reajustá-los de maneira que não seja compatível com nossos custos.

Adicionalmente, a ANS tem o poder de limitar o percentual máximo de reajuste dos seguros ou planos individuais de saúde oferecidos pelas operadoras de planos de saúde. Caso a ANS imponha restrições adicionais a esses reajustes, as operadoras de planos de saúde poderão criar pressões sobre os nossos preços para proteger as suas margens. Caso não sejamos capazes de manter os contratos com as operadoras de planos de saúde, hospitais ou empresas, substituí-los por contratos semelhantes, ou renegociá-los em condições favoráveis ou ao menos compatíveis com nossos negócios, poderemos ser adversamente afetados.

**Atrasos ou recusas generalizados de nossas fontes pagadoras para realizar os pagamentos que nos são devidos podem nos afetar adversamente.**

A cobrança pelos serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica no Brasil é operacionalmente complexa. Na maioria dos casos, as fontes pagadoras do setor no qual atuamos exigem a apresentação, juntamente com os instrumentos de cobrança, de relatórios sobre os serviços prestados, cujo conteúdo muitas vezes varia de forma significativa.

No nosso caso, essa cobrança torna-se ainda mais complexa pelo número expressivo de fontes pagadoras que atendemos. Além disso, a correção de certas informações depende de outras informações que não estão sob o nosso controle, como, por exemplo, o tipo de plano de saúde adquirido pelos beneficiários, cliente de operadoras de planos de saúde. Não podemos garantir que seremos capazes de processar e encaminhar a nossas fontes pagadoras em tempo hábil e sem incorreções os instrumentos de cobrança e os relatórios que os acompanham, ou que nossas fontes pagadoras não questionarão os valores cobrados e/ou serviços prestados. Essas dificuldades poderão ocasionar atrasos ou recusas para realização de pagamentos, total ou parcialmente. Adicionalmente, não podemos garantir se esses atrasos ou recusas não decorrerão de anomalias de tal ordem nos negócios de operadoras de planos de saúde que motivem a ANS a determinar a alienação das respectivas carteiras de beneficiários, os seus regimes de direção fiscal ou técnica, a sua liquidação extrajudicial ou, em casos mais graves, a sua falência ou liquidação judicial. Atrasos ou recusas generalizados por parte das nossas fontes pagadoras quanto à realização dos pagamentos que nos são devidos podem nos afetar adversamente.

**Falhas no funcionamento dos nossos sistemas de tecnologia da informação podem comprometer as nossas operações e nos afetar adversamente.**

Nossas operações são altamente informatizadas. Nossos sistemas de tecnologia da informação estão presentes na parcela administrativa dos nossos negócios e em cada etapa das nossas operações, que compreendem o agendamento de exames e procedimentos, a realização desses exames e procedimentos em nossas Unidades de Atendimento, o transporte de amostras, as análises técnicas dos resultados com base em nosso sistema de apoio à decisão de resultados e a divulgação desses resultados. Para informações sobre os nossos sistemas de tecnologia da informação, ver seção “Negócios da Companhia — Tecnologia da Informação”, na página 172 deste Prospecto.

O regular funcionamento dos nossos sistemas de tecnologia da informação pode ser comprometido como resultado de falhas humanas, de programação, na nossa infraestrutura de telecomunicação e/ou na dos nossos fornecedores e na prestação de serviços de *datacenter*, assim como em decorrência de incêndio, explosões, outros desastres, fatores ou incidentes alheios ao nosso controle. Além disso, nossos equipamentos de tecnologia da informação, sistemas e bases de dados críticos estão localizados em um único *datacenter* em local separado da nossa sede social. Uma interrupção prolongada no funcionamento desse *datacenter* pode prejudicar o contínuo funcionamento das nossas operações e nos afetar adversamente.

Adicionalmente, a segurança dos nossos sistemas de tecnologia da informação tem o risco de ser corrompida por programadores experientes ou hackers, que, além de poderem prejudicar o seu regular funcionamento, podem apropriar-se indevidamente de nossas informações confidenciais ou as de nossos clientes e fontes pagadoras. Qualquer dos fatores acima pode afetar a confiança dos nossos clientes e fontes pagadoras em nossas operações, sujeitar-nos a eventuais processos judiciais e nos afetar adversamente.

**O comprometimento das operações da nossa principal central de processamento de amostras poderá afetar a nossa capacidade de processamento de exames de análises clínicas realizados na região da Grande São Paulo e de exames de alta complexidade, e nos afetar adversamente.**

Nossa principal central de processamento de amostras está localizada no bairro do Jabaquara, na Cidade de São Paulo, nas proximidades do segundo aeroporto mais movimentado do Brasil, com histórico de dois acidentes aéreos relevantes com aeronaves comerciais, em 1996 e 2007. Essa central de processamento de amostras é destinada ao processamento de todos os exames de análises clínicas realizados nas nossas Unidades de Atendimento da região da Grande São Paulo, de todos os exames de alta complexidade realizados nas nossas Unidades de Atendimento de todo o Brasil e dos exames dos hospitais que atendemos em São Paulo, o que corresponde, em conjunto, em média a 50% do total de exames que processamos mensalmente.

O processamento regular desses exames depende significativamente, além da nossa equipe técnica, do funcionamento adequado da nossa principal central de processamento de amostras. Caso essa central de processamento de amostras deixe de funcionar total ou parcialmente em decorrência de incêndio, desastres naturais ou outros fatores ou acidentes que estão fora do nosso controle, a nossa capacidade de processamento dos exames de análises clínicas e de exames de alta complexidade poderá ser afetada ou suspensa, por tempo indeterminado, inclusive. Caso decidamos terceirizar o processamento de exames de análises clínicas de alto

volume ou redirecioná-los a nossos outros laboratórios ou a nossos laboratórios situados em hospitais, nossa capacidade e eficiência na entrega dos respectivos resultados poderá ser comprometida, poderemos estar mais sujeitos a perdas de amostras ou enfrentar aumentos significativos em nossos custos com terceirização de processamento de exames, transporte e logística. Qualquer dos fatores acima pode nos afetar adversamente.

**Nossos negócios dependem em larga escala da reputação que a nossa marca “Fleury” tem com nossos clientes, fontes pagadoras e comunidade médica e, se não formos capazes de manter essa reputação, poderemos ser adversamente afetados.**

A reputação da nossa marca “Fleury” é fundamental para a manutenção da nossa posição de destaque no setor de saúde e para a nossa capacidade de atrair e manter clientes, fontes pagadoras e profissionais qualificados, e de estabelecer parcerias com empresas, instituições, universidades e centros de pesquisas. A continuidade da reputação da nossa marca “Fleury” depende da nossa capacidade de manter e proteger a excelência e eficiência dos nossos serviços existentes, aperfeiçoá-los e introduzir novos serviços com os mesmos níveis de qualidade e eficiência. Eventos que afetem negativamente a nossa marca “Fleury” podem nos afetar adversamente.

**Poderemos não ser capazes de realizar aquisições no momento em que decidirmos realizá-las, em condições, termos ou preços aceitáveis. Além disso, essas aquisições podem não trazer os resultados esperados, ou podemos não ser capazes de integrá-las com sucesso aos nossos negócios.**

Ao longo de nossa história, realizamos uma série de aquisições e temos a intenção de continuar realizando-as no futuro. O sucesso das nossas aquisições depende, em maior grau, da nossa capacidade de identificar, quando decidirmos realizar essas aquisições, oportunidades atraentes para aquisição de outros prestadores de serviços de medicina diagnóstica e de medicina preventiva e terapêutica em novos mercados ou em mercados nos quais já atuamos, e de integrá-los de forma bem sucedida aos nossos negócios. Poderemos enfrentar dificuldades ou não sermos capazes de identificar aquisições que correspondam às nossas expectativas no momento em que decidirmos realizá-las, ou identificá-las em condições e preços não aceitáveis ou menos favoráveis, o que pode nos levar a postergar ou desistir de realizar algumas aquisições, ou realizá-las e comprometer o retorno do nosso investimento.

A integração de aquisições aos nossos negócios apresenta uma série de riscos e desafios, incluindo: (1) a absorção de operações, serviços, processos e tecnologias, com a exclusão de estruturas redundantes, (2) a perda ou não absorção de importantes clientes, empregados, colaboradores, pagadores e distribuidores, (3) o comprometimento da excelência e eficiência de nossas operações, serviços, processos e Unidades de Atendimento, com perda de credibilidade de nossas marcas, (4) o comprometimento da gestão dos nossos negócios existentes, inclusive se determinada integração se apresentar mais complexa do que o esperado e consumir mais recursos e demandar tempo e esforços adicionais da nossa administração, e (5) o surgimento de contingências relevantes não identificadas no nosso processo de investigação legal e financeira ou de excessivos processos de empregados e colaboradores dispensados no contexto da aquisição ou de terceiros. Além disso, essas aquisições podem não ser aprovadas ou ser aprovadas com restrições pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, que, inclusive, pode nos forçar a, dentre outros, desfazer o negócio realizado, alienar parcela dos nossos negócios ou restringir o uso de determinadas marcas. Essas aquisições podem também não trazer os benefícios esperados ou dar causa a um crescimento que exceda as nossas expectativas, o que pode prejudicar a supervisão dos nossos negócios e a qualidade dos nossos serviços. Qualquer dos fatores acima pode nos afetar adversamente.

**Processos judiciais ou procedimentos administrativos poderão nos afetar adversamente.**

Estamos sujeitos no curso normal dos nossos negócios a processos judiciais e procedimentos administrativos nas esferas cível, tributária e trabalhista. Dependendo do objeto do processo judicial ou procedimento administrativo que seja movido contra nós, poderemos ser adversamente afetados, independentemente do respectivo resultado final. Esse é o caso, por exemplo, de processos judiciais que objetivam reparações por negligência, imprudência ou imperícia no exercício da profissão, aos quais, de um modo geral, prestadores de serviços de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica estão sujeitos, e que podem envolver, inclusive, quantias substanciais a título de indenização. Adicionalmente, os limites de cobertura das apólices de seguro de responsabilidade civil profissional que mantemos contra esses

riscos podem não ser suficientes para cobrir integralmente o valor de eventuais condenações para pagamento de quantias substanciais a título de indenizações a nossos clientes, o que poderá nos afetar adversamente.

Além disso, um número expressivo de sociedades uniprofissionais de médicos nos prestam serviços de análise técnica de resultados dos nossos exames de análises clínicas, diagnósticos por imagem e diagnósticos de outras especialidades por meio de médicos que são seus sócios. Não mantemos vínculo empregatício com esses profissionais e, por essa razão, não pagamos os benefícios que lhes seriam devidos se fossem nossos empregados ou recolhemos as respectivas contribuições previdenciárias. Caso os tribunais brasileiros entendam que mantemos vínculo empregatício com esses médicos, poderemos ser obrigados a realizar desembolsos relativos a contribuições e benefícios que os tribunais brasileiros entenderem serem devidos retroativamente à data em que esses serviços de interpretação médica começaram a ser prestados, o que pode nos afetar adversamente.

Adicionalmente, somos réus em processos judiciais e procedimentos administrativos nas esferas cível, tributária e trabalhista, cujos valores discutidos, em 30 de setembro de 2009, totalizavam aproximadamente R\$206,5 milhões, dos quais R\$24,5 milhões estavam provisionados. Caso os resultados finais desses processos e procedimentos sejam contrários aos nossos interesses e, conseqüentemente, viermos a ser condenados a pagamentos em montantes superiores às nossas provisões, poderemos ser adversamente afetados. Para informações sobre os processos judiciais e procedimentos administrativos relevantes movidos contra nós, vide “Negócios da Companhia — Contingências Judiciais e Administrativas” na página 176 deste Prospecto.

### **As apólices de seguros que mantemos podem não ser suficientes para cobrir eventuais sinistros.**

Desastres naturais, condições meteorológicas adversas, falhas humanas e outros eventos podem causar danos físicos e perda da vida, interrupção dos nossos negócios, danos a equipamentos, poluição, dano ao meio ambiente, dentre outros, no curso normal de nossos negócios. Não podemos garantir que as apólices de seguro que mantemos serão adequadas e/ou suficientes em todas as circunstâncias ou contra todos os riscos. A ocorrência de um sinistro significativo não segurado ou indenizável, parcial ou integralmente, pode nos afetar adversamente. Além disso, não podemos garantir se no futuro conseguiremos manter as nossas apólices de seguro a taxas comerciais razoáveis ou em termos aceitáveis, ou contratadas com as mesmas companhias seguradoras ou com companhias seguradoras similares.

### **Estamos sujeitos a eventuais atrasos motivados por greves nas alfândegas, portos, aeroportos e Receita ou Polícia Federal.**

Como uma parcela relevante dos insumos que utilizamos em nossas operações, tais quais reagentes, filmes e outros materiais, é produzida ou fabricada no exterior e importada por nossos fornecedores para revenda no mercado nacional, eventuais greves nas alfândegas, portos, aeroportos, Receita ou Polícia Federal podem afetar a disponibilidade desses insumos, o que pode nos afetar adversamente.

### **Riscos relacionados ao setor de serviços de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica**

**Caso não consigamos nos antecipar às tendências do setor em relação a novos serviços, processos e tecnologias em medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica ou ao menos acompanhá-las, poderemos ser adversamente afetados.**

O setor de serviços de medicina diagnóstica e de medicina preventiva e terapêutica está sujeito à constante introdução e desenvolvimento de novos serviços, processos e tecnologias, e ao aperfeiçoamento dos existentes. Acreditamos que, para manter o nosso posicionamento de destaque no nosso setor, devemos continuar nos antecipando ou acompanhando as exigências e as necessidades dos nossos clientes e fontes pagadoras por meio de investimentos em pesquisas e tecnologias para o desenvolvimento de novos serviços e o aprimoramento dos existentes com o fim de melhorar o seu desempenho.

Caso utilizemos critérios ou tecnologias equivocados para desenvolver serviços e processos que não nos permitam competir de forma eficiente no futuro, deixemos de antecipar as tendências do setor, ou não consigamos introduzir ou desenvolver serviços e tecnologias ao menos no mesmo momento que nossos concorrentes, nossos clientes e fontes pagadoras poderão deixar de utilizar os nossos serviços, o que pode nos afetar adversamente.

**Atuamos em um setor altamente competitivo e a crescente consolidação no setor poderá intensificar a concorrência e nos afetar adversamente.**

O setor brasileiro de serviços de medicina diagnóstica e de medicina preventiva e terapêutica é altamente competitivo. Enfrentamos a concorrência em cada mercado e linha de negócio que atuamos tanto de empresas de portes variados que oferecem serviços semelhantes aos nossos, como de hospitais e operadoras de planos de saúde. A concorrência no setor intensificou-se na última década devido, principalmente, ao ritmo dos processos de consolidação e aos constantes desenvolvimento e introdução de novos serviços, processos e tecnologias, que conferiram também aos nossos concorrentes maiores economias de escala e, conseqüentemente, melhores condições para oferecer seus serviços a preços mais competitivos. Esse processo de consolidação também passou a ser acompanhado por hospitais e operadoras de planos de saúde, em especial as empresas de medicina de grupo e as cooperativas médicas, que têm se dedicado, em maior ou menor grau, a verticalizar as suas operações, principalmente, por meio da aquisição de prestadores de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica e instalação de novos hospitais com capacidade para prestar serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica. Além disso, sofremos a concorrência de hospitais não governamentais filantrópicos, os quais apresentam uma estrutura de custos privilegiada por conta de regimes tributários de isenção e imunidade. Esse ambiente competitivo tem influenciado de maneira significativa os preços dos serviços como mecanismo de proteção e incremento das carteiras de clientes e pagadores, assim como a disponibilidade e os preços de aquisições de outros prestadores de serviços de saúde que atuam no nosso setor.

Adicionalmente, não podemos garantir se não sofreremos a concorrência de empresas estrangeiras, que podem ser maiores ou ter mais recursos que nós, e ingressar no setor brasileiro de serviços de medicina diagnóstica e de medicina preventiva e terapêutica, inclusive, por meio da aquisição de nossos concorrentes locais.

Caso não sejamos capazes de nos posicionar de forma eficiente em relação à nossa concorrência, poderemos ser afetados adversamente.

**O setor brasileiro de serviços de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica está sujeito à extensa legislação e regulamentação.**

O setor brasileiro de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica está sujeito à extensa legislação e regulamentação, incluindo as relacionadas a meio ambiente, vigilância sanitária e segurança do trabalho, de diversas autoridades federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal. O funcionamento regular das nossas Unidades de Atendimento e das nossas centrais de processamento de amostras depende, entre outros, da obtenção e manutenção de licenças e alvarás válidos (ou protocolos) de instalação e funcionamento, bem como para a coleta, depósito ou armazenamento, utilização de equipamentos, importação de mercadorias e materiais biológicos, manuseio, tratamento, transporte, descarte de resíduos contaminantes, materiais radioativos e produtos químicos controlados, além dos sanitários das competentes autoridades brasileiras.

Adicionalmente, a expansão das nossas operações pode exigir que obtenhamos licenças e alvarás novos, que os ajustemos perante as autoridades competentes, ou que realizemos mudanças em nossas operações de forma a restringir o impacto atual ou potencial ao meio ambiente e à saúde e à segurança dos nossos empregados e colaboradores. Eventuais empresas que contratemos para realizar a coleta, o tratamento, transporte e disposição final dos nossos resíduos contaminantes e materiais radioativos também devem estar regulares quanto ao seu licenciamento ambiental. A coleta, transporte, tratamento e destinação final adequados de um resíduo dependem da classe a que ele pertence e os projetos nesse sentido estão sujeitos à prévia aprovação do órgão ambiental competente. Caso nós, nossos administradores ou terceiros por nós contratados não observemos a legislação ambiental, incluindo em relação à disposição de resíduos

contaminantes, ou ocorram eventuais acidentes que decorram de seu transporte, entre outros, poderemos estar sujeitos à imposição de sanções administrativas e penais, incluindo prisão dos responsáveis pessoas físicas, à obrigação pecuniária de reparar pelos danos ambientais, à suspensão parcial ou total das atividades, à perda ou restrição de incentivos fiscais e programas de parcelamento e ao cancelamento ou à suspensão de linhas de financiamento de estabelecimentos oficiais de crédito, o que pode afetar adversamente a nossa capacidade de captar recursos no mercado financeiro. Além disso, todas as nossas centrais de processamento de amostras, Unidades de Atendimento, centros de medicina diagnóstica ou postos de coleta de materiais humanos devem estar sob responsabilidade técnica de profissional legalmente habilitado perante o órgão de classe competente, sujeito à fiscalização da ANVISA e/ou dos demais órgãos de vigilância, controle e fiscalização sanitária, nos Estados e Municípios onde atuamos. Em segurança do trabalho, somos obrigados a, dentre outras obrigações, munir nossos empregados e colaboradores alocados em nossas Unidades de Atendimento e laboratórios de análises clínicas com roupas e equipamentos que minimizem sua exposição a doenças infectocontagiosas.

Não podemos garantir que a legislação e regulamentação brasileira aplicável ao nosso setor de atuação não se tornará mais severa ou nos sujeitará a encargos mais onerosos no futuro, ou que as autoridades ou agências reguladoras brasileiras, em todos os níveis da federação, adotem interpretações mais restritivas ou mais rigorosas sobre essas leis e regulamentos, inclusive no tocante à obtenção das licenças, alvarás e registros para o desenvolvimento de nossas atividades. Não podemos garantir também se seremos capazes de manter ou renovar as nossas licenças, alvarás e registros, se eles serão revogados, ou se as competentes autoridades brasileiras se recusarão ou atrasarão a sua emissão, ajuste ou renovação. Igualmente, não podemos garantir o cumprimento pelos nossos parceiros dos requisitos necessários à obtenção das licenças, alvarás e registros perante as autoridades sanitárias e órgãos de classe profissional para o regular exercício das nossas atividades, o que poderá nos sujeitar à imposição de penalidades pelas autoridades competentes. Ademais, não podemos garantir que as taxas, encargos e contribuições devidas às autoridades competentes e aos órgãos de classe profissional não serão reajustados ou sofrerão majoração decorrente da implantação de novas medidas legais ou administrativas. Qualquer desses fatores pode fazer com que sejamos penalizados e incorramos em custos adicionais, o que pode inclusive nos obrigar a desviar recursos destinados à nossa estratégia de expansão para o cumprimento de eventuais encargos adicionais, ou comprometer o regular funcionamento das nossas Unidades de Atendimento e centrais de processamento de amostras. Qualquer dos fatores acima pode nos afetar adversamente.

### **Riscos relacionados às nossas ações e à oferta**

**Bradseg (um de nossos acionistas indiretos), e Bradesco Saúde S.A. e sua controlada (nossos pagadores), pertencem ao mesmo conglomerado financeiro do Coordenador Líder e do Bradesco Securities, o que pode resultar em um eventual conflito de interesses.**

A Bradseg, pertencente ao mesmo conglomerado financeiro do Coordenador Líder e do Bradesco Securities, é detentor direto de 11,17% e indireto, por meio da Estônia, de 9,37% do capital social do nosso Acionista Controlador. Além disso, Bradseg controla indiretamente a Bradesco Saúde S.A. e Mediservice, que são nossos pagadores. Como ocorre com a maioria dos contratos do setor privado de saúde, os contratos da Bradesco Saúde S.A. e da Mediservice conosco têm prazo de vigência renovável automaticamente ou indeterminado, sendo a tabela de preços renegociada anualmente. Para informações sobre o nosso relacionamento com o Coordenador Líder, vide seção “Informações sobre a Oferta – Relacionamento entre a Companhia e os Coordenadores da Oferta – Relacionamento entre a Companhia e o Coordenador Líder” na página 72 deste Prospecto. Não podemos garantir que o Coordenador Líder ou o Bradesco Securities conduzirão a Oferta de forma absolutamente imparcial por conta dos relacionamentos societário e comercial que mantêm com Bradseg, Bradesco Seguros S.A. e suas controladas.

**A volatilidade e a relativa falta de liquidez do mercado brasileiro de valores mobiliários poderão limitar substancialmente a capacidade dos investidores de vender nossas Ações pelo preço e na ocasião que desejarem.**

O investimento em valores mobiliários negociados em mercados emergentes, como o Brasil, envolve, com frequência, maior risco em comparação com outros mercados. O mercado de valores mobiliários

brasileiro é substancialmente menor, menos líquido, mais concentrado e pode ser mais volátil que os principais mercados de valores mobiliários internacionais.

Como exemplo, a BM&FBOVESPA apresentou, em 31 de dezembro de 2008, capitalização bursátil de aproximadamente R\$1,4 trilhão e uma média diária de negociação de R\$5,5 bilhões. Como comparação, a NYSE teve uma capitalização de mercado, em 31 de dezembro de 2008, de US\$9,2 trilhões. As dez ações mais negociadas em termos de volume contabilizaram, aproximadamente, 53,1% de todas as ações negociadas na BM&FBOVESPA no ano de 2008. Essas características de mercado podem limitar substancialmente a capacidade dos detentores de nossas Ações de vendê-las ao preço e na ocasião em que desejarem fazê-lo e, conseqüentemente, poderão vir a nos afetar negativamente.

**A venda, ou a percepção de potencial venda, de quantidades significativas das nossas Ações após a Oferta pode fazer com que o preço de mercado das nossas Ações diminua.**

Em virtude de um acordo de restrição à venda das nossas Ações, nós e nossos atuais acionistas concordamos, observadas certas exceções, em não emitir, oferecer, vender, contratar a venda, dar em garantia ou de outra forma alienar ou onerar, direta ou indiretamente, no prazo de até 180 dias a contar da data do Prospecto Definitivo, quaisquer das nossas Ações, ou quaisquer valores mobiliários conversíveis em nossas Ações, que possam ser permutados por nossas Ações, ou que representem direito de receber nossas Ações, sem o prévio consentimento por escrito dos Coordenadores da Oferta e dos Agentes de Colocação Internacional.

Adicionalmente, de acordo com as regras do Regulamento do Novo Mercado, nos seis meses subsequentes à data de publicação do Anúncio de Início, nosso Acionista Controlador, nossos conselheiros e nossos diretores não poderão vender e/ou ofertar à venda quaisquer das nossas Ações ou derivativos lastreados em nossas Ações que eram titulares imediatamente após a data de publicação do Anúncio de Início. Após esse período inicial de seis meses, nosso Acionista Controlador, nossos conselheiros e nossos diretores não poderão, por seis meses adicionais, vender ou ofertar à venda mais do que 40% das nossas Ações ou derivativos lastreados em nossas Ações de que eram titulares imediatamente após a data de publicação do Anúncio de Início.

O preço de mercado das nossas Ações poderá cair significativamente caso haja emissão ou venda de quantidade substancial das nossas Ações por nós, nosso Acionista Controlador, nossos conselheiros e/ou nossos diretores, ou caso o mercado tenha a percepção de que nós, nosso Acionista Controlador, nossos conselheiros e/ou diretores pretendemos emití-las ou vendê-las, conforme o caso.

**A participação de Investidores Institucionais que sejam considerados Pessoas Vinculadas poderá promover a má formação de preço ou a redução de liquidez das nossas Ações.**

O Preço por Ação foi definido com base no Procedimento de *Bookbuilding*.

De acordo com a legislação em vigor, caso não seja verificado excesso de demanda superior em um terço das Ações inicialmente ofertadas (sem considerar as Ações Suplementares), Pessoas Vinculadas que sejam Investidores Institucionais poderão investir nas nossas Ações, até o limite de 15% das Ações inicialmente ofertadas, participando do Procedimento de *Bookbuilding*, o que poderá promover má formação da liquidez esperada das nossas Ações.

**Poderemos vir a precisar de capital adicional no futuro, que pode não estar disponível, estar em condições desfavoráveis ou desvantajosas ou ser obtido por meio da emissão de valores mobiliários, o que poderá resultar em uma diluição da participação do investidor nas nossas Ações.**

Poderemos vir a ter de captar recursos adicionais no futuro, inclusive em razão de nossa estratégia de expansão, que compreende o crescimento dos nossos negócios e o investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos serviços e processos, e exige volumes significativos de recursos. Não podemos garantir se nossas operações serão suficientes para custar integralmente a nossa estratégia de expansão. Caso sejamos obrigados a buscar recursos nos mercados financeiro e de capitais, esses podem não estar disponíveis, ou estarem disponíveis em condições desfavoráveis ou desvantajosas, o que pode restringir o crescimento e



## FATORES DE RISCO

---

desenvolvimento dos nossos negócios e afetar adversamente a nossa situação financeira e o resultado de nossas operações.

Poderemos também recorrer a operações de oferta pública ou privada das nossas Ações ou valores mobiliários conversíveis em nossas Ações para obter tais recursos adicionais. Qualquer captação de recursos por oferta pública de distribuição das nossas Ações ou valores mobiliários conversíveis em nossas Ações pode ser realizada com a exclusão do direito de preferência dos nossos acionistas, incluindo os investidores nas nossas Ações por meio desta Oferta, o que pode resultar na diluição da participação do referido investidor nas nossas Ações.

**Estamos realizando uma oferta pública de distribuição de Ações, o que poderá nos deixar expostos a riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil e no exterior. Os riscos relativos a ofertas de valores mobiliários no exterior são potencialmente maiores do que os riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil.**

Esta Oferta compreende a oferta pública de distribuição primária das nossas Ações no Brasil, em mercado de balcão não organizado, incluindo esforços de colocação das nossas Ações no exterior, sendo, nos Estados Unidos, para investidores institucionais qualificados definidos em conformidade com o disposto na Regra 144A, e nos demais países (que não os Estados Unidos), para *non-U.S. Persons* com base na Regulamentação S, que invistam, em ambos os casos, no Brasil em conformidade com os mecanismos de investimento da Resolução CMN 2.689 e da Instrução CVM 325 ou Lei nº 4.131, esforços esses que serão realizados pelos Agentes de Colocação Internacional. Os esforços de colocação das nossas Ações no exterior nos expõem a normas relacionadas à proteção desses investidores estrangeiros por incorreções relevantes tanto no *Preliminary Offering Memorandum*, datado na mesma data do Prospecto Preliminar, quanto no *Offering Memorandum*, datado na mesma data deste Prospecto Definitivo.

Adicionalmente, somos parte do *Placement Facilitation Agreement*, que regula os esforços de colocação de Ações no exterior. O *Placement Facilitation Agreement* apresenta uma cláusula de indenização em favor dos Agentes de Colocação Internacional para que nós os indenizemos caso venham a sofrer perdas no exterior por conta de incorreções ou omissões relevantes no *Preliminary Offering Memorandum* ou no *Offering Memorandum*. Caso venham a sofrer perdas no exterior com relação a essas questões, os Agentes de Colocação Internacional poderão ter direito de regresso contra nós por conta dessa cláusula de indenização. O *Placement Facilitation Agreement* possui, ainda, declarações específicas com relação à observância de isenções de registro das leis de valores mobiliários dos Estados Unidos.

Em cada um dos casos indicados acima, procedimentos judiciais poderão ser iniciados contra nós no exterior. Esses procedimentos no exterior, em especial nos Estados Unidos, poderão envolver valores substanciais, em decorrência do critério utilizado nos Estados Unidos para o cálculo das indenizações devidas nesses processos. Além disso, devido ao sistema processual dos Estados Unidos, as partes envolvidas em um litígio são obrigadas a arcar com altos custos na fase inicial do processo, o que penaliza companhias sujeitas a tais processos, mesmo que fique provado que nenhuma incorreção foi cometida. Nossa eventual condenação em um processo no exterior com relação a incorreções ou omissões relevantes no *Preliminary Offering Memorandum* ou no *Offering Memorandum*, se envolver valores elevados, poderá nos afetar adversamente.

**Nossos atuais acionistas diretos e indiretos, incluindo o nosso atual Acionista Controlador, poderão ter interesses que sejam divergentes dos interesses dos nossos outros acionistas.**

Nosso Acionista Controlador tem, e continuará a ter após a conclusão desta Oferta, poderes para, entre outras matérias, eleger a maioria dos membros do nosso conselho de administração e determinar o resultado final das matérias cuja deliberação seja de competência dos nossos acionistas, incluindo operações com partes relacionadas, reorganizações societárias, aquisições e alienações de ativos e o montante e a ocasião para distribuição de dividendos ou remunerações de capital similares, ressalvadas as exigências de distribuição de dividendo mínimo obrigatório, nos termos da Lei das Sociedades por Ações. Apesar de o investidor nas nossas Ações ser beneficiado pela obrigação que qualquer adquirente das Ações representativas do nosso controle acionário tem de realizar oferta pública de aquisição das demais Ações da nossa emissão, nas mesmas condições e preço que as nossas Ações representativas do nosso bloco de controle (*tag-along*) tiverem sido adquiridas, e tenha proteções específicas relativas às operações entre o nosso Acionista

## FATORES DE RISCO

---

Controlador e partes relacionadas, nosso Acionista Controlador poderá ter interesse em realizar aquisições, alienações, buscar financiamentos ou operações similares que podem entrar em conflito com os interesses dos nossos outros acionistas.

Adicionalmente, alguns quotistas de Core, nosso acionista controlador indireto, que detêm, em conjunto, 69,65% de seu capital social, são acionistas da Transinc, que detém a propriedade de imóveis no Estado de São Paulo, nos quais estão instaladas nossa sede social, localizada no bairro do Jabaquara e uma de nossas Unidades de Atendimento, localizada no bairro de Alto de Pinheiros. Alguns quotistas, também são proprietários de um imóvel no Estado de São Paulo, no bairro do Paraíso, onde funciona uma de nossas Unidades de Atendimento. Estes contratos de locação foram firmados a preços e condições de mercado e possuem prazo de vigência de quinze anos, cinco anos e prazo indeterminado, respectivamente. Nosso acionista direto, Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo, detém 6,07% da Transinc e possui participação no imóvel que locamos no bairro do Paraíso, Estado de São Paulo. Não podemos garantir se, no futuro, esses nossos acionistas continuarão a agir em conformidade com os padrões de mercado em relação a esses contratos de locação que mantêm conosco.

### Riscos relativos ao Brasil

**O governo brasileiro exerceu e continua a exercer influência significativa sobre a economia brasileira. Essa influência, bem como a conjuntura econômica e política brasileira, podem nos afetar adversamente.**

O governo brasileiro poderá intervir na economia nacional e realizar modificações significativas em suas políticas e normas monetárias, fiscais, creditícias e tarifárias. As medidas tomadas no passado pelo governo brasileiro para controlar a inflação, além de outras políticas e normas, implicaram aumento das taxas de juros, mudança das políticas fiscais, controle de salários e preços, bloqueio ao acesso a contas bancárias, desvalorização cambial, controle de capital e limitação às importações, entre outras medidas. Não temos controle sobre quais medidas ou políticas o governo brasileiro poderá adotar no futuro, e não podemos prevê-las. Nossos negócios, nossa situação financeira, o resultado de nossas operações e nossas perspectivas poderão ser prejudicados de maneira significativa por modificações relevantes nas políticas ou normas que envolvam ou afetem fatores, tais como:

- instabilidade social e política;
- expansão ou contração da economia global ou brasileira;
- controles cambiais e restrições a remessas para o exterior;
- flutuações cambiais relevantes;
- alterações no regime fiscal e tributário;
- liquidez dos mercados financeiros e de capitais domésticos;
- taxas de juros;
- inflação;
- política monetária;
- política fiscal;
- racionamento de energia; e
- outros acontecimentos políticos, diplomáticos, sociais e econômicos que venham a ocorrer no Brasil ou que o afetem.

A incerteza quanto à implementação de mudanças por parte do governo brasileiro nas políticas ou normas que venham a afetar esses ou outros fatores no futuro pode contribuir para a incerteza econômica no Brasil e para aumentar a volatilidade do mercado brasileiro de valores mobiliários e dos valores mobiliários emitidos no exterior por companhias brasileiras. Tais incertezas e outros acontecimentos futuros na economia brasileira poderão nos afetar adversamente.

**A inflação e os esforços do governo brasileiro de combate à inflação podem contribuir significativamente para a incerteza econômica no Brasil, o que pode nos afetar adversamente.**

No passado, o Brasil registrou índices de inflação extremamente altos. A inflação e algumas medidas tomadas pelo governo brasileiro no intuito de controlá-la, combinada com a especulação sobre eventuais medidas governamentais a serem adotadas, tiveram efeito negativo significativo sobre a economia brasileira, contribuindo para a incerteza econômica existente no Brasil e para o aumento da volatilidade do mercado de valores mobiliários brasileiro. A taxa anual de inflação medida pelo IGP-M caiu de 20,10% em 1999 para 9,80% em 2008, e o índice anual de preços, por sua vez, conforme medida pelo IPCA, caiu de 8,9% em 1999 para 5,9% em 2008. As medidas do governo brasileiro para controle da inflação frequentemente têm incluído a manutenção de política monetária restritiva com altas taxas de juros, restringindo assim a disponibilidade de crédito e reduzindo o crescimento econômico. Como consequência, as taxas de juros têm flutuado de maneira significativa. Por exemplo, as taxas de juros oficiais no Brasil no final de 2006, 2007 e 2008 foram de 13,25%, 11,25% e 13,75% ao ano, respectivamente, conforme estabelecido pelo COPOM. Na data deste Prospecto, a taxa básica de juros, conforme estabelecida pelo COPOM, é 8,7% ao ano.

Futuras medidas do governo brasileiro, inclusive redução das taxas de juros, intervenção no mercado de câmbio e ações para ajustar ou fixar o valor do Real poderão desencadear aumento de inflação. Se o Brasil experimentar inflação elevada no futuro, talvez não sejamos capazes de reajustar os preços que cobramos de nossos clientes e pagadores para compensar os efeitos da inflação sobre a nossa estrutura de custos, o que poderá resultar em aumento de nossos custos e nos afetar adversamente.

**A instabilidade cambial pode prejudicar a economia brasileira, bem como nos prejudicar.**

Em decorrência de diversas pressões, a moeda brasileira tem sofrido desvalorizações recorrentes com relação ao Dólar e outras moedas fortes ao longo das últimas quatro décadas. Durante todo esse período, o governo brasileiro implementou diversos planos econômicos e utilizou diversas políticas cambiais, incluindo desvalorizações repentinas, minidesvalorizações periódicas (durante as quais a frequência dos ajustes variou de diária a mensal), sistemas de mercado de câmbio flutuante, controles cambiais e mercado de câmbio duplo. De tempos em tempos, houve flutuações significativas da taxa de câmbio entre o Real e o Dólar e outras moedas.

Por exemplo, o Real desvalorizou 18,7% em 2001 e 52,3% em 2002 frente ao Dólar, embora o Real tenha valorizado 11,8%, 8,7% e 17,2% com relação ao Dólar em 2005, 2006 e 2007, respectivamente. Em 2008, em decorrência do agravamento da crise econômica mundial, o Real se desvalorizou 32% frente ao Dólar, tendo fechado em R\$2,336 por US\$1,00 em 31 de dezembro. No terceiro trimestre de 2009, também observou-se a valorização de 9% da moeda brasileira frente ao Dólar. Em 30 de setembro de 2009, a taxa de câmbio entre o Real e o Dólar era de R\$1,778 por US\$1,00. Não podemos garantir que o Real não sofrerá depreciação ou não será desvalorizado em relação ao Dólar novamente.

Uma parcela relevante do nosso custo dos serviços prestados decorre de despesas com insumos, peças de reposição e equipamentos de diagnósticos por imagem importados e, portanto, sujeitos à instabilidade cambial. As desvalorizações do Real com relação ao Dólar podem criar pressões inflacionárias adicionais no Brasil e acarretar aumentos das taxas de juros, podendo afetar de modo negativo a economia brasileira como um todo, bem como nos afetar adversamente.

**Acontecimentos e a percepção de riscos em outros países, sobretudo em países de economia emergente e nos Estados Unidos, podem prejudicar o preço de mercado dos valores mobiliários brasileiros, inclusive o preço de mercado das nossas Ações.**

O valor de mercado de valores mobiliários de emissão de companhias brasileiras é influenciado, em diferentes graus, pelas condições econômicas e de mercado de outros países, incluindo países da América Latina, outros países de economia emergente e os Estados Unidos. Embora a conjuntura econômica desses países seja significativamente diferente da conjuntura econômica do Brasil, a reação dos investidores aos acontecimentos nesses outros países pode causar um efeito adverso sobre o valor de mercado dos valores mobiliários de companhias brasileiras. Crises nesses países podem reduzir o interesse dos investidores nos valores mobiliários das companhias brasileiras, inclusive os valores mobiliários da nossa emissão.

No passado, o desenvolvimento de condições econômicas adversas em outros países do mercado emergente resultou, em geral, na saída de investimentos e, conseqüentemente, na redução de recursos externos investidos no Brasil. A crise financeira originada nos Estados Unidos no terceiro trimestre de 2008 resultou em um cenário recessivo em escala global, com diversos reflexos, que, direta ou indiretamente, afetaram, e afetam, de forma negativa o mercado acionário e a economia do Brasil, tais como oscilações nas cotações de valores mobiliários de companhias abertas, falta de disponibilidade de crédito, redução de gastos, desaceleração generalizada da economia mundial, instabilidade cambial e pressão inflacionária.

Qualquer dos acontecimentos acima mencionados poderá prejudicar o preço de mercado das nossas Ações, além de dificultar o nosso acesso ao mercado de capitais e ao financiamento das nossas operações no futuro, em termos aceitáveis ou absolutos.

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

### Composição do Capital Social

A composição do nosso capital social atualmente é, e após a conclusão da Oferta será, a seguinte:

	Antes da Oferta <sup>(1)</sup>		Após a Oferta <sup>(2)</sup>	
	Ações	(%)	Ações	(%)
Ações Ordinárias.....	91.908.980 <sup>(3)</sup>	100,00	126.160.780	100,00
<b>Total .....</b>	<b>91.908.980</b>	<b>100,00</b>	<b>126.160.780</b>	<b>100,00</b>

<sup>(1)</sup> Todas as Ações emitidas foram integralizadas.

<sup>(2)</sup> Considerando a colocação total da quantidade de Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares.

<sup>(3)</sup> Ajustada para refletir o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovado pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009.

Nosso capital social é composto exclusivamente por ações ordinárias.

A tabela abaixo contém informações sobre a quantidade de Ações detidas por acionistas que representem 5% ou mais do nosso capital social, inclusive as Ações detidas pelo Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo e pelos nossos administradores em conjunto, na data deste Prospecto e após a conclusão da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares.

Acionistas <sup>(2)</sup>	Antes da Oferta		Após a Oferta <sup>(1)</sup>	
	Ações <sup>(5)</sup>	%	Ações	%
Integritas Participações S.A. <sup>(3)</sup> .....	89.506.029	97,38	89.506.029	70,95
Antônio Jesus de Oliveira Toledo ....	2.402.940	2,61	2.402.940	1,90
Conselho de Administração <sup>(4)</sup> .....	11	0,00	11	0,00
Outros	—	0,00	34.251.800	27,15
<b>Total .....</b>	<b>91.908.980</b>	<b>100,00</b>	<b>126.160.780</b>	<b>100,00</b>

<sup>(1)</sup> Considerando a colocação total da quantidade de Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares.

<sup>(2)</sup> Para maiores informações sobre nossos acionistas, ver seção “Principais Acionistas”, na página 190 deste Prospecto.

<sup>(3)</sup> Nosso Acionista Controlador possui três acionistas: (1) Core, detentora de 79,46% do seu capital social; (2) Bradseg detentora de 11,17% do seu capital social; e (3) Estônia, detentora dos 9,37% restantes. Core é detida, em conjunto, por 25 pessoas físicas, que não possuem individualmente mais de 7% de seu capital social. Dessas 25 pessoas físicas, quatro são nossos acionistas diretos, detendo, em conjunto 23,40% do capital social da Core. Bradseg é detentora de 100% do capital social da Estônia e 11,17% do capital social do nosso Acionista Controlador. Bradseg pertence ao mesmo conglomerado financeiro do Coordenador Líder e da Bradesco Securities Inc. Para maiores informações sobre o nosso relacionamento com o Coordenador Líder, ver seção “Informações Sobre a Oferta – Relacionamento entre a Companhia e os Coordenadores da Oferta – Relacionamento entre a Companhia e o Coordenador Líder” na página 72 deste Prospecto e a seção “Fatores de Risco – Risco Relacionado às nossas Ações e a Oferta” na página 55 deste Prospecto.

<sup>(4)</sup> Ações detidas por membros do nosso Conselho de Administração.

<sup>(5)</sup> Ajustada para refletir o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovado pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009.

Para informações adicionais sobre a distribuição do nosso capital social, ver seção “Principais Acionistas - Distribuição do Capital Social do Acionista Controlador” na página 190 deste Prospecto.

### Descrição da Oferta

Serão ofertadas por meio de oferta pública de distribuição primária, 34.251.800 Ações, livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames, emitidas com a exclusão do direito de preferência dos nossos atuais acionistas, nos termos do artigo 172, inciso I, da Lei das Sociedades por Ações, dentro do limite de capital autorizado previsto em nosso estatuto social.

A Oferta compreenderá a distribuição primária de Ações no Brasil, em mercado de balcão não-organizado, nos termos da Instrução CVM 400, por intermédio dos Coordenadores da Oferta, com a participação de determinadas Corretoras Consorciadas, as quais realizarão esforços de colocação de Ações

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

objeto da Oferta exclusivamente junto a Investidores Não-Institucionais, incluindo esforços de colocação de Ações, realizados pelos Agentes de Colocação Internacional, exclusivamente junto a investidores institucionais qualificados, residentes e domiciliados nos Estados Unidos, conforme definidos na Regra 144A, em operações isentas de registro nos Estados Unidos em conformidade com o disposto no *Securities Act*, e junto a investidores nos demais países, exceto no Brasil e nos Estados Unidos, com base no Regulamento S. A Oferta não foi e nem será registrada na SEC, ou em qualquer agência ou órgão regulador do mercado de capitais de qualquer outro país, exceto o Brasil.

A quantidade total de Ações inicialmente ofertada poderá ser acrescida de Ações Suplementares, equivalentes a até 15% do total das Ações inicialmente ofertadas, nas mesmas condições e preço das Ações inicialmente ofertadas e com a exclusiva finalidade de atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta, conforme Opção de Ações Suplementares outorgada que outorgamos ao Morgan Stanley, nos termos do artigo 24, *caput*, da Instrução CVM 400, que poderá ser exercida pelo Morgan Stanley, após notificação ao Coordenador Líder e o J.P. Morgan desde que a decisão de sobrealocação tenha sido tomada em comum acordo com os demais Coordenadores da Oferta, total ou parcialmente, nas mesmas condições e preço inicialmente ofertados, a partir da data de assinatura do Contrato de Distribuição e no prazo de até 30 dias, contado do Início das Negociações, inclusive.

As Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares, serão colocadas pelos Coordenadores da Oferta em regime de garantia firme de liquidação, individual e não solidária, por eles prestada na forma do Contrato de Distribuição.

As Ações que forem objeto de esforços de colocação no exterior pelos Agentes de Colocação Internacional junto a Investidores Estrangeiros serão obrigatoriamente inscritas e integralizadas no Brasil, em moeda corrente nacional, junto aos Coordenadores da Oferta, em conformidade com os mecanismos de investimento regulamentados pelo CMN, pelo BACEN e pela CVM.

### Quantidade e Preço das Ações e Recursos Líquidos da Oferta

Na hipótese de não haver subscrição de Ações Suplementares:

<b>Emissora</b>	<b>Quantidade de ações ordinárias objeto da Oferta</b>	<b>Preço por Ação (R\$)<sup>(1)</sup></b>	<b>Valor Total de Emissão (R\$)<sup>(1)</sup></b>	<b>Recursos líquidos de Comissões (R\$)<sup>(1)(3)</sup></b>
Companhia .....	34.251.800	16,00	548.028.800,00	526.107.648,00
<b>Total .....</b>	<b>34.251.800</b>	<b>16,00</b>	<b>548.028.800,00</b>	<b>526.107.648,00</b>

<sup>(1)</sup> Calculado com base no Preço por Ação.

<sup>(2)</sup> Corresponde à multiplicação da quantidade de Ações pelo Preço por Ação.

<sup>(3)</sup> Com a dedução das comissões incorridas na Oferta.

Na hipótese de haver subscrição da totalidade de Ações Suplementares:

<b>Emissora</b>	<b>Quantidade de ações ordinárias objeto da Oferta</b>	<b>Preço por Ação (R\$)<sup>(1)</sup></b>	<b>Valor Total de Emissão (R\$)<sup>(1)</sup></b>	<b>Recursos líquidos de Comissões (R\$)<sup>(1)(3)</sup></b>
Companhia .....	39.389.570	16,00	630.233.120,00	605.023.795,00
<b>Total .....</b>	<b>39.389.570</b>	<b>16,00</b>	<b>630.233.120,00</b>	<b>605.023.795,00</b>

<sup>(1)</sup> Calculado com base no Preço por Ação.

<sup>(2)</sup> Corresponde à multiplicação da quantidade de Ações pelo Preço por Ação.

<sup>(3)</sup> Com a dedução das comissões incorridas na Oferta.

### Direitos, Vantagens e Restrições das Ações

As Ações garantem aos seus titulares todos os direitos assegurados às Ações, nos termos previstos em nosso estatuto social, na Lei das Sociedades por Ações e no Regulamento do Novo Mercado, dentre os quais se incluem os seguintes:

- a) direito de voto em nossas assembleias gerais de acionistas, sendo que cada Ação corresponderá a um voto;
- b) direito ao dividendo mínimo obrigatório nos termos do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações;
- c) direito de alienar as Ações, nas mesmas condições asseguradas aos acionistas controladores, no caso de alienação, direta ou indireta, a título oneroso do nosso controle, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas (*tag along*);
- d) direito de alienar as Ações em oferta pública a ser realizada pelos acionistas controladores, em caso de cancelamento do registro de companhia aberta ou de cancelamento de listagem das Ações no Novo Mercado, pelo seu valor econômico, apurado mediante laudo de avaliação elaborado por empresa especializada e independente; e
- e) direito ao recebimento integral de dividendos e demais distribuições pertinentes às Ações que vierem a ser declaradas pela Companhia a partir da Data de Liquidação e, no caso das Ações Suplementares, a partir da liquidação das Ações Suplementares, e todos os demais benefícios conferidos aos titulares das Ações.

### Negociação na BM&FBOVESPA

Em 26 de novembro de 2009, celebramos o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BM&FBOVESPA, o qual entrará em vigor na data de publicação do Anúncio de Início, aderindo ao segmento especial do mercado de ações da BM&FBOVESPA denominado Novo Mercado, regido pelo Regulamento do Novo Mercado, que estabelece regras de governança corporativa mais rigorosas que as disposições da Lei das Sociedades por Ações, particularmente em relação à transparência e proteção aos acionistas minoritários.

As Ações passarão a ser negociadas no Novo Mercado no Início das Negociações, sob o código “FLRY3”.

### Público Alvo

As Instituições Participantes da Oferta realizarão a distribuição das Ações objeto da Oferta por meio de duas ofertas distintas, quais sejam, a Oferta de Varejo, direcionada a Investidores Não-Institucionais, e a Oferta Institucional, direcionada a Investidores Institucionais.

### Procedimento da Oferta

Após a concessão do competente registro pela CVM, as assinaturas do Contrato de Distribuição e do *Placement Facilitation Agreement*, a publicação do Anúncio de Início e a disponibilização do Prospecto Definitivo, as Instituições Participantes da Oferta realizarão a distribuição das Ações por meio de duas ofertas distintas, quais sejam, a Oferta de Varejo e a Oferta Institucional, observado o disposto na Instrução CVM 400 e o esforço de dispersão acionária previsto no Regulamento do Novo Mercado.

A Oferta de Varejo será realizada junto a Investidores Não-Institucionais que tenham realizado Pedido de Reserva durante o Período de Reserva.

A Oferta Institucional será realizada junto a Investidores Institucionais, que incluem os Investidores Estrangeiros.

### ***Oferta de Varejo***

O Período de Reserva compreendeu um prazo de oito dias corridos, com início em 7 de dezembro de 2009, inclusive, e término em 14 de dezembro de 2009, inclusive, para que os Investidores Não-Institucionais realizassem Pedido de Reserva. O recebimento de reservas para subscrição de Ações foi admitido a partir de 7 de dezembro de 2009, conforme indicado no Aviso ao Mercado, sendo que tais reservas somente serão confirmadas pelo subscritor após o início do período de distribuição.

Os Investidores Não-Institucionais realizaram os seus Pedidos de Reserva junto às Instituições Participantes da Oferta, nas condições descritas abaixo. O montante de 10% da totalidade das Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares, será destinado prioritariamente à colocação junto a Investidores Não-Institucionais (“Ações objeto da Oferta de Varejo”).

Tendo a totalidade dos Pedidos de Reserva realizados por Investidores Não-Institucionais sido superior à quantidade de Ações objeto da Oferta de Varejo, foi realizado rateio de tais Ações, conforme disposto no item (f) abaixo.

A Oferta de Varejo observou o procedimento a seguir descrito:

- (a) ressalvado o disposto no item (b) abaixo, os Investidores Não-Institucionais interessados poderão realizar Pedidos de Reserva, celebrados em caráter irrevogável e irretroatável, exceto pelo disposto neste item e nos itens (g), (h), (i) e (j) abaixo, dentro do Período de Reserva, sem a necessidade de depósito do valor do investimento pretendido. Cada Investidor Não-Institucional pôde efetuar Pedidos de Reserva junto a apenas uma Instituição Participante da Oferta, observados o limite mínimo de investimento de R\$3.000,00 e o limite máximo de R\$300.000,00 por Investidor Não-Institucional. Os Investidores Não-Institucionais puderam estipular, no Pedido de Reserva, um preço máximo por Ação como condição de eficácia de seu Pedido de Reserva, conforme previsto no parágrafo 3º do artigo 45 da Instrução CVM 400 e, nesse caso, os Pedidos de Reserva cujo preço máximo estipulado pelo Investidor Não-Institucional seja inferior ao Preço por Ação serão automaticamente cancelados pela respectiva Instituição Participante da Oferta;
- (b) os Investidores Não-Institucionais tiveram que indicar, obrigatoriamente, no respectivo Pedido de Reserva, sua qualidade de Pessoa Vinculada. Os Pedidos de Reserva efetuados por Investidores Não-Institucionais que indicaram ser Pessoas Vinculadas foram cancelados pela Instituição Participante da Oferta que recebeu o respectivo Pedido de Reserva, tendo em vista que foi verificado excesso de demanda superior em 1/3 à quantidade de Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares, nos termos do artigo 55 da Instrução CVM 400;
- (c) após a concessão do registro da Oferta pela CVM, cada Instituição Participante da Oferta, conforme o caso, deverá informar a quantidade de Ações objeto da Oferta a ser subscrita e o correspondente valor do investimento ao Investidor Não-Institucional que com ela tenha realizado Pedido de Reserva, até as 16:00 horas da data de publicação do Anúncio de Início, por meio de mensagem enviada ao endereço eletrônico fornecido no Pedido de Reserva ou, na sua ausência, por telefone ou correspondência, sendo o pagamento limitado ao valor do Pedido de Reserva e ressalvada a possibilidade de rateio, conforme previsto no item (f) abaixo;
- (d) cada Investidor Não-Institucional deverá efetuar o pagamento do valor indicado no item (c) acima à Instituição Participante da Oferta junto à qual tenha realizado seu Pedido de Reserva, em recursos imediatamente disponíveis, até as 10:30 horas da Data de Liquidação. Não havendo pagamento pontual, o Pedido de Reserva será automaticamente cancelado pela Instituição Participante da Oferta junto à qual o Pedido de Reserva tenha sido realizado;



## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

---

- (e) após as 16:00 horas da Data de Liquidação, a BM&FBOVESPA, em nome de cada uma das Instituições Participantes da Oferta, entregará a cada Investidor Não-Institucional o número de Ações correspondente à relação entre o valor do investimento pretendido constante do Pedido de Reserva e o Preço por Ação, ressalvadas as possibilidades de desistência e cancelamento previstas nos itens (a), (b) e (d) acima e nos itens (g), (h), (i) e (j) abaixo, respectivamente, e a possibilidade de rateio prevista no item (f) abaixo. Caso tal relação resulte em fração de Ação, o valor do investimento será limitado ao valor correspondente ao maior número inteiro de Ações;
- (f) tendo a totalidade dos Pedidos de Reserva de Ações realizados por Investidores Não-Institucionais sido superior ao montante de Ações objeto da Oferta de Varejo, foi realizado o rateio de tais Ações entre todos os Investidores Não-Institucionais. O critério de rateio para os Investidores Não-Institucionais foi a divisão igualitária e sucessiva das Ações destinadas aos Investidores Não-Institucionais, entre todos os Investidores Não-Institucionais, limitada ao valor individual de cada Pedido de Reserva, até que se esgotasse a quantidade de Ações objeto da Oferta de Varejo;
- (g) na hipótese de suspensão ou modificação da Oferta, respectivamente, nos termos do artigo 20 e do artigo 27 da Instrução CVM 400, o Investidor Não-Institucional poderá desistir do Pedido de Reserva até as 16:00 horas do 5º dia útil subsequente à data em que foi comunicada por escrito a suspensão ou a modificação da Oferta. Nesta hipótese, o Investidor Não-Institucional deverá informar sua decisão de desistência do Pedido de Reserva à Instituição Participante da Oferta que tenha recebido o seu Pedido de Reserva, em conformidade com os termos e no prazo estipulado no respectivo Pedido de Reserva, o qual será cancelado pela referida Instituição Participante da Oferta. Caso o Investidor Não-Institucional não informe, por escrito, sua decisão de desistência do Pedido de Reserva no prazo mencionado acima, o Pedido de Reserva será considerado válido e o Investidor Não-Institucional deverá efetuar o pagamento em conformidade com os termos e no prazo previsto no respectivo Pedido de Reserva;
- (h) na hipótese de ser verificada divergência relevante entre as informações constantes do Prospecto Preliminar e as informações constantes do Prospecto Definitivo que altere substancialmente o risco assumido pelos Investidores Não-Institucionais, ou a sua decisão de investimento, nos termos do parágrafo 4º do artigo 45 da Instrução CVM 400, o Investidor Não-Institucional poderá desistir do Pedido de Reserva, sem qualquer ônus, até as 16:00 horas do 5º dia útil subsequente à data de publicação do Anúncio de Retificação, devendo, para tanto, informar sua decisão à Instituição Participante da Oferta que tenha recebido o respectivo Pedido de Reserva. Caso o Investidor Não-Institucional não informe, por escrito, sua decisão de desistência do Pedido de Reserva no prazo mencionado acima, o Pedido de Reserva será considerado válido e o Investidor Não-Institucional deverá efetuar o pagamento em conformidade com os termos e no prazo previsto no respectivo Pedido de Reserva;
- (i) na hipótese de (i) não haver a conclusão da Oferta, (ii) rescisão do Contrato de Distribuição, (iii) cancelamento da Oferta; (iv) revogação da Oferta ou, ainda, (v) em qualquer outra hipótese de devolução de Pedido de Reserva em função de expressa disposição legal, os Pedidos de Reserva serão automaticamente cancelados e cada Instituição Participante da Oferta comunicará aos Investidores Não-Institucionais que com ela tenham realizado Pedido de Reserva o cancelamento da Oferta, o que ocorrerá, inclusive, por meio de publicação de aviso ao mercado;
- (j) na hipótese de haver descumprimento ou indícios de descumprimento, por qualquer das Corretoras Consorciadas, de quaisquer das normas de conduta previstas na regulamentação aplicável à Oferta, incluindo, sem limitação, aquelas previstas na Instrução CVM 400, tal Corretora Consorciada (i) deixará de integrar o grupo de Instituições Participantes da Oferta, sendo que serão cancelados todos os Pedidos de Reserva que tenha recebido, (ii) arcará com quaisquer custos relativos à sua exclusão da Oferta, incluindo custos com publicações e honorários advocatícios, e (iii) poderá ser suspensa, por um período de até seis meses contados da data de comunicação da violação, para atuar em ofertas de distribuição pública coordenadas pelos Coordenadores da Oferta. A Corretora Consorciada a que se refere este item (j) deverá

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

---

informar imediatamente aos Investidores Não-Institucionais que com ela tenham feito reserva sobre o referido cancelamento; e

- (k) caso o Investidor Não-Institucional já tenha efetuado o pagamento e ocorram as hipóteses previstas nos itens (i) e (j) acima, ou caso o Investidor venha a desistir do Pedido de Reserva, nos termos dos itens (g) e (h) acima, os valores depositados serão devolvidos sem juros ou correção monetária, no prazo de três dias úteis, contados do cancelamento ou do pedido de cancelamento do Pedido de Reserva, conforme o caso.

### ***Oferta Institucional***

Após o atendimento dos Pedidos de Reserva dos Investidores Não-Institucionais, nos termos acima, as Ações remanescentes serão destinadas à colocação junto a Investidores Institucionais, não sendo admitidas para estes investidores reservas antecipadas e inexistindo valores mínimos ou máximos de investimento.

Caso o número de Ações objeto de ordens recebidas de Investidores Institucionais durante o Procedimento de *Bookbuilding*, conforme definido abaixo, exceda o total de Ações remanescentes após o atendimento dos Pedidos de Reserva dos Investidores Não-Institucionais, terão prioridade no atendimento de suas respectivas ordens os Investidores Institucionais que, a nosso exclusivo critério e dos Coordenadores da Oferta, melhor atendam o objetivo da Oferta de criar uma base diversificada de acionistas formada por Investidores Institucionais com diferentes critérios de avaliação ao longo do tempo sobre as nossas perspectivas, do nosso setor de atuação e a conjuntura macroeconômica brasileira e internacional.

Os Investidores Institucionais deverão realizar a subscrição de Ações mediante o pagamento integral do seu investimento, à vista, em moeda corrente nacional, com recursos disponíveis no ato da subscrição.

Foi verificado excesso de demanda superior em 1/3 à quantidade de Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares. Desse modo, não foi permitida a colocação de Ações, pelos Coordenadores da Oferta, aos Investidores Institucionais considerados Pessoas Vinculadas, sendo que as ordens de investimento realizadas por eles foram automaticamente canceladas.

A subscrição de Ações utilizadas para proteção (*hedge*) de operações com derivativos, inclusive em decorrência de contratos de *total return swaps* e/ou outros instrumentos financeiros firmados no exterior com o mesmo efeito, não será considerada investimento efetuado por Pessoas Vinculadas para fins da presente Oferta.

### **Prazos da Oferta**

O prazo para a distribuição das Ações objeto da Oferta terá início na data de publicação do Anúncio de Início, inclusive, e se encerrará na data de publicação do Anúncio de Encerramento, limitado ao Prazo de Distribuição.

Os Coordenadores da Oferta e os Agentes de Colocação Internacional terão o prazo de até três dias úteis, contado a partir do Início das Negociações, inclusive, para efetuar a colocação de Ações. A liquidação física e financeira da Oferta está prevista para ser realizada no último dia do Período de Colocação, exceto com relação à distribuição das Ações Suplementares, cuja liquidação está prevista para ocorrer dentro do prazo de até três dias úteis, contado do exercício da Opção de Ações Suplementares.

A data de início da Oferta será divulgada mediante a publicação do Anúncio de Início, em conformidade com o previsto no parágrafo único do artigo 52 da Instrução CVM 400.

O término da Oferta e seu resultado serão anunciados mediante a publicação do Anúncio de Encerramento, em conformidade com o artigo 29 da Instrução CVM 400.

### Preço por Ação

O Preço por Ação foi fixado após a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*, em consonância com o disposto no artigo 170, parágrafo 1º, inciso III, da Lei das Sociedades por Ações e com o disposto no artigo 44 da Instrução CVM 400, tendo como parâmetro o preço de mercado verificado para as Ações, considerando as indicações de interesse, em função da qualidade da demanda (por volume e preço), coletadas junto a Investidores Institucionais. A escolha do critério de preço de mercado para a determinação do Preço por Ação é justificada, tendo em vista que tal preço não promoverá a diluição injustificada dos nossos atuais acionistas e que o valor de mercado das Ações a serem subscritas foi aferido com a realização do Procedimento de *Bookbuilding*, o qual reflete o valor pelo qual os Investidores Institucionais apresentaram suas ordens de subscrição de Ações no contexto da Oferta.

No contexto da Oferta o Preço por Ação é R\$16,00.

Os Investidores Não-Institucionais que efetuaram Pedidos de Reserva no Período de Reserva no âmbito da Oferta de Varejo não participaram do Procedimento de *Bookbuilding* nem, portanto, do processo de determinação do Preço por Ação.

Foi verificado excesso de demanda superior em 1/3 à quantidade de Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares. Desse modo, não foi permitida a colocação de Ações, pelos Coordenadores da Oferta, aos Investidores Institucionais considerados Pessoas Vinculadas, sendo que as ordens de investimento realizadas por eles foram automaticamente canceladas.

A subscrição de Ações utilizadas para proteção (*hedge*) de operações com derivativos, inclusive em decorrência de contratos de *total return swaps* e/ou outros instrumentos financeiros firmados no exterior com o mesmo efeito, não será considerada investimento efetuado por Pessoas Vinculadas para fins da presente Oferta.

### Aprovações Societárias

A Oferta foi aprovada em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 19 de outubro de 2009. O Preço por Ação e o aumento do nosso capital social, dentro do limite do capital autorizado previsto no estatuto social foi aprovado em Reunião do nosso Conselho de Administração em 15 de dezembro de 2009, antes da concessão do registro da Oferta pela CVM.

Os anúncios relativos à divulgação da Oferta, quais sejam: (i) Aviso ao Mercado; (ii) Anúncio de Início; e (iii) Anúncio de Encerramento foram ou serão, conforme o caso, publicados pelos Coordenadores da Oferta e pela Companhia no Diário Oficial do Estado de São Paulo no Jornal da Manhã e no jornal Valor Econômico, nos termos da Instrução CVM 400.

### Inadequação da Oferta

O investimento em ações representa um investimento de risco, posto que é um investimento em renda variável e, assim, investidores que pretendam investir nas Ações estão sujeitos a diversos riscos, inclusive aqueles relacionados com a volatilidade do mercado de capitais, a liquidez das Ações e a oscilação de suas cotações em bolsa, e, portanto, poderão perder uma parcela ou a totalidade de seu eventual investimento. Ainda assim, não há qualquer classe ou categoria de investidor que esteja proibida por lei de adquirir as Ações. Os investidores devem ler a seção “Fatores de Risco” na página 50 deste Prospecto para ciência dos fatores de risco que devem ser considerados em relação à subscrição das Ações.

### Cronograma Estimado da Oferta

Encontra-se abaixo um cronograma das etapas da Oferta, informando seus principais eventos a partir da publicação do Aviso ao Mercado:

Ordem dos	Eventos	Data prevista <sup>(1)</sup>

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

---

<b>Eventos</b>		
1.	Publicação do Aviso ao Mercado (sem o logotipo das Corretoras Consorciadas) Disponibilização do Prospecto Preliminar Início das apresentações de <i>Roadshow</i> Início do Procedimento de <i>Bookbuilding</i>	30/11/2009
2.	Republicação do Aviso ao Mercado (com o logotipo das Corretoras Consorciadas) Início do Período de Reserva	07/12/2009
3.	Encerramento do Período de Reserva	14/12/2009
4.	Encerramento das apresentações de <i>Roadshow</i> Encerramento do Procedimento de <i>Bookbuilding</i> Fixação do Preço por Ação Assinatura do Contrato de Distribuição e demais contratos relacionados à Oferta	15/12/2009
5.	Registro da Oferta Publicação do Anúncio de Início Disponibilização do Prospecto Definitivo	16/12/2009
6.	Início da negociação das Ações no Novo Mercado da BM&FBOVESPA Início do prazo para exercício da Opção de Ações Suplementares	17/12/2009
7.	Data de Liquidação	21/12/2009
8.	Data limite para o exercício da Opção de Ações Suplementares	15/01/2010
9.	Data limite para a liquidação das Ações Suplementares	20/01/2010
10.	Data limite para publicação do Anúncio de Encerramento da Oferta	15/06/2010

<sup>(1)</sup> Todas as datas previstas são meramente indicativas e estão sujeitas a alterações, suspensões ou prorrogações a critério da Companhia e dos Coordenadores da Oferta.

Nós, juntamente com os Coordenadores da Oferta e os Agentes de Colocação Internacional, realizamos apresentações aos investidores (*roadshow*), no período compreendido entre a data em que o Prospecto Preliminar foi divulgado e a data em que foi determinado o Preço por Ação.

### **Contrato de Distribuição e *Placement Facilitation Agreement***

Após a celebração do Contrato de Distribuição, a concessão do registro da Oferta pela CVM e a publicação do Anúncio de Início, as Instituições Participantes da Oferta realizarão a distribuição das Ações, em mercado de balcão não-organizado, em regime de garantia firme de liquidação a ser prestada pelos Coordenadores da Oferta de forma individual e não solidária, nos termos do Contrato de Distribuição sobre 100% do total de Ações, em conformidade com a Instrução CVM 400.

O Contrato de Distribuição estabelece que a obrigação dos Coordenadores da Oferta de colocar as Ações está sujeita a determinadas condições, como a entrega de opiniões legais pelos assessores jurídicos dos Coordenadores da Oferta, certos documentos pelos nossos Auditores Independentes e a assinatura de acordos de não disposição das ações por nós, nosso Acionista Controlador e administradores. De acordo com o Contrato de Distribuição, nós nos obrigaremos a indenizar os Coordenadores da Oferta em certas circunstâncias e contra determinadas contingências.

Nós e os Agentes de Colocação Internacional celebramos o *Placement Facilitation Agreement* que regula o esforço de colocação das Ações fora do Brasil pelos Agentes de Colocação Internacional.

O *Placement Facilitation Agreement*, assim como o Contrato de Distribuição, estabelece que as nossas e as obrigações dos Coordenadores da Oferta e dos Agentes de Colocação Internacional estão sujeitas a determinadas

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

---

condições que visam atestar aos Coordenadores da Oferta a não ocorrência de eventos materialmente adversos em relação à Companhia, a conformidade da Oferta com a legislação aplicável e a consistência das nossas informações financeiras divulgadas nos Prospectos e *Offering Memoranda*.

O *Placement Facilitation Agreement* apresenta cláusula de indenização em favor dos Agentes de Colocação Internacional caso venham a sofrer perdas no exterior em razão de informações incorretas relevantes ou omissões relevantes no *Preliminary Offering Memorandum* e no *Final Offering Memorandum*. Ademais, o *Placement Facilitation Agreement* possui declarações específicas em relação à observância de isenções das leis de valores mobiliários dos Estados Unidos, as quais, caso descumpridas, também poderão ser objeto de indenização em favor dos Agentes de Colocação Internacional. Caso os Agentes de Colocação Internacional venham a sofrer perdas no exterior em relação a tais questões, estes poderão ter direito de regresso contra nós em razão dessa cláusula de indenização. Para informações adicionais veja seção “Fatores de Risco – Riscos Relacionados à Oferta e às Nossas Ações – Estamos realizando uma oferta pública de distribuição de Ações com esforços de venda no exterior, o que poderá nos deixar expostos a riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil e no exterior. Os riscos relativos a esforços de venda de valores mobiliários no exterior são potencialmente maiores do que os riscos relativos a uma oferta de valores mobiliários no Brasil”, na página 57 deste Prospecto.

O Contrato de Distribuição está disponível para consulta e obtenção de cópias junto aos Coordenadores da Oferta e à CVM, nos endereços indicados no item “Informações Complementares” abaixo, a partir da data de publicação do Anúncio de Início.

### Informações sobre a Garantia Firme de Liquidação

De acordo com o Contrato de Distribuição, os Coordenadores da Oferta concordaram em distribuir em regime de garantia firme de liquidação, sem presunção de solidariedade, a totalidade das Ações objeto da Oferta, de acordo com as quantidades de ações indicadas na tabela abaixo.

<b>Coordenadores da Oferta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
Coordenador Líder .....	13.700.720	40,0
Morgan Stanley .....	13.700.720	40,0
J.P. Morgan .....	6.850.360	20,0
<b>TOTAL .....</b>	<b>34.251.800</b>	<b>100,0</b>

Se, no final do Período de Colocação, as Ações não tiverem sido totalmente liquidadas, cada um dos Coordenadores da Oferta, de forma individual e não solidária, subscreverá, no último dia do Período de Colocação, pelo Preço por Ação, na proporção e até o limite individual de cada um dos Coordenadores da Oferta, conforme indicado no Contrato de Distribuição, a totalidade do respectivo saldo resultante da diferença entre (i) a quantidade de Ações indicada acima e (ii) a quantidade de Ações efetivamente liquidadas pelos investidores que as subscreveram.

A garantia firme de liquidação tornar-se-á vinculante a partir do momento em que, cumulativamente, for concedido o registro da Oferta pela CVM, concluído o Procedimento de *Bookbuilding*, assinado o Contrato de Distribuição e o *Placement Facilitation Agreement*.

Em caso de exercício de garantia firme e posterior revenda das Ações junto ao público pelos Coordenadores da Oferta, durante o Prazo de Distribuição ou até a data da publicação do Anúncio de Encerramento, o que ocorrer primeiro, o preço de revenda das Ações será o preço de mercado das Ações, limitado ao Preço por Ação, ressalvado que as atividades de estabilização descritas abaixo, em algumas circunstâncias, não estarão sujeitas a tais limites.

### Reserva de Capital

Haverá destinação da totalidade dos recursos da Oferta para a conta de capital.

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

### Custos de Distribuição

As comissões devidas aos Coordenadores da Oferta e as despesas relativas à Oferta serão integralmente arcadas por nós, exceto pelos honorários dos consultores legais dos Coordenadores da Oferta que serão arcados por estes.

Segue, abaixo, a descrição dos custos estimados da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares, calculados com base no Preço por Ação:

<b>Comissões e Despesas</b>	<b>Custo (RS)<sup>(1)</sup></b>	<b>Custo Unitário (RS)<sup>(2)</sup></b>	<b>% em Relação ao Valor Total da Oferta <sup>(1)</sup></b>
Comissão de Coordenação .....	3.288.172,80	0,10	0,60
Comissão de Garantia Firme .....	3.288.172,80	0,10	0,60
Comissão de Colocação .....	9.864.518,40	0,29	1,80
Comissão de Incentivo .....	5.480.288,00	0,16	1,00
<b>Total de Comissões .....</b>	<b>21.921.152,00</b>	<b>0,64</b>	<b>4,00</b>
Taxa de Registro na CVM .....	82.870,00	0,00	0,02
Taxa de Registro na ANBID .....	10.960,58	0,00	0,00
Taxa de Registro na BM&FBovespa .....	51.000,00	0,00	0,01
Despesas com consultores legais da Companhia <sup>(3)</sup> .....	1.115.000,00	0,03	0,20
Despesas com Publicidade .....	2.040.000,00	0,06	0,37
Despesas com auditoria externa <sup>(3)</sup> .....	1.000.000,00	0,03	0,18
Outras Despesas <sup>(4)</sup> .....	226.810,08	0,01	0,04
<b>Total de Despesas .....</b>	<b>4.526.640,66</b>	<b>0,13</b>	<b>0,83</b>
<b>Total .....</b>	<b>26.447.792,66</b>	<b>0,77</b>	<b>4,83</b>

<sup>(1)</sup> Calculado com base no Preço por Ação.

<sup>(2)</sup> Corresponde ao custo dividido pela quantidade total de Ações objeto da Oferta, sem considerar as Ações Suplementares.

<sup>(3)</sup> Despesas estimadas.

<sup>(4)</sup> Despesas estimadas com roadshow e outras despesas estimadas relativas à Oferta a serem pagas pela Companhia ou reembolsadas pela Companhia aos Coordenadores da Oferta.

Além da remuneração referente à presente Oferta prevista acima, não há outra remuneração referente à presente Oferta devida pela Companhia aos Coordenadores da Oferta ou aos Agentes de Colocação Internacional, bem como não existe nenhum outro tipo de remuneração que dependa do Preço por Ação, com exceção de eventuais ganhos oriundos do Contrato de Estabilização.

### Restrições à Negociação das Ações – Lock-Up

Nós e nossos atuais acionistas nos obrigamos, nos termos de acordos de restrição à venda de ações (*Lock-up*), a não emitir, transferir, emprestar, onerar, dar em garantia ou permutar, no prazo de 180 dias após a data do Prospecto Definitivo, a totalidade das Ações ou quaisquer opções ou bônus de subscrição, ou quaisquer valores mobiliários conversíveis em, ou permutáveis por, ou que representem o direito de receber Ações, exceto, dentre outros, com relação às Ações Suplementares e às Ações objeto de empréstimo a ser concedido ao Morgan Stanley visando às atividades previstas no Contrato de Estabilização.

Nos termos do Regulamento do Novo Mercado, nossos administradores e nosso Acionista Controlador não poderão vender e/ou ofertar à venda Ações de sua titularidade, ou derivativos lastreados em tais Ações, nos primeiros seis meses subsequentes à Oferta após a assinatura da data de publicação do Anúncio de Início. Após este período de seis meses, os nossos administradores e nosso Acionista Controlador não poderão, por seis meses adicionais, vender ou ofertar à venda mais do que 40% das Ações ou derivativos lastreados em Ações de sua titularidade.

### **Estabilização do Preço das Ações**

O Morgan Stanley, por intermédio da Morgan Stanley Corretora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., poderá conduzir atividades de estabilização do preço das Ações, no prazo de até 30 dias, contados do Início das Negociações, inclusive. As atividades de estabilização consistirão em operação de compra e venda em bolsa de Ações e serão regidas pelas disposições legais aplicáveis e pelo Contrato de Estabilização, o qual foi submetido à análise e aprovação da BM&FBOVESPA e da CVM, nos termos do artigo 23, parágrafo 3º da Instrução CVM 400.

Não existe obrigação por parte do Morgan Stanley de realizar operações de estabilização e, uma vez iniciadas, tais operações poderão ser descontinuadas a qualquer momento, observadas as disposições do Contrato de Estabilização.

O Contrato de Estabilização está disponível para consulta e obtenção de cópias junto aos Coordenadores da Oferta e à CVM, nos endereços indicados no subitem “Informações Adicionais” abaixo.

### **Alteração das Circunstâncias, Revogação ou Modificação da Oferta**

Poderemos requerer que a CVM autorize a modificação ou revogação da Oferta, caso ocorram alterações posteriores, materiais e inesperadas, nas circunstâncias inerentes à Oferta existentes na data do pedido de registro de distribuição, que resultem em um aumento relevante nos riscos que assumimos. Adicionalmente, poderemos modificar, a qualquer tempo, a Oferta, a fim de melhorar seus termos e condições para os investidores, conforme disposto no parágrafo 3º do artigo 25 da Instrução CVM 400. Caso o requerimento de modificação nas condições da Oferta seja aceito pela CVM, o prazo para distribuição da Oferta poderá ser adiado em até 90 dias. Se a Oferta for cancelada, os atos de aceitação anteriores e posteriores ao cancelamento serão considerados ineficazes.

A revogação da Oferta ou qualquer modificação na Oferta será imediatamente divulgada por meio de publicação do Anúncio de Retificação no Diário Oficial do Estado de São Paulo e no jornal Valor Econômico, veículos também usados para divulgação do Aviso ao Mercado e do Anúncio de Início, conforme disposto no artigo 27 da Instrução CVM 400.

Com a publicação do Anúncio de Retificação, a Oferta e todos os atos de aceitação anteriores ou posteriores ao Anúncio de Retificação tornar-se-ão ineficazes, devendo ser restituídos integralmente aos investidores aceitantes os valores dados em contrapartida às Ações, no prazo de três dias úteis contados do cancelamento do Pedido de Reserva, sem juros ou correção monetária, conforme disposto no artigo 26 da Instrução CVM 400.

Após a publicação do Anúncio de Retificação, os Coordenadores da Oferta só aceitarão ordens no Procedimento de *Bookbuilding* e Pedidos de Reserva daqueles investidores que se declararem cientes dos termos do Anúncio de Retificação. Os investidores que já tiverem aderido à Oferta serão considerados cientes dos termos do Anúncio de Retificação após as 16:00 horas do 5º dia útil de sua publicação, se em tal prazo não revogarem expressamente suas ordens no Procedimento de *Bookbuilding* ou Pedidos de Reserva. Nesta hipótese, as Instituições Participantes da Oferta presumirão que os investidores pretendem manter a declaração de aceitação.

### **Suspensão e Cancelamento da Oferta Pública**

Nos termos do artigo 19 da Instrução CVM 400, a CVM (a) poderá suspender ou cancelar, a qualquer tempo, uma oferta, caso: (i) esteja se processando em condições diversas das constantes da Instrução CVM 400 ou do seu registro; ou (ii) tenha sido havida por ilegal, contrária à regulamentação da CVM ou fraudulenta, ainda que após obtido o respectivo registro; e (b) deverá suspender qualquer oferta, quando verificar ilegalidade ou violação de regulamento que sejam sanáveis. O prazo de suspensão de uma oferta não poderá ser superior a 30 dias, durante o qual a irregularidade apontada deverá ser sanada. Findo tal prazo sem que tenham sido sanados os vícios que determinaram a suspensão, a CVM deverá ordenar a retirada da referida oferta e cancelar o respectivo registro.

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

---

A suspensão ou o cancelamento da Oferta será informado aos investidores que já tenham aceitado a Oferta, sendo-lhes facultado, na hipótese de suspensão, a possibilidade de revogar a aceitação até as 16:00 horas do 5º dia útil posterior ao recebimento da respectiva comunicação.

Todos os investidores que já tenham aceitado a Oferta, na hipótese de seu cancelamento, e os investidores que tenham revogado a sua aceitação, na hipótese de suspensão, conforme previsto acima, terão direito à restituição integral dos valores dados em contrapartida às Ações, conforme o disposto no parágrafo único do artigo 20 da Instrução CVM 400, no prazo de três dias úteis contados do cancelamento ou do pedido de cancelamento do Pedido de Reserva, conforme o caso, sem juros ou correção monetária.

### Relacionamento entre a Companhia e os Coordenadores da Oferta

#### *Relacionamento entre a Companhia e o Coordenador Líder*

O Coordenador Líder é uma empresa pertencente ao mesmo conglomerado econômico do Banco Bradesco S.A., que detém, indiretamente, por meio da Bradseg, 20,5% do nosso capital social. Para maiores informações, veja seção “Principais Acionistas” deste Prospecto.

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à presente Oferta, o Coordenador Líder não possui nenhum outro relacionamento conosco. O controlador do Coordenador Líder, Banco Bradesco S.A., mantém relacionamento conosco por meio das seguintes transações financeiras e/ou comerciais:

- empréstimo de capital de giro no valor de R\$9,0 milhões contratado em 1 de abril de 2008, com vencimento em 6 de março de 2013, remunerada por um percentual de 110,5% do CDI – Certificado de Depósito Interbancário, com saldo devedor de R\$ 7,4 milhões em 30 de setembro de 2009;
- empréstimo de capital de giro no valor de R\$10,0 milhões contratado em 13 de março de 2008, com vencimento em 28 de fevereiro de 2011, remunerada por um percentual de 108,6% do CDI – Certificado de Depósito Interbancário, com saldo devedor de R\$6,7 milhões em 30 de setembro de 2009;
- operações de fiança bancária em aberto no valor total de R\$ 0,7 milhões, com diversas datas de vencimento a partir de 20 de fevereiro de 2009 até 22 de outubro de 2009, as quais permanecem válidas até que o fiador seja substituído, ou com prazo de vencimento indeterminado, remuneradas a comissões pré-fixadas de 1,0% a 3,0% a.a.;
- serviços de folha de pagamento contratados em 4 de abril de 2008, com prazo de 5 anos, pelos quais o Banco Bradesco S.A. nos pagou a quantia total de R\$2,2 milhões em duas parcelas, tendo a última sido paga em 8 de julho de 2008;
- serviços de fornecimento de 25 cartões de crédito corporativos, sem anuidade, contratados por prazo indeterminado;
- serviço de escrituração de ações, contratado em 22 de outubro de 2009, com prazo indeterminado, remunerado mensalmente, com base em um preço variável de acordo com a quantidade de investidores ao final de cada mês; e
- 27 contas correntes com saldo no valor de R\$1,37 milhão em 30 de setembro de 2009 e aplicações financeiras no valor de R\$ 15,1 milhões, com remuneração entre 100,0% e 103,0% do CDI – Certificado de Depósito Interbancário, com prazos de vencimento em janeiro de 2011.

Adicionalmente, prestamos serviços de medicina diagnóstica para os beneficiários de determinados planos de assistência à saúde operados pela Bradesco Saúde S.A., controlada indiretamente pelo Banco Bradesco S.A. O contrato foi originalmente firmado com a Bradesco Seguros S.A. em 25 de junho de 1999, com prazo indeterminado. Com a especialização da atividade de seguro saúde este contrato foi rescindido,



## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

---

tendo sido assinado um novo instrumento em 20 de março de 2008 com a Bradesco Saúde, com prazo de 12 meses, renovável automaticamente por iguais períodos, e que atualmente se encontra em vigor. Nossos serviços são cobrados com base na quantidade de exames realizados, conforme tabela de preços que poderá ser revisada a cada 12 meses de comum acordo entre as partes. Além disso, prestamos serviços de medicina diagnóstica para Mediservice, controlada da Bradesco Saúde S.A., com base em contrato semelhante firmado em 3 de julho de 1996, com prazo indeterminado. Por esses serviços, Bradesco Saúde S.A. e sua controlada Mediservice nos pagaram nos nove primeiros meses de 2009 em média o valor mensal de R\$6,3 milhões. Para maiores informações, veja seção “Operações com Partes Relacionadas” na página 196 deste Prospecto.

Além disso, Bradseg, controladas diretamente pelo Banco Bradesco S.A., Estônia e Bradesco Seguros S.A., controladas indiretamente pelo Banco Bradesco S.A., são parte em acordo de acionistas datado de 19 de janeiro de 2009, arquivado na sede social do nosso Acionista Controlador e válido por 15 anos, que prevê, entre outros, o direito à indicação, por Bradseg e Estônia, de membros do nosso conselho de administração na proporção de sua participação societária no Acionista Controlador. Para maiores informações, veja seção “Principais Acionistas – Acordo de Acionistas – Acordo de Acionistas do Acionista Controlador” na página 193 deste Prospecto. Na data deste Prospecto, dois dos membros do nosso conselho de administração foram indicados por Bradseg e Estônia.

Com exceção do acima descrito, não existem empréstimos em aberto concedidos por empresas do mesmo conglomerado econômico que o Coordenador Líder a nós, a nosso Acionista Controlador ou a nossas controladas.

Nos últimos 12 meses, nem o Coordenador Líder, nem empresas do mesmo conglomerado econômico que o Coordenador Líder compraram ou venderam valores mobiliários de nossa emissão. Não há quaisquer títulos ou obrigações com o Coordenador Líder concedendo direito de subscrição de ações representativas do nosso capital social, incluindo, mas não se limitando a, bônus de subscrição e/ou opções vinculados à presente Oferta.

Nos últimos 12 meses, nem o Coordenador Líder, nem empresas do mesmo conglomerado econômico que o Coordenador Líder participaram de oferta de títulos e valores mobiliários de nossa emissão.

Poderemos, no futuro, contratar o Coordenador Líder e/ou sociedades do conglomerado econômico do Banco Bradesco S.A. para a realização de operações financeiras em geral, incluindo, mas não se limitando a, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, serviços de custódia, consultoria financeira e/ou quaisquer outras operações financeiras úteis e/ou necessárias à condução das nossas atividades, exceto operações de crédito e outras operações vedadas por lei ou regulamentação aplicável do CMN e do BACEN.

Além da remuneração referente à presente Oferta especificada no item “Custos de Distribuição” na página 70 deste Prospecto, não há outra remuneração referente à presente Oferta devida por nós ao Coordenador Líder, bem como não existe nenhum outro tipo de remuneração que dependa do Preço por Ação.

O fato de a Bradseg, um de nossos acionistas indiretos, e a Bradesco Seguros S.A. e suas controladas, nossos pagadores, pertencerem ao mesmo conglomerado financeiro do Coordenador Líder e do Bradesco Securities poderá resultar em um eventual conflito de interesses. Para maiores informações sobre esse eventual conflito de interesses, ver seção “Fatores de Risco”, na página 50 deste Prospecto.

### ***Relacionamento entre a Companhia e o Morgan Stanley***

Exceto pelo relacionamento referente à Oferta, não temos, na data deste Prospecto, qualquer relacionamento com o Morgan Stanley. O Morgan Stanley oferece a seus funcionários planos de saúde contratado junto a uma operadora de plano de saúde que, dentre seus benefícios, inclui nossos serviços. Poderemos, no futuro, contratar o Morgan Stanley ou sociedades de seu conglomerado econômico para a realização de operações financeiras usuais, incluindo, entre outras, investimentos, emissões de valores mobiliários, prestação de serviços de banco de investimento, formador de mercado, crédito, consultoria financeira ou quaisquer outras operações financeiras necessárias à condução das suas atividades.

## **INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA**

---

Nos últimos 12 meses, nem o Morgan Stanley, nem empresas do mesmo conglomerado econômico que o Morgan Stanley compraram ou venderam valores mobiliários de nossa emissão.

Nos últimos 12 meses, nem o Morgan Stanley, nem empresas do mesmo conglomerado econômico que o Morgan Stanley participaram de oferta de títulos e valores mobiliários de nossa emissão, de operações de financiamento ou de reestruturações societárias do nosso grupo econômico.

O Morgan Stanley ou sociedades de seu conglomerado econômico podem celebrar operações de derivativos relacionadas com as Ações, agindo por conta e ordem de seus clientes. Neste sentido, o Morgan Stanley ou sociedades de seu conglomerado econômico podem adquirir Ações na Oferta como forma de proteção (hedge) relacionada com essas operações. Tais operações poderão influenciar a demanda e o preço das Ações, sem, contudo, gerar demanda artificial durante a Oferta.

Exceto pela vinculação da remuneração paga ao Morgan Stanley referente à colocação das Ações da presente Oferta ao Preço por Ação, o relacionamento entre nós e o Morgan Stanley ou sociedades de seu conglomerado econômico, conforme descrito acima, não caracteriza conflito de interesses.

Além da remuneração referente à presente Oferta especificada no item “Custos de Distribuição” na página 70 deste Prospecto, não há outra remuneração referente à presente Oferta devida por nós ao Morgan Stanley, bem como não existe nenhum outro tipo de remuneração dependente do Preço por Ação, com exceção de eventuais ganhos oriundos do Contrato de Estabilização.

### ***Relacionamento entre a Companhia e o J.P. Morgan***

Na data deste Prospecto, além do relacionamento referente à Oferta, não mantemos relações comerciais com o J.P. Morgan ou sociedades de seu conglomerado econômico. Não obstante, poderemos, no futuro, contratar o J.P. Morgan para nos assessorar na realização de investimentos, na colocação de valores mobiliários ou em quaisquer outras operações necessárias para a condução das nossas atividades.

Nos últimos 12 meses, nem o J.P. Morgan, nem empresas do mesmo conglomerado econômico que o J.P. Morgan compraram ou venderam valores mobiliários de nossa emissão.

Nos últimos 12 meses, nem o J.P. Morgan nem empresas do mesmo conglomerado econômico que o J.P. Morgan participaram de oferta de títulos e valores mobiliários de nossa emissão, de operações de financiamento ou de reestruturações societárias do nosso grupo econômico.

Além da remuneração referente à presente Oferta prevista no item “Custos de Distribuição” na página 70 deste Prospecto, não há qualquer outra remuneração referente à presente Oferta devida por nós ao J.P. Morgan, bem como não existe nenhum outro tipo de remuneração que dependa do Preço por Ação.

J.P. Morgan Securities Inc. e/ou suas afiliadas poderão celebrar, no exterior, a pedido de seus clientes, operações com derivativos, tendo as Ações da Oferta como ativo de referência, de acordo com as quais se comprometerão a pagar a seus clientes a taxa de retorno das Ações da Oferta, contra o recebimento de taxas de juros fixas ou flutuantes (operações com total return swap). J.P. Morgan Securities Inc. e/ou suas afiliadas poderão adquirir Ações da Oferta como forma de proteção para essas operações. Tais operações poderão influenciar a demanda e o preço das Ações da Oferta, sem, contudo, gerar demanda artificial durante a Oferta.

Exceto pela vinculação da remuneração paga ao J.P. Morgan referente à colocação das Ações da presente Oferta ao Preço por Ação, o relacionamento entre nós e o J.P. Morgan ou sociedades de seu conglomerado econômico, conforme descrito acima, não caracteriza conflito de interesses.

### **Informações Adicionais**

A instituição financeira depositária contratada para prestação de serviços de escrituração das Ações é o Banco Bradesco S.A.

## INFORMAÇÕES SOBRE A OFERTA

---

Nosso registro de companhia aberta foi concedido pela CVM em 14 de dezembro de 2009, sob o código 2188-1.

Nos termos da Instrução CVM 400, nós e o Coordenador Líder apresentamos o pedido de registro da Oferta na CVM, em 23 de outubro de 2009. O registro da Oferta foi concedido pela CVM em 16 de dezembro de 2009, sob o número CVM/SRE/REM/2009/016.

Este Prospecto Definitivo estará disponível nos seguintes endereços e páginas da rede mundial de computadores: (i) **CVM**, situada na Rua Sete de Setembro, 111, 5º andar, na Cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, e na Rua Cincinato Braga, 340, 2º, 3º e 4º andares, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo ([www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br) - neste *website* acessar “Acesso Rápido – Prospectos Definitivos – Fleury S.A.”); (ii) **BM&FBOVESPA**, situada na Praça Antônio Prado, 42, 4º andar, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo ([www.bmfbovespa.com.br](http://www.bmfbovespa.com.br) – neste *website* acessar Mercados – Ações – Empresas – Empresas Listadas – Fleury S.A.); (iii) **Companhia**, com sede na Avenida General Valdomiro de Lima, nº 508 na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo (<http://www.fleury.com.br/Sobre/Pages/prospecto.aspx>); (iv) **Banco Bradesco BBI S.A.**, situado na Avenida Paulista, 1.450, 8º andar, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo ([www.bradescobbi.com.br/ofertaspublicas](http://www.bradescobbi.com.br/ofertaspublicas) – neste *website* acessar “Fleury S.A.” no item “Ações”); (v) **Banco Morgan Stanley S.A.**, situado na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3600, 6º andar e 7º andar, parte, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo ([www.morganstanley.com.br/prospectos](http://www.morganstanley.com.br/prospectos) - neste *website* acessar “Prospectos Locais – Fleury S.A.”); e (vi) **Banco J.P. Morgan S.A.**, com sede na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3729, 13º andar, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo ([http:// www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/investbk/brasil/prospecto/fleury](http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/investbk/brasil/prospecto/fleury)).

## DESTINAÇÃO DOS RECURSOS

---

Estimamos receber com a Oferta aproximadamente R\$521,6 milhões, considerando o não exercício total ou parcial da Opção do Lote Suplementar, ou R\$600,5 milhões, considerando o exercício total da Opção do Lote Suplementar, após a dedução das comissões e das despesas que antecipamos ter de pagar nos termos do Contrato de Distribuição e considerando Preço por Ação.

Pretendemos utilizar os recursos líquidos que viermos a receber com a Oferta da seguinte forma: (1) aproximadamente 30% desses recursos líquidos para abertura de novas Unidades de Atendimento, bem como reformas e/ou mudança de Unidades de Atendimento existentes para endereços mais estratégicos, quando necessário, (2) aproximadamente 35% desses recursos líquidos para (a) renovação do nosso parque de equipamentos, (b) pesquisa e desenvolvimento para introdução de novos testes, tecnologia e metodologias diagnósticas e (c) tecnologia da informação de ponta, e (3) aproximadamente 35% desses recursos líquidos para eventuais aquisições de outros prestadores de serviços de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica que se mostrarem atrativas no futuro. Não há, no momento, nenhuma negociação em andamento entre nós e qualquer potencial alvo de aquisição.

A destinação dos recursos líquidos que viermos a receber com a Oferta baseia-se em nossas análises, perspectivas atuais, projeções sobre eventos futuros e tendências. Alterações nesses e em outros fatores podem nos obrigar a rever a destinação dos recursos líquidos da Oferta quando de sua efetiva utilização.

O impacto dos recursos líquidos da Oferta sobre a nossa capitalização total encontra-se na tabela da seção “Capitalização” na página 79 deste Prospecto.

## **2. INFORMAÇÕES SOBRE A COMPANHIA**

---

- Capitalização
- Diluição
- Informações Financeiras e Operacionais Seleccionadas
- Análise e Discussão da Administração sobre a Situação Financeira e o Resultado das Operações
- Visão Geral do Setor
- Negócios da Companhia
- Administração
- Principais Acionistas
- Operações com Partes Relacionadas
- Operações Vinculadas à Oferta
- Informações sobre o Mercado e os Títulos e Valores Mobiliários Emitidos
- Descrição do Capital Social e estatuto social
- Dividendos e Política de Dividendos
- Principais Práticas de Governança Corporativa

[página intencionalmente deixada em branco]

## CAPITALIZAÇÃO

A tabela a seguir descreve a nossa capitalização em 30 de setembro de 2009 em bases atuais e ajustada para refletir os recursos líquidos que estimamos receber com a Oferta, considerando o não exercício total ou parcial da Opção do Lote Suplementar, no montante de aproximadamente R\$521,6 milhões, após a dedução das comissões e das despesas que antecipamos ter de pagar nos termos do Contrato de Distribuição e considerando o Preço por Ação.

As informações constantes da coluna “Atual” foram extraídas das nossas demonstrações financeiras consolidadas relativas ao período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009. Os potenciais investidores devem ler essa tabela em conjunto com as nossas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas anexas a este Prospecto e as seções “Apresentação das Informações Financeiras e Outras Informações”, “Sumário das Informações Financeiras e Operacionais”, “Informações Financeiras e Operacionais Seleccionadas” e “Análise e Discussão da Administração sobre a Situação Financeira e o Resultado das Operações” nas páginas 22, 34, 82 e 87 deste Prospecto.

	Em 30 de setembro de 2009	
	Atual	Ajustado <sup>(1)</sup>
	(em milhões de Reais)	
Caixa e equivalentes de caixa.....	89,9	588,3
Empréstimos e financiamentos - circulante.....	40,7	41,9
Empréstimos e financiamentos – não circulante .....	104,4	104,4
Contas a pagar – Aquisição de empresas – circulante.....	15,0	47,0
Contas a pagar – Aquisição de empresas - não circulante.....	30,6	30,6
Dividendos e juros sobre o capital próprio – circulante .....	35,0	35,0
Patrimônio líquido .....	300,4	822,0
<b>Capitalização total <sup>(2)</sup> .....</b>	<b>526,1</b>	<b>1.080,9</b>

<sup>(1)</sup> Assumindo que receberemos recursos líquidos de aproximadamente R\$521,6 milhões com a Oferta, após a dedução das comissões e das despesas que antecipamos ter de pagar nos termos do Contrato de Distribuição, com base no Preço por Ação, considerando o não exercício total ou parcial da Opção do Lote Suplementar e ajustado para refletir o pagamento, até 30 de novembro de 2009, do preço de aquisição do Laboratório Weinmann S.A. realizada em 15 de outubro de 2009.

<sup>(2)</sup> Nossa capitalização total corresponde à soma dos empréstimos e financiamentos, circulante e não circulante, contas a pagar – aquisição de empresas, circulante e não circulante, dividendos e lucros sobre capital próprio – circulante e patrimônio líquido.

Exceto pelas informações constantes da tabela acima, não houve alterações relevantes em nossa capitalização total desde 30 de setembro de 2009.

## DILUIÇÃO

Em 30 de setembro de 2009, o valor do nosso patrimônio líquido contábil era de R\$300,4 milhões e o valor patrimonial contábil por Ação, considerando o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovado pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009, era de R\$3,27. O valor patrimonial contábil por Ação corresponde ao resultado da divisão (1) do valor contábil total do nosso ativo excluído o valor contábil total do nosso passivo em 30 de setembro de 2009 (2) pela quantidade total de Ações antes da Oferta.

Estimamos que, em 30 de setembro de 2009, o valor do nosso patrimônio líquido seria de R\$822,0 milhões e o valor patrimonial contábil por Ação seria de R\$6,52, assumindo que receberemos recursos líquidos de aproximadamente R\$521,6 milhões com a Oferta, após a dedução das comissões e das despesas que antecipamos ter de pagar nos termos do Contrato de Distribuição, com base no Preço por Ação, considerando o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovado pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009, e considerando o não exercício total ou parcial da Opção do Lote Suplementar. Como resultado, esses recursos líquidos estimados representariam um aumento imediato no valor patrimonial contábil por Ação de R\$3,25 para os nossos atuais acionistas e uma diluição imediata no valor patrimonial contábil por Ação de R\$9,48 para os nossos acionistas que subscreverem Ações na Oferta. Essa diluição corresponde à diferença entre (1) o Preço por Ação a ser pago pelos nossos novos acionistas e (2) o valor patrimonial contábil por Ação imediatamente após a conclusão da Oferta.

A tabela abaixo ilustra essa diluição em 30 de setembro de 2009.

Preço por Ação .....	R\$16,00
Valor patrimonial contábil por Ação em 30 de setembro de 2009 <sup>(3)</sup> .....	R\$3,27
Valor patrimonial contábil por Ação após a Oferta <sup>(1)</sup> .....	R\$6,52
Aumento do valor patrimonial contábil por Ação para os atuais acionistas <sup>(2)(3)</sup> .....	R\$3,25
Diluição do valor patrimonial contábil por Ação para os novos acionistas <sup>(1)</sup> .....	R\$9,48
Percentual de diluição por Ação para os novos acionistas <sup>(1)(2)</sup> .....	59,3%

<sup>(1)</sup> Calculado com base no Preço por Ação.

<sup>(2)</sup> Resultado da divisão (a) da diluição do valor patrimonial por Ação para os novos acionistas (b) pelo Preço por Ação.

<sup>(3)</sup> Ajustado para refletir o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovado pela assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009.

O Preço por Ação não guarda relação com o valor patrimonial contábil por Ação e foi determinado após a conclusão do Procedimento de *Bookbuilding*. Para informações sobre o Procedimento de *Bookbuilding*, ver seção “Informações sobre a Oferta — Preço por Ação” na página 67 deste Prospecto.

No âmbito da Oferta, nossos atuais acionistas que optarem por não subscrever uma quantidade determinada de Ações que os permita manter a participação que atualmente detêm no nosso capital social sofrerão uma diluição imediata de 100,0% para 72,85%.

O último preço pago por nosso Acionista Controlador para a subscrição de Ações, em 19 de janeiro de 2009, foi de R\$60,00 por Ação. Para informações sobre as alterações recentes em nosso capital social, ver seção “Descrição do Capital Social e estatuto social - Histórico do Capital Social” na página 203 deste Prospecto.

### Plano de Opção de Compra de Ações

Em 12 de novembro de 2009, nossos acionistas, conforme manifestação favorável do nosso conselho de administração, aprovaram em assembleia geral extraordinária o nosso plano de opção de compra de Ações, por meio do qual serão outorgadas à nossa alta administração — diretores executivos de negócios e corporativos —, à alta administração das nossas Controladas e a outros profissionais selecionados a exclusivo critério do nosso conselho de administração opções de compra de Ações representativas de até 3% do nosso capital social subscrito e integralizado, observado o limite do nosso capital autorizado.



## DILUIÇÃO

De acordo com nosso plano de opção, os participantes selecionados por nosso conselho de administração terão, no mínimo, quatro anos a partir da data das respectivas outorgas para exercer a totalidade das suas opções de compra de Ações, sendo que (1) até 33% tornar-se-ão exercíveis a partir do final do segundo ano da outorga, (2) até 66% tornar-se-ão exercíveis a partir do final do terceiro ano da outorga, e (3) até 100% tornar-se-ão exercíveis a partir do final do quarto ano de outorga.

O preço de exercício para cada opção será baseado na média ponderada dos pregões do mês imediatamente anterior à outorga, sendo que, excepcionalmente, para a primeira outorga, o preço de exercício será equivalente ao Preço por Ação.

Até a data deste Prospecto não outorgamos nenhuma opção de compra no âmbito do nosso plano de opção de compra de Ações.

A tabela abaixo ilustra os efeitos do nosso plano de opção sobre o nosso patrimônio líquido contábil, em caso de outorga e exercício da totalidade de opções de compra de Ações no âmbito do nosso plano de opção na data deste Prospecto ao preço unitário de exercício de R\$16,00, correspondente ao Preço por Ação.

	<u>Antes da Oferta</u> <sup>(5)</sup>	<u>Após a Oferta</u> <sup>(1)</sup>
Quantidade total de Ações .....	91.908.980	126.160.780
Valor patrimonial contábil por Ação em 30 de setembro de 2009 .....	3,27	6,52
Quantidade total de Ações emitidas no âmbito do plano de opção .....	2.757.269	3.784.823
Preço unitário de exercício <sup>(2)</sup> .....	16,00	16,00
Preço total de exercício <sup>(2)</sup> .....	44.116.304	60.557.168
Valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações .....	3,64	6,79
Diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os atuais acionistas .....	(0,37)	(0,28)
Percentual de diluição por Ação para os atuais acionistas <sup>(3)</sup> .....	11,35%	4,24%
Diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os novos acionistas decorrentes da Oferta .....	—	9,21
Percentual de diluição por Ação para os novos acionistas decorrentes da Oferta <sup>(4)</sup> .....	—	57,6%

<sup>(1)</sup> Considerando o não exercício total ou parcial da Opção do Lote Suplementar.

<sup>(2)</sup> Calculado com base no Preço por Ação.

<sup>(3)</sup> Resultado da divisão (a) da diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os atuais acionistas (b) pelo preço unitário de exercício de R\$16,00.

<sup>(4)</sup> Resultado da divisão (a) da diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os novos acionistas decorrentes da Oferta (b) pelo preço unitário de exercício de R\$16,00.

<sup>(5)</sup> Ajustada para refletir o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovada pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009.

Para informações sobre o nosso plano de opção de compra de Ações, vide seção “Negócios da Companhia — Recursos Humanos — Plano de Opção de Compra de Ações” na página 169 deste Prospecto.

## INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS SELECIONADAS

---

As informações financeiras incluídas neste Prospecto derivam das:

- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008, as respectivas demonstrações dos resultados, das mutações do patrimônio líquido (controladora), dos fluxos de caixa relativas aos exercícios encerrados naquelas datas, e a demonstração do valor adicionado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2008, todas anexas a este Prospecto, foram elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e incluem as alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Lei 11.941. Essas informações financeiras foram auditadas pelos Auditores Independentes de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil. O parecer de auditoria emitido sobre as demonstrações financeiras dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 inclui parágrafo de ênfase sobre o fato de que, conforme mencionado na nota explicativa nº 2 às nossas demonstrações financeiras, em decorrência das mudanças nas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil durante o ano de 2008, as demonstrações financeiras relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2006 e 2007, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas e estão sendo reapresentadas conforme previsto nas Normas e Procedimentos de Contabilidade – NPC nº 12 – “Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativas Contábeis e Correção de Erros”. Ver parecer dos Auditores Independentes na página 336 deste Prospecto.
- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 30 de setembro de 2009, e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido (controladora) e dos fluxos de caixa correspondentes aos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2008 e 2009, todas anexas a este Prospecto, elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil. Essas informações financeiras foram submetidas à revisão especial dos Auditores Independentes, a qual foi efetuada de acordo com as normas específicas estabelecidas pelo IBRACON em conjunto com o CFC. Ver relatório de revisão especial dos Auditores Independentes na página 392 deste Prospecto.

Em 1º de outubro de 2004, nossa então subsidiária NKB S.A. firmou Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças com os quotistas do Campana, mediante o qual passou a deter a opção de adquirir a totalidade das quotas do capital social do Campana em um prazo de 36 meses a contar daquela data. Em 27 de setembro de 2007, esse instrumento de outorga foi aditado para prorrogar o prazo para o exercício dessa opção por cinco anos, a partir desta última data, fixar o preço da opção de compra em R\$2 milhões, ajustáveis pela variação do Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, e determinar que a administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB S.A., mediante indicação, por essa, dos seus administradores. Posteriormente, em 22 de agosto de 2008, as partes celebraram um segundo aditamento ao Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças para determinar o preço da opção de compra em R\$1,4 milhão. Finalmente, em 28 de agosto de 2008, foi celebrado contrato de cessão de quotas relativas ao exercício da opção de compra, consolidando, assim, a aquisição do Campana pelo valor de R\$1,4 milhão. Tendo em vista as orientações da Instrução CVM nº 408, de 18 de agosto de 2004, conforme alterada, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico nas demonstrações financeiras consolidadas, passamos a incluir os saldos e as operações do Campana em nossas demonstrações financeiras consolidadas a partir de 1º de outubro de 2007. Consequentemente, as demonstrações financeiras consolidadas para os exercícios de 2007 e 2008 foram reapresentadas para dar consideração apropriada a essa prática de consolidação.

**INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS SELECIONADAS**
**Informações Financeiras**

<b>Demonstrações do Resultado</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>			<b>Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de</b>	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
			(R\$ milhões)		
Receita de prestação de serviços .....	520,5	587,1	719,7	536,9	604,7
Impostos.....	(31,1)	(35,1)	(43,2)	(32,3)	(36,2)
Cancelamentos .....	(1,9)	(0,8)	(1,3)	(0,5)	(1,0)
Receita líquida .....	487,6	551,2	675,3	504,1	567,6
Custo dos serviços prestados.....	(279,6)	(327,8)	(392,5)	(284,2)	(324,7)
Lucro bruto .....	208,0	223,5	282,8	219,8	242,9
Receitas (despesas) operacionais					
Gerais e administrativas.....	(106,4)	(111,4)	(157,3)	(114,9)	(130,2)
Amortização de ágio .....	(4,6)	(5,5)	(27,5)	(13,6)	—
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.....	(24,0)	(35,3)	6,3	0,5	(8,2)
Provisão para contingências.....	(11,3)	(4,6)	(0,6)	(2,1)	10,4
Lucro operacional antes do resultado financeiro .....	61,6	66,6	103,7	89,7	114,8
Resultado financeiro .....	(28,8)	(15,7)	(40,7)	(22,1)	(15,4)
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social .....	32,9	50,9	63,0	67,5	99,4
Imposto de renda e contribuição social					
Correntes.....	(25,9)	(35,9)	(39,4)	(30,4)	(33,0)
Diferidos .....	15,3	4,2	17,4	0,7	(2,8)
Lucro antes da participação dos minoritários.....	22,2	19,2	41,0	37,8	63,6
Participação dos minoritários.....	9,9	6,2	1,0	0,4	—
Lucro líquido do exercício ou período ....	32,1	25,3	42,0	38,2	63,6

**INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS SELECIONADAS**

<b>Balancos Patrimoniais</b>	<b>Em 31 de dezembro de</b>			<b>Em 30 de</b>
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>setembro de</b>
				<b>2009</b>
<b>Ativo</b>	(R\$ milhões)			
<b>Circulante</b>				
Caixa e equivalentes de caixa .....	27,4	29,5	18,4	89,9
Contas a receber .....	63,6	77,9	107,3	149,4
Estoques .....	7,2	9,0	11,9	10,2
Impostos a recuperar .....	10,8	15,1	12,3	16,5
Despesas do exercício seguinte .....	0,7	0,5	0,3	1,1
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	2,4	2,4	4,2	2,9
Instrumentos financeiros derivativos .....	—	—	1,5	—
Notas promissórias a receber .....	—	—	—	0,9
Outros .....	1,2	5,0	6,9	5,5
<b>Total do ativo circulante.....</b>	<b>113,3</b>	<b>139,2</b>	<b>162,9</b>	<b>276,3</b>
<b>Não Circulante</b>				
Realizável a longo prazo				
Partes relacionadas.....	12,2	0,3	—	—
Contas a receber.....	0,5	0,6	0,1	0,1
Impostos a recuperar.....	3,2	6,8	15,5	15,4
Depósitos judiciais.....	8,5	9,2	10,9	2,4
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	14,3	17,6	31,3	31,9
Títulos e valores mobiliários .....	10,5	0,2	0,5	—
Notas promissórias a receber .....	—	—	—	2,2
Outros .....	0,6	2,0	3,5	2,0
<b>Total do realizável a longo prazo.....</b>	<b>49,9</b>	<b>36,8</b>	<b>61,8</b>	<b>53,8</b>
Investimentos .....	—	—	—	0,2
Imobilizado .....	96,1	113,4	152,5	153,1
Intangível .....	66,8	216,5	239,6	261,9
<b>Total do ativo não circulante.....</b>	<b>212,8</b>	<b>366,7</b>	<b>453,9</b>	<b>469,0</b>
<b>Total do ativo.....</b>	<b>326,1</b>	<b>505,9</b>	<b>616,8</b>	<b>745,3</b>

**INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E OPERACIONAIS SELECIONADAS**

<b>Balancos Patrimoniais</b>	<b>Em 31 de dezembro de</b>			<b>Em 30 de</b>
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>setembro de</b>
				<b>2009</b>
<b>Passivo e Patrimônio Líquido</b>	(R\$ milhões)			
<b>Circulante</b>				
Empréstimos e financiamentos .....	8,8	36,2	52,6	40,7
Instrumentos financeiros derivativos	0,9	4,5	—	0,0
Fornecedores.....	25,5	28,9	46,8	35,1
Salários e encargos a <i>recolher</i> .....	25,4	29,4	35,5	41,4
Provisão para imposto de renda e contribuição social .....	4,8	7,2	10,8	15,8
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	1,3	1,3	1,3	0,6
Impostos e contribuições a recolher .....	12,7	26,5	25,3	23,4
Dividendos e juros sobre o capital próprio.....	4,9	0,7	—	35,0
Contas a pagar – aquisição de empresas .....	5,3	14,4	21,1	15,0
Outras contas a pagar .....	5,1	—	0,1	0,2
<b>Total do passivo circulante.....</b>	<b>94,7</b>	<b>149,2</b>	<b>193,5</b>	<b>207,3</b>
<b>Não Circulante</b>				
Empréstimos e financiamentos .....	40,7	103,1	124,9	104,4
Instrumentos financeiros derivativos	1,7	0,2	—	—
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	3,3	2,5	0,6	3,5
Provisão para contingências.....	38,6	68,3	57,9	16,1
Impostos e contribuições a recolher.....	36,0	59,3	61,8	83,0
Partes relacionadas.....	0,6	0,8	—	—
Contas a pagar – aquisição de empresas .....	4,5	21,2	25,8	30,6
Outros .....	0,3	—	0,3	—
<b>Total do passivo não circulante.....</b>	<b>125,6</b>	<b>255,4</b>	<b>271,4</b>	<b>237,6</b>
Participação dos minoritários .....	7,7	4,7	1,2	—
<b>Patrimônio líquido</b>				
Capital social .....	40,4	70,4	94,4	224,6
Reserva de reavaliação.....	8,2	6,5	5,3	4,4
Reservas de lucros.....	<b>6,1</b>	<b>7,4</b>	<b>51,0</b>	71,4
Lucros acumulados	43,5	12,3	—	—
<b>Total do patrimônio líquido .....</b>	<b>98,3</b>	<b>96,7</b>	<b>150,7</b>	<b>300,4</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido .....</b>	<b>326,1</b>	<b>505,9</b>	<b>616,8</b>	<b>745,3</b>

**Informações Operacionais**

<b>Informações Operacionais</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>			<b>Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de</b>	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
			(em milhões)		
Número de Exames e Procedimentos .....	23,0	25,3	26,7	20,1	20,2
Número de Unidades de Atendimento <sup>(1)</sup> .....	130	145	147	147	129
Fleury .....	20	21	20	20	20
Outras marcas .....	110	124	127	127	109

(1) No final do exercício ou período, conforme o caso.

# ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

---

## Introdução

A discussão a seguir sobre nossa situação financeira e o resultado das nossas operações é baseada em, e deve ser lida em conjunto com, nossas demonstrações financeiras consolidadas relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 e aos períodos de nove meses encerrados em 30 de setembro de 2008 e 2009 e respectivas notas explicativas, todas anexas a este Prospecto, e com as informações constantes das seções “Considerações sobre Estimativas e Declarações Futuras”, “Apresentação das Informações Financeiras e Outras Informações”, “Sumário das Informações Financeiras e Operacionais” e “Informações Financeiras e Operacionais Seleccionadas” nas páginas 21, 22, 34 e 82 deste Prospecto.

- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008, as respectivas demonstrações dos resultados, das mutações do patrimônio líquido (controladora), dos fluxos de caixa relativas aos exercícios encerrados naquelas datas, e a demonstração do valor adicionado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2008, todas anexas a este Prospecto, foram elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e incluem as alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Lei 11.941. Essas informações financeiras foram auditadas pelos Auditores Independentes de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil. O parecer de auditoria emitido sobre as demonstrações financeiras dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 inclui parágrafo de ênfase sobre o fato de que, conforme mencionado na nota explicativa nº 2 às nossas demonstrações financeiras, em decorrência das mudanças nas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil durante o ano de 2008, as demonstrações financeiras relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2006 e 2007, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas e estão sendo reapresentadas conforme previsto nas Normas e Procedimentos de Contabilidade – NPC nº 12 – “Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativas Contábeis e Correção de Erros”. Ver parecer dos Auditores Independentes na página 336 deste Prospecto.
- nossas demonstrações financeiras, que compreendem os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 30 de setembro de 2009, e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido (controladora) e dos fluxos de caixa correspondentes aos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2008 e 2009, todas anexas a este Prospecto, elaboradas por nós de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil. Essas informações financeiras foram submetidas à revisão especial dos Auditores Independentes, a qual foi efetuada de acordo com as normas específicas estabelecidas pelo IBRACON em conjunto com o CFC. Ver relatório de revisão especial dos Auditores Independentes na página 392 deste Prospecto.

Em 1º de outubro de 2004, nossa então subsidiária NKB S.A. firmou Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças com os quotistas do Campana, mediante o qual passou a deter a opção de adquirir a totalidade das quotas do capital social do Campana em um prazo de 36 meses a contar daquela data. Em 27 de setembro de 2007, esse instrumento de outorga foi aditado para prorrogar o prazo para o exercício dessa opção por cinco anos, a partir desta última data, fixar o preço da opção de compra em R\$2 milhões, ajustáveis pela variação do Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, e determinar que a administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB S.A., mediante indicação, por essa, dos seus administradores. Posteriormente, em 22 de agosto de 2008, as partes celebraram um segundo aditamento ao Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças para determinar o preço da opção de compra em R\$1,4 milhão. Finalmente, em 28 de agosto de 2008, foi celebrado contrato de cessão de quotas relativas ao exercício da opção de compra, consolidando, assim, a aquisição do Campana pelo valor de R\$1,4 milhão. Tendo em vista as orientações da Instrução CVM nº 408, de 18 de agosto de 2004, conforme alterada, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico

nas demonstrações financeiras consolidadas, passamos a incluir os saldos e as operações do Campana em nossas demonstrações financeiras consolidadas a partir de 1º de outubro de 2007. Consequentemente, as demonstrações financeiras consolidadas para os exercícios de 2007 e 2008 foram reapresentadas para dar consideração apropriada a essa prática de consolidação.

### **Visão Geral**

Somos considerados o melhor e mais confiável prestador de serviços de medicina diagnóstica, de acordo com pesquisa realizada pelo IBOPE em agosto de 2008 com 500 médicos da Cidade de São Paulo, o maior pólo econômico e o mais importante centro médico da América Latina. Este resultado vem se repetindo a cada ano, consistentemente. Em 2008, fomos escolhidos por 70% dos médicos, enquanto o segundo colocado atingiu apenas 8% das preferências. Somos uma das empresas líderes do setor de saúde do Brasil. Oferecemos serviços e soluções integradas em medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica com o objetivo de contribuir para a gestão da saúde e o bem-estar das pessoas.

Com uma trajetória de 83 anos, a marca “Fleury” é uma das mais reputadas e reconhecidas no setor de saúde, com amplo reconhecimento nacional e internacional e extremamente respeitada pelos nossos clientes, operadoras de planos de saúde, hospitais, empresas, comunidade médica e opinião pública. A excelência dos nossos serviços pode ser comprovada pelo nosso reconhecimento como centro de referência para realização de exames de alta complexidade (também denominados “exames esotéricos”) por aproximadamente 3.000 laboratórios de análises clínicas e hospitais do Brasil.

Em nosso setor de atuação, ao contrário do que ocorre nos principais mercados internacionais, a escolha do prestador de serviços de saúde é preponderantemente do indivíduo, que chamamos de “cliente”, ainda que médicos e operadoras de planos de saúde possam influenciar sua decisão. Nossa oferta de serviços diferenciados, o relacionamento próximo que temos com nossos clientes e a excelência em nosso atendimento contribuem fortemente para mantermos a preferência dos clientes. Em 2008, os índices de satisfação dos nossos clientes foram superiores a 85% nos estados em que atuamos, de acordo com pesquisas realizadas pelo IBOPE.

Acreditamos que um dos nossos diferenciais competitivos está em nossa tradição de constantemente desenvolver e introduzir no setor de serviços de saúde metodologias e modelos de negócio inovadores, que somente são possíveis graças à nossa constante busca, geração e aplicação de conhecimento em medicina e saúde.

Temos ampliado nossa participação no setor de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica por meio de crescimento orgânico e aquisições estratégicas, tanto em mercados nos quais já estamos presentes quanto em novas praças, atuando com a marca “Fleury” e com marcas regionais. Até 30 de setembro de 2009, realizamos 22 aquisições nos principais centros econômicos do Brasil.

Em 2008, por meio das nossas unidades de negócio medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica, realizamos mais de 26 milhões de exames e procedimentos e mais de 5 milhões de atendimentos. Nossas unidades de negócio foram responsáveis por uma receita de prestação de serviços de R\$719,7 milhões, em 2008, e R\$604,7 milhões, no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009. Entre 2006 e 2008, apresentamos um CAGR de receita de prestação de serviços de 17,6%.

### **Cenário Econômico Brasileiro**

A economia brasileira tem apresentado crescimento significativo nos últimos anos, afetando positivamente o setor privado de saúde do Brasil.

Entre 2006 e 2008, o PIB apresentou crescimento médio anual de 4,9% (4,0% em 2006, 5,7% em 2007 e 5,1% em 2008), o que contribuiu para o aumento da renda per capita e, redução das taxas de desemprego, além do aumento líquido de empregos formais. Apesar da crise econômica mundial, o crescimento do PIB brasileiro alcançou 3,3% no primeiro semestre de 2009, comparado com o primeiro semestre de 2008. De



## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

---

acordo com dados mais atualizados do IBGE, a taxa de desemprego diminuiu de 9,0% em dezembro 2006 para 7,9% em dezembro 2008 e atingiu 9,5% em agosto de 2009.

A relação entre gastos com saúde e PIB no Brasil ainda é considerada baixa se comparada a de outros países. De acordo com os dados mais recentes do IBGE, os gastos com saúde como proporção do PIB, passaram de 3,34% em 2004 para 3,55% em 2006.

A relação entre crédito e PIB no Brasil também é considerada inexpressiva se comparada a de outros países. As operações de crédito do sistema financeiro brasileiro passaram de R\$498,7 milhões, ou 20,6% do PIB no final de 2004, para R\$1,2 bilhão, ou 42,5% do PIB no final de 2008, de acordo com o Banco Central. Em 30 agosto de 2009, as operações de crédito montavam a R\$1,3 bilhão, representando um crescimento de 8,3% desde o início do ano.

A inflação, conforme medida pelo IPCA, aumentou de 3,1% em 2006 e 4,5% em 2007 para 5,9% em 2008 e atingiu 4,6% nos últimos doze meses findos em 30 de setembro de 2009.

No final de 2006 e 2007, a taxa básica de juros era de 13,25% e 11,25%, respectivamente. A partir de janeiro de 2009, o Banco Central passou a realizar reduções sucessivas na taxa básica de juros, que passou de 13,75% no final de dezembro de 2008 para 8,75% em 30 de setembro de 2009.

O Brasil tem apresentado sucessivos superávits primários e reduções da dívida líquida do setor público, a qual passou de 51,3% do PIB no final de 2002 para 44,0% em 30 de agosto de 2009, de acordo com o Banco Central. O Brasil passou de devedor líquido no exterior para credor líquido em moeda estrangeira, ao acumular reservas internacionais ao final de 2008 no valor de US\$206,8 bilhões e de US\$219,1 bilhões em 30 de setembro de 2009.

A partir de 2003, como resultado de um crescente fluxo de divisas provenientes da elevação das exportações e do investimento direto estrangeiro, a taxa de câmbio apresentou valorizações contínuas, decrescendo de uma taxa média em relação ao Dólar de R\$3,07, em 2003, para R\$1,63 ao final de agosto de 2008, representando uma valorização total de 46,9%. Entretanto, com o agravamento da crise financeira internacional e do aumento da aversão ao risco a partir de setembro de 2008, a taxa de câmbio oscilou para R\$2,34 por Dólar em 31 de dezembro de 2008. Em 30 de setembro de 2009, entretanto, a taxa de câmbio já tinha se valorizado para R\$1,78 por Dólar, de acordo com o Banco Central.

O Brasil passou de deficitário a superavitário em suas transações correntes, de -4,6% do PIB em agosto de 2001, ou negativo em US\$1,114 bilhão, para 1,9% do PIB em abril de 2005, ou positivo em US\$715 milhões. Apesar de recentemente o Brasil ter voltado a apresentar déficits, chegando a -1,8% do PIB em dezembro de 2008, a variação cambial e a volta do fluxo de recursos do exterior contribuíram para a forte redução do endividamento externo e contribuíram para o acúmulo de reservas internacionais e maior estabilidade da economia brasileira, o que tem proporcionado uma melhora na percepção de risco pelo mercado internacional.

A taxa de risco-país, calculada pelo J.P. Morgan Chase & Co. por meio do índice EMBI, apresentou média de 837 pontos em 2003, e passou para 301 pontos em 2008 e para 234 pontos em 30 de setembro de 2009. Esses avanços contribuíram para que o Brasil passasse, em abril de 2008, a ser considerado *investment grade* pela agência de classificação de risco Standard&Poors, e também, posteriormente, pela agência Fitch Ratings. Em setembro de 2009, o Brasil também passou a ser considerado *investment grade* pela agência de classificação de risco Moody's.

Na segunda metade de 2008, os efeitos da crise financeira internacional começaram a ser sentidos pela economia brasileira, com um menor crescimento do PIB, variações cambiais significativas, aumento das taxas de desemprego, diminuição de liquidez e queda nos gastos dos consumidores. Com o fim de reduzir os impactos dessa crise financeira internacional, o Banco Central adotou medidas por meio de sua política monetária para estimular a economia brasileira, sem, no entanto, descuidar do estrito controle da inflação. Apesar de alguns índices terem voltado a apresentar crescimento em 2009, não podemos prever o impacto que a crise financeira internacional e sua repercussão no Brasil poderá ainda ter sobre a economia brasileira.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

A tabela a seguir apresenta dados relativos ao crescimento real do PIB, à inflação, às taxas de juros e à taxa de câmbio por Dólar para os períodos indicados:

	Em 31 de dezembro de			Em 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
	(%, exceto quando indicado diferentemente)				
Crescimento real do PIB .....	3,9	5,7	5,1	-	-
IGP-M (1) .....	3,8	7,7	9,8	8,5	-1,6
IPCA (2).....	3,1	4,5	5,9	4,8	3,2
Taxa CDI (3).....	15,0	11,8	12,4	11,9	10,3
TJLP (4).....	6,9	6,3	6,3	4,7	4,6
Geração Líquida de Empregos Formais (milhões de indivíduos)....	1,2	1,6	1,5	2,1	0,9
Valorização (desvalorização) do Real em relação ao Dólar .....	8,7	17,2	(32,0)	(8,7)	23,2
Taxa de câmbio no final do exercício – US\$1,00 (R\$) (5).....	2,138	1,771	2,337	1,914	1,778
Taxa de câmbio média – US\$1,00 .....	2,176	1,948	1,836	1,691	2,072

Fontes: FGV, IBGE, BACEN.

(1) IGP-M é um índice de inflação medido e publicado pela FGV.

(2) IPCA é um índice de inflação e publicado pelo IBGE.

(3) A taxa CDI corresponde à média das taxas de juros *overnight* do mercado interbancário do Brasil (acumulada para o final do período mensal, anualizada).

(4) TJLP corresponde à taxa de juros aplicada pelo BNDES para financiamento de longo prazo (acumulada para o final do período).

(5) Representa a média das taxas de câmbio do último dia de cada mês do período.

### Principais Fatores Econômicos que Afetam o Resultado das Nossas Operações

Atualmente, desenvolvemos quase a totalidade dos nossos negócios no Brasil e, por essa razão, somos afetados diretamente pela conjuntura econômica do País. Além de a expansão dos nossos negócios ter se intensificado com nosso crescimento orgânico e com a primeira das 22 aquisições que realizamos até 30 de setembro de 2009, fomos beneficiados pelas condições econômicas favoráveis que o Brasil tem apresentado.

#### *Crescimento Econômico, Beneficiários de Planos de Saúde e Relação com Geração Líquida de Emprego Formal*

Acreditamos que o crescimento ou redução do número de beneficiários de planos de saúde é influenciado pela variação do PIB e a geração líquida de empregos formais no País. Empregados formais são a grande maioria dos beneficiários de planos de saúde, uma vez que planos de saúde são benefícios usualmente concedidos por empregadores. Alternativamente, planos de saúde podem ser contratados independentemente de relação empregatícia como gastos discricionários. Dessa maneira, o crescimento do PIB e aumento da renda per capita têm influência direta na capacidade de indivíduos terem acesso a serviços privados de saúde, incluindo aquisição de planos de saúde ou pagamento direto por acesso a serviços de saúde suplementar. Uma parcela significativa dos nossos serviços são pagos diretamente por clientes particulares. A combinação desses fatores afeta significativamente o crescimento da nossa atual e potencial base de clientes e fontes pagadoras, exercendo importante influência no resultado das nossas operações e no nosso crescimento futuro.

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, a geração líquida de empregos formais foi de 1,2 milhões de indivíduos em 2006, 1,6 milhões de indivíduos em 2007, 1,5 milhões de indivíduos em 2008 e 0,9 milhões de indivíduos nos nove primeiros meses de 2009. O Estado de São Paulo representou em média 37,5% desses novos empregos formais no País nos nove primeiros meses de 2009.

Adicionalmente à evolução do emprego formal, entre 2006 e 2008, o PIB brasileiro apresentou uma expansão real média de 4,9%. O PIB per capita apresentou movimento ainda mais acentuado, expandindo-se 8,3% em termos reais entre 2006 a 2008, o que demonstra uma sólida geração de renda. A geração de renda por sua vez impacta positivamente o nosso negócio através do aumento de indivíduos com capacidade de renda para ter acesso à serviços de saúde privados.

Conforme dados da ANS, o número de indivíduos com acesso a planos privados de saúde (excluindo planos odontológicos) aumentou 11,1%, de 37,0 milhões para 41,1 milhões entre 2006 a 2008. Nos primeiros

seis meses de 2009, o número de indivíduos com acesso a planos privados de saúde (excluindo planos odontológicos) apresentou crescimento de 0,9%, totalizando 41,5 milhões de indivíduos, o que correspondia a 22,6% da população brasileira em 2007, de acordo com dados da ANS e da última contagem demográfica do IBGE.

### ***Inflação***

Nossa situação financeira e o resultado das nossas operações também são afetados pela inflação. Em 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, 84,2% e 83,4%, respectivamente, dos nossos custos dos serviços prestados estavam denominados em Reais e sem impacto da taxa de câmbio. Nossos custos com serviços prestados são afetados principalmente por reajustes nos salários e serviços médicos, bem como nos preços dos nossos contratos com fornecedores nacionais de materiais para (1) exames de análises clínicas, (2) procedimentos de diagnósticos por imagem e de outras especialidades e (3) material de enfermagem e coleta. Esses custos são afetados pela variação do IPCA e IGP-M, que servem com base para as negociações anuais com fornecedores. Além disso, nossa receita de prestação de serviços é afetada pelos reajustes nos preços dos nossos contratos com nossas fontes pagadoras, cuja atualização é negociada anualmente com base no IPCA e IGP-M.

### ***Taxa de Juros***

O resultado das nossas operações também está exposto às variações das taxas de juros. Contratamos empréstimos e financiamentos denominados principalmente em Reais, os quais são em sua maioria reajustados com base no CDI. Nossos outros empréstimos e financiamentos são reajustados com base na TJLP. Além disso, as taxas de juros praticadas em operações de crédito ao consumidor no mercado financeiro brasileiro nos afetam indiretamente, na medida em que reduções podem levar ao aumento do consumo privado e ao aumento da quantidade de clientes acessando o setor privado de saúde, diretamente ou por meio de operadoras de planos de saúde. Por outro lado, aumentos nas taxas de juros podem levar à diminuição do consumo privado. O consumo privado no Brasil cresceu de R\$1,0 trilhão em 2003 para R\$1,7 trilhão em 2008, o que representou um CAGR de 11,2%.

### ***Taxa de Câmbio***

Variações cambiais também afetam o resultado das nossas operações. Apesar da maioria das nossas receitas estarem denominadas em Reais, em 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, 15,8% e 16,6%, respectivamente, dos nossos custos dos serviços prestados podem ser impactados pela variação do Dólar, que correspondem, basicamente, a contratos em reais com fornecedores de materiais e reagentes importados, equipamentos médicos e material, e o contrato com a Healthways. Para informações sobre o contrato com a Healthways, ver seção “Negócios da Companhia — Contratos Relevantes” na página 173 deste Prospecto. Além disso, 10,1% e 4,4% dos nossos financiamentos e empréstimos estavam denominados em Dólar em 2008 e 30 de setembro de 2009, respectivamente.

Em 2008 e em 30 de setembro de 2009, possuíamos *hedge* natural de aproximadamente US\$0,2 milhão e US\$0,2 milhão por mês, respectivamente, relacionados a contratos de pesquisa clínica em moeda estrangeira, que correspondiam a 0,7% e 0,2% da nossa receita de prestação de serviços no exercício social encerrado em 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, respectivamente. Desde 5 de outubro de 2009, deixamos de assumir o gerenciamento de novos estudos em pesquisa clínica para focarmos nas nossas demais linhas de negócio. Contudo, continuaremos a prestar serviços de pesquisa clínica até que os contratos que mantemos atualmente se encerrem. Para mais informações, ver seção “Negócios da Companhia — Fontes de Receita — Indústria Farmacêutica” na página 164 deste Prospecto.

### **Principais Práticas Contábeis**

Na elaboração de demonstrações financeiras, é necessária a utilização de estimativas contábeis, que são baseadas em fatores objetivos e subjetivos para contabilizar certos ativos, passivos, receitas e despesas. Nossas demonstrações financeiras contêm, portanto, diversas estimativas contábeis. Itens significativos sujeitos às nossas estimativas e premissas incluem a vida útil e o valor residual dos bens do nosso ativo

imobilizado, provisão para créditos de liquidação duvidosa, provisão para estoques inservíveis ou obsoletos, provisão para contingências e análises sobre o valor recuperável dos ágios, ativos intangíveis e realização do imposto de renda diferido. Apesar de revisarmos periodicamente as estimativas contábeis que utilizamos na elaboração das nossas demonstrações financeiras, os resultados reais podem apresentar valores divergentes em relação aos de nossas estimativas, tendo em vista as incertezas que lhe são inerentes.

As principais práticas contábeis que adotamos na elaboração das nossas demonstrações financeiras estão relacionadas abaixo.

### ***Apuração do Resultado***

O resultado das nossas operações é apurado em conformidade com o regime contábil de competência. Não reconhecemos uma receita se há incerteza significativa quanto à sua realização.

### ***Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa***

Constituímos provisão para créditos de liquidação duvidosa com base na análise dos créditos que temos a receber e que consideramos suficientes para cobrir perdas que consideramos prováveis. Analisamos esses créditos ao menos trimestralmente.

### ***Imposto de Renda e Contribuição Social Correntes e Diferidos***

Nossa provisão para imposto de renda foi constituída à alíquota de 15,0%, acrescida do adicional de 10,0% sobre o lucro tributável anual excedente a R\$0,2 milhão. A contribuição social foi calculada à alíquota de 9,0% sobre o lucro contábil ajustado. Antes de serem incorporadas, algumas de nossas controladas adotavam a sistemática de tributação do lucro presumido. O imposto de renda e a contribuição social diferidos foram calculados com base nos prejuízos fiscais e nas bases negativas de contribuição social, nas diferenças temporárias no reconhecimento de receitas e despesas para fins contábeis e fiscais e sobre o saldo da conta “reserva de reavaliação”. Registramos provisão para perdas sempre que julgamos não haver fortes evidências de realização desses saldos. Para mais informações sobre o imposto de renda e contribuição social correntes e diferidos, ver nota explicativa 25 das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 436.

### ***Intangível***

Nosso ativo intangível corresponde principalmente aos direitos de uso de software e ágios relacionados às aquisições que realizamos. Avaliamos esses ativos pelo custo de aquisição, deduzido da amortização acumulada e perdas por redução ao valor recuperável, quando aplicável. A amortização dos direitos de uso de software é realizada pelo método linear, com base em projeções de benefícios econômicos futuros e não supera o prazo de cinco anos. À medida que identificamos que um direito de uso de marca não produz mais benefícios, baixamos o respectivo ativo contra o nosso resultado. Com relação às aquisições que realizamos, apuramos os ágios com base na respectiva expectativa de rentabilidade futura.

### ***Amortização do Ágio e Crédito Tributário***

Desde 1º de janeiro de 2009, não é mais permitida a amortização de ágios para fins contábeis. Por essa razão, a amortização do ágio deixará de impactar os nossos resultados a partir do exercício social de 2009, gerando apenas efeitos fiscais. Consequentemente, nossas demonstrações de resultado para o período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009 não contempla a linha “amortização de ágio”.

Em outubro de 2009, fizemos a opção pela adoção do regime tributário de transição em nossa Declaração Integrada de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica – DIPJ, por meio do qual as apurações do IRPJ, da CSLL, do PIS e da COFINS, para os exercícios sociais encerrados e a encerrar em 2008 e 2009, continuam a ser determinadas sobre os métodos e critérios contábeis definidos pela Lei das Sociedades por Ações, conforme vigente em 31 de dezembro de 2007. Contudo, quando aplicável, o imposto de renda e a contribuição social diferidos, calculados sobre os ajustes decorrentes da adoção das novas práticas contábeis advindas da Lei 11.638 e da Lei 11.941, foram registrados em nossas demonstrações financeiras. Para mais informações sobre a Lei 11.638 e a Lei 11.941, ver a nota explicativa 2 (k) das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto e a seção “— A Lei 11.638 e a Lei 11.941”, na página 93 deste Prospecto.

### ***Imobilizado***

Os bens integrantes do nosso ativo imobilizado são registrados pelo custo de aquisição ou construção ou pelo valor reavaliado, deduzido da depreciação calculada pelo método linear às taxas mencionadas na nota explicativa 8 das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 409, que levam em consideração a vida útil-econômica estimada dos bens. As benfeitorias em bens de terceiros são depreciadas com base no prazo dos contratos de arrendamento mercantil operacional ou aluguel, conforme o caso. Os montantes correspondentes aos nossos contratos de arrendamento mercantil operacional e aluguel são reconhecidos em nosso resultado pelo regime de competência. Não registramos em nosso ativo imobilizado benfeitorias e bens que não sejam representativas em termos de valor.

### ***Redução ao Valor Recuperável dos Ativos***

Avaliamos no mínimo anualmente ou sempre que há indicadores de perda de valor o nosso ativo imobilizado e intangível de vida útil indeterminada. Quando o valor contábil desses ativos ultrapassa seu valor recuperável, definido pelo maior valor entre o valor em uso do ativo e o seu valor líquido de venda, reconhecemos a diferença em nosso resultado do exercício ou período, conforme o caso. Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 e para os períodos de nove meses encerrados em 30 de setembro de 2008 e 2009, entendemos não haver necessidade de constituir provisão para redução dos ativos ao seu valor recuperável.

### ***Provisão para Contingências***

Constituímos provisão para contingências para as ações judiciais cujas perdas consideramos prováveis com base na opinião de nossos assessores jurídicos, de acordo com a natureza dessas ações judiciais e nossa experiência em casos semelhantes. Em nossas demonstrações financeiras, as provisões para contingências estão demonstradas líquidas dos depósitos judiciais relacionados. Para informações sobre os fundamentos e a natureza das provisões para ações judiciais tributárias, cíveis e trabalhistas, ver nota explicativa 13 das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 416.

### ***A Lei 11.638 e a Lei 11.941***

A Lei 11.638, conforme complementada pela Lei 11.941, alterou a Lei das Sociedades por Ações para introduzir novas regras contábeis aplicáveis a sociedades por ações, como nós. A eficácia de parcela dessas regras ainda está sujeita à regulamentação da CVM, da SRF ou de alteração legislativa.

Esse novo conjunto de normativos tem como objetivo principal atualizar a Lei das Sociedades por Ações para possibilitar o processo de convergência das Práticas Contábeis Adotadas no Brasil para o IFRS.

Com esse novo conjunto normativo, determinadas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil foram alteradas a partir do exercício social iniciado em 1º de janeiro de 2008. Porém para permitir comparabilidade entre as informações financeiras apresentadas neste Prospecto, as demonstrações financeiras para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2006 e 2007 foram reclassificadas e reapresentadas para refletir também as alterações introduzidas pela Lei 11.638, complementada pela Lei 11.941.

As principais alterações nas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil introduzidas pela Lei 11.638 e Lei 11.941 que nos são aplicáveis estão relacionadas abaixo.

*Modificação na apresentação das nossas demonstrações financeiras.* (1) Substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos pela demonstração dos fluxos de caixa; (2) inclusão da demonstração do valor adicionado; (3) criação do novo subgrupo de contas “intangível”, que inclui os ágios apurados na aquisição de investimentos em controladas, softwares e outros ativos incorpóreos; e (4) eliminação da apresentação da rubrica “resultado não operacional” na demonstração do resultado.

*Alterações com efeitos nas nossas demonstrações financeiras.* Obrigatoriedade de análise periódica quanto à capacidade de recuperação dos valores registrados no ativo imobilizado e intangível.

*Alterações sem efeitos nas nossas demonstrações financeiras.* (1) Classificação da locação dos espaços comerciais, máquinas e equipamentos que utilizamos em nossas operações como arrendamento mercantil operacional; (2) revisão dos instrumentos financeiros, incluindo derivativos, para que as aplicações destinadas à negociação e/ou disponíveis para venda, fossem registradas pelo seu valor de justo; e (3) opção para manutenção dos saldos existentes na reserva de reavaliação até sua efetiva realização.

### ***Utilização de Instrumentos Financeiros Derivativos***

Possuímos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteção contra a oscilação da taxa de câmbio na aquisição de insumos, contratos de pesquisa clínica e empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira. Não contratamos instrumentos financeiros derivativos para especulação no mercado financeiro. Contratamos operações de *swap* cambial, trocando a variação do Dólar e juros pela variação do CDI, com o fim de reduzir a nossa exposição em moeda estrangeira. Mantemos controles internos que acreditamos serem adequados para controlar os riscos associados aos nossos instrumentos financeiros derivativos e para assegurar o seu correto registro em nossas demonstrações financeiras. Reconhecemos nossas operações com instrumentos financeiros derivativos pelo seu valor justo, o qual revisamos e ajustamos em bases trimestrais. Para informações adicionais, ver nota explicativa 16(b) das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 428.

### **Nossas Principais Fontes de Receita e Custos**

Nossa principal fonte de receita decorre dos serviços que prestamos às operadoras de planos de saúde, laboratórios, hospitais, empresas e clientes particulares. Nossos principais custos advêm das nossas operações e consistem de despesas com pessoal, serviços médicos, aluguel de imóveis, transporte de amostras, serviços gerais (incluindo serviços de infra-estrutura para *call center*, limpeza, segurança, manobrista e manutenção predial e de equipamentos), serviços públicos (incluindo água e energia elétrica) e materiais e insumos para exames de análises clínicas, diagnósticos por imagem e de outras especialidades e de enfermagem e coleta.

### **Outras Informações Relevantes que Afetam Nossos Resultados**

#### ***Ciclo de Abertura e Maturação de uma Nova Unidade de Atendimento***

A expansão da nossa rede de Unidades de Atendimento compreende (1) abertura de novas Unidades de Atendimento em localidades em que já estamos presentes ou em novas localidades; (2) mudança de Unidades de Atendimento existentes para endereços mais estratégicos, com o objetivo de otimizar ou ampliar nossa oferta de atendimento; e (3) otimização de Unidades de Atendimento resultantes de aquisições em certa região onde outras já existem.

O processo que precede a abertura ou a mudança de uma Unidade de Atendimento tem incluído a realização de diversos estudos com o fim de identificar o local mais adequado para sua instalação. Esse processo leva em consideração, dentre outros fatores, (1) análise do público alvo da região e avaliação da melhor marca, formato da Unidade de Atendimento e portfólio de serviços a ser oferecido; (2) a potencial melhoria da visibilidade das Unidades de Atendimento para atrair um maior número de clientes e facilitar o seu acesso; (3) a disponibilidade de imóvel adequado para a instalação dessa nova Unidade de Atendimento; e (4) a legislação local, especialmente em relação à velocidade para obtermos as licenças e alvarás necessários para nosso funcionamento. Em média, o processo de abertura de uma Unidade de Atendimento tem levado de seis a nove meses.

Como resultado do processo de abertura ou mudança de uma Unidade de Atendimento, há um período natural de maturação, que pode variar em conformidade com inúmeros fatores, tais como a área geográfica em que decidimos instalar essa Unidade de Atendimento, a eventual dificuldade para credenciamento de nossos serviços junto às operadoras de planos de saúde, a atratividade da nossa marca e prazo para que essa Unidade de Atendimento atinja eficiência operacional, por meio do atendimento de um maior número de clientes e uma maior demanda por nossos serviços.

Nossas aquisições podem resultar em Unidades de Atendimento operando em uma mesma região ou área. Nesses casos, também realizamos diversos estudos para determinar se essas regiões ou áreas apresentam demanda suficiente ou potencial de lucratividade que justifique a sobreposição de Unidades de Atendimento. Caso não apresentem, decidimos pelo encerramento das operações dessa Unidade de Atendimento ou por sua transferência para outro endereço estratégico.

### ***Reorganizações***

Nos últimos anos, temos implementado processos de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa com o fim de incrementar a nossa eficiência operacional. Em 2007, as estruturas administrativas e unidades de negócio de Fleury S.A. e NKB S.A foram unificadas em uma estrutura organizacional única, o que resultou, dentre outros, em uma reestruturação no quadro de pessoal. Em 2008, a nossa estrutura administrativa foi preparada para suportar o nosso crescimento futuro, com nova reestruturação do quadro de pessoal e aumento da capacitação gerencial. Também foi realizado processo de terceirização de serviços de informática. Em 2009, realizamos um novo agrupamento das áreas corporativas e das unidades de negócio para o modelo atual de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica, obedecendo a critérios de sinergia.

A partir de 2007, iniciamos um processo de reorganização societária com a aquisição de participações minoritárias em nossas controladas. Até 30 de setembro de 2009, adquirimos a totalidade dessas participações minoritárias.

### ***Integração de Aquisições***

Ao longo da nossa história, adquirimos diversos prestadores de serviços de saúde, que à época apresentavam margens inferiores e utilizavam processos e procedimentos distintos em relação aos nossos. Utilizamos um processo de integração que nos permitiu alcançar eficiência operacional de cada aquisição que realizamos mediante aproveitamento de sinergias, a racionalização de custos e despesas e a economia de escala. Em média, nossas aquisições levaram 12 meses para capturarem as potenciais sinergias.

### ***Despesas e Ajustes relacionados às Reorganizações e Integração de Aquisições***

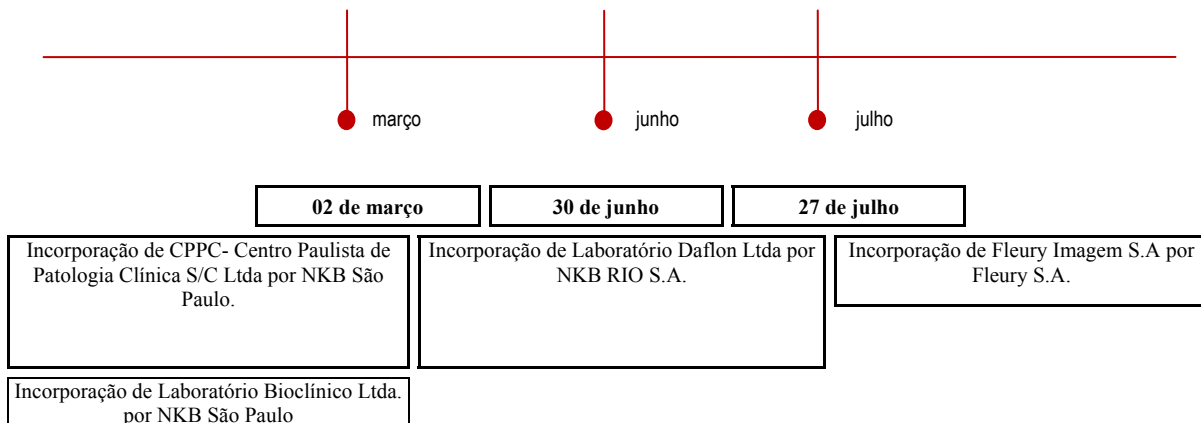
Em 2006 e 2007, incorremos em despesas e ajustes não usuais principalmente relacionadas (1) aos processos de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa em 2007, e (2) a certas empresas que adquirimos no passado.

### ***Incorporações***

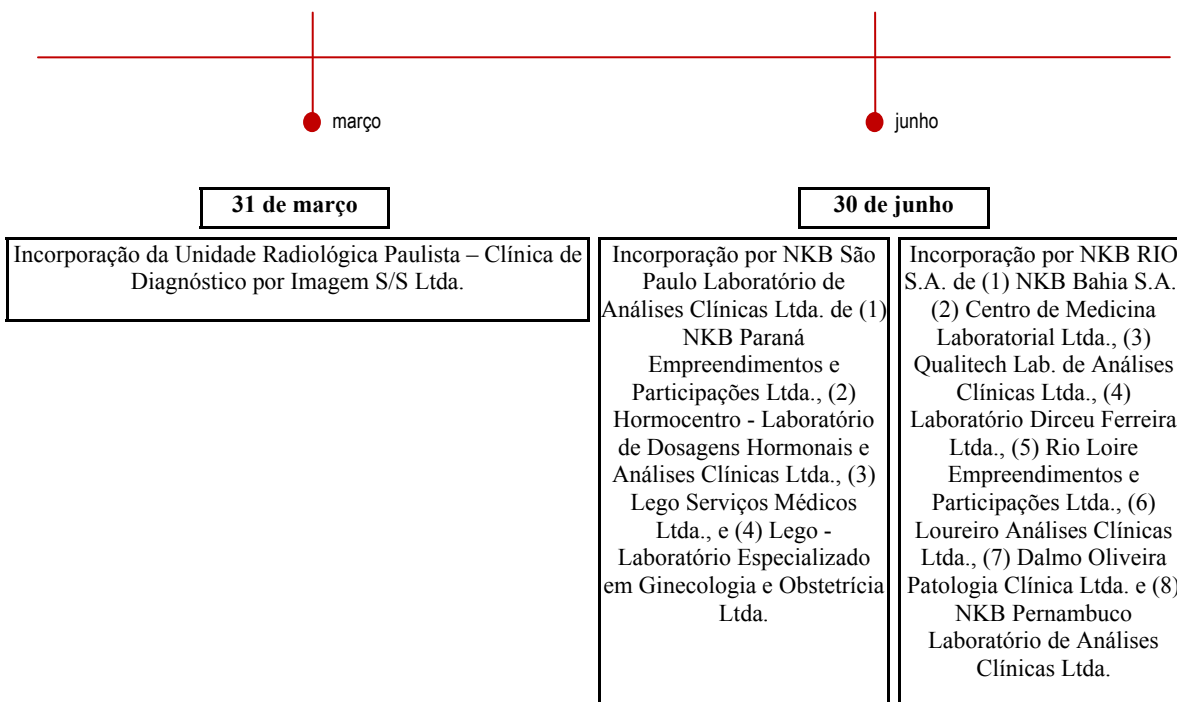
Em decorrência do processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa a partir de 2007, passamos a concentrar as nossas operações em um número reduzido de sociedades e, conseqüentemente, racionalizar os nossos custos e melhor aproveitar os benefícios fiscais inerentes. Essa etapa do nosso processo de reorganização ocorreu conforme segue:

**ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

2006



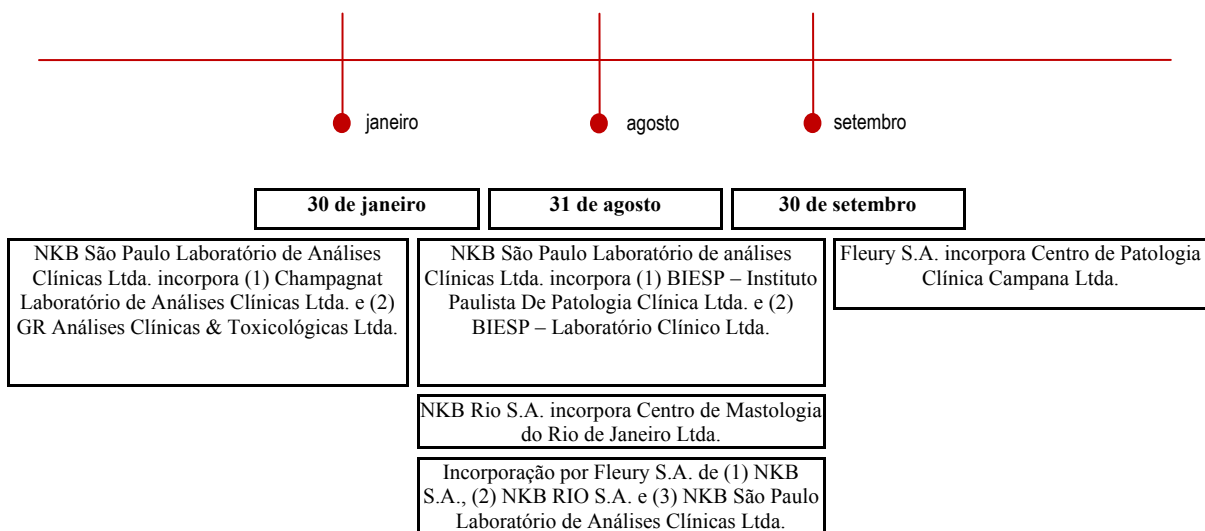
2008





## ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

2009



Não estivemos envolvidos em processos de reorganização societária em 2007.

### **Eventos Recentes**

Em 15 de outubro de 2009, adquirimos o Laboratório Weinmann S.A., prestador de serviço de análises clínicas que tem posição de liderança na Cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. O saldo para pagamento das parcelas do preço de aquisição do Laboratório Weinmann S.A. totalizava R\$32,0 milhões na data deste Prospecto. O Laboratório Weinmann S.A. conta com 26 Unidades de Atendimento distribuídas na Cidade de Porto Alegre e região da Serra Gaúcha e atua por meio das suas marcas “Weinmann” e “Laboratório Faillace”. Em seu portfólio de clientes está o Hospital Moinhos de Vento e o Hospital Ernesto Dornelles. Nenhuma informação financeira ou operacional contida neste Prospecto, incluindo, mas não se limitando a, dados financeiros, número total de Unidades de Atendimento, marcas, clientes e centros de processamento de amostras, considera as informações financeiras e operacionais do Laboratório Weinman S.A., salvo se expressamente mencionado em contrário neste Prospecto.

### **Descrição das Principais Linhas das Nossas Demonstrações de Resultado**

#### **Receita de Prestação de Serviços**

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

Em 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, respectivamente, 97,8% e 97,6% da nossa receita de prestação de serviços decorreram da nossa unidade de negócio medicina diagnóstica e 2,2% e 2,4%, da nossa unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica.

Em 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, respectivamente, 66,5% e 65,5% da receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica decorreram dos nossos serviços de análises clínicas e 33,5% e 34,5% nossos serviços de diagnóstico por imagem e de outras especialidades.

#### **Impostos e Cancelamentos**

Nossa receita de prestação de serviços está sujeita aos tributos relacionados abaixo.

*PIS e COFINS.* O PIS e a COFINS são contribuições sociais federais e que incidem às alíquotas de 0,65% e 3,0%, respectivamente. Podemos compensar os valores a serem recolhidos a título de PIS e COFINS

contra os valores de PIS e COFINS que forem retidos pelas operadoras de planos de saúde, laboratórios, hospitais e clientes particulares quando do pagamento pelos nossos serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica.

ISS. O ISS é um imposto municipal, que recolhemos a alíquotas que variam entre 2,0% e 5,0% em conformidade com o município no qual prestamos efetivamente os nossos serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica.

Os cancelamentos consistem de descontos ou deduções sobre as faturas que emitimos contra nossos clientes e fontes pagadoras em razão de divergências comerciais.

### ***Custo dos Serviços Prestados***

Nosso custo dos serviços prestados compreende principalmente custos fixos e variáveis relacionados às operações das nossas Unidades de Atendimento e à realização dos exames de análises clínicas e dos procedimentos de diagnóstico por imagem e de outras especialidades.

*Custos das Unidades de Atendimento.* Os principais custos fixos consistem de custos de pessoal, serviços médicos, aluguéis, manutenção dos imóveis e serviços gerais e públicos. Os principais custos variáveis consistem de custos com materiais utilizados na coleta de exames e serviços que prestamos aos nossos clientes.

*Custos da realização de exames e procedimentos.* Os principais custos relacionados à realização de exames e procedimentos consistem de materiais e reagentes, terceirização de exames, custos de pessoal, serviços médicos, manutenção de equipamentos e serviços gerais e públicos.

Os exames de análises clínicas são processados de maneira centralizada em nossas seis centrais de processamento de amostras e nas cinco centrais localizadas em hospitais. Conseguimos nos beneficiar de ganhos de escala decorrentes do nosso modelo de negócio que busca aproveitar de forma eficiente os serviços das nossas equipes médica e técnica, exceto com relação aos custos com materiais e reagentes, que estão diretamente relacionados com os volumes de exames de análises clínicas que processamos.

Os procedimentos de diagnósticos por imagem e de outras especialidades são realizados nas nossas Unidades de Atendimento, onde estão localizados nossos equipamentos e equipes médica e técnica. Os custos com manutenção de equipamentos, aluguéis, pessoal e demais serviços variam conforme a quantidade de Unidades de Atendimento que oferecem serviços de diagnósticos por imagem e de outras especialidades. Aumentos na capacidade de realização de diagnósticos por imagem e de outras especialidades em nossas Unidades de Atendimento geram aumentos nos custos com manutenção de equipamentos, aluguéis, pessoal e demais serviços. Os custos com materiais e serviços médicos são variáveis conforme o volume de exames. As tecnologias de centralização de laudos e relatórios médicos permitem ganhos de escala nos processos relacionados à realização de diagnósticos por imagem e de outras especialidades.

### ***Despesas Operacionais***

Nossas despesas operacionais consistem, principalmente, de (1) despesas gerais e administrativas; (2) amortização de ágio; (3) outras receitas (despesas) operacionais, líquidas; e (4) provisões para contingências.

*Despesas gerais e administrativas.* Nossas despesas gerais e administrativas compreendem despesas com pessoal e outras despesas comerciais e administrativas, despesas com marketing, depreciação, serviços profissionais de auditoria e consultoria, e despesas com nosso plano de participação nos resultados.

*Amortização de ágio.* Registramos o ágio em nosso balanço patrimonial em montante correspondente ao valor que pagamos acima do valor do patrimônio líquido registrado nas demonstrações financeiras dos prestadores de serviços que adquirimos. A partir do exercício social de 2009, a amortização do ágio deixará de impactar os nossos resultados, gerando apenas efeitos fiscais. Para maiores informações, ver seção “— A Lei 11.638 e a Lei 11.941” na página 93 deste Prospecto, e a nota explicativa 2 (h) das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 400.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

*Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.* Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas consistem, principalmente, da provisão para créditos de liquidação duvidosa e glosas relativas aos serviços prestados. Para maiores informações sobre a provisão para créditos de liquidação duvidosa, ver seção “— Principais Práticas Contábeis — Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa” na página 92 deste Prospecto.

*Provisão para contingências.* Constituímos provisão para contingências para as ações judiciais cujas perdas consideramos prováveis com base na opinião de nossos assessores jurídicos, de acordo com a natureza dessas ações judiciais e nossa experiência em casos semelhantes. Para mais informações sobre as provisões para contingências, ver seção “— Principais Práticas Contábeis — Provisão para contingências” na página 93 deste Prospecto e a nota explicativa 13 das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 416.

### Resultado Financeiro

Nosso resultado financeiro inclui (1) receitas (despesas) financeiras e (2) variação cambial, líquida.

Nossas principais receitas financeiras decorrem da aplicação do excedente de caixa em instituições financeiras em CDBs e operações compromissadas lastreadas em debêntures emitidas por sociedades de arrendamento mercantil com vínculo societário com as instituições financeiras com quem contratamos operações compromissadas. Nossas principais despesas financeiras decorrem de juros e encargos dos nossos empréstimos e financiamentos.

### Discussão e Análise das Nossas Demonstrações de Resultado

#### *Comparação entre os períodos de nove meses encerrados em 30 de setembro de 2008 e 2009*

	Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de				Variação 2008/2009
	2008 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2009 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Demonstrações de resultado</b>					
Receita de prestação de serviços .....	536,9	106,5	604,7	106,5	12,6
Impostos e cancelamentos .....	(32,8)	(6,5)	(37,1)	(6,5)	13,1
Receita líquida .....	504,1	100,0	567,6	100,0	12,6
Custo dos serviços prestados .....	(284,2)	(56,4)	(324,7)	(57,2)	14,3
Lucro bruto .....	219,8	43,6	242,9	42,8	10,5
Receitas (despesas) operacionais					
Gerais e administrativas .....	(114,9)	(22,8)	(130,2)	(22,9)	13,3
Amortização de Ágio .....	(13,6)	(2,7)	—	—	(100,0)
Outras receitas (despesas)					
operacionais, líquidas .....	0,5	0,1	(8,2)	(1,4)	(1.740,0)
Provisão para contingências .....	(2,1)	(0,4)	10,4	1,8	(595,2)
Lucro operacional antes do resultado					
financeiro .....	89,7	17,8	114,8	20,2	28,0
Resultado financeiro .....	(22,1)	(4,4)	(15,4)	(2,7)	(30,3)
Lucro antes do imposto de renda e					
contribuição social .....	67,5	13,4	99,4	17,5	47,3
Imposto de renda e contribuição social					
Correntes .....	(30,4)	(6,0)	(33,0)	(5,8)	8,6
Diferidos .....	0,7	0,1	(2,8)	(0,5)	(500,0)
Lucro antes da participação dos					
minoritários .....	37,8	7,5	63,6	11,2	68,3
Participação dos minoritários .....	0,4	0,1	—	—	(100,0)
Lucro líquido .....	38,2	7,6	63,6	11,2	66,5

**Receita de prestação de serviços**

Nossa receita de prestação de serviços aumentou 12,6%, de R\$536,9 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$604,7 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento na receita média dos exames realizados, correspondente à receita de prestação de serviços do período dividida pela quantidade de exames realizados no período, que aumentou 12,0%, de R\$26,7 no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$29,9 no mesmo período de 2009, como resultado (1) do aumento da participação na receita de prestação de serviços de diagnósticos por imagem e de outras especialidades médicas que possuem preços maiores; (2) do realinhamento anual de preços de exames; e (3) da descontinuidade da prestação de serviços a laboratórios nos Estados da Bahia e Pernambuco, cujas receitas médias eram relativamente menores. A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços por unidade de negócio para os períodos indicados.

<b>Unidades de negócio</b>	<b>Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de</b>		<b>Varição 2008/2009</b>
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)	(%)
Medicina diagnóstica .....	526,2	590,0	12,1
Medicina preventiva e terapêutica .....	10,7	14,7	37,4

*Medicina Diagnóstica.* A receita de prestação de serviços da unidade de negócio medicina diagnóstica aumentou 12,1%, de R\$526,2 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$590,0 milhões no mesmo período de 2009. A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica por linhas de negócio.

<b>Linhas de negócio</b>	<b>Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de</b>		<b>Varição 2008/2009</b>
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)	(%)
Unidades de atendimento .....	459,3	511,5	11,4
Operações de diagnósticos em hospitais .....	27,7	45,5	64,3
Soluções em medicina diagnóstica.....	39,2	33,0	(15,8)

Analisando a nossa receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica por linhas de negócio, o aumento na receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica foi devido, principalmente, ao (1) aumento de R\$52,2 milhões na receita decorrente da nossa linha de negócio unidades de atendimento, que, por sua vez, foi resultado (a) das aquisições que realizamos entre meados de 2008 e meados de 2009, que adicionaram R\$19,4 milhões na nossa receita de prestação de serviços, (b) do aumento da receita média de exames realizados no período, que foi causado (i) pela alteração no mix de serviços, com incremento da participação de exames de maior complexidade, maiores preços e maior valor agregado; e (ii) pelo realinhamento anual preços; e (2) aumento de R\$17,8 milhões na receita da linha de negócio operações de diagnósticos em hospitais, que foi primordialmente resultado do crescimento orgânico nessa linha de negócio e do início da operação no Hospital Oswaldo Cruz em decorrência da aquisição do Biesp Laboratório Clínico Ltda. e do Biesp Instituto Paulista de Patologia Clínica Ltda. em outubro de 2008. O aumento na receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica foi parcialmente compensado pelo encerramento das nossas operações no Hospital 9 de Julho em março de 2009 e no Hospital Nossa Senhora de Lourdes em agosto de 2009.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica em análises clínicas e centro diagnóstico para os períodos indicados.

	Período de Nove Meses encerrado em 30 de setembro de		Variação 2008/2009 (%)
	2008 (R\$ milhões)	2009 (R\$ milhões)	
Análises clínicas.....	341,6	386,6	13,2
Centro diagnóstico .....	179,1	197,2	10,1
Outros .....	5,4	6,2	14,8

Analisando a nossa receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica em análises clínicas e centro diagnóstico, o aumento foi devido, principalmente, ao crescimento de (1) 10,1% na receita de centro diagnóstico, de R\$179,1 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$197,2 milhões no mesmo período de 2009, que decorreu, principalmente, de um maior crescimento orgânico, e (2) 13,2% na receita de exames de análises clínicas, de R\$341,6 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$386,6 milhões no mesmo período de 2009, que decorreu, principalmente, de aquisições que realizamos entre meados de 2008 e meados de 2009.

*Medicina preventiva e terapêutica.* A receita de prestação de serviços da unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica aumentou 37,4%, de R\$10,7 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$14,7 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, (1) ao crescimento do número de check-ups realizados, (2) a uma maior penetração de serviços das linhas de negócio promoção de saúde e serviço de infusão de medicamentos e (3) ao início das operações de gestão de doenças crônicas.

### Impostos e cancelamentos

Impostos e cancelamentos aumentaram 13,1%, de R\$32,8 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$37,1 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, à maior receita de prestação de serviços no período. Como percentual da receita de prestação de serviços, impostos e cancelamentos mantiveram-se estáveis em 6,1% no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009 em relação ao mesmo período de 2008.

### Receita líquida

Nossa receita líquida aumentou 12,6%, de R\$ 504,1 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$ 567,6 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Custo dos serviços prestados**

Nosso custo dos serviços prestados aumentou 14,3%, de R\$284,2 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$324,7 milhões no mesmo período de 2009. Como percentual da receita líquida, nosso custo dos serviços prestados aumentou de 56,4% no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para 57,2% no mesmo período de 2009. A tabela a seguir apresenta a quebra do custo dos serviços prestados.

	Período de nove meses encerrado em				Variação 2008/2009
	2008	Receita Líquida	2009	Receita Líquida	
	(R\$ milhões)	(%)	(R\$ milhões)	(%)	
Pessoal e serviços médicos.....	(130,5)	(25,9)	(155,2)	(27,3)	18,9
Materiais e terceirizações.....	(67,3)	(13,4)	(70,7)	(12,5)	5,1
Serviços gerais, aluguéis e serviços públicos.....	(55,3)	(11,0)	(74,9)	(13,2)	35,4
Gastos gerais.....	(31,1)	(6,2)	(23,9)	(4,2)	(23,2)

O aumento no custo dos serviços prestados foi devido, principalmente, ao aumento de:

*Custo de pessoal e serviços médicos.* O custo com pessoal e serviços médicos aumentou 18,9%, de R\$130,5 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$155,2 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, (1) ao nosso crescimento orgânico no período; (2) à ampliação dos serviços prestados e da nossa rede de Unidades de Atendimento decorrente das aquisições que realizamos entre meados de 2008 e meados de 2009; e (3) mudança de modelos de remuneração de serviços médicos prestados, segundo o qual membros de nossa equipe médica que recebiam anualmente remuneração variável – a qual não fazia parte de nossa estrutura de custos – deixaram de recebê-la e passaram a receber remuneração mensal maior como compensação.

*Custo de materiais e terceirizações.* O custo com materiais e terceirizações aumentou 5,1%, de R\$67,3 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$70,7 milhões no mesmo período em 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, à alteração no mix de serviços, com incremento da participação de exames de maior complexidade, com custos maiores.

*Custo de serviços gerais, aluguéis e serviços públicos.* O custo dos serviços prestados com serviços gerais, aluguéis e serviços públicos aumentou 35,4%, de R\$55,3 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$74,9 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, aos custos com (1) mudança de Unidades de Atendimento existentes para endereços mais estratégicos, e (2) infra-estrutura das operações adquiridas, incluindo custos com as centrais de processamento de amostras das aquisições que realizamos que foram unificadas ao longo do período.

**Lucro bruto**

Nosso lucro bruto aumentou 10,5%, de R\$219,8 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$242,9 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima. Como percentual da receita líquida, nosso lucro bruto diminuiu de 43,6% no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para 42,8% no mesmo período de 2009.

**Despesas operacionais**

A tabela a seguir apresenta a quebra das nossas despesas operacionais.

	Período de Nove Meses encerrado em 30 de setembro de				Variação 2008/2009
	2008	Receita Líquida	2009	Receita Líquida	
	(R\$ milhões)	(%)	(R\$ milhões)	(%)	
Despesas gerais e administrativas .....	(114,9)	(22,8)	(130,2)	(22,9)	13,3
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.....	0,5	0,1	(8,2)	(1,4)	(1.740,0)
Provisão para contingências.....	(2,1)	(0,4)	10,4	1,8	(595,2)

*Despesas gerais e administrativas.* Nossas despesas gerais e administrativas aumentaram 13,3%, de R\$114,9 milhões no período de nove meses em 30 de setembro de 2008 para R\$130,2 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento das despesas (1) com estrutura administrativa no valor de R\$9,0 milhões, como resultado, primordialmente, do processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa e (2) com depreciação no valor de R\$8,7 milhões, como resultado, primordialmente, de investimentos em ativo imobilizado e da incorporação do ativo imobilizado das aquisições que realizamos entre meados de 2008 e meados de 2009.

*Amortização de ágio.* Ocorreu exclusão da amortização do ágio no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, adequando as nossas demonstrações financeiras à Lei 11.638.

*Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.* Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas variaram significativamente de uma receita de R\$0,5 milhão no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para uma despesa de R\$8,2 milhões no mesmo período de 2009. Essa variação foi devida, principalmente, aos ajustes decorrentes da conclusão do processo de aquisição de Campana em 2008, que não se repetiu em 2009.

*Provisão para contingências.* Nossa provisão para contingências variou significativamente de uma despesa de R\$2,1 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para uma receita de R\$10,4 milhões no mesmo período de 2009. Essa variação foi devida principalmente a contingências constituídas em períodos anteriores, revertidas em 2009 como resultado de decadência do direito das autoridades tributárias competentes de constituírem o crédito tributário.

**Lucro operacional antes do resultado financeiro**

Nosso lucro operacional antes do resultado financeiro aumentou 28,0%, de R\$89,7 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$114,8 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Resultado financeiro**

Nosso resultado financeiro variou 30,3%, apresentando um resultado negativo de R\$22,1 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para um resultado negativo de R\$15,4 milhões no mesmo período de 2009. Essa variação foi devida, principalmente, a uma redução do endividamento líquido, em consequência do aporte de capital do Acionista Controlador, ocorrido no início de 2009, de R\$130,2 milhões, e da geração do caixa operacional no período.

**Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social**

O lucro antes do imposto de renda e da contribuição social aumentaram 47,3%, de R\$67,5 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$99,4 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Imposto de renda e contribuição social**

O imposto de renda e contribuição social aumentou 20,5%, de R\$29,7 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$35,8 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento da base tributável, em função do maior lucro antes do imposto de renda e da contribuição social.

**Lucro antes da participação dos minoritários**

Nosso lucro antes da participação dos minoritários aumentou 68,3%, de R\$37,8 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$63,6 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Participação dos minoritários**

A participação dos minoritários diminuiu de R\$0,4 milhão no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para zero no mesmo período em 2009. Essa redução foi devida à aquisição da totalidade das participações minoritárias em nossas controladas, como resultado do processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa. Para informações adicionais, ver “—Outras Informações Relevantes que Afetam Nossos Resultados — Incorporações” na página 95 deste Prospecto.

**Lucro líquido**

Nosso lucro líquido aumentou 66,5% de R\$38,2 milhões no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para R\$63,6 milhões no mesmo período de 2009. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima. Como percentual da receita líquida, nosso lucro líquido aumentou de 7,6% no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2008 para 11,2% no mesmo período de 2009.

**Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2007 e 2008**

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				
	2007	Análise Vertical	2008	Análise Vertical	Variação 2007/2008
Demonstrações de resultado	(R\$ milhões)	(%)	(R\$ milhões)	(%)	
Receita de prestação de serviços .....	587,1	106,5	719,7	106,6	22,6
Impostos e cancelamentos .....	(35,8)	(6,5)	(44,4)	(6,6)	24,0
Receita líquida .....	551,2	100,0	675,3	100,0	22,5
Custo dos serviços prestados .....	(327,8)	(59,5)	(392,5)	(58,1)	19,7
Lucro bruto .....	223,5	40,5	282,8	41,9	26,5
(Despesas) receitas operacionais .....					
Gerais e administrativas .....	(111,4)	(20,2)	(157,3)	(23,3)	41,2
Amortização de ágio .....	(5,5)	(1,0)	(27,5)	(4,1)	400,0
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas .....	(35,3)	(6,4)	6,3	0,9	(117,8)
Provisão para contingências .....	(4,6)	(0,8)	(0,6)	(0,1)	(87,0)
Lucro operacional antes do resultado financeiro .....	66,6	12,1	103,7	15,4	55,7
Resultado financeiro .....	(15,7)	(2,8)	(40,7)	(6,0)	159,2
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social .....	50,9	9,2	63,0	9,3	23,8
Imposto de renda e contribuição social					
Correntes .....	(35,9)	(6,5)	(39,4)	(5,8)	9,7
Diferidos .....	4,2	0,8	17,4	2,6	314,3
Lucro antes da participação dos minoritários .....	19,2	3,5	41,0	6,1	113,5
Participação dos minoritários .....	6,2	1,1	1,0	0,1	(83,9)
Lucro líquido .....	25,3	4,6	42,0	6,2	66,0



**Receita de prestação de serviços**

Nossa receita de prestação de serviços aumentou 22,6%, de R\$587,1 milhões em 2007 para R\$719,7 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento de 5,7% no volume total de exames, de 25,3 milhões em 2007 para 26,7 milhões em 2008, e ao aumento da receita média dos exames em 15,9%, correspondente à receita de prestação de serviços no período dividida pelo volume de exames realizados no período, de R\$23,2 em 2007 para R\$26,9 em 2008, como resultado, primordialmente, (1) do aumento da participação na receita de prestação de serviços de diagnósticos por imagem e de outras especialidades médicas que possuem preços maiores; e (2) do realinhamento anual de preços de exames. A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços por unidade de negócio para os períodos indicados.

<b>Unidades de negócio</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>		<b>Variação 2007/2008 (%)</b>
	<b>2007</b> (R\$ milhões)	<b>2008</b> (R\$ milhões)	
Medicina diagnóstica .....	576,9	703,7	22,0
Medina preventiva e terapêutica .....	10,2	16,0	56,9

*Medicina diagnóstica.* A receita de prestação de serviços da unidade de negócio medicina diagnóstica aumentou 22,0%, de R\$576,9 milhões em 2007 para R\$703,7 milhões em 2008. A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica por linhas de negócio.

<b>Linhas de negócio</b>	<b>Exercício social encerrado em 31 de dezembro de</b>		<b>Variação 2007/2008 (%)</b>
	<b>2007</b> (R\$ milhões)	<b>2008</b> (R\$ milhões)	
Unidades de atendimento .....	494,2	611,5	23,7
Operações de diagnósticos em hospitais .....	29,7	41,2	38,7
Soluções em medicina diagnóstica.....	53,0	51,0	(3,8)

Analisando a nossa receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica por linhas de negócio, o aumento na receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica foi devido, principalmente, ao (1) aumento de R\$117,3 milhões na receita decorrente da nossa linha de negócio unidades de atendimento, que, por sua vez, foi resultado (a) das aquisições que realizamos entre o final de 2007 e meados de 2008, e (b) do aumento no volume total de exames em unidades de atendimento existentes e na receita média de exames realizados em 2008, que foi causado (i) pela alteração no mix de serviços, com incremento da participação de exames de maior complexidade, maiores preços e maior valor agregado e (ii) pelo realinhamento anual de preços de exames, e (2) aumento de R\$11,5 milhões na receita da linha de negócio operações de diagnósticos em hospitais, que foi primordialmente resultado do crescimento orgânico nessa linha de negócio e do início da operação no Hospital Oswaldo Cruz em decorrência da aquisição do Biesp Laboratório Clínico Ltda. e do Biesp Instituto Paulista de Patologia Clínica Ltda. em outubro de 2008. O aumento na receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica foi parcialmente compensado pela redução de R\$2,0 milhões na receita da linha de negócio soluções em medicina diagnóstica, que foi devida, principalmente, à estratégia de aumento de preços para focar em exames de maior complexidade, maior valor agregado e, conseqüentemente, maiores margens, o que causou a redução do nosso portfólio de clientes.

A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica em análises clínicas e centro diagnóstico para os períodos indicados.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Variação 2007/2008 (%)
	2007	2008		
	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)		
Análises clínicas.....	405,0	468,1	15,6	
Centro diagnóstico .....	164,6	228,6	38,9	
Outros .....	7,2	7,0	(2,8)	

Analisando a nossa receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica em análises clínicas e centro diagnóstico, o aumento foi devido, principalmente, ao crescimento de (1) 38,9% na receita de centro diagnóstico, de R\$164,6 milhões em 2007 para R\$228,6 milhões em 2008, e (2) 15,6% na receita de exames de análises clínicas, de R\$405,0 milhões em 2007 para R\$468,1 milhões em 2008. Ambos os fatores são principalmente resultantes de uma maior oferta de serviços e de aquisições realizadas no período, conforme explicado acima.

*Medicina preventiva e terapêutica.* A receita de prestação de serviços da unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica aumentou 56,9%, de R\$10,2 milhões em 2007 para R\$16,0 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento do número de check-ups realizados em 2008 e uma maior penetração de serviços das linhas de negócio promoção de saúde e serviço de infusão de medicamentos.

### Impostos e cancelamentos

Impostos e cancelamentos aumentaram 24,0%, de R\$35,8 milhões em 2007 para R\$44,4 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, à maior receita de prestação de serviços no período. Como percentual da receita de prestação de serviços, impostos e cancelamentos mantiveram-se praticamente estáveis, variando de 6,1% em 2007 para 6,2% em 2008.

### Receita líquida

Nossa receita líquida aumentou 22,5%, de R\$551,2 milhões em 2007 para R\$675,3 milhões em 2008. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

### Custo dos serviços prestados

Nosso custo dos serviços prestados aumentou 19,7%, de R\$327,8 milhões em 2007 para R\$392,5 milhões em 2008. Como percentual da receita líquida, nosso custo dos serviços prestados diminuíram de 59,5% em 2007 para 58,1% em 2008. A tabela abaixo apresenta a quebra do nosso custo dos serviços prestados.

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				Variação 2007/2008
	2007	Receita Líquida	2008	Receita Líquida	
	(R\$ milhões)	(%)	(R\$ milhões)	(%)	
Pessoal e serviços médicos.....	(151,5)	(27,5)	(182,7)	(27,1)	20,6
Materiais e terceirizações.....	(81,7)	(14,8)	(97,3)	(14,4)	19,1
Serviços gerais, alugueis e serviços públicos.....	(70,3)	(12,8)	(79,3)	(11,7)	12,8
Gastos gerais.....	(24,3)	(4,4)	(33,2)	(4,9)	36,6

O aumento no nosso custo dos serviços prestados foi devido, principalmente, ao aumento de:

*Custo de pessoal e serviços médicos.* O custo com pessoal e serviços médicos aumentou 20,6%, de R\$151,5 milhões em 2007 para R\$182,7 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento no quadro de pessoal como resultado (1) do processo de reorganização da nossa estrutura operacional, (2) do nosso crescimento orgânico no período e (3) da ampliação dos serviços prestados e da

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

nossa rede de Unidades de Atendimento decorrente das aquisições que realizamos entre o final de 2007 e meados de 2008.

*Custo de materiais e terceirizações.* O custo com materiais e terceirizações aumentou 19,1%, de R\$81,7 milhões em 2007 para R\$97,3 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, (1) ao incremento em 5,7% no volume total de exames, e (2) à alteração no mix de serviços, com incremento da participação de exames de maior complexidade, com custos maiores, principalmente o crescimento de diagnósticos por imagem e de outras especialidades.

*Custo de serviços gerais, aluguéis e serviços públicos.* O custo com serviços gerais, aluguéis e serviços públicos aumentou 12,8%, de R\$70,3 milhões em 2007 para R\$79,3 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, à ampliação da nossa rede de Unidades de Atendimento, que inclui as Unidades de Atendimento das aquisições que realizamos e que incorporamos às nossas operações.

### Lucro bruto

Nosso lucro bruto aumentou 26,5%, de R\$223,5 milhões em 2007 para R\$282,8 milhões em 2008. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima. Como percentual da receita líquida, nosso lucro bruto aumentou de 40,5% em 2007 para 41,9% em 2008.

### Despesas operacionais

A tabela a seguir apresenta a quebra das nossas despesas operacionais.

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				Variação 2007/2008
	2007	Receita Líquida	2008	Receita Líquida	
	(R\$ milhões)	(%)	(R\$ milhões)	(%)	
Despesas gerais e administrativas .....	(111,4)	(20,2)	(157,3)	(23,3)	41,2
Amortização de ágio .....	(5,5)	(1,0)	(27,5)	(4,1)	400,0
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.....	(35,3)	(6,4)	6,3	0,9	(117,8)
Provisão para contingências.....	(4,6)	(0,8)	(0,6)	(0,1)	(87,0)

*Despesas gerais e administrativas.* Nossas despesas gerais e administrativas aumentaram 41,2%, de R\$111,4 milhões em 2007 para R\$157,3 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento das despesas (1) com estrutura administrativa no valor de R\$41,5 milhões, como resultado, primordialmente, do processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa e (2) com depreciação no valor de R\$2,2 milhões, como resultado, primordialmente, da incorporação do ativo imobilizado das aquisições que realizamos entre o final de 2007 e meados de 2008.

*Amortização de ágio.* A amortização de ágio aumentou significativamente de R\$5,5 milhões em 2007 para R\$27,5 milhões em 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, às aquisições que realizamos entre o final de 2007 e meados de 2008.

*Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.* Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas variaram significativamente de uma despesa de R\$35,3 milhões em 2007 para uma receita de R\$6,3 milhões em 2008. Essa variação foi devida, principalmente, (1) à reversão de provisões relativas a impostos em discussão de empresas adquiridas devido à análise que realizamos que resultou em menor necessidade de tais provisões e (2) ajustes decorrentes da conclusão do processo de aquisição do Campana.

*Provisão para contingências.* Nossa provisão para contingências diminuiu 87,0%, de R\$4,6 milhões em 2007 para R\$0,6 milhão em 2008. Essa redução foi devida, principalmente, a menor necessidade de constituição de novas provisões.

**Lucro operacional antes do resultado financeiro**

Nosso lucro operacional antes do resultado financeiro aumentou 55,7%, de R\$66,6 milhões em 2007 para R\$103,7 milhões em 2008. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Resultado financeiro**

Nosso resultado financeiro variou significativamente, apresentando um resultado negativo de R\$15,7 milhões em 2007 para um resultado negativo de R\$40,7 milhões em 2008. Essa variação foi devida, principalmente, ao aumento do endividamento líquido, resultando em um incremento de R\$20,1 milhões no resultado. Adicionalmente, tivemos um impacto negativo da desvalorização cambial sobre a nossa exposição em moeda estrangeira, resultando em uma despesa de R\$1,9 milhão e juros e atualização monetária sobre provisão para contingências no valor de R\$2,4 milhões.

**Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social**

O lucro antes do imposto de renda e da contribuição social aumentou 23,8%, de R\$50,9 milhões em 2007 para R\$63,0 milhões em 2008. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Imposto de renda e contribuição social**

O imposto de renda e a contribuição social diminuíram 30,6%, de R\$31,7 milhões em 2007 para R\$22,0 milhões em 2008. Essa redução foi devida, principalmente, ao reconhecimento do montante de R\$11,8 milhões de imposto de renda e contribuição social diferidos ativos pela NKB Rio S.A. em decorrência do processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa.

**Lucro antes da participação dos minoritários**

Nosso lucro antes da participação dos minoritários aumentou significativamente de R\$19,2 milhões em 2007 para R\$41,0 milhões em 2008. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Participação dos minoritários**

A participação dos minoritários diminuiu 83,9%, de R\$6,2 milhões em 2007 para R\$1,0 milhão em 2008. Essa redução foi devida, principalmente, ao processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa. Para informações adicionais, ver “—Outras Informações Relevantes que Afetam Nossos Resultados — Incorporações” na página 95 deste Prospecto.

**Lucro líquido**

Nosso lucro líquido aumentou 66,0% de R\$25,3 milhões em 2007 para R\$42,0 milhões em 2008. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima. Como percentual da receita líquida, nosso lucro líquido aumentou de 4,6% em 2007 para 6,2% em 2008.

**ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

**Comparação entre os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2006 e 2007**

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				Variação 2006/2007
	2006 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2007 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Demonstrações de resultado</b>					
Receita de prestação de serviços .....	520,5	106,7	587,1	106,5	12,8
Impostos e cancelamentos .....	(32,9)	(6,7)	(35,8)	(6,5)	8,8
Receita líquida .....	487,6	100,0	551,2	100,0	13,0
Custo dos serviços prestados.....	(279,6)	(57,3)	(327,8)	(59,5)	17,2
Lucro bruto .....	208,0	42,7	223,5	40,5	7,5
Receitas (despesas) operacionais					
Gerais e administrativas .....	(106,4)	(21,8)	(111,4)	(20,2)	4,7
Amortização de ágio .....	(4,6)	(0,9)	(5,5)	(1,0)	19,6
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.....	(24,0)	(4,9)	(35,3)	(6,4)	47,1
Provisão para contingências.....	(11,3)	(2,3)	(4,6)	(0,8)	(59,3)
Lucro operacional antes do resultado financeiro .....	61,6	12,6	66,6	12,1	8,1
Resultado financeiro .....	(28,8)	(5,9)	(15,7)	(2,8)	(45,5)
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social .....	32,9	6,7	50,9	9,2	54,7
Imposto de renda e contribuição social					
Correntes.....	(25,9)	(5,3)	(35,9)	(6,5)	38,6
Diferidos .....	15,3	3,1	4,2	0,8	(72,5)
Lucro antes da participação dos minoritários.....	22,2	4,6	19,2	3,5	(13,5)
Participação dos minoritários.....	9,9	2,0	6,2	1,1	(37,4)
Lucro líquido.....	32,1	6,6	25,3	4,6	(21,2)

**Receita de prestação de serviços**

Nossa receita de prestação de serviços aumentou 12,8%, de R\$520,5 milhões em 2006 para R\$587,1 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento de 10,0% do volume total de exames, de 23,0 milhões em 2006 para 25,3 milhões em 2007, e ao aumento da receita média dos exames em 2,7%, correspondente à receita de prestação de serviços dividida pela quantidade de exames realizados no período, de R\$22,6 em 2006 para R\$23,2 em 2007, como resultado, primordialmente, (1) do aumento da participação na receita de prestação de serviços de diagnósticos por imagem e de outras especialidades que possuem preços maiores; e (2) do realinhamento anual de preços de exames. A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços por unidade de negócio para os períodos indicados.

Unidades de negócio	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		Variação 2006/2007 (%)
	2006 (R\$ milhões)	2007 (R\$ milhões)	
Medicina diagnóstica .....	514,5	576,9	12,1
Medicina preventiva e terapêutica .....	6,0	10,2	70,0

*Medicina diagnóstica.* A receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica aumentou 12,1%, de R\$514,5 milhões em 2006 para R\$576,9 milhões em 2007. A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica por linhas de negócio.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES

Linhas de negócio	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		Variação 2006/2007 (%)
	2006 (R\$ milhões)	2007 (R\$ milhões)	
Unidades de atendimento .....	431,2	494,2	14,6
Operações de diagnósticos em hospitais .....	17,6	29,7	68,8
Soluções em medicina diagnóstica.....	65,7	53,0	(19,3)

Analisando a nossa receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica por linhas de negócio, o aumento na receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica foi devido, principalmente, ao (1) aumento de R\$63,0 milhões na receita decorrente da linha de negócio unidades de atendimento, que, por sua vez, foi resultado (a) das aquisições que realizamos e que geraram efeitos nos resultados em 2007, (b) do aumento no volume total de exames em unidades de atendimento existentes e na receita média de exames realizados em 2007, que foi causado (i) pela alteração no mix de serviços, com incremento da participação de exames de maior complexidade, maiores preços e maior valor agregado e (ii) pelo realinhamento anual de preços de exames, e (2) aumento de R\$12,1 milhões na receita da linha de negócio de operações de diagnósticos em hospitais, que foi primordialmente causado (a) pelo efeito de 12 meses de operação no Hospital Sírio Libanês em 2007 em comparação a oito meses de operação em 2006, e (b) pelo crescimento orgânico nessa linha de negócio. O aumento na receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica foi parcialmente compensado pela redução de R\$12,7 milhões na receita da linha de negócio soluções de medicina diagnóstica, que foi devida, principalmente, à (1) estratégia de aumento de preços para focar em exames de maior complexidade, maior valor agregado e, conseqüentemente, maiores margens, o que causou a redução do nosso portfólio de clientes, e (2) à redução em pesquisas clínicas.

A tabela abaixo apresenta a receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica em análises clínicas e centro diagnóstico para os períodos indicados.

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		Variação 2006/2007 (%)
	2006 (R\$ milhões)	2007 (R\$ milhões)	
Análises clínicas.....	369,7	405,0	9,5
Centro diagnóstico .....	139,0	164,6	18,4
Outros .....	5,7	7,2	26,3

Analisando a nossa receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica em análises clínicas e centro diagnóstico, o aumento foi devido, principalmente, ao crescimento de (1) 18,4% na receita de centro diagnóstico, de R\$139,0 milhões em 2006 para R\$164,6 milhões em 2007, e (2) 9,5% na receita de exames de análises clínicas, de R\$369,7 milhões em 2006 para R\$405,0 milhões em 2007. Ambos os fatores são principalmente resultantes de uma maior oferta de serviços e de aquisições, conforme explicado acima.

*Medicina preventiva e terapêutica.* A receita de prestação de serviços da unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica aumentou 70,0%, de R\$6,0 milhões em 2006 para R\$10,2 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao crescimento do número de check-ups realizados em 2007 e uma maior penetração de serviços das linhas de negócio promoção de saúde e serviço de infusão de medicamentos.

### Impostos e cancelamentos

Impostos e cancelamentos aumentaram 8,8%, de R\$32,9 milhões em 2006 para R\$35,8 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, à maior receita de prestação de serviços no período. Como percentual da receita de prestação de serviços, impostos e cancelamentos reduziram de 6,3% em 2006 para 6,1% em 2007.

**Receita líquida**

A nossa receita líquida aumentou 13,0%, de R\$487,6 milhões em 2006 para R\$551,2 milhões em 2007. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Custo dos serviços prestados**

Nosso custo dos serviços prestados aumentou 17,2%, de R\$279,6 milhões em 2006 para R\$327,8 milhões em 2007. Como percentual da receita líquida, nosso custo dos serviços prestados aumentou de 57,3% em 2006 para 59,5% em 2007. A tabela abaixo apresenta a quebra do nosso custo dos serviços prestados.

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				Variação 2006/2007
	2006	Receita Líquida	2007	Receita Líquida	
	(R\$ milhões)	(%)	(R\$ milhões)	(%)	
Pessoal e serviços médicos.....	(124,6)	(25,6)	(151,5)	(27,5)	21,6
Materiais e terceirizações.....	(69,7)	(14,3)	(81,7)	(14,8)	17,2
Serviços gerais, aluguéis e serviços públicos.....	(61,5)	(12,6)	(70,3)	(12,8)	14,3
Gastos gerais.....	(23,8)	(4,9)	(24,3)	(4,4)	2,1

O aumento no custo dos serviços prestados foi devido, principalmente, ao aumento de:

*Custo de pessoal e serviços médicos.* O custo com pessoal e serviços médicos aumentou 21,6%, de R\$124,6 milhões em 2006 para R\$151,5 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, (1) ao processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa, (2) ao crescimento nos valores pagos a médicos de centro diagnóstico, e (3) à ampliação dos serviços prestados e da nossa rede de Unidades de Atendimento decorrente das aquisições que geraram efeitos nos resultados em 2007.

*Custo de materiais e terceirizações.* O custo com materiais e terceirizações aumentou 17,2%, de R\$69,7 milhões em 2006 para R\$81,7 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, (1) ao incremento em 10,0% no volume total de exames e (2) à alteração no mix de serviços, com incremento da participação de exames de maior complexidade, com custos maiores.

*Custo de serviços gerais, aluguéis e serviços públicos.* O custo com serviços gerais, aluguéis e serviços públicos aumentou 14,3%, de R\$61,5 milhões em 2006 para R\$70,3 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, à ampliação da nossa rede de Unidades de Atendimento, que inclui as Unidades de Atendimento das aquisições que realizamos e incorporamos às nossas operações.

**Lucro bruto**

Nosso lucro bruto aumentou 7,5%, de R\$208,0 milhões em 2006 para R\$223,5 milhões em 2007. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima. Como percentual da receita líquida, nosso lucro bruto diminuiu de 42,7% em 2006 para 40,5% em 2007. Essa redução foi causada, principalmente, pelos custos operacionais mais elevados das aquisições que realizamos em 2007, ainda em início do processo de integração.

**Despesas operacionais**

A tabela a seguir apresenta a quebra das nossas despesas operacionais.

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				Variação 2006/2007
	2006	Receita Líquida	2007	Receita Líquida	
	(R\$ milhões)	(%)	(R\$ milhões)	(%)	(%)
Despesas gerais e administrativas .....	(106,4)	(21,8)	(111,4)	(20,2)	4,7
Amortização de ágio .....	(4,6)	(0,9)	(5,5)	(1,0)	19,6
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.....	(24,0)	(4,9)	(35,3)	(6,4)	47,1
Provisão para contingências.....	(11,3)	(2,3)	(4,6)	(0,8)	(59,3)

*Despesas gerais e administrativas.* Nossas despesas gerais e administrativas aumentaram 4,7%, de R\$106,4 milhões em 2006 para R\$111,4 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, à inflação do período, não havendo incremento relevante de despesas na nossa estrutura administrativa, o que possibilitou o ganho de eficiência.

*Amortização de ágio.* A amortização de ágio aumentou 19,6%, de R\$4,6 milhões em 2006 para R\$5,5 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao início da amortização do ágio das aquisições que realizamos no final de 2007.

*Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas.* Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas variaram 47,1%, de uma despesa de R\$24,0 milhões em 2006 para uma despesa de R\$35,3 milhões em 2007. Essa variação foi devida, principalmente, à constituição em 2007 de provisões relativas a impostos e contribuições em discussão de empresas adquiridas, comparado a uma reversão em 2006 de provisão de impostos.

*Provisão para contingências.* Nossa provisão para contingências diminuiu 59,3%, de R\$11,3 milhões em 2006 para R\$4,6 milhões em 2007. Essa redução foi devida, principalmente, a menor necessidade de constituição de novas provisões.

**Lucro operacional antes do resultado financeiro**

Nosso lucro operacional antes do resultado financeiro aumentou 8,1%, de R\$61,6 milhões em 2006 para R\$66,6 milhões em 2007. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Resultado financeiro**

Nosso resultado financeiro variou 45,5%, apresentando um resultado negativo de R\$28,8 milhões em 2006 para um resultado negativo de R\$15,7 milhões em 2007. Essa variação foi devida, principalmente, ao pagamento em 2006 de prêmio de R\$14,0 milhões pelo pré-pagamento de parte do empréstimo que tínhamos com o IFC com o fim de anular o seu direito de adquirir ações do nosso capital social.

**Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social**

O lucro antes do imposto de renda e da contribuição social aumentou 54,7%, de R\$32,9 milhões em 2006 para R\$50,9 milhões em 2007. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.



**Imposto de renda e contribuição social**

O imposto de renda e a contribuição social aumentaram significativamente de R\$10,6 milhões em 2006 para R\$31,7 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao maior lucro tributável em 2007 causado por valores não dedutíveis que foram adicionados à base de lucro tributável de 2007.

**Lucro antes da participação dos minoritários**

Nosso lucro antes da participação dos minoritários diminuiu 13,5%, de R\$22,2 milhões em 2006 para R\$19,2 milhões em 2007. Esse aumento foi devido aos fatores mencionados acima.

**Participação dos minoritários**

A participação dos minoritários diminuiu 37,4%, de R\$9,9 milhões em 2006 para R\$6,2 milhões em 2007. Essa redução foi devida, principalmente, à diminuição do prejuízo em nossas controladas.

**Lucro líquido**

Nosso lucro líquido diminuiu 21,2%, de R\$32,1 milhões em 2006 para R\$25,3 milhões em 2007. Essa redução foi devida aos fatores mencionados acima. Como percentual da receita líquida, nosso lucro líquido diminuiu de 6,6% em 2006 para 4,6% em 2007.

Análise das Principais Contas Patrimoniais

Comparação entre as posições em 31 de dezembro de 2008 e 30 de setembro de 2009

	Em 31 de dezembro de		Em 30 de setembro de		Variação 2008/3T2009
	2008 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2009 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Balancos patrimoniais</b>					
<b>Ativo</b>					
<b>Circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa .....	18,4	3,0	89,9	12,1	388,6
Contas a receber .....	107,3	17,4	149,4	20,0	39,2
Estoques .....	11,9	1,9	10,2	1,4	(14,3)
Impostos a recuperar .....	12,3	2,0	16,5	2,2	34,1
Despesas do exercício seguinte .....	0,3	0,0	1,1	0,1	266,7
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	4,2	0,7	2,9	0,4	(31,0)
Instrumentos financeiros derivativos ...	1,5	0,2	—	—	(100,0)
Notas promissórias a receber .....	—	—	0,9	0,1	—
Outros .....	6,9	1,1	5,5	0,7	(20,3)
<b>Total do ativo circulante .....</b>	<b>162,9</b>	<b>26,4</b>	<b>276,3</b>	<b>37,1</b>	<b>69,6</b>
<b>Não Circulante</b>					
Partes relacionadas .....	—	—	—	—	—
Contas a receber .....	0,1	0,0	0,1	0,0	—
Impostos a recuperar .....	15,5	2,5	15,4	2,1	(0,6)
Depósitos judiciais .....	10,9	1,8	2,4	0,3	(78,0)
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	31,3	5,1	31,9	4,3	1,9
Títulos e Valores Mobiliários .....	0,5	0,1	—	—	(100,0)
Notas promissórias a receber .....	—	—	2,2	0,3	—
Outros .....	3,5	0,6	2,0	0,3	(42,9)
<b>Total do realizável a longo prazo .....</b>	<b>61,8</b>	<b>10,0</b>	<b>53,8</b>	<b>7,2</b>	<b>(12,9)</b>
Investimentos .....	—	—	0,2	0,0	—
Imobilizado .....	152,5	24,7	153,1	20,5	0,4
Intangível .....	239,6	38,8	261,9	35,1	9,3
<b>Total do ativo não circulante .....</b>	<b>453,9</b>	<b>73,6</b>	<b>469,0</b>	<b>62,9</b>	<b>3,3</b>
<b>Total do ativo .....</b>	<b>616,8</b>	<b>100,0</b>	<b>745,3</b>	<b>100,0</b>	<b>20,8</b>

**ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

	Em 31 de dezembro de		Em 30 de setembro de		Variação 2008/2009
	2008 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2009 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Balancos Patrimoniais</b>					
<b>Passivo e Patrimônio Líquido</b>					
<b>Circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos .....	52,6	8,5	40,7	5,5	(22,6)
Instrumentos derivativos .....	—	—	0,0	0,0	—
Fornecedores .....	46,8	7,6	35,1	4,7	(25,0)
Salários e encargos a recolher .....	35,5	5,8	41,4	5,6	16,6
Provisão para imposto de renda e contribuição social .....	10,8	1,8	15,8	2,1	46,3
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	1,3	0,2	0,6	0,1	(53,8)
Impostos e contribuições a recolher .....	25,3	4,1	23,4	3,1	(7,5)
Dividendos e juros sobre o capital próprio .....	—	—	35,0	4,7	—
Contas a pagar – aquisição de empresas .....	21,1	3,4	15,0	2,0	(28,9)
Outras contas a pagar .....	0,1	0,0	0,2	0,0	100,0
<b>Total do passivo circulante .....</b>	<b>193,5</b>	<b>31,4</b>	<b>207,3</b>	<b>27,8</b>	<b>7,1</b>
<b>Não Circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos .....	124,9	20,2	104,4	14,0	(16,4)
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	0,6	0,1	3,5	0,5	483,3
Provisão para contingências .....	57,9	9,4	16,1	2,2	(72,2)
Impostos e contribuições a recolher .....	61,8	10,0	83,0	11,1	34,3
Contas a pagar – aquisição de empresas .....	25,8	4,2	30,6	4,1	18,6
Outros .....	0,3	0,0	0,0	0,0	(100,0)
<b>Total do passivo não circulante .....</b>	<b>271,4</b>	<b>44,0</b>	<b>237,6</b>	<b>31,9</b>	<b>(12,5)</b>
Participação dos minoritários .....	1,2	0,2	—	—	(100,0)
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social .....	94,4	15,3	224,6	30,1	137,9
Reserva de capital .....	0,0	0,0	0,0	0,0	—
Reserva de reavaliação .....	5,3	0,9	4,4	0,6	(17,0)
Reservas de lucros .....	51,0	8,3	71,4	9,6	40,0
<b>Total do patrimônio líquido .....</b>	<b>150,7</b>	<b>24,4</b>	<b>300,4</b>	<b>40,3</b>	<b>99,3</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido .</b>	<b>616,8</b>	<b>100,0</b>	<b>745,3</b>	<b>100,0</b>	<b>20,8</b>

**Ativo**

***Circulante***

*Caixa e equivalentes de caixa*

O saldo da conta caixa e equivalentes de caixa aumentou significativamente de R\$18,4 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$89,9 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aporte de capital realizado no início de 2009, o que permitiu redução do nosso endividamento líquido.

*Contas a receber*

O saldo de contas a receber aumentou 39,2%, de R\$107,3 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$149,4 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento de nossa receita, decorrente de uma maior parcela de serviços faturados.

### *Estoques*

O saldo da conta estoques diminuiu 14,3%, de R\$11,9 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$10,2 milhões em 30 de setembro de 2009. Essa redução foi devida, principalmente, a melhorias realizadas no processo de gestão dos nossos estoques ao longo de 2009.

### *Impostos a recuperar*

O saldo da conta impostos a recuperar aumentou 34,1%, de R\$12,3 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$16,5 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento dos valores faturados em 2009.

### ***Não Circulante***

#### *Impostos a recuperar*

O saldo da conta impostos a recuperar manteve-se praticamente estável, variando de R\$15,5 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$15,4 milhões em 30 de setembro de 2009. Essa redução foi devida, principalmente, à reclassificação de impostos a recuperar para o ativo circulante devido à maior perspectiva de recuperação, face ao processo de incorporação de empresas que adquirimos no passado.

#### *Imposto de renda e contribuição social diferidos*

O saldo da conta imposto de renda e contribuição social diferidos manteve-se estável, variando de R\$31,3 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$31,9 milhões em 30 de setembro de 2009. A base para constituição do imposto de renda e contribuição social diferidos não sofreram modificações nos períodos comparados.

### ***Imobilizado***

O saldo da conta imobilizado aumentou 0,4%, de R\$152,5 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$153,1 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de investimentos para suportar nosso crescimento orgânico e por incorporação do ativo imobilizado das nossas aquisições em 2009, que foi, primordialmente, compensado pela depreciação entre 31 de dezembro de 2008 e 30 de setembro de 2009.

### ***Intangível***

O saldo da conta intangível aumentou 9,3%, de R\$239,6 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$261,9 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao ágio decorrente das nossas aquisições de 2009 e dos sistemas desenvolvidos entre 31 de dezembro de 2008 e 30 de setembro de 2009.

## **Passivo**

### ***Circulante***

#### *Empréstimos e financiamentos*

O saldo da conta empréstimos e financiamentos diminuiu 22,6%, de R\$52,6 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$40,7 milhões em 30 de setembro de 2009. Essa redução foi devida, principalmente, (1) ao aporte de capital realizado no início de 2009 e (2) à menor necessidade de contrair novos endividamentos em razão de uma maior geração de caixa pelas nossas atividades operacionais.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

---

### *Fornecedores*

O saldo da conta fornecedores diminuiu 25,0%, de R\$46,8 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$35,1 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, à sazonalidade, considerando que no final de dezembro são normalmente acumuladas notas fiscais.

### *Salários e encargos a recolher*

O saldo da conta salários e encargos a recolher aumentou 16,6%, de R\$35,5 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$41,4 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, ao saldo do décimo terceiro a pagar aos nossos empregados.

### *Impostos e contribuições a recolher*

O saldo da conta impostos e contribuições a recolher diminuiu 7,5%, de R\$25,3 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$23,4 milhões em 30 de setembro de 2009. Essa redução foi devida, principalmente, aos fatores temporais.

### *Dividendos e juros sobre capital próprio*

O saldo desta conta foi constituído em 30 de setembro de 2009 devido à declaração de dividendos intermediários.

### *Contas a pagar – aquisição de empresas*

O saldo de contas a pagar – aquisição de empresas diminuiu 28,9%, de R\$21,1 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$15,0 milhões em 30 de setembro de 2009. Essa redução foi devida, principalmente, ao pagamento de valores referentes a aquisições passadas.

## **Não Circulante**

### *Empréstimos e financiamentos*

O saldo da conta empréstimos e financiamentos diminuiu 16,4%, de R\$124,9 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$104,4 milhões em 30 de setembro de 2009. Essa redução foi devida, principalmente, (1) ao aporte de capital realizado no início de 2009 e (2) geração de caixa operacional, que permitiram o pagamento de dívidas sem necessidade de renovação.

### *Provisão para contingências*

O saldo da provisão para contingências diminuiu 72,2%, de R\$57,9 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$16,1 milhões. Essa redução foi devida, principalmente, (i) à reclassificação para impostos e contribuições a recolher e (ii) à reversão de provisões conforme explicado na linha correspondente do resultado.

### *Impostos e contribuições a recolher*

O saldo da conta impostos e contribuições a recolher aumentou 34,3%, de R\$61,8 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$83,0 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, à reclassificação originária de provisões para contingências, conforme explicado acima.

### *Contas a pagar – aquisição de empresas*

O saldo de contas a pagar – aquisição de empresas aumentou 18,6%, de R\$25,8 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$30,6 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, às aquisições de empresas e participações minoritárias realizadas entre 31 de dezembro de 2008 e 30 de setembro de 2009.

**Patrimônio Líquido**

*Reserva de lucros*

O saldo da reserva de lucros aumentou 40,0%, de R\$51,0 milhões em 31 de dezembro de 2008 para R\$71,4 milhões em 30 de setembro de 2009. Esse aumento foi devido, principalmente, aos lucros obtidos no período.

**Comparação entre as posições em 31 de dezembro de 2007 e 31 de dezembro de 2008**

	Em 31 de dezembro de				Variação 2007/2008
	2007 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2008 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Balancos patrimoniais</b>					
<b>Ativo</b>					
<b>Circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa .....	29,5	5,8	18,4	3,0	(37,6)
Contas a receber .....	77,9	15,4	107,3	17,4	37,7
Estoques .....	9,0	1,8	11,9	1,9	32,2
Impostos a recuperar .....	15,1	3,0	12,3	2,0	(18,5)
Despesas do exercício seguinte .....	0,5	0,1	0,3	0,0	(40,0)
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	2,4	0,5	4,2	0,7	75,0
Instrumentos financeiros derivativos ...	—	—	1,5	0,2	—
Outros .....	5,0	1,0	6,9	1,1	38,0
<b>Total do ativo circulante .....</b>	<b>139,2</b>	<b>27,5</b>	<b>162,9</b>	<b>26,4</b>	<b>17,0</b>
<b>Não Circulante</b>					
Realizável a longo prazo .....					
Partes relacionadas .....	0,3	0,1	—	—	(100,0)
Contas a receber .....	0,6	0,1	0,1	0,0	(83,3)
Impostos a recuperar .....	6,8	1,3	15,5	2,5	127,9
Depósitos judiciais .....	9,2	1,8	10,9	1,8	18,5
Imposto de renda e contribuição social diferidos .....	17,6	3,5	31,3	5,1	77,8
Títulos e valores mobiliários .....	0,2	0,0	0,5	0,1	150,0
Outros .....	2,0	0,4	3,5	0,6	75,0
<b>Total do realizável a longo prazo .....</b>	<b>36,8</b>	<b>7,3</b>	<b>61,8</b>	<b>10,0</b>	<b>67,9</b>
Investimentos .....	—	—	—	—	—
Imobilizado .....	113,4	22,4	152,5	24,7	34,5
Intangível .....	216,5	42,8	239,6	38,8	10,7
<b>Total do ativo não circulante .....</b>	<b>366,7</b>	<b>72,5</b>	<b>453,9</b>	<b>73,6</b>	<b>23,8</b>
<b>Total do ativo .....</b>	<b>505,9</b>	<b>100,0</b>	<b>616,8</b>	<b>100,0</b>	<b>21,9</b>

**ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

	Em 31 de dezembro de				Variação 2007/2008
	2007 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2008 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Balancos Patrimoniais</b>					
<b>Passivo e Patrimônio Líquido</b>					
<b>Circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos .....	36,2	7,2	52,6	8,5	45,3
Instrumentos financeiros derivativos ...	4,5	0,9	—	—	(100,0)
Fornecedores.....	28,9	5,7	46,8	7,6	61,9
Salários e encargos a recolher.....	29,4	5,8	35,5	5,8	20,7
Provisão para imposto de renda e contribuição social.....	7,2	1,4	10,8	1,8	50,0
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	1,3	0,3	1,3	0,2	0,0
Impostos e contribuições a recolher.....	26,5	5,2	25,3	4,1	(4,5)
Dividendos e juros sobre capital próprio.....	0,7	0,1	—	—	(100,0)
Contas a pagar – aquisição de empresas.....	14,4	2,8	21,1	3,4	46,5
Outras contas a pagar.....	—	—	0,1	0,0	—
<b>Total do passivo circulante.....</b>	<b>149,2</b>	<b>29,5</b>	<b>193,5</b>	<b>31,4</b>	<b>29,7</b>
<b>Não Circulante</b>					
Exigível a longo prazo					
Empréstimos e financiamentos .....	103,1	20,4	124,9	20,2	21,1
Instrumentos financeiros derivativos	0,2	0,0	—	—	(100,0)
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	2,5	0,5	0,6	0,1	(76,0)
Provisão para contingências.....	68,3	13,5	57,9	9,4	(15,2)
Impostos e contribuições a recolher..	59,3	11,7	61,8	10,0	4,2
Partes relacionadas.....	0,8	0,2	—	—	(100,0)
Contas a pagar – aquisição de empresas.....	21,2	4,2	25,8	4,2	21,7
Outros.....	—	—	0,3	0,0	—
<b>Total do passivo não circulante.....</b>	<b>255,4</b>	<b>50,5</b>	<b>271,4</b>	<b>44,0</b>	<b>6,3</b>
Participação dos minoritários.....	4,7	0,9	1,2	0,2	(74,5)
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social .....	70,4	13,9	94,4	15,3	34,1
Reserva de capital .....	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reserva de reavaliação.....	6,5	1,3	5,3	0,9	(18,5)
Reservas de lucros.....	7,4	1,5	51,0	8,3	589,2
Lucros acumulados .....	12,3	2,4	—	—	—
<b>Total do patrimônio líquido .....</b>	<b>96,7</b>	<b>19,1</b>	<b>150,7</b>	<b>24,4</b>	<b>55,8</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido .</b>	<b>505,9</b>	<b>100,0</b>	<b>616,8</b>	<b>100,0</b>	<b>21,9</b>

**Ativo**

**Circulante**

*Caixa e equivalentes de caixa*

O saldo da conta caixa e equivalentes de caixa diminuiu 37,6%, de R\$29,5 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$18,4 milhões em 31 de dezembro de 2008. Essa redução foi devida, principalmente, ao desembolso para suportar o nosso crescimento orgânico e as nossas aquisições.

*Contas a receber*

O saldo de contas a receber aumentou 37,7%, de R\$77,9 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$107,3 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de operações em razão de crescimento orgânico e por meio de aquisições.

*Estoques*

O saldo da conta estoques aumentou 32,2%, de R\$9,0 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$11,9 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de operações em razão de crescimento orgânico e por meio de aquisições.

*Impostos a recuperar*

O saldo da conta impostos a recuperar diminuiu 18,5%, de R\$15,1 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$12,3 milhões em 31 de dezembro de 2008. Essa redução foi devida, principalmente, à reclassificação para não circulante causada pela reavaliação das expectativas quanto à realização desses impostos no curto prazo pelos prestadores de serviços que adquirimos em 2007.

***Não Circulante****Impostos a recuperar*

O saldo da conta impostos a recuperar aumentou significativamente de R\$6,8 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$15,5 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, à reclassificação para não circulante causada pela reavaliação das expectativas quanto à realização desses impostos no curto prazo pelos prestadores de serviços que adquirimos em 2007.

*Imposto de renda e contribuição social diferidos*

O saldo da conta imposto de renda e contribuição social diferidos aumentou 77,8%, de R\$17,6 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$31,3 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, à constituição de imposto de renda e contribuição social diferidos em uma de nossas então controladas.

***Imobilizado***

O saldo da conta imobilizado aumentou 34,5%, de R\$113,4 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$152,5 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de investimentos para suportar nosso crescimento orgânico e por incorporação do ativo imobilizado das aquisições que realizamos em 2008.

***Intangível***

O saldo da conta intangível aumentou 10,7%, de R\$216,5 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$239,6 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento do ágio decorrente das aquisições que realizamos em 2008.

**Passivo*****Circulante****Empréstimos e financiamentos*

O saldo da conta empréstimos e financiamentos aumentou 45,3%, de R\$36,2 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$52,6 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no endividamento para suportar nosso crescimento orgânico e as nossas aquisições.



### *Fornecedores*

O saldo da conta fornecedores aumentou 61,9%, de R\$28,9 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$46,8 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, à ampliação das nossas operações em 2008, incluindo as aquisições realizadas no período, e à compra de equipamentos e realização de obras para novas Unidades de Atendimento.

### *Salários e encargos a recolher*

O saldo da conta salários e encargos a recolher aumentou 20,7%, de R\$29,4 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$35,5 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de operações em razão de crescimento orgânico e por aquisições.

### *Impostos e contribuições a recolher*

O saldo da conta impostos e contribuições a recolher diminuiu 4,5%, de R\$26,5 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$25,3 milhões em 31 de dezembro de 2008. Essa redução foi devida, principalmente, aos parcelamentos de dívidas fiscais dos prestadores de serviços que adquirimos em 2008.

### *Contas a pagar – aquisição de empresas*

O saldo de contas a pagar – aquisição de empresas aumentou 46,5%, de R\$14,4 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$21,1 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no número de aquisições que realizamos em 2008.

## **Não Circulante**

### *Empréstimos e financiamentos*

O saldo da conta empréstimos e financiamentos aumentou 21,1%, de R\$103,1 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$124,9 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no endividamento para suportar principalmente nosso crescimento orgânico e as aquisições que realizamos.

### *Provisão para contingências*

O saldo da provisão para contingências diminuiu 15,2%, de R\$68,3 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$57,9 milhões em 31 de dezembro de 2008. Essa redução foi devida, principalmente, à reversão de provisões que fizemos em excesso.

### *Impostos e contribuições a recolher*

O saldo da conta impostos e contribuições a recolher aumentou 4,2%, de R\$59,3 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$61,8 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, aos parcelamentos de dívidas fiscais dos prestadores de serviços que adquirimos em 2008.

### *Contas a pagar – aquisição de empresas*

O saldo de contas a pagar – aquisição de empresas aumentou 21,7%, de R\$21,2 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$25,8 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no número de parcelas que compõem o preço de aquisição dos prestadores de serviços que adquirimos em 2008.

**Patrimônio Líquido**

*Reserva de lucros*

O saldo da reserva de lucros aumentou significativamente de R\$7,4 milhões em 31 de dezembro de 2007 para R\$51,0 milhões em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento foi devido, principalmente, aos lucros obtidos no período.

**Comparação entre as posições em 31 de dezembro de 2006 e 31 de dezembro de 2007**

	Em 31 de dezembro de				Variação 2006/2007
	2006 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2007 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Balancos patrimoniais</b>					
<b>Ativo</b>					
<b>Circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa .....	27,4	8,4	29,5	5,8	7,7
Contas a receber.....	63,6	19,5	77,9	15,4	22,5
Estoques.....	7,2	2,2	9,0	1,8	25,0
Impostos a recuperar.....	10,8	3,3	15,1	3,0	39,8
Despesas do exercício seguinte.....	0,7	0,2	0,5	0,1	(28,6)
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	2,4	0,7	2,4	0,5	0,0
Instrumentos financeiros derivativos ...	—	—	—	—	—
Outros .....	1,2	0,4	5,0	1,0	316,7
<b>Total do ativo circulante.....</b>	<b>113,3</b>	<b>34,7</b>	<b>139,2</b>	<b>27,5</b>	<b>22,9</b>
<b>Não Circulante</b>					
Realizável a longo prazo .....					
Partes relacionadas.....	12,2	3,7	0,3	0,1	(97,5)
Contas a receber.....	0,5	0,2	0,6	0,1	20,0
Impostos a recuperar.....	3,2	1,0	6,8	1,3	112,5
Depósitos judiciais.....	8,5	2,6	9,2	1,8	8,2
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	14,3	4,4	17,6	3,5	23,1
Títulos e valores mobiliários.....	10,5	3,2	0,2	0,0	(98,1)
Outros .....	0,6	0,2	2,0	0,4	233,3
<b>Total do realizável a longo prazo .....</b>	<b>49,9</b>	<b>15,3</b>	<b>36,8</b>	<b>7,3</b>	<b>(26,3)</b>
Investimentos.....	—	—	—	—	—
Imobilizado.....	96,1	29,5	113,4	22,4	18,0
Intangível.....	66,8	20,5	216,5	42,8	224,1
<b>Total do ativo não circulante.....</b>	<b>212,8</b>	<b>65,3</b>	<b>366,7</b>	<b>72,5</b>	<b>72,3</b>
<b>Total do ativo.....</b>	<b>326,1</b>	<b>100,0</b>	<b>505,9</b>	<b>100,0</b>	<b>55,1</b>

**ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

	Em 31 de dezembro de				Variação 2006/2007
	2006 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	2007 (R\$ milhões)	Análise Vertical (%)	
<b>Balancos Patrimoniais</b>					
<b>Passivo e Patrimônio Líquido</b>					
<b>Circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos .....	8,8	2,7	36,2	7,2	311,4
Instrumentos financeiros derivativos ...	0,9	0,3	4,5	0,9	400,0
Fornecedores.....	25,5	7,8	28,9	5,7	13,3
Salários e encargos a recolher.....	25,4	7,8	29,4	5,8	15,7
Provisão para imposto de renda e contribuição social.....	4,8	1,5	7,2	1,4	50,0
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	1,3	0,4	1,3	0,3	0,0
Impostos e contribuições a recolher.....	12,7	3,9	26,5	5,2	108,7
Dividendos e juros sobre capital próprio.....	4,9	1,5	0,7	0,1	(85,7)
Contas a pagar – aquisição de empresas .....	5,3	1,6	14,4	2,8	171,7
Outras contas a pagar .....	5,1	1,6	—	—	(100,0)
<b>Total do passivo circulante.....</b>	<b>94,7</b>	<b>29,0</b>	<b>149,2</b>	<b>29,5</b>	<b>57,6</b>
<b>Não Circulante</b>					
Exigível a longo prazo					
Empréstimos e financiamentos .....	40,7	12,5	103,1	20,4	153,3
Instrumentos financeiros derivativos	1,7	0,5	0,2	0,0	(88,2)
Imposto de renda e contribuição social diferidos.....	3,3	1,0	2,5	0,5	(24,2)
Provisão para perdas em investimentos.....	—	—	—	—	—
Provisão para contingências.....	38,6	11,8	68,3	13,5	76,9
Impostos e contribuições a recolher..	36,0	11,0	59,3	11,7	64,7
Partes relacionadas.....	0,6	0,2	0,8	0,2	33,3
Contas a pagar – aquisição de empresas .....	4,5	1,4	21,2	4,2	371,1
Outros .....	0,3	0,1	—	—	(100,0)
<b>Total do passivo não circulante.....</b>	<b>125,6</b>	<b>38,5</b>	<b>255,4</b>	<b>50,5</b>	<b>103,3</b>
Participação dos minoritários.....	7,7	2,4	4,7	0,9	(39,0)
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social .....	40,4	12,4	70,4	13,9	74,3
Reserva de capital .....	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reserva de reavaliação.....	8,2	2,5	6,5	1,3	(20,7)
Reservas de lucros.....	6,1	1,9	7,4	1,5	21,3
Lucros acumulados .....	43,5	13,3	12,3	2,4	(71,7)
<b>Total do patrimônio líquido .....</b>	<b>98,3</b>	<b>30,1</b>	<b>96,7</b>	<b>19,1</b>	<b>(1,6)</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido .</b>	<b>326,1</b>	<b>100,0</b>	<b>505,9</b>	<b>100,0</b>	<b>55,1</b>

**Ativo**

**Circulante**

*Caixa e equivalentes de caixa*

O saldo da conta caixa e equivalentes de caixa aumentou 7,7%, de R\$27,4 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$29,5 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, à maior geração de caixa.

*Contas a receber*

O saldo de contas a receber aumentou 22,5%, de R\$63,6 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$77,9 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de operações em razão de crescimento orgânico e por meio de aquisições.

*Estoques*

O saldo da conta estoques aumentou 25,0%, de R\$7,2 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$9,0 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de operações em razão de crescimento orgânico e por meio de aquisições.

*Impostos a recuperar*

O saldo da conta impostos a recuperar aumentou 39,8%, de R\$10,8 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$15,1 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao reconhecimento de impostos a recuperar pelos prestadores de serviços que adquirimos em 2007.

***Não Circulante****Impostos a recuperar*

O saldo da conta impostos a recuperar aumentou significativamente R\$3,2 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$6,8 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao reconhecimento de impostos a recuperar pelos prestadores de serviços que adquirimos em 2007.

*Imposto de renda e contribuição social diferidos*

O saldo da conta imposto de renda e contribuição social diferidos aumentou 23,1%, de R\$14,3 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$17,6 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, à constituição contábil de provisão para contingências e crédito de liquidação duvidosa, variação cambial e plano de participação nos resultados não realizados em 2007.

***Imobilizado***

O saldo da conta imobilizado aumentou 18,0%, de R\$96,1 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$113,4 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de operações em razão do investimento para suportar nosso crescimento orgânico e por incorporação do ativo imobilizado das aquisições que realizamos em 2007.

***Intangível***

O saldo da conta intangível aumentou significativamente de R\$66,8 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$216,5 milhões. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento do ágio decorrente das aquisições que realizamos em 2007.

**Passivo*****Empréstimos e financiamentos***

O saldo da conta empréstimos e financiamentos aumentou significativamente de R\$8,8 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$36,2 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no endividamento para suportar nosso crescimento orgânico e as nossas aquisições.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

---

### *Fornecedores*

O saldo da conta fornecedores nacionais aumentou 13,3%, de R\$25,5 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$28,9 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao maior volume de operações.

### *Salários e encargos a recolher*

O saldo da conta salários e encargos a recolher aumentou 15,7%, de R\$25,4 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$29,4 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no volume de operações em razão de crescimento orgânico e por aquisições.

### *Impostos e contribuições a recolher*

O saldo da conta impostos e contribuições a recolher aumentou significativamente de R\$12,7 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$26,5 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, aos parcelamentos de dívidas fiscais dos prestadores de serviços que adquirimos em 2007.

### *Contas a pagar – aquisição de empresas*

Não realizamos aquisições em 2006 e, em 2007, refere-se ao aumento no número de parcelas que compõem o preço de aquisição dos prestadores de serviços que adquirimos no ano. O saldo aumentou de R\$ 5,3 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$ 14,4 milhões em 31 de dezembro de 2007.

## **Não Circulante**

### *Empréstimos e financiamentos*

O saldo da conta empréstimos e financiamentos aumentou significativamente de R\$40,7 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$103,1 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, à incorporação de dívidas de prestadores de serviços de saúde que adquirimos em 2007 e ao aumento no endividamento para suportar nossas aquisições.

### *Provisão para contingências*

O saldo da provisão para contingências aumentou 76,9%, de R\$38,6 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$68,3 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, à constituição de provisões relativas a impostos em discussão de empresas adquiridas.

### *Impostos e contribuições a recolher*

O saldo da conta impostos e contribuições a recolher aumentou 64,7%, de R\$36,0 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$59,3 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, aos parcelamentos de dívidas fiscais dos prestadores de serviços que adquirimos em 2007.

### *Contas a pagar – aquisição de empresas*

O saldo do outras contas a pagar – aquisição de empresas aumentou significativamente de R\$4,5 milhões em 2006 para R\$21,2 milhões em 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, ao aumento no número de parcelas que compõem o preço de aquisição dos prestadores de serviços que adquirimos em 2007.

## **Patrimônio Líquido**

### ***Reserva de lucros***

O saldo da reserva de lucros aumentou 21,3%, de R\$6,1 milhões em 31 de dezembro de 2006 para R\$7,4 milhões em 31 de dezembro de 2007. Esse aumento foi devido, principalmente, a um melhor resultado.

**Outras Informações Financeiras**

**EBITDA**

O EBITDA é uma medida não-contábil que elaboramos e corresponde ao nosso lucro líquido do exercício ou do período, conforme o caso, antes do imposto de renda e da contribuição social, do resultado financeiro e das despesas com depreciação e amortização.

O EBITDA não é uma medida reconhecida de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, IFRS ou US GAAP, não possui um significado padrão e pode não ser comparável ao EBITDA preparado por outras empresas. O EBITDA apresenta limitações que podem prejudicar a sua utilização como medida de lucratividade, em razão de não considerar determinados custos decorrentes dos nossos negócios, que poderiam afetar de maneira significativa os nossos lucros, tais como despesas financeiras, tributos, depreciação, despesas de capital e outros encargos relacionados. Em nossos negócios, utilizamos o EBITDA como medida do nosso desempenho operacional.

Segue abaixo a reconciliação do nosso lucro líquido com o EBITDA nos períodos de nove meses encerrados em 30 de setembro de 2008 e 2009:

	Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de		
	2008	2009	Varição 2008/2009
<b>Reconciliação do lucro líquido com o EBITDA</b>	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)	(%)
Lucro Líquido .....	38,2	63,6	66,5
(-) Resultado Financeiro.....	(22,1)	(15,4)	(30,3)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social .....	(29,7)	(35,8)	20,5
(-) Depreciação e Amortização de Ágio.....	(28,5)	(23,5)	(17,5)
<b>EBITDA</b> .....	118,6	138,4	16,7
% Margem EBITDA (1) .....	23,5	24,4	

<sup>(1)</sup> Margem EBITDA é o EBITDA dividido pela receita líquida do período.

Segue abaixo a reconciliação do lucro líquido com o EBITDA para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de				
	2006	2007	2008	Varição 2006/2007	Varição 2007/2008
<b>Reconciliação do lucro líquido com o EBITDA</b>	(R\$ milhões)			%, exceto pontos percentuais	
<b>Lucro líquido</b> .....	32,1	25,3	42,0	21,2	66,0
(-) Resultado financeiro .....	(28,8)	(15,7)	(40,7)	(45,5)	159,2
(-) Imposto de renda e contribuição social .....	(10,6)	(31,7)	(22,0)	199,1	(30,6)
(-) Depreciação e amortização de ágio .....	(23,6)	(25,7)	(49,9)	8,9	94,2
<b>EBITDA</b> .....	95,2	98,4	154,6	3,4	57,1
% Margem EBITDA (1) .....	19,5	17,9	22,9		

<sup>(1)</sup> Margem EBITDA é o EBITDA dividido pela receita líquida do exercício social.

**Liquidez e Recursos de Capital**

Para administrar a nossa liquidez, consideramos o nosso caixa e equivalentes de caixa e as nossas contas a receber e a pagar. Nossas contas a receber são afetadas pelos prazos de recebimento dos valores que faturamos contra nossos clientes, operadoras de planos de saúde, hospitais, empresas e laboratórios de análises clínicas no momento em que lhes prestamos nossos serviços. Geralmente, observamos um intervalo médio de 20 dias entre o pagamento das nossas despesas e o efetivo recebimento das receitas dos nossos serviços.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

---

*Caixa e equivalentes de caixa.* O saldo da nossa conta de caixa e equivalentes de caixa era de R\$27,4 milhões em 31 de dezembro de 2006, R\$29,5 milhões em 31 de dezembro de 2007, R\$18,4 milhões em 31 de dezembro de 2008 e R\$89,9 milhões em 30 de setembro de 2009.

*Contas a receber.* O saldo das contas a receber corrente era de R\$63,6 milhões em 31 de dezembro de 2006, R\$77,9 milhões em 31 de dezembro de 2007, R\$107,3 milhões em 31 de dezembro de 2008 e R\$149,4 milhões em 30 de setembro de 2009.

### **Fontes de Recursos**

A nossa principal fonte de recursos de capital corresponde ao fluxo de caixa decorrente das nossas operações que utilizamos para financiar nossas operações e investimentos e para pagamento dividendos. Também obtemos recursos de capital por meio de empréstimos com instituições financeiras e financiamentos com fornecedores para aquisição de equipamentos de análises clínicas, de diagnóstico por imagem e de outras especialidades e de tecnologia da informação.

*Atividades Operacionais.* Nosso fluxo de caixa operacional corrente totalizou R\$71,3 milhões em 31 de dezembro de 2006, R\$79,5 milhões em 31 de dezembro de 2007, R\$72,4 milhões em 31 de dezembro de 2008 e R\$34,3 milhões em 30 de setembro de 2009. O aumento do nosso fluxo de caixa operacional entre 2006 e 2007 foi devido, principalmente, à maior geração de caixa operacional, que, por sua vez, foi devida a um maior lucro operacional, desconsiderando-se os efeitos de provisões. A redução do nosso fluxo de caixa operacional entre 2007 e 2008 foi devida, principalmente, ao aumento do contas a receber e de gastos com a nossa estrutura administrativa, decorrente do processo de reorganização das nossas estruturas operacional e corporativa. A redução do nosso fluxo de caixa operacional entre 31 de dezembro de 2008 e 30 de setembro de 2009 foi devida, principalmente, (1) ao aumento do contas a receber, ocasionado pelo crescimento da receita no trimestre finalizado em setembro de 2009 em R\$ 23,0 milhões maior quando comparada ao trimestre finalizado em dezembro de 2008; e (2) à redução do saldo da conta fornecedores, ocasionada por menores aquisições de equipamentos em setembro de 2009 comparado com o mês de dezembro de 2008.

*Atividades de Investimento.* O fluxo de caixa decorrente das nossas atividades de investimento totalizou resultado negativo de R\$37,9 milhões em 31 de dezembro de 2006, resultado negativo de R\$90,7 milhões em 31 de dezembro de 2007, resultado negativo de R\$114,9 milhões em 31 de dezembro de 2008 e resultado negativo de R\$49,2 milhões em 30 de setembro de 2009. O aumento do nosso fluxo de caixa decorrente das nossas atividades de investimento entre 2006 e 2007 foi devido, principalmente, aos investimentos realizados em aquisições, incluindo o ágio. O nosso fluxo de caixa decorrente das nossas atividades de investimento aumentou entre 2007 e 2008, principalmente, devido a maiores investimentos na operação orgânica, parcialmente compensado por menor valor total das aquisições realizadas no período. A variação do nosso fluxo de caixa decorrente das nossas atividades de investimento entre 31 de dezembro de 2008 e 30 de setembro de 2009 foi devida, principalmente, ao menor montante de aquisições e investimentos em imobilizado realizado no período.

*Atividades de Financiamento.* O fluxo de caixa decorrente das nossas atividades de financiamento totalizou resultado negativo de R\$39,7 milhões em 31 de dezembro de 2006, resultado positivo de R\$13,3 milhões em 31 de dezembro de 2007, resultado positivo de R\$31,5 milhões em 31 de dezembro de 2008 e resultado positivo de R\$86,3 milhões em 30 de setembro de 2009. A variação do nosso fluxo de caixa decorrente das nossas atividades de financiamento entre 2006 e 2007 foi devida, principalmente, ao menor pagamento de principais de dívidas e às dívidas incorporadas das empresas adquiridas. A variação do nosso fluxo de caixa decorrente das nossas atividades de financiamento entre 2007 e 2008 foi devida, principalmente, ao menor ritmo de endividamento e ao aporte realizado no final de 2008, que foram destinados, primordialmente, a investimentos na nossa Unidade de Atendimento no bairro do Itaim, na Cidade e Estado de São Paulo, equipamentos de diagnóstico por imagem e de outras especialidades e às nossas aquisições. A variação do nosso fluxo de caixa decorrente das nossas operações de financiamento entre 2008 e 30 de setembro de 2009 foi devida, principalmente, à menor renovação de empréstimos e financiamentos e ao aporte de capital realizado no início de 2009.

**Investimentos e Desinvestimentos de Capital**

Os principais investimentos que realizamos estão relacionados com a expansão das nossas operações e podem ser classificados conforme segue abaixo:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
	(R\$ milhões)				
Máquinas e equipamentos .....	10,2	4,9	29,6	20,7	9,2
Benfeitorias e Instalações em Imóveis de terceiros .....	4,9	4,0	11,1	7,1	9,3
Imóveis .....	8,3	-	-	-	-
Imobilizado em andamento .....	-	9,3	24,7	20,8	-
Móveis e utensílios .....	1,2	1,1	2,1	1,8	1,6
Equipamentos e sistemas de tecnologia da informação .....	2,8	6,9	13,0	8,1	7,4
Outros .....	-	-	-	-	0,2
<b>Total</b>	<b>27,4</b>	<b>26,2</b>	<b>80,5</b>	<b>58,5</b>	<b>27,7</b>

Máquinas e equipamentos para análises clínicas, diagnósticos por imagem e de outras especialidades e equipamentos e sistemas de tecnologia da informação foram os investimentos mais relevantes que fizemos nos últimos três anos e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009. Esses investimentos foram devidos, principalmente, ao aumento no volume total de exames, em especial os diagnósticos por imagem e de outras especialidades, para suportar o nosso crescimento orgânico e nosso crescimento decorrente de aquisições desde 2006.

Outros investimentos relevantes foram realizados em benfeitorias em imóveis de terceiros, instalações, móveis e utensílios e também estão relacionados com o nosso crescimento orgânico e por aquisições.

Investimentos em imobilizado em andamento referem-se, praticamente em sua totalidade, à construção da Unidade Itaim, na Cidade de São Paulo, que iniciou suas operações em janeiro de 2009. A construção da Unidade Itaim utilizou recursos próprios e de terceiros, neste último caso decorrente de contratos de abertura de linha de crédito com recursos repassados pelo BNDES com instituições financeiras brasileiras. Para informações adicionais sobre esses contratos de repasse, ver seção “Análise e Discussão da Administração sobre Situação Financeira e o Resultado das Operações – Endividamento” na página 128 deste Prospecto.

**Endividamento**

Em 30 de setembro de 2009, nosso endividamento bancário era de R\$145,0 milhões, sendo R\$40,7 milhões de curto prazo e R\$104,4 milhões de longo prazo. Nosso endividamento compreende, principalmente, empréstimos com instituições financeiras e financiamentos para aquisição de equipamentos de análises clínicas, diagnóstico por imagem e de outras especialidades e de tecnologia da informação. As contas a pagar por aquisições de empresas prestadoras de serviços de saúde totalizavam R\$45,6 milhões, sendo R\$15,0 milhões de curto prazo e R\$30,6 milhões de longo prazo. A tabela abaixo resume o vencimento do saldo do nosso endividamento relevante em 30 de setembro de 2009:

	Total	Inferior a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Após 5 anos
	(R\$ milhões)				
Empréstimos e financiamentos com instituições financeiras .....	145,0	40,7	70,9	32,4	1,0
Parcelas do preço de aquisição de prestadores de serviços saúde (1) .....	45,6	15,0	19,8	10,7	0,0
<b>Total</b> .....	<b>190,6</b>	<b>55,7</b>	<b>90,7</b>	<b>43,1</b>	<b>1,0</b>

<sup>(1)</sup> Refere-se substancialmente ao parcelamento do preço de aquisições cujas parcelas são representadas por notas promissórias. Para informações adicionais, ver nota explicativa 15 das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 425.



## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA E O RESULTADO DAS OPERAÇÕES**

O caixa gerado pelas nossas atividades operacionais tem nos proporcionado liquidez e recursos de capital suficientes para satisfazer os nossos compromissos financeiros, arcar com nossas despesas e investimentos planejados. Não podemos garantir que essa situação permanecerá no futuro. Caso entendamos necessário contrair empréstimos para financiar nossos investimentos, despesas, dívidas e/ou aquisições, acreditamos ter capacidade para contratá-los.

Nossos empréstimos e financiamentos compreendem os contratos e instrumentos descritos abaixo, e foram obtidos basicamente para suportar nossas aquisições e investimentos em equipamentos de análises clínicas, diagnóstico por imagem e de outras especialidades e de tecnologia da informação. Alguns empréstimos e financiamentos possuem cláusulas restritivas em conformidade com as práticas de mercado. Para maiores informações sobre nossos empréstimos e financiamentos, ver nota explicativa 10 das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 413.

*Empréstimos e financiamentos com instituições financeiras brasileiras em Real.* Em 30 de setembro de 2009, mantínhamos empréstimos e financiamentos com instituições financeiras brasileiras no montante total de R\$126,9 milhões. Sobre esses empréstimos e financiamentos incidem juros a taxas que correspondem ao CDI acrescido de 1% ao ano ou variam entre 104% a 110,5% do CDI ao ano, ou TJLP + 6,3%. Alguns desses empréstimos são garantidos por nota promissória, aval, penhor de direitos creditórios, alienação fiduciária e fiança.

*Empréstimos e financiamentos com instituições financeiras brasileiras denominados ou referenciados em Dólar.* Em 30 de setembro de 2009, mantínhamos empréstimos e financiamentos com instituições financeiras brasileiras denominados ou referenciados em Dólares no montante total de R\$6,4 milhões. Sobre esses empréstimos e financiamentos incidem juros a taxas que variam entre 0,25% e 8,5% ao ano e são ajustados conforme variação cambial. Um desses empréstimos é garantido por aval em nota promissória.

*BNDES.* Em 30 de setembro de 2009, mantínhamos contratos de abertura de linha de crédito com recursos repassados pelo BNDES com instituições financeiras brasileiras no montante total de R\$8,8 milhões para instalação ou modernização de unidades de atendimento. Sobre o principal desses contratos de abertura de linha de crédito incidem juros que variam de 2,8% a 6,3% ao ano e são ajustados conforme TJLP.

*FINEP.* Em 8 de maio de 2009, celebramos com a FINEP um contrato de financiamento, por meio do qual obtivemos uma linha de crédito no valor de até R\$7,1 milhões, para suportar parcela do custo total do nosso projeto de inovação científico-tecnológica nas áreas de biologia molecular, biologia celular e proteômica para desenvolvimento de novos testes diagnósticos e abordagens terapêuticas, no valor total de R\$7,9 milhões. Esse financiamento será disponibilizado por meio de quatro parcelas, sendo a primeira liberada somente após a assinatura desse contrato e as demais após o transcurso de 180 dias da liberação da parcela imediatamente anterior. O saldo utilizado em 30 de setembro de 2009 foi de R\$2,5 milhões. O saldo devedor deverá ser pago em 81 parcelas mensais e sucessivas, sendo a primeira devida em 15 de janeiro de 2011 e a última em 15 de setembro de 2018. Sobre esse financiamento incidem juros de 4,25% ao ano ou, em caso de perda do benefício da taxa de juros fixa, um spread de 5% ao ano acima da TJLP. Em 30 de setembro de 2009, o saldo devedor deste contrato era de R\$ 2,5 milhões.

*Contas a pagar – Aquisição de Prestadores de Serviços de Saúde.* Nosso endividamento decorrente das dívidas que assumimos como resultado das aquisições que realizamos era de R\$45,6 milhões em 30 de setembro de 2009. O principal é reajustado mensalmente com base principalmente no IGP-M e IPCA e pago mensalmente. Para informações sobre o saldo a pagar da nossa recente aquisição do Laboratório Weinmann S.A., ver “— Eventos Recentes” na página 97 deste Prospecto.

Além disso, mantínhamos programas de parcelamentos ordinário e extraordinários de tributos federais e municipais, que totalizavam R\$89,9 milhões em 30 de setembro de 2009, sendo R\$11,5 milhões de curto prazo e R\$78,4 milhões de longo prazo. As parcelas no contexto desses parcelamentos são atualizadas pela TJLP, SELIC ou IPCA. Em caso de inadimplemento de qualquer parcela, podemos ser excluídos do respectivo programa de parcelamento. Para mais informações sobre os parcelamentos de impostos, ver nota explicativa 14 das nossas demonstrações financeiras.

### **Obrigações Contratuais**

Adicionalmente às nossas principais obrigações contratuais que estão descritas na seção “Negócios da Companhia — Contratos Relevantes”, na página 173 deste Prospecto, mantínhamos, em 30 de setembro de 2009, arrendamentos operacionais de equipamentos de diagnóstico por imagem e de outras especialidades e de tecnologia da informação no montante total de R\$1,7 milhões. Sobre o principal desses arrendamentos operacionais incidem uma taxa pré-fixada de 10,82% ao ano e CDI que variam entre 0,37% a 4% ao ano.

### **Obrigações Não Incluídas no Balanço Patrimonial**

Em 30 de setembro de 2009, não possuíamos nenhuma operação não incluída em nosso balanço patrimonial.

### **Avaliação Quantitativa e Qualitativa dos Riscos de Mercado**

Estamos expostos a riscos de mercado que são incorridos no curso normal dos nossos negócios, tais como o risco de taxa de juros, risco de taxa de câmbio e risco de crédito, que podem afetar o crescimento econômico do Brasil e o valor dos nossos passivos financeiros, nosso fluxo de caixa e o resultado das nossas operações. Para mais informações, ver nota explicativa 16 (a) das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 425.

#### ***Risco de taxa de juros***

Possuímos empréstimos e financiamentos contratados em moeda nacional subordinados a taxas de juros vinculadas a indexadores como a TJLP e o CDI, além de saldo de tributos a pagar com juros às taxas SELIC e TJLP. O risco inerente a esses passivos surge em razão da possibilidade de existirem flutuações nessas taxas. Não temos pactuado contratos de derivativos para fazer cobertura para esse risco. Entendemos que a exposição a esse risco é minimizada pelas aplicações financeiras remuneradas pela variação do CDI. Para mais informações, ver nota explicativa 16 (a) das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 425.

#### ***Risco de taxa de câmbio***

Possuímos empréstimos, financiamentos e contas a pagar e a receber em moeda estrangeira. O risco vinculado a esses passivos surge em razão da possibilidade de existirem flutuações nas taxas de câmbio que possam aumentar os seus saldos. Os passivos sujeitos a esse risco em 30 de setembro de 2009 representam aproximadamente de 4,4% do saldo total de empréstimos e financiamentos e 2,9% do saldo total de contas a pagar a fornecedores. Com a finalidade de reduzir sua exposição em moeda estrangeira, contratamos operações de *swap* cambial, trocando a variação do Dólar e juros pela variação do CDI. Em 30 de setembro de 2009, registramos ganho de R\$3,0 milhões com variação cambial, que foi reconhecido em nossas demonstrações financeiras e registrado na conta “variação cambial”. Além das operações de *swap*, possuímos recebimentos de clientes em moeda estrangeira, representando 1,46% do total de contas a receber, que garantem um hedge natural de aproximadamente US\$0,2 milhão por mês. Para mais informações, ver nota explicativa 16 (a) das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 425.

#### ***Risco de crédito***

Nossa base de fontes pagadoras e clientes apresenta certo grau de concentração em algumas principais fontes pagadoras. Por meio de controles internos, monitoramos permanentemente o nível das nossas contas a receber, o que acreditamos limitar o risco de contas inadimplentes. Registramos provisão para créditos de liquidação duvidosa para as perdas que consideramos prováveis. Para mais informações, ver nota explicativa 16 (a) das nossas demonstrações financeiras anexas a este Prospecto, na página 425.

---

## VISÃO GERAL DO SETOR

---

### Setor de Saúde no Brasil

#### *Introdução*

O setor de saúde no Brasil é dividido em público e privado. O setor público de saúde oferece gratuitamente assistência à saúde a todos os cidadãos brasileiros por força da Constituição Federal por meio do SUS. O setor privado de saúde, também chamado de setor de saúde suplementar, compreende uma variedade de participantes, incluindo operadoras de planos de saúde, prestadores de serviços e clientes particulares.

#### *Setor Público de Saúde, ou SUS*

O SUS é o sistema público de saúde responsável por grande parte do financiamento do setor de saúde no Brasil. De acordo com publicação da OMS, de 2009, as despesas públicas com saúde, em 2007, representaram 3,6% do PIB brasileiro. O SUS oferece serviços de saúde por meio de instituições públicas nas esferas federal, estadual e municipal, assim como por meio de instituições privadas (entidades sem fins lucrativos e entidades comerciais), que prestam serviços ao SUS a partir de contratos firmados com órgãos públicos.

Em princípio, o SUS deveria ter a capacidade física e econômica para atender toda a população brasileira e fazer valer o que determina a Constituição Federal. Todavia, o mais relevante obstáculo para tanto é a incapacidade do Brasil em elevar os gastos públicos com saúde, que entre 2002 e 2006 oscilou entre 3,2% e 3,6% do PIB. Segundo a OMS, em 2007 os gastos públicos dos principais países das Américas superaram 4% do PIB, como Argentina (4,6%), Chile (4,0%), México (4,9%) e Estados Unidos (7,8%).

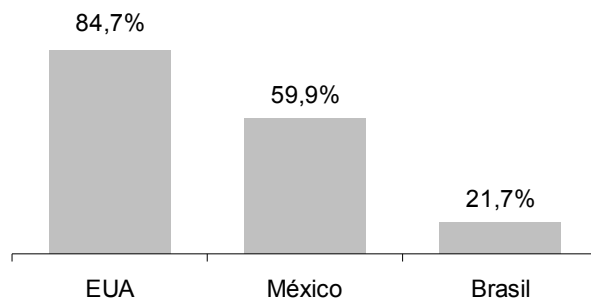
#### *Setor de Saúde Suplementar ou Setor Privado de Saúde*

A limitação dos gastos públicos com saúde é um dos fatores que impulsionam o crescimento do setor de saúde suplementar. De acordo com análise setorial do jornal Valor Econômico de 2006, o Brasil é o maior mercado privado de serviços relacionados à saúde da América Latina. Os gastos com a saúde suplementar no Brasil foram de 3,8% do PIB em 2007, valor superior aos principais países da América Latina, como Argentina (3,3%), Chile (2,1%) e México (2,6%).

O setor de saúde suplementar pode ser dividido principalmente em prestadores de serviços e operadoras de planos de saúde. Os prestadores de serviços compreendem hospitais, médicos, clínicas médicas, laboratórios de análises clínicas e centros de diagnósticos por imagem. As operadoras de planos de saúde compreendem cooperativas médicas, instituições filantrópicas, operadoras de autogestão, seguradoras especializadas em saúde e medicinas de grupo.

As operadoras de planos de saúde possuem uma posição de destaque no setor de saúde suplementar. De acordo com o Caderno de Informação da Saúde Suplementar da ANS, de setembro de 2009, as operadoras (excluindo aquelas exclusivamente odontológicas) geraram, em conjunto, uma receita total bruta de aproximadamente R\$59,2 bilhões em 2008. Desse total, aproximadamente R\$47,0 bilhões foram direcionados ao pagamento dos prestadores de serviços de saúde. Comparativamente a outros mercados internacionais, como Estados Unidos e México, o Brasil ainda apresenta baixa penetração de planos de saúde privados. O gráfico abaixo apresenta a porcentagem da população total coberta por planos de saúde privados.

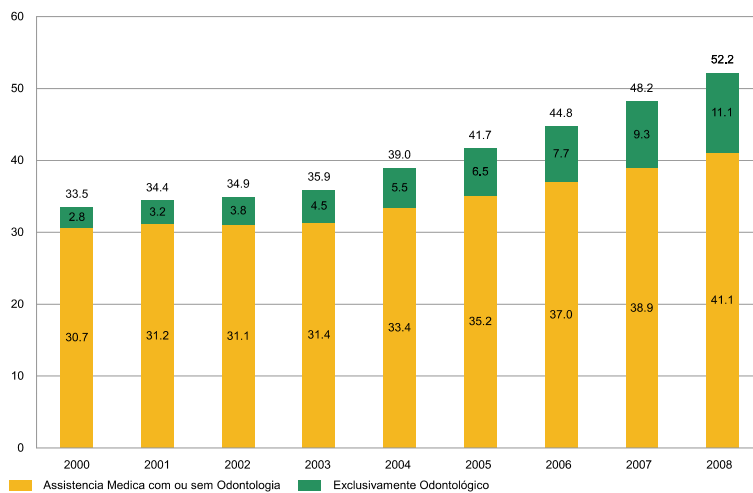
### Penetração dos Planos de Saúde Privados



Fonte: ANS; IBGE; U.S. Census Bureau; Instituto Nacional de Salud Publica

Com base em dados mais atualizados do IBGE relativos à população brasileira em 2008 e os dados da ANS de dezembro de 2008 relativos aos beneficiários de planos de saúde, o número de brasileiros cobertos por operadoras de planos de saúde, excluindo planos exclusivamente odontológicos, tem crescido ao longo da última década, passando de 30,7 milhões em 2000 para 41,1 milhões de brasileiros em dezembro de 2008.

### Beneficiários de Planos de Saúde de Assistência Médica (e Odontológica) – em milhões



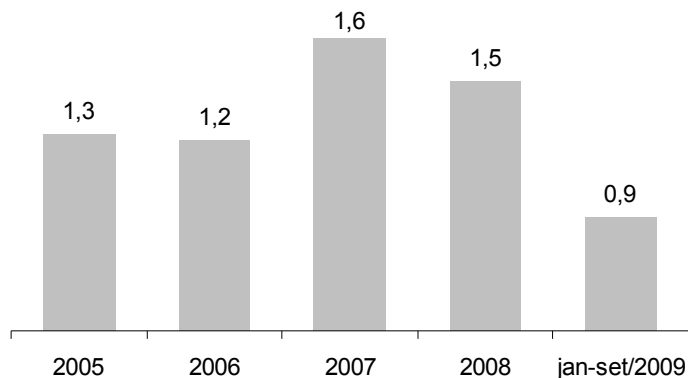
Fonte: ANS; IBGE

### Fatores que Influenciam o Setor de Saúde Suplementar no Brasil

#### *Maior Acesso ao Setor de Saúde Suplementar pela População Brasileira*

A estabilidade e o crescimento econômico permitiram a elevação de indicadores de emprego e de renda dos trabalhadores brasileiros, variáveis que afetam diretamente os gastos dos clientes do setor de saúde suplementar. Conforme dados do IBGE, o PIB do Brasil apresentou crescimento positivo e consistente nos últimos anos, sendo que em 2007 e 2008 tal crescimento ficou acima dos 5% (2007: 5,7%; 2008: 5,1%) atingindo um PIB de R\$ 2,9 trilhões em 2008. De acordo com os dados do CAGED (Ministério do Trabalho e Emprego), houve, no período de 2005 a setembro de 2009, uma geração líquida de empregos formais da ordem de 6,5 milhões. Esse resultado gera importantes repercussões sociais e econômicas, pois representa uma melhoria social decorrente dos salários mais altos e do amparo legal desses trabalhadores. Com relação ao período de janeiro a setembro de 2009, o saldo de empregos formais criados é de 932,6 mil postos de trabalho, resultado influenciado pelo impacto da crise financeira global.

**Criação de Postos de Trabalho – em milhões**

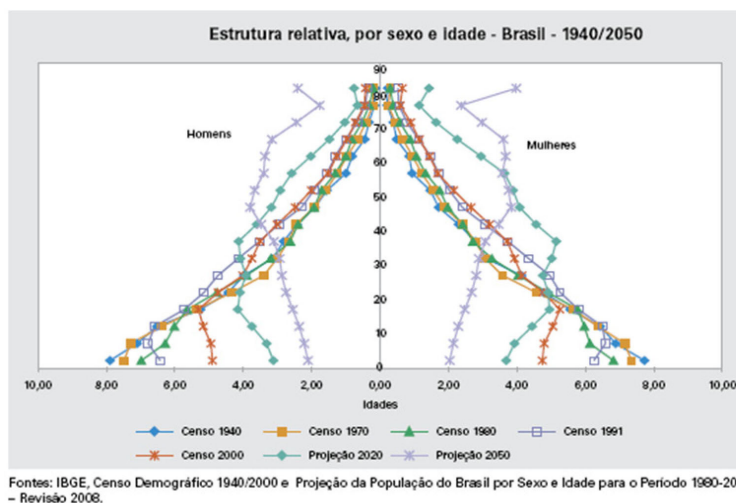


Fonte: CAGED, Ministério do Trabalho e Emprego

O incremento nos empregos formais colabora para um maior consumo por serviços de saúde, na medida em que planos de saúde privados constituem um dos principais benefícios oferecidos pelas empresas empregadoras.

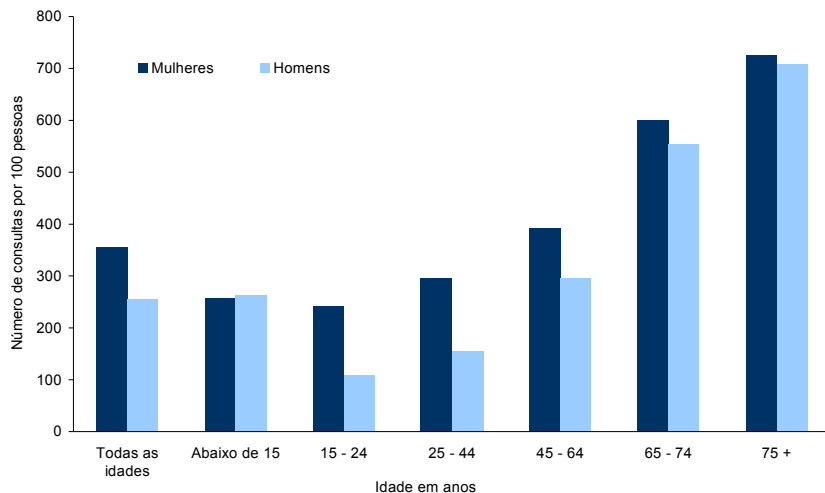
***Envelhecimento da População e Aumento da Expectativa de Vida***

Segundo as informações da PNAD, em 2003, a população brasileira de 60 anos ou mais era de cerca de 15,3 milhões de pessoas, representando aproximadamente 8,5% da população total do Brasil. A PNAD 2008, por sua vez, apontava que os idosos correspondiam a, aproximadamente, 18,0 milhões de pessoas, ou 10,5% da população. As projeções do IBGE apontam para uma tendência de crescimento da população com mais de 60 anos com uma mudança significativa da estrutura da pirâmide populacional durante os próximos 40 anos, conforme ilustrado no gráfico abaixo:



As necessidades em saúde têm um padrão crescente de distribuição segundo a idade, ou seja, na medida em que as pessoas envelhecem, elas passam a apresentar mais problemas de saúde, o que contribui para o aumento da utilização dos serviços de saúde, conforme ilustrado no gráfico abaixo em relação ao número de consultas por faixa etária. É importante destacar também que as consultas médicas constituem uma das principais fontes de solicitação de serviços de saúde, inclusive exames de medicina diagnóstica.

### Distribuição de Consultas por Faixa Etária



Fonte: CDC/ NCHS, National Ambulatory Medical Care Survey 2006

## O Setor de Serviços de Medicina Diagnóstica

### Concentração do setor

O setor de serviços de medicina diagnóstica é altamente fragmentado, com mais de 15.400 unidades de serviço de apoio à diagnose e terapia no Brasil em setembro de 2009, de acordo com a ANS, sendo que apenas 5.199 dessas unidades atendem planos privados de saúde. Essa característica também está presente, por exemplo, nos Estados Unidos, onde as quatro maiores empresas de medicina diagnóstica representam menos que 30% da receita total do setor e onde o mercado de diagnóstico por imagem não possui um *player* dominante com *market share* acima de 7%.

Estados Unidos e Brasil possuem mercados em estágios distintos de evolução no setor de medicina diagnóstica, no entanto, espera-se um movimento de concentração em ambos. Isso decorre, principalmente, porque a concentração proporcionaria um maior volume de exames diluindo custos fixos e investimentos gerando ganhos de escala e redução de custos.

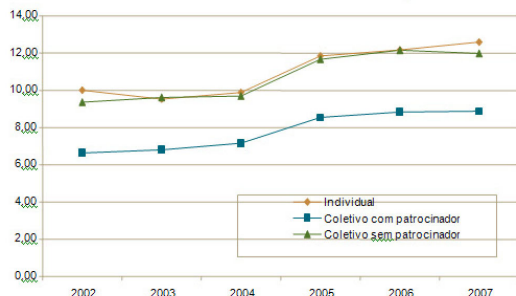
### Escolha dos clientes

No setor de serviços de medicina diagnóstica, as operadoras credenciam uma rede de prestadores de serviços e os clientes podem escolher, entre tais prestadores, aqueles que melhor atendem as suas necessidades. Os médicos podem recomendar, aos seus clientes, os prestadores que ofereçam serviços que os ajudem a tomar a melhor decisão. De acordo com recente pesquisa publicada pelo IBGE que cita as políticas adotadas pelo Departamento de Tecnologias Médicas Essenciais da OMS, 20% a 30% dos casos clínicos demandam de recursos de diagnóstico por imagem a fim de entregar uma melhor resolubilidade diagnóstica.

## VISÃO GERAL DO SETOR

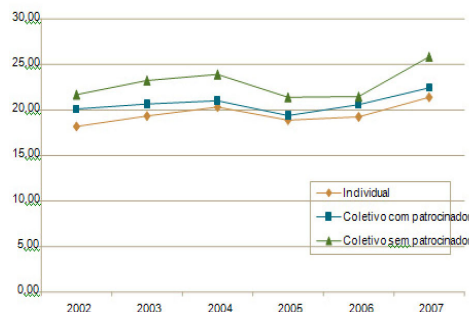
De acordo com estimativas da ANS, as operadoras de plano de saúde gastaram aproximadamente R\$10,0 bilhões com exames de medicina diagnóstica em 2008, sendo que a taxa de utilização dos planos de saúde para realização de exames vem aumentando constantemente desde 2002, conforme o gráfico abaixo.

Frequência média de exames complementares, por tipo de contratação do plano (Brasil - 2002-2007)



Fonte: Sistema de Informações de Produtos - ANS/MS - 03/2008

Custo médio de exames complementares, por tipo de contratação do plano (Brasil - 2002-2007)



Fonte: Sistema de Informações de Produtos - ANS/MS - 03/2008

O setor de medicina diagnóstica pode ser dividido em três grandes linhas de negócio:

- *atendimento ambulatorial*. Consiste no atendimento de clientes em Unidades de Atendimento não localizadas em hospitais ou consultórios médicos, onde são coletadas amostras em exames de análises clínicas ou capturadas imagens em procedimentos diagnósticos por imagem. Nesta modalidade de atendimento, os clientes, portando suas respectivas requisições médicas, procuram uma unidade de atendimento de um prestador de serviços.
- *atendimento hospitalar*. Nessa linha de negócio, as amostras ou imagens são coletadas ou capturadas dentro de hospitais. A realização de exames que exigem rápida resposta em razão da urgência dos atendimentos demanda, na maioria dos casos, instalações técnicas *in loco* que permitam uma ágil liberação de laudos técnicos. Em geral, serviços de medicina diagnóstica não fazem parte do foco de atuação da maioria dos hospitais brasileiros. Dessa forma, em busca de um abrangente portfólio de exames e otimização de custos, torna-se frequente a formação de parcerias entre empresas de medicina diagnóstica e hospitais.
- *atendimento ou apoio a laboratórios*. Consiste na prestação de serviços de processamento de amostras de análises clínicas ou realização de laudos de diagnóstico por imagem a outros laboratórios. Normalmente, as empresas de medicina diagnóstica que demandam esses serviços são de médio e pequeno porte, muito em razão de fatores como complexidade do exame e ausência de escala, que dificultam a viabilidade técnica ou financeira na realização desses exames. Laboratórios de maior porte também terceirizam esses serviços, principalmente para exames de alta complexidade.

### Comparativo com o mercado norte americano

O setor de serviços de medicina diagnóstica brasileiro possui diversas semelhanças com mercados internacionais, como o norte americano. Nesses mercados, os padrões de controle e avaliação de qualidade dos serviços, os fornecedores de equipamentos médicos, os reagentes e a tecnologia utilizada e os tipos de exames e procedimentos, dentre outros, são basicamente os mesmos.

No entanto, o setor de serviços de medicina diagnóstica brasileiro apresenta algumas diferenças em relação ao setor de serviços de medicina diagnóstica dos Estados Unidos, como:

- *Atendimento ambulatorial ou hospitalar*. No Brasil, o atendimento é predominantemente ambulatorial — os clientes procuram um prestador de serviços, portando as suas respectivas requisições médicas, para realização dos seus exames de análises clínicas ou procedimentos por

imagem. Nos Estados Unidos, o processamento de exames de análises clínicas é realizado predominantemente em ambiente hospitalar, bem como os exames de diagnóstico por imagem. No entanto, as amostras de análises clínicas são, em geral, coletadas em consultórios médicos. Aproximadamente 70% do gasto anual com serviços de diagnóstico por imagem nos Estados Unidos ocorre em ambiente hospitalar, sendo o restante em consultórios médicos e centros de diagnóstico independentes.

- ***Influência do médico quanto à escolha do prestador de serviços.*** No Brasil, tal influência é limitada. Os clientes escolhem seus próprios médicos e prestadores de serviços, principalmente em razão de fatores como (1) conveniência; (2) localização do consultório médico e unidade de atendimento; (3) cobertura do plano de saúde; e (4) recomendação de médicos e pessoas do respectivo círculo social. Nos Estados Unidos, a recomendação médica é amplamente seguida.
- ***Marcas.*** No Brasil, a escolha dos prestadores de serviços de medicina diagnóstica é muito influenciada pela credibilidade e confiança da marca. Nos Estados Unidos, essa identificação não é tão marcante.
- ***Oferta de exames de análises clínicas e procedimentos de diagnóstico por imagem em uma mesma unidade de atendimento.*** No Brasil, as grandes empresas prestadoras de serviços de medicina diagnóstica oferecem em uma mesma unidade de atendimento exames de análises clínicas e procedimentos de diagnóstico por imagem. Nos Estados Unidos, as grandes empresas de medicina diagnóstica costumam atuar com exclusividade em análises clínicas ou em procedimentos de diagnóstico por imagem.

### O Setor de Medicina Preventiva

O setor de medicina preventiva é um setor 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.

Acreditamos que esse setor tem significativo potencial de crescimento principalmente em razão de (1) maior acesso a conhecimento pela população em geral a respeito de medicina e saúde pela mídia ou Internet; (2) empresas focadas no controle dos crescentes gastos com a saúde de seus funcionários; e (3) elevados gastos com doentes crônicos relativamente ao total de despesas das operadoras de saúde.

Recente estudo setorial do Valor Econômico mostrou que a necessidade de redução de custos tem levado as empresas a investir no segmento de medicina preventiva e a promover campanhas de conscientização de cuidados com a saúde, implementando programas de prevenção e monitorando doentes crônicos, como diabéticos e hipertensos. Ainda de acordo com tal estudo setorial, tal prática existe desde os anos 80 em mercados mais maduros, como por exemplo os Estados Unidos, tendo levado à redução de 30% dos gastos com assistência médica, além de proporcionar aos seus beneficiários uma melhor qualidade de vida.

De acordo com pesquisa divulgada em novembro de 2008 pela ANS, houve um aumento sensível na quantidade de planos que oferecem um programa de prevenção de doenças e promoção à saúde entre 2004 e 2005. O estudo apresentado apurou que, de 1.351 empresas que responderam a um requerimento de informações enviado pela agência, 47% desenvolvem programas de promoção e prevenção, cobrindo 80% dos usuários de planos de saúde.

Segundo a OMS, desde janeiro de 2008, o ambiente de trabalho tem sido internacionalmente reconhecido como o local apropriado para a disseminação dos conceitos de promoção de saúde. A promoção de atividades físicas e de informações nutricionais, nesse ambiente, pode ajudar na melhoria da saúde dos colaboradores e contribuir para uma imagem positiva para a companhia. Outros benefícios incluem melhoria da produtividade, diminuição do absenteísmo e redução do turnover de funcionários.

Com relação aos programas de prevenção, pesquisa realizada pela Towers Perrin, em 2007, sobre os planos de benefícios oferecidos por uma amostra de 300 empresas, mostra que o benefício de check-up para



executivos é oferecido por 65% das empresas participantes. Em 83% dessas empresas, a frequência do check-up é anual. Das empresas participantes dessa mesma pesquisa, 70% informaram adotar programas de qualidade de vida para controle de custos, 52% adotaram programas de prevenção de doenças, 46% adotaram programas de gerenciamento de casos e 40% adotaram algum tipo de programa de gerenciamento de doenças, em que se destacam o gerenciamento de doenças crônicas não transmissíveis.

As Doenças Crônicas não Transmissíveis (DCNT) têm se colocado como um dos maiores problemas de saúde pública da atualidade. Segundo pesquisa da Boston Consulting Group, elaborada em fevereiro de 2006, os indivíduos com problemas crônicos representam aproximadamente 20% dos usuários dos planos de saúde, mas são responsáveis por 55% dos custos das companhias. Ao monitorar doentes crônicos, as empresas evitam que os pacientes venham a utilizar serviços médicos desnecessariamente.

Com base nos dados da ANS, estimamos que o Brasil possuía 12,3 milhões de doentes crônicos em 2007. Séries históricas de estatísticas de mortalidade disponíveis para as capitais dos estados brasileiros indicam que a proporção de mortes por DCNTs aumentou em mais de três vezes entre a década de 30 e 2005. Segundo estimativas da OMS, mais de 10 milhões de pessoas morrerão de doenças crônicas entre 2005 e 2015 no Brasil, com perdas projetadas da ordem de US\$ 49 bilhões decorrente de mortes prematuras ocasionadas por doenças do coração, acidente vascular cerebral e diabetes.

### Aspectos Regulatórios

#### *Regulamentação do Setor de Saúde*

Nos termos da Constituição Federal, a saúde é um direito fundamental de todos e um dever do Estado. Como resultado disso, a saúde é considerada essencial ao interesse público e, portanto, está sujeita à regulamentação, inspeção, controle e fiscalização por parte do Poder Público. Adicionalmente, a Constituição Federal concede competência concorrente à União, aos Estados e aos Municípios para legislar sobre proteção e defesa da saúde e vigilância sanitária, com o intuito de reduzir o risco de doença e promover o acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. O Governo Federal, na pessoa do Presidente da República, faz publicar leis e edita regulamentos para a sua fiel execução, cujo cumprimento é fiscalizado e controlado pelas ações da União, dos Estados e dos Municípios. Inspeções são feitas pelas autoridades federais, estaduais e municipais, agindo em conjunto.

#### *Serviços de Saúde*

A despeito da substancial regulamentação, supervisão e envolvimento direto do Poder Público, a Constituição Federal determina que serviços de assistência à saúde são livres à iniciativa privada, podendo, inclusive, ser prestados em caráter complementar ao sistema único de saúde. Os serviços de análises clínicas e diagnósticos por imagem não são considerados propriamente um serviço direto de assistência à saúde, por cuja ação direta a saúde é preservada ou recuperada, mas sim um instrumento de apoio médico, de caráter acessório. A Constituição Federal nada dispõe a respeito de tais serviços de apoio médico, aplicando-se, no caso, o princípio de livre iniciativa, que garante aos entes privados a capacidade de explorar as atividades que não sejam de atribuição exclusiva do Estado.

A União, os Estados e os Municípios prestam serviços de assistência à saúde e apoio médico e regulam a prestação destes serviços quando exercidos por entes do setor privado. A Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990, conforme alterada posteriormente, determina os princípios gerais e as diretrizes para a organização e prestação de serviços de saúde por entidades do setor público e do setor privado.

O sistema público de saúde está organizado em torno do Sistema Único de Saúde, ou SUS, e à sua direção nacional compete definir e coordenar, dentre outros, os sistemas de vigilância epidemiológica e de vigilância sanitária. O relacionamento entre o SUS e iniciativa privada, quando esta presta serviços à coletividade em caráter complementar aos serviços públicos, submete-se às normas técnicas e administrativas e aos princípios e diretrizes do SUS.

Adicionalmente, o setor de assistência à saúde é supervisionado e regulado pela ANS, a autarquia especial vinculada ao Ministério da Saúde, com poderes para regular, normatizar, controlar e fiscalizar as

atividades dos planos privados de saúde e auto-gestões. A ANS é uma entidade de regime jurídico de direito público, cuja atribuição principal é a regular, controlar e propor as políticas e diretrizes gerais do governo brasileiro relacionadas à saúde e o relacionamento entre os pagadores, prestadores de serviços relacionados à saúde e os consumidores finais.

Prestadores de serviços auxiliares à saúde como análises clínicas e diagnósticos por imagem atendem usuários de planos de saúde e, nesses casos, são pagos de acordo com contratos de prestação de serviços firmados com operadoras de planos de saúde. Estes contratos estão sujeitos à regulamentação pública e, no caso envolverem prestadores de serviços de diagnóstico, devem observar legislação específica expedida pela ANS (Resolução Normativa - RN n.º 54, de 28 de novembro de 2003).

### ***Vigilância Sanitária***

#### *Visão Geral*

As normas gerais de vigilância sanitária estão contidas na Lei n.º 9.782, de 26 de janeiro de 1999, conforme alterada, que criou a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ou ANVISA, e estabeleceu o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, ou SNVS, formado pelos seguintes órgãos: ANVISA, Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Saúde (ou CONASS), Conselho Nacional dos Secretários Municipais de Saúde (ou CONASEMS), e Centros de Vigilância Sanitária Estaduais, do Distrito Federal e Municipais, VISAS e COVISAS, respectivamente, os Laboratórios Centrais de Saúde Pública, ou LACENS, o Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde, e a Fundação Oswaldo Cruz, FIOCRUZ.

A ANVISA é uma autarquia especial que regula e controla as ações de vigilância sanitária no Brasil. A ANVISA opera sob os termos de um contrato de gestão firmado com o Ministério da Saúde, aprovado pelo Conselho de Saúde Suplementar. A ANVISA tem autonomia administrativa e orçamentária em relação ao Ministério da Saúde. Os diretores da ANVISA são indicados para exercer um mandato fixo e, via de regra, não podem ser exonerados imotivadamente, salvo nos casos de ato de improbidade administrativa, de condenação penal transitada em julgado e de descumprimento injustificado do contrato de gestão da autarquia. A ANVISA tem poderes para (i) coordenar as ações das diversas autoridades responsáveis pela vigilância sanitária em todos os três níveis de governo; (ii) estabelecer normas, propor, acompanhar e executar as políticas, as diretrizes e as ações de vigilância sanitária; (iii) emitir registros de produtos alimentícios e farmacêuticos, entre outros; (iv) aplicar penalidades em caso de violação das leis e regulamentos de vigilância sanitária e/ou de ameaça à saúde pública, tais como suspensão de operações e cancelamento de licenças, conforme previsto na regulamentação; (v) supervisionar as autoridades estaduais e municipais de vigilância sanitária; (vi) fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos relacionados à vigilância sanitária; (vii) monitorar a evolução do preço de produtos farmacêuticos, equipamentos médicos e de saúde e serviços de saúde. A ANVISA também tem poderes para inspecionar os serviços de saúde, inclusive serviços hospitalares, aqueles voltados para a atenção ambulatorial, seja de rotina ou de emergência, os realizados em regime de internação, os serviços de apoio diagnóstico e terapêutico, bem como aqueles que impliquem a incorporação de novas tecnologias, assim como as instalações físicas, equipamentos, localizações e procedimentos usados ou empregados na prestação de serviços de saúde, inclusive a disposição de resíduos decorrentes destas atividades.

O CONASS e o CONASEMS são compostos pelas secretarias de saúde em âmbito estadual e municipal, respectivamente, e têm como funções (i) aplicar as linhas gerais e princípios determinados pela ANVISA no desenvolvimento dos serviços de saúde; (ii) coordenar os esforços conjuntos das várias secretarias estaduais e municipais de saúde nas decisões relativas ao gerenciamento do sistema público de saúde e na regulação dos serviços de saúde; (iii) direcionar propostas para as autoridades do Poder Legislativo, para aperfeiçoar a regulamentação dos serviços de saúde e a prestação dos serviços de saúde pelo sistema público, dentre outros.

As VISAS e COVISAS são subordinados, respectivamente, às secretarias estaduais e municipais de saúde e têm poderes para emitir regulamentação, coordenar, fiscalizar e inspecionar produtos e serviços relacionados à saúde ou de qualquer forma sujeitos à vigilância sanitária.

No que diz respeito, ainda, à legislação federal, os laboratórios de análises clínicas, os centros de diagnósticos e os postos de coleta, obrigam-se ao cumprimento da RDC-50, que estabelece normas de

aprovação de projeto arquitetônico e fluxo operacional da atividade, e à RDC-306, que regula os processos de gerenciamento de resíduos dos serviços de saúde e a elaboração do PGRSS (Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde).

A RDC n.º 302 de 13 de outubro de 2005, foi editada pela Diretoria Colegiada, dispondo sobre o regulamento técnico para funcionamento de laboratórios clínicos, centros de diagnósticos e postos de coleta. Nos termos desse normativo, todo laboratório clínico e posto de coleta laboratorial deve possuir as respectivas licenças sanitárias, bem como devem estar inscritos no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES, mantido pelo SUS (nos termos da Portaria 376, de 3 de outubro de 2000, expedida pela Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde) sob pena da aplicação de penalidade, prevista na Lei n.º 6.437/77 que pode consubstanciar-se em advertência, intervenção, cancelamento da licença ou multa.

### *Inspeção sanitária de prestadores de serviços de diagnóstico*

A inspeção de padrões sanitários é realizada nos três níveis da administração pública, por meio de um sistema complexo de licenças e autorizações nas esferas estaduais e municipais, que requerem renovação periódica de tais licenças, tanto como a comunicação das mudanças para novas instalações e instalação de novos equipamentos, que são descritas em maiores detalhes abaixo.

*Inspeção federal.* A Lei n.º 6.437, de 20 de agosto de 1977, conforme alterada, tipifica as infrações aos requisitos de vigilância sanitária, que prescrevem em cinco anos, e estabelece as respectivas penalidades. Qualquer prestador de serviços de diagnóstico ou de análises clínicas que operar sem uma licença emitida pela autoridade sanitária competente está violando as normas sanitárias, estando sujeito a penalidades que variam de advertências, imposição de multas e suspensão de atividades até o cancelamento de licenças. As infrações são aferidas em procedimentos administrativos que seguem os princípios do devido processo legal, garantindo o direito à ampla defesa e ao contraditório por parte da empresa autuada.

Em âmbito federal, as licenças sanitárias, no caso de laboratórios clínicos e postos de saúde, podem ser, usualmente, de dois tipos: (i) Licença de Funcionamento; e (ii) Licença de Equipamento. A Licença de Funcionamento deve ser requerida por qualquer laboratório clínico, para que possa dar início a suas atividades. Os laboratórios clínicos que operem com equipamentos de diagnósticos (centro de diagnósticos) devem obter também a respectiva Licença de Equipamento, expedida exclusivamente a determinado ativo, e não podendo ser transferida a outro ativo. Via de regra, os seguintes tipos de equipamentos de diagnóstico estão sujeitos à obtenção da respectiva Licença de Equipamento: tomógrafo, mamógrafo, Raio-X, e densitometria óssea.

*Fiscalização estadual e municipal.* Considerando que contamos com Unidades de Atendimento localizadas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Bahia e Pernambuco, bem como no Distrito Federal, estamos sujeitos à legislação estadual e municipal em vigor nesses Estados e no Distrito Federal, conforme descrito abaixo.

*Estado de São Paulo.* A Lei Estadual n.º 10.083, de 23 de setembro de 1998, conforme alterada (o Código Sanitário Estadual), regula as atividades relacionadas à saúde, i.e., ações e atividades direta ou indiretamente relacionadas à proteção e manutenção da saúde, voltadas para o público geral e desempenhadas por entidades públicas ou privadas, ou indivíduos. Quaisquer entidades que desempenhem atividades relacionadas à saúde, inclusive os serviços de diagnóstico e de laboratórios de análises clínicas, devem se cadastrar junto ao Centro de Vigilância Sanitária, ou CVS, criado pelo Decreto Estadual n.º 26.048, de 15 de outubro de 1986, antes de suas operações. O cadastro está sujeito à apresentação de documentos pelo interessado, demonstrando que seus equipamentos, instalações e pessoal atendem os requisitos técnicos necessários para o desempenho de suas atividades. Adicionalmente, o Decreto Estadual n.º 12.479, de 18 de outubro de 1978, determina que qualquer laboratório de análises clínicas deve indicar um profissional responsável pelos aspectos técnicos de cada campo de atividade que realize, bem como disponibilizar pessoal técnico apto a prestar os serviços. O Decreto Estadual n.º 12.479 e a Portaria CVS no. 13 de 04 de novembro de 2005, determinam os padrões técnicos para a operação de laboratórios clínicos e aprovam a norma técnica que trata das condições de funcionamento dos laboratórios de análises e pesquisas clínicas, patologia clínica e congêneres, dos postos de coleta descentralizados aos mesmos vinculados, regulamenta os procedimentos de coleta de material humano realizados nos domicílios dos cidadãos, disciplina o transporte de material

humano. A Portaria n.º CVS 1 de 22 de janeiro de 2007 dispõe sobre o Sistema Estadual de Vigilância Sanitária (SEVISA), define o Cadastro Estadual de Vigilância Sanitária (CEVS) e os procedimentos administrativos a serem adotados pelas equipes estaduais e municipais de vigilância sanitária no estado de São Paulo relativos ao cadastramento e licenciamento. O Decreto 44.954 de 6 de junho de 2000 dispõe sobre a definição do campo de atuação do Sistema Estadual de Vigilância Sanitária e a necessidade de integração intergovernamental das informações referentes ao CEVS, às licenças de funcionamento, aos termos de responsabilidade técnica e, da outras providências.

*Município de São Paulo.* Com relação ao Município de São Paulo, a Lei Municipal n.º 13.725 (o Código Sanitário Municipal), de 9 de janeiro de 2004, também é aplicável. Sob o Código Sanitário Municipal, as entidades que realizem atividades relacionadas à saúde devem se cadastrar no Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária, ou CMVS, que é regulado pela Portaria n.º 297, de 22 de maio de 2004, da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo. O registro junto ao CMVS, o qual consiste em um cadastro público de todas as entidades que realizam atividades relacionadas à saúde, autoriza o início das operações da entidade registrada e é obtido mediante o envio de declaração à autoridade competente de que suas atividades, instalações, equipamentos e recursos humanos obedecem à legislação sanitária vigente. Tais registros são válidos pelo prazo de um ano, contados da data de sua publicação no Diário Oficial, e devem ser atualizados por períodos anuais subsequentes. O funcionamento de quaisquer entidades que realizem atividades relacionadas à saúde, sem que tenham sido cadastradas conforme descrito acima, ou sem a presença do profissional responsável pela operação técnica do estabelecimento, assim como qualquer infração das leis e dos regulamentos de vigilância sanitária, pode levar o infrator a sofrer penalidades como advertência, multas, suspensão de atividades ou cassação da licença ou do registro junto às autoridades sanitárias.

*Estado do Rio de Janeiro.* O Código Sanitário do Estado do Rio de Janeiro, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 214, de 17 de julho de 1975, determina que a Secretaria da Saúde do Estado do Rio de Janeiro, mediante a indicação ou execução de medidas capazes de assegurar proteção à saúde da população, participará direta ou indiretamente da regulamentação e fiscalização das atividades relacionadas a quaisquer fontes de radiação ionizante e para a disposição de resíduos radioativos, bem como pela operação dos laboratórios de análise clínica e patológica. A Secretaria de Saúde pode agir diretamente ou sob convênios firmados com autoridades federais, estaduais e municipais. A operação de qualquer entidade sem o registro necessário, assim como qualquer infração às normas e regulamentos sanitários, pode levar o infrator a sofrer penalidades tais como advertências, multas, suspensão de atividades e cancelamento de licenças sanitárias ou registros junto às autoridades sanitárias.

*Município do Rio de Janeiro.* A Resolução SMG n.º 693 de 17 de agosto de 2004, que revoga a Resolução n.º 542, de 11 de maio de 2001 e estabelece que as entidades que realizarem atividades relacionadas à saúde no Município do Rio de Janeiro devem obter uma licença emitida pela Secretaria Municipal da Saúde. Esta licença é obtida pelo interessado que apresentar documentos demonstrando que seus equipamentos, instalações e pessoal técnico atende os requisitos técnicos necessários para a realização das atividades pretendidas. Atividades envolvendo radiologia e laboratórios de análises clínicas devem operar sob licenças específicas, mesmo que sejam partes integrantes de estabelecimentos maiores que prestem outros serviços, tais como clínicas médicas ou hospitais. As licenças devem ser renovadas em periodicidade anual, de acordo com pedidos apresentados anualmente, até 30 de abril de cada ano. Quaisquer fatos que alterem as condições nas quais a licença foi emitida, tais como mudanças de endereço, modificações nas instalações, reorganizações societárias, mudanças nos documentos constitutivos da entidade prestadora de serviços, alterações nos equipamentos de radiologia, substituição do responsável técnico pela operação da unidade e suspensão ou encerramento das atividades, devem ser notificadas à Secretaria Municipal da Saúde.

*Estado do Paraná.* Nos termos da Lei Estadual n.º 13.331, de 23 de novembro de 2001, (o Código Estadual de Saúde), foi regulamentada pelo Decreto 5.711, de 05 de Maio de 2002, o Estado do Paraná tem poderes de regular o estabelecimento de serviços de assistência à saúde, e a emissão de licenças para tais prestadores. Tais licenças devem ser emitidas pelos Municípios do Estado do Paraná, que tem poderes para inspecionar e fiscalizar as instalações nas quais os serviços de assistência à saúde são prestados. Qualquer prestador de serviços de assistência à saúde que atue sem uma licença está infringindo a Lei Estadual n.º 13.331, e está sujeito à penalidades tais como advertências, suspensão temporária ou definitiva das atividades, cancelamento da licença sanitárias emitida pelas autoridades competentes, cancelamento do alvará de funcionamento e multas. Nos termos da Resolução n.º 8 da Secretaria de Saúde do Estado do Paraná, de 11 de

março de 1987, os laboratórios de análises clínicas devem obter uma licença do Serviço Regional de Vigilância Sanitária que tenha competência na região onde o laboratório está instalado, além de indicar um responsável técnico pela operação do laboratório. A licença é obtida pelo interessado que apresente documentos que evidenciem que seus equipamentos, instalações e pessoal técnico atendem os requisitos técnicos para a atividade. Uma inspeção técnica é feita pelas autoridades de vigilância sanitárias antes da emissão da licença. Quaisquer mudanças nas condições sob as quais as licenças são emitidas, tais como mudanças de endereço, modificações nas instalações físicas, alterações nos documentos constitutivos da entidade e substituição do responsável técnico, devem ser notificadas ao Serviço Regional de Vigilância Sanitária, que tenha competência na região onde o laboratório está instalado. Há ainda a Resolução n.º 0179, de 1 de março de 2001, que aprova o Roteiro de Inspeção para Laboratórios de Análises Clínicas.

*Município de Curitiba.* Nos termos da Lei Municipal n.º 9.000, de 27 de dezembro de 1996, que estabeleceu o Código Sanitário do Município de Curitiba, todos os serviços relacionados à saúde devem obter uma licença sanitária junto ao Município de Curitiba, que é válida pelo prazo de um ano e deve ser renovada por meio de petição a ser apresentada com antecedência mínima de 30 dias antes do término da validade da licença. Para ser autorizado a operar, qualquer laboratório de análises clínicas deve obter um alvará de construção, uma licença sanitária e uma autorização específica, sempre que requerido por qualquer lei federal ou estadual aplicável.

*Estado da Bahia.* Nos termos da Lei Estadual n.º 3.982, de 29 de dezembro de 1981, que dispõe sobre o subsistema de saúde do Estado da Bahia e, aprova a legislação básica sobre promoção, proteção e recuperação da saúde, é de competência do Estado supervisionar as atividades sanitárias das unidades situadas no Município de Salvador.

*Município de Salvador.* Nos termos da Lei Municipal No. 5.504/99, e em caráter supletivo à legislação federal e estadual, todo estabelecimento de saúde, incluindo de apoio diagnóstico, somente poderão funcionar após a expedição de Alvará de Saúde ou Autorização Especial, ambas de jurisdição da Autoridade Sanitária Municipal.

*Estado do Rio Grande Sul.* Nos termos da Lei No. 6.503, de 22 de dezembro de 1972, que dispõe sobre a promoção, proteção e recuperação da saúde pública, os estabelecimentos de saúde, tais como laboratórios de análises e pesquisas clínicas, laboratórios e oficinas e oficinas de aparelhos odontológicos, ortopédicos e próteses, só poderão funcionar mediante licenciamento do setor competente da Secretaria da Saúde, que será efetivado por meio de alvará de autorização, que terá validade durante o período civil de sua concessão. O licenciamento eventualmente feito no âmbito federal não elidirá a necessidade do alvará de autorização estadual. Adicionalmente, de acordo com o Decreto Estadual No. 23.430, de 24 de outubro de 1974, que regulamenta a mencionada lei estadual, os laboratórios de análises e serviços de Raio-X são obrigados a seguir os padrões de edificação estabelecidos nessa norma e ter responsáveis técnicos, habilitados na forma da lei.

*Município de Porto Alegre.* Nos termos da Lei Complementar No. 395, de 26 de dezembro de 1996, que em caráter supletivo à legislação estadual e federal pertinente, dispõe sobre o Sistema Municipal de Vigilância à Saúde, os estabelecimentos de saúde, incluindo laboratórios de análise, hemocentros, serviços de Raio-X médicos e odontológicos e de medicina nuclear (diagnóstico e tratamento) deverão possuir alvará de localização e cumprir as normas técnicas especiais para cada estabelecimento.

*Distrito Federal.* A lei n.º 5.027, de 14 de junho de 1966, criou o código sanitário do Distrito Federal e Decreto 8.386, de 9 de janeiro de 1985, regulamentou-a. Esta é a legislação básica exigida para o estabelecimento da atividade de laboratório e de posto de coleta descentralizado.

*Estado de Pernambuco.* O Regulamento do Código Sanitário do Estado de Pernambuco, aprovado pelo Decreto n.º 20.786, de 10 de agosto de 1998, estabelece que a vigilância em saúde, conceito no qual está inserida a vigilância sanitária, serão exercidos e fiscalizados pelos órgãos e autoridades sanitárias estaduais e municipais, cabendo ao agente sanitário fiscalizar os laboratórios de análises clínicas e anatomopatológicas e estabelecimentos afins. O Capítulo XII do Decreto trata especificamente sobre a regulamentação dos “Serviços de Saúde”, compreendendo normas específicas relativas aos serviços de radiações ionizantes e atividades relacionadas a sangue e hemoderivados.

Referido regulamento determina, ainda, que os estabelecimentos de interesse à saúde só poderão operar com licença de funcionamento expedida pelo órgão sanitário competente, a qual deverá ser renovada anualmente.

O Regulamento do Código Sanitário do Estado de Pernambuco prevê também que, além das infrações sanitárias constantes da Lei Federal nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, instalar ou fazer funcionar, sem licença sanitária emitida pelo órgão sanitário está sujeita às penalidades de advertência, interdição, rescisão de contrato e/ou multa, sendo que a apuração das infrações sanitárias previstas nesse regulamento serão apuradas conforme rito previsto na Lei Federal nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, respeitando-se os princípios do contraditório e da ampla defesa.

*Município de Recife.* Nos termos da Lei Municipal No. 16.004/95, a Secretaria Municipal de Saúde do município, em articulação com os órgãos estaduais e federais competentes, normatizará o funcionamento, o controle e a fiscalização dos serviços de interesse da saúde, incluindo aqueles exercidos por centros de apoio de diagnósticos.

### *Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN*

As atividades de medicina nuclear e radiomunoensaio por nós desenvolvidas estão sujeitas ao controle da CNEN. Esta autarquia atua no licenciamento de instalações nucleares e radioativas; na fiscalização de atividades relacionadas à extração e à manipulação de matérias-primas e minerais de interesse para a área nuclear, no estabelecimento de normas e regulamentos, na fiscalização das condições de proteção radiológica de trabalhadores nas instalações nucleares e radioativas, no atendimento a solicitações de auxílio, denúncias e emergências envolvendo fontes de radiações ionizantes, no desenvolvimento de estudos e na prestação de serviços em metrologia das radiações ionizantes. Qualquer alteração nas condições das atividades previamente autorizadas deverá ser comunicada à CNEN para análise e anuência prévia. Também o agente manipulador da fonte radioativa deverá ser credenciado pela comissão para tal exercício laboral.

### **Meio Ambiente**

Toda atividade considerada efetiva ou potencialmente poluidora deve obter licença ambiental do órgão competente, caso o seja requerido nas legislações específicas. As agências ambientais de Pernambuco, Bahia e Paraná vêm considerando nossas atividades como sujeitas ao licenciamento.

### *Licenças e Autorizações Ambientais*

A política nacional do meio ambiente determina que a instalação de empreendimentos que de qualquer forma causem, ou possam causar, degradação do meio ambiente, está condicionada ao prévio licenciamento ambiental. Esse procedimento é necessário tanto para as fases de instalação inicial do empreendimento, quanto para as ampliações nele procedidas, sendo que as licenças emitidas precisam ser renovadas periodicamente.

A competência para licenciar, no que se refere aos empreendimentos de impacto ambiental realizados em áreas de interesse ou domínio da União é do Instituto Ambiental do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA. Nos demais casos, a competência é dos órgãos ambientais estaduais ou municipais.

O processo de licenciamento ambiental segue, basicamente, três estágios subsequentes: licença prévia, licença de instalação e licença de operação. Quando não há licença ambiental para um projeto que a exige, independentemente de a atividade estar ou não causando danos efetivos ao meio ambiente, a conduta consiste em crime ambiental, além de sujeitar o infrator a penalidades administrativas, tais como multas de até R\$10 milhões e a interdição da atividade de construção do empreendimento cuja licença não foi obtida.

Os principais órgãos e agências de fiscalização ambiental aos quais nossas atividades estão condicionadas são os órgãos ambientais estaduais de proteção ambiental que integram o Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA. As agências ambientais de Pernambuco, Bahia e Paraná vêm considerando nossas atividades como sujeitas ao licenciamento. Nos Estados da Bahia e Paraná, a licença é aplicável às centrais técnicas, mas não aos postos de coleta descentralizados.

O processo de licenciamento ambiental compreende três etapas, nas quais o órgão ambiental competente emite as seguintes licenças:

- Licença Prévia: solicitada durante a fase preliminar de planejamento do projeto, contém requisitos básicos a serem atendidos com relação à localização, instalação e operação do empreendimento, observadas as normas de uso e ocupação do solo;
- Licença de Instalação: solicitada na fase preliminar de implantação do empreendimento, visa analisar o projeto das obras a serem executadas e as ações de controle de impactos ambientais; e
- Licença de Operação: solicitada na fase de início da operação do empreendimento, visa autorizar o início da atividade licenciada e funcionamento dos sistemas de controle ambiental descritos durante o processo de licenciamento. A validade da licença de operação é condicionada ao cumprimento das exigências estabelecidas pelo órgão ambiental.

Independentemente da obtenção da licença, nossos laboratórios estão submetidos ao controle do destino final dos resíduos oriundos da prestação de serviços de saúde, regulados pela legislação sanitária. Apesar de contratarmos empresas especializadas no descarte desse material, ainda permanecemos responsáveis pela cadeia de gerenciamento de resíduos, desde sua geração até a disposição final, sendo responsáveis pelos danos ambientais eventualmente ocasionados pelos resíduos gerados.

### *Responsabilização ambiental*

A legislação ambiental brasileira prevê a imposição de sanções penais e administrativas a pessoas físicas e jurídicas que praticarem condutas caracterizadas como crime ou infração ambiental, independentemente da obrigação de reparar os eventuais danos ambientais causados. Tais sanções que podem vir a nos ser impostas pela prática de eventuais crimes e infrações ambientais incluem, dentre outras:

- a imposição de multas que, no âmbito administrativo, podem alcançar até R\$50 milhões de acordo com a capacidade econômica e os antecedentes da pessoa infratora, bem como com a gravidade dos fatos e antecedentes, as quais podem ser aplicadas em dobro ou no triplo em caso de reincidência; e
- a suspensão ou interdição de atividades do respectivo empreendimento.

No Brasil, os danos ambientais envolvem responsabilidade civil solidária e objetiva, direta e indireta. Isso significa que a obrigação de reparação poderá afetar a todos aqueles que direta ou indiretamente derem causa à violação ou contaminação, independentemente da comprovação de culpa dos agentes. Dessa forma, tanto as atividades potencialmente poluidoras do meio ambiente, assim como a contratação de terceiros para proceder a qualquer serviço em nossos empreendimentos, incluindo, por exemplo, o tratamento e a destinação final de resíduos sólidos, em especial resíduos de saúde, não nos isenta de responsabilidade por eventuais danos ambientais causados pelos terceiros contratados, caso estes não desempenhem suas atividades em conformidade com as normas ambientais.

Adicionalmente, a legislação ambiental prevê a possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica, relativamente ao controlador, sempre que essa for obstáculo ao ressarcimento de prejuízos causados à qualidade do meio ambiente.

### *Órgãos de regulamentação profissional*

Além das licenças e autorizações emitidas pelas autoridades estaduais, municipais e autarquias federais, todas as unidades de laboratórios de análises clínicas e patologia clínica, postos de coleta descentralizados e centros de diagnósticos devem ser registrados junto ao conselho profissional que regula a atividade, obtendo, para esse fim, o respectivo certificado de responsabilidade técnica. De acordo com a legislação Federal, laboratórios e postos de coleta podem obter o respectivo certificado junto ao Conselho Regional de Biomedicina ou ao Conselho Regional de Farmácia, enquanto Centros de Medicina Diagnóstica devem obtê-lo junto ao Conselho Regional de Medicina (de acordo com a Resolução No. 1716/2004, expedida pelo

## **VISÃO GERAL DO SETOR**

---

Conselho Federal de Medicina). Portanto, de acordo com a legislação federal, apenas médicos, biomédicos e farmacêuticos poderiam assumir a responsabilidade técnica por laboratórios de análises clínicas. A ausência do certificado de responsabilidade técnica pode acarretar a imposição de penalidades aos responsáveis técnicos por essas unidades, bem como poderá implicar a aplicação de multas e interdições, intervenções e cancelamentos de licenças no que se refere ao alvará sanitário.

Adicionalmente, caso haja qualquer alteração nas informações fornecidas ao órgão para a obtenção do respectivo certificado, tais como mudança do profissional, no estabelecimento e/ou nos equipamentos, um novo certificado deve ser requerido, sob pena de o antigo certificado ser considerado expirado.



---

## NEGÓCIOS DA COMPANHIA

---

### Visão Geral

Somos considerados o melhor e mais confiável prestador de serviços de medicina diagnóstica, de acordo com pesquisa realizada pelo IBOPE em agosto de 2008 com 500 médicos da Cidade de São Paulo, o maior pólo econômico e o mais importante centro médico da América Latina. Obtivemos este mesmo resultado em 2004 e 2007, conforme pesquisas do Instituto GFK Indicator e do IBOPE. Em 2008, fomos escolhidos por 70% dos médicos, enquanto o segundo colocado atingiu apenas 8% das preferências. Somos uma das empresas líderes do setor de saúde do Brasil. Oferecemos serviços e soluções integradas em medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica com o objetivo de contribuir para a gestão da saúde e o bem-estar das pessoas.

Com uma trajetória de 83 anos, a marca “Fleury” é uma das mais reputadas e reconhecidas no setor de saúde, com amplo reconhecimento nacional e internacional e extremamente respeitada pelos nossos clientes, operadoras de planos de saúde, hospitais, empresas, comunidade médica e opinião pública. A excelência dos nossos serviços pode ser comprovada pelo nosso reconhecimento como centro de referência para realização de exames de alta complexidade (também denominados “exames esotéricos”) por aproximadamente 3.000 laboratórios de análises clínicas e hospitais do Brasil.

Em nosso setor de atuação, ao contrário do que ocorre nos principais mercados internacionais, a escolha do prestador de serviços de saúde é preponderantemente do indivíduo, que chamamos de “cliente”, ainda que médicos e operadoras de planos de saúde possam influenciar sua decisão. Nossa oferta de serviços diferenciados, o relacionamento próximo que temos com nossos clientes e a excelência em nosso atendimento contribuem fortemente para mantermos a preferência dos clientes. Em 2008, os índices de satisfação dos nossos clientes foram superiores a 85% nos estados em que atuamos, de acordo com pesquisas realizadas pelo IBOPE.

Acreditamos que um dos nossos diferenciais competitivos está em nossa tradição de constantemente desenvolver e introduzir no setor de serviços de saúde metodologias e modelos de negócio inovadores, que somente são possíveis graças à nossa constante busca, geração e aplicação de conhecimento em medicina e saúde.

Temos ampliado nossa participação no setor de serviços de medicina diagnóstica, preventiva e terapêutica por meio de crescimento orgânico e aquisições estratégicas, tanto em mercados nos quais já estamos presentes quanto em novas praças, atuando com a marca “Fleury” e com marcas regionais. Até 30 de setembro de 2009, realizamos 22 aquisições nos principais centros econômicos do Brasil.

Em 2008, por meio das nossas unidades de negócio medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica, realizamos mais de 26 milhões de exames e procedimentos e mais de 5 milhões de atendimentos. Nossas unidades de negócio foram responsáveis por uma receita de prestação de serviços de R\$719,7 milhões, em 2008, e R\$604,7 milhões, no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009. Entre 2006 e 2008, apresentamos um CAGR de receita de prestação de serviços de 17,6%.

### ***Unidade de Negócio Medicina Diagnóstica***

Nossa unidade de negócio medicina diagnóstica representa atualmente o nosso principal negócio. No período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, essa unidade de negócio representou 97,6% da nossa receita de prestação de serviços, um aumento de 12,1% em relação ao mesmo período de 2008.

Por meio da unidade de negócio medicina diagnóstica, oferecemos as linhas de negócio unidades de atendimento, operações de diagnósticos em hospitais e soluções em medicina diagnóstica.

Organizamos a nossa linha de negócio unidades de atendimento sob um portfólio de 13 marcas, das quais a marca “Fleury” é a principal e a mais conhecida e as demais decorrem das 22 aquisições que realizamos até 30 de setembro de 2009. Nossas práticas de excelência em serviços têm sido estendidas para uma maior

escala, o que nos permite competir em cada negócio e segmento de mercado com oferta de valor agregado superior à concorrência. Por meio do posicionamento de diferenciação e excelência em qualidade, temos ampliado nossa atuação para os diversos mercados e Classes Sócio-Econômicas A, B e C, com portfólio de marcas atuais e novas a eles dirigidas.

Nossas marcas têm um posicionamento privilegiado em cada segmento de mercado em que atuamos e nos permitem oferecer um portfólio único, com aproximadamente 3.500 exames e serviços de (1) análises clínicas, incluindo exames de alto volume, de anatomia patológica e de alta complexidade, esses últimos também conhecidos como “exames esotéricos”; e (2) centro diagnóstico, incluindo diagnósticos por imagem e diagnósticos em diferentes especialidades médicas como, por exemplo, cardiologia, gastroenterologia, ginecologia, medicina materno-fetal, neurologia, oftalmologia, otorrinolaringologia, pneumologia, urologia, aconselhamento genético, endocrinologia, hematologia e imunorreumatologia.

Em 30 de setembro de 2009, contávamos com 129 Unidades de Atendimento estrategicamente distribuídas na maioria dos principais centros econômicos do Brasil — São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Paraná e Distrito Federal que, em conjunto, correspondiam a 49,2% da população e 61,5% do PIB do Brasil em 2006, de acordo com os dados mais atualizados do IBGE.

Em nossa linha de negócio operações de diagnósticos em hospitais, atuamos como prestador de serviços responsável pela realização dos exames de análises clínicas e diagnósticos por imagem para algumas das mais importantes instituições hospitalares de São Paulo e Recife.

Em nossa linha de negócio soluções em medicina diagnóstica, atuamos como centro de referência para a realização de exames de média e alta complexidade para cerca de 3.000 laboratórios, clínicas e hospitais no Brasil.

### ***Unidade de Negócio Medicina Preventiva e Terapêutica***

Recentemente, iniciamos a nossa estratégia de diversificação e passamos a atuar de modo crescente em medicina preventiva e terapêutica por meio das nossas linhas de negócio *check-up*, promoção de saúde, gestão de doenças crônicas e serviço de infusão de medicamentos, buscando oferecer uma solução integrada para nossos clientes.

No período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, nossa unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica representou 2,4% da nossa receita de prestação de serviços, apresentando um aumento de 37,4% em relação ao mesmo período de 2008.

Acreditamos ser a empresa líder na prestação de serviços de *check-up*, com mais de dez anos de atuação. Em nossa linha de negócio promoção de saúde, atendemos empresas por meio da oferta de serviços que visam contribuir para o bem-estar e prevenção de doenças dos nossos clientes.

Lançamos a nossa linha de negócio gestão de doenças crônicas em 2008, em parceria internacional com a Healthways, líder do mercado norte-americano nessa atividade em termos de receita, conforme estimativa da Disease Management Purchasing Consortium. Composta basicamente por programas de acompanhamento de doentes crônicos, essa linha de negócio tem como objetivo contribuir para que os tratamentos de doentes crônicos sejam seguidos conforme orientação médica. A meta final é que os investimentos nesses acompanhamentos contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos clientes, com redução de eventos e complicações associadas a doenças crônicas e, conseqüentemente, redução nos custos com saúde para operadoras de planos de saúde e empresas contratantes.

Inauguramos, em 2007, nosso serviço de infusão de medicamentos imunobiológicos na Cidade de São Paulo para contribuir para o tratamento de diversos tipos de doenças crônicas que necessitam de monitoramento médico durante a infusão de tais medicamentos.

A crescente integração do portfólio de nossos serviços permite oferecer, de maneira ampliada e abrangente, os recursos e soluções para contribuir com a gestão da saúde de cada cliente.

## NEGÓCIOS DA COMPANHIA

### Informações Financeiras e Operacionais

As tabelas abaixo destacam algumas das nossas informações financeiras e operacionais para os períodos indicados. Para informações mais detalhadas sobre as nossas informações financeiras, ver seções “Apresentação das Informações Financeiras e Outras Informações”, “Sumário das Informações Financeiras e Operacionais”, “Informações Financeiras Seleccionadas” e “Análise e Discussão da Administração sobre Situação Financeira e o Resultado das Operações” respectivamente nas páginas 22, 34, 82 e 87 deste Prospecto, e as nossas demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas anexas a este Prospecto.

Informações Financeiras	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
	(R\$ milhões)				
Receita de Prestação de Serviços .....	520,5	587,1	719,7	536,9	604,7
Medicina Diagnóstica .....	514,5	576,9	703,7	526,2	590,0
Unidades de Atendimento .....	431,2	494,2	611,5	459,3	511,5
Operações de Diagnósticos em Hospitais .....	17,6	29,7	41,2	27,7	45,5
Soluções em Medicina Diagnóstica .....	65,7	53,0	51,0	39,2	33,0
Medicina Preventiva e Terapêutica .....	6,0	10,2	16,0	10,7	14,7
Receita de Prestação de Serviços					
Medicina Diagnóstica					
Análises Clínicas .....	369,7	405,0	468,1	341,6	386,6
Centro Diagnóstico .....	139,0	164,6	228,6	179,1	197,2
Outros .....	5,7	7,2	7,0	5,4	6,2
Receita Líquida .....	487,6	551,2	675,3	504,1	567,6
Lucro Líquido .....	32,1	25,3	42,0	38,2	63,6

Outras Informações Financeiras	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
	(R\$ milhões, exceto percentuais)				
EBITDA <sup>(1)</sup> .....	95,2	98,4	154,6	118,6	138,4
% Margem EBITDA <sup>(2)</sup> .....	19,5	17,9	22,9	23,5	24,4

<sup>(1)</sup> O EBITDA é uma medida não-contábil que elaboramos e corresponde ao nosso lucro líquido do exercício ou do período, conforme o caso, antes do imposto de renda e da contribuição social, do resultado financeiro e das despesas com depreciação e amortização. O EBITDA não é uma medida reconhecida de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, IFRS ou US GAAP, não possui um significado padrão e pode não ser comparável ao EBITDA preparado por outras empresas. O EBITDA apresenta limitações que podem prejudicar a sua utilização como medida de lucratividade, em razão de não considerar determinados custos decorrentes dos nossos negócios, que poderiam afetar de maneira significativa os nossos lucros, tais como despesas financeiras, tributos, depreciação, despesas de capital e outros encargos relacionados. Em nossos negócios, utilizamos o EBITDA como medida do nosso desempenho operacional.

<sup>(2)</sup> Margem EBITDA é o EBITDA dividido pela receita líquida do exercício social ou período.

Informações Operacionais	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			Período de nove meses encerrado em m 30 de setembro de	
	2006	2007	2008	2008	2009
	(em milhões)				
Número de Exames e Procedimentos .....	23,0	25,3	26,7	20,1	20,2
Número de Unidades de Atendimento <sup>(1)</sup> .....	130,0	145,0	147,0	147,0	129,0
Fleury .....	20,0	21,0	20,0	20,0	20,0
Outras marcas .....	110,0	124,0	127,0	127,0	109,0

<sup>(1)</sup> No final do exercício ou período, conforme o caso.

Acreditamos que nosso crescimento é resultado da nossa capacidade de (1) ampliar a nossa rede de Unidades de Atendimento nas diversas marcas, regiões e segmentos sócio-econômicos de clientes; (2) oferecer um portfólio cada vez mais completo e inovador de serviços em medicina diagnóstica, especialmente os exames especializados e diagnósticos por imagem; (3) expandir e diversificar o nosso portfólio de clientes, operadoras de plano de saúde, hospitais, empresas e laboratórios de análises clínicas; (4) realizar com sucesso aquisições de novas empresas prestadoras de serviços diagnósticos; e (5) introduzir novos negócios e serviços em medicina preventiva e terapêutica.

### O Setor de Saúde Suplementar no Brasil

O setor de saúde no Brasil é dividido em público e privado. O setor público de saúde oferece gratuitamente assistência à saúde a todos os cidadãos brasileiros por meio do SUS. O setor privado de saúde, também chamado de setor de saúde suplementar, compreende uma variedade de participantes, incluindo operadoras de planos de saúde, prestadores de serviços e clientes particulares.

O SUS é o sistema público de saúde. Em 2007, as despesas públicas com saúde representaram 3,6% do PIB brasileiro. Já os gastos com a saúde suplementar no Brasil foram de 3,8% do PIB em 2007. O Brasil é o maior mercado privado de serviços relacionados à saúde da América Latina.

O setor de saúde suplementar pode ser dividido principalmente em prestadores de serviços e operadoras de planos de saúde. Os prestadores de serviços compreendem hospitais, médicos, clínicas médicas, laboratórios de análises clínicas e centros de diagnósticos por imagem. As operadoras de planos de saúde compreendem cooperativas médicas, instituições filantrópicas, operadoras de autogestão, seguradoras especializadas em saúde e medicinas de grupo.

A estabilidade e o crescimento econômico permitiram a elevação de indicadores de emprego e de renda dos trabalhadores brasileiros, variáveis que influenciam diretamente os gastos dos clientes do setor de saúde suplementar. Além disso, o crescimento dos empregos formais colabora para um maior consumo por serviços de saúde, na medida em que planos de saúde privados constituem um dos principais benefícios oferecidos pelas empresas empregadoras.

O setor de serviços de medicina diagnóstica é altamente fragmentado, com mais de 15.400 unidades de serviço de apoio à diagnose e terapia no Brasil, de acordo com dados da ANS de setembro de 2009, sendo que 5.199 dessas unidades atendem planos privados de saúde. Essa característica também está presente nos Estados Unidos. Embora Estados Unidos e Brasil possuam mercados de medicina diagnóstica em estágios distintos de evolução, espera-se um movimento de concentração em ambos.

De acordo com estimativas da ANS, as operadoras de plano de saúde gastaram aproximadamente R\$10,0 bilhões com exames de medicina diagnóstica em 2008, sendo que a taxa de utilização dos planos de saúde para realização de exames vem aumentando constantemente desde 2002.

O setor de medicina diagnóstica pode ser dividido em três grandes linhas de negócio: (1) atendimento ambulatorial - consiste no atendimento de clientes em Unidades de Atendimento não localizadas em hospitais ou consultórios médicos, onde são coletadas amostras de análises clínicas ou capturadas imagens; (2) atendimento hospitalar - as amostras ou imagens são coletadas ou capturadas dentro de hospitais; e (3) atendimento ou apoio a laboratórios - consiste na prestação de serviços de processamento de amostras de análises clínicas ou realização de laudos de diagnóstico por imagem a outros laboratórios.

O setor de medicina preventiva é um setor recente e ainda pouco explorado no Brasil. Recente estudo setorial do jornal “Valor Econômico” mostrou que a necessidade de redução de custos tem levado as empresas a investir no segmento de medicina preventiva e a promover campanhas de conscientização de cuidados com a saúde, implementando programas de prevenção e monitorando doentes crônicos.

As Doenças Crônicas não Transmissíveis (DCNT) têm se colocado como um dos maiores problemas de saúde pública da atualidade. Segundo pesquisa da Boston Consulting Group, elaborada em fevereiro de 2006, os indivíduos com problemas crônicos representam aproximadamente 20% dos usuários dos planos de saúde, mas são responsáveis por 55% dos custos das companhias. Ao monitorar doentes crônicos, as empresas

evitam que os clientes venham a utilizar serviços médicos desnecessariamente. Com base nos dados mais atualizados da ANS, estimamos que o Brasil possuía 12,3 milhões de doentes crônicos em 2007.

De acordo com pesquisa divulgada em novembro de 2008 pela ANS, houve um aumento sensível na quantidade de planos de saúde que oferecem um programa de prevenção de doenças e promoção à saúde.

### Nossos Pontos Fortes

Acreditamos que nossos principais pontos fortes são:

***Forte reputação e marca amplamente reconhecida.*** Acreditamos que o reconhecimento e a liderança que a marca “Fleury” atualmente possui no setor de saúde é reflexo da nossa excelência médica, qualidade no atendimento ao cliente e serviços, metodologias e modelos de negócio eficientes, confiáveis e inovadores. Esse posicionamento privilegiado contribui para o nosso sucesso em manter relacionamentos duradouros com nossos clientes, ao mesmo tempo em que nos confere credibilidade junto a operadoras de planos de saúde, hospitais, empresas, laboratórios, comunidade médica e opinião pública. Isso nos permite uma alta penetração junto a clientes, independentemente de terem ou não cobertura por seus planos de saúde. Na Cidade de São Paulo, o maior pólo econômico e o mais importante centro médico da América Latina, somos reconhecidos como o melhor e mais confiável centro de medicina diagnóstica por 70% da comunidade médica, conforme pesquisa realizada pelo IBOPE com 500 médicos em agosto de 2008, enquanto o segundo colocado obteve a preferência de não mais do que 8% dos médicos entrevistados.

***Modelo de negócio focado no cliente.*** Desde o início das nossas atividades, em 1926, a saúde e o bem-estar dos nossos clientes são a origem e o motivo de todas as nossas iniciativas. Procuramos oferecer serviços que sejam adequados às suas necessidades, considerando os diferentes segmentos sócio-econômicos em que estão incluídos e os diversos mercados em que atuamos, e que lhes garantam uma experiência segura, eficiente, acolhedora, próxima, com empatia e conveniência. Como exemplo, nossas Unidades de Atendimento oferecem ambientes agradáveis e convenientemente localizados para realização de exames ou procedimentos, e um fluxo de atendimento eficiente e que se adapta às necessidades dos nossos clientes. Cada cliente tem seu histórico de atendimento e médico, que é consultado ou comparado por nossas equipes médicas e de saúde a cada nova visita, o que contribui a cada novo exame para um diagnóstico preciso e evolutivo. Esse histórico individualizado também está disponível por Internet para ampliar e facilitar o acesso e gerenciamento da informação sobre a saúde de cada cliente. Outras inúmeras facilidades estão disponíveis, como amplo horário de atendimento, atendimento na casa do cliente e recebimento de avisos via SMS. Acreditamos que serviços como esses contribuem significativamente para a fidelização dos nossos atuais clientes e atração de novos clientes, e por esse motivo somos preferidos pelos clientes, que optam por utilizar nossos serviços mesmo quando o seu plano de saúde não oferece essa cobertura. Somos considerados referência em excelência no atendimento ao cliente por empresas de diversos setores da economia. Nossos índices de satisfação com nossos clientes são superiores a 85% em todo Brasil, de acordo com pesquisas realizadas pelo IBOPE em 2008.

***Inovação, pesquisa e desenvolvimento.*** Acreditamos que um dos nossos diferenciais competitivos decorre da nossa forte cultura de inovação, expressa em nossos negócios por meio da valorização, atração e retenção de capital intelectual diferenciado e constante incentivo a essa prática. Por meio de métodos, ferramentas e processos estruturados, nossos profissionais aplicam sistematicamente o seu conhecimento em medicina e saúde na busca contínua por inovações. Além disso, nossa gestão estruturada em pesquisa e desenvolvimento permite que nossos esforços sejam direcionados para a inovação científico-tecnológica. Como resultado, temos sido pioneiros no setor de serviços de saúde, como, por exemplo, (1) na disponibilização de resultados de exames e procedimentos na Internet desde 1998; (2) a oferta constante de novos exames e procedimentos, como, por exemplo, o teste para identificação do vírus Influenza H1N1 (gripe suína) no mercado privado brasileiro; (3) a utilização de ferramentas eletrônicas de inteligência artificial, como a lógica Fuzzy, para produção dos nossos relatórios integrados em diferentes especialidades médicas com solução diagnóstica; e (4) a disponibilização de históricos de atendimento e médico pela Internet desde 1998. Desde 2006, fomos capazes de introduzir um número expressivo de novos testes no setor de serviços de saúde: 39 em 2006, 50 em 2007 e 80 em 2008.

***Soluções integradas e excelência em serviços e metodologias.*** Nosso compromisso não se restringe apenas a entregar um resultado de exame ou relatório sobre determinada condição clínica, mas se estende a apresentar soluções para cada atendimento que realizamos, procurando proporcionar a melhor e mais completa conclusão diagnóstica ao médico solicitante de serviços de saúde. Possuímos um sistema de apoio à decisão de resultados, que compila os resultados de vários testes, realiza análise interpretativa do conjunto que resulta dessa compilação e oferece conclusão diagnóstica individual, mediante produção de relatório “Diagnóstico Integrado” em diferentes especialidades médicas. Adicionalmente, mantemos à disposição da comunidade médica serviços de “Assessoria Médica”, que representa um canal aberto 24 horas por dia para discussão de casos complexos. Em nossa linha de negócio gestão de doenças crônicas, introduzimos soluções inovadoras no Brasil com o fim de contribuir para uma redução de eventos e complicações associadas a doenças crônicas, resultando em diminuição dos gastos com tratamentos e, conseqüentemente, redução de custos com saúde para as operadoras de planos de saúde e empresas contratantes. A crescente integração do portfólio de nossos serviços permite oferecer, de maneira ampliada e abrangente, os recursos e soluções para contribuir para a gestão da saúde de cada cliente.

***Solidez financeira aliada a crescimento sustentável.*** Nossos negócios apresentam um histórico consistente de sólido desempenho financeiro. De acordo com a edição 2009 da publicação “Valor 1000” do jornal Valor Econômico, fomos considerados a melhor empresa privada e a mais rentável no setor de serviços médicos dentre todas as empresas avaliadas. De 2006 a 2008, nossa receita líquida aumentou, em média, 17,7% ao ano e nosso EBITDA aumentou, em média, 27,4% ao ano. Em 2008 e nos nove primeiros meses de 2009, nossas Margens EBITDA foram de 22,9% e 24,4%, respectivamente. Além do crescimento expressivo, temos sido capazes de apresentar retornos sobre o capital investido (*ROIC*) superiores ao de empresas comparáveis no mesmo setor em que atuamos listadas em bolsa de valores, com base em informações públicas disponíveis. Nossa solidez financeira é também representada pelo nosso baixo índice de endividamento financeiro. Nossa Dívida Líquida em 30 de setembro de 2009 era de R\$190,7 milhões, o que representava 1,1 vezes o nosso EBITDA nos últimos doze meses. Nosso sólido desempenho financeiro é devido, principalmente, (1) ao nosso crescimento decorrente de uma forte expansão orgânica por meio de, entre outros, ampliação do nosso portfólio de serviços e soluções mais completas e integradas; (2) a aquisições de outros prestadores de serviços de saúde e ao aproveitamento de sinergias operacionais; (3) às nossas iniciativas para melhorar a nossa eficiência operacional, que incluem uma adequada gestão de custos e despesas; e (4) à nossa estratégia de priorizar nossos recursos e investimentos conforme sua relevância para os nossos negócios.

***Equipes médica, técnica e de saúde altamente qualificadas.*** Acreditamos que a excelência dos nossos serviços é resultado da qualidade das nossas equipes médica, técnica e de saúde, que trabalham de maneira integrada e com foco na solução para o cliente. Nossa equipe médica é composta por médicos formados nas mais renomadas universidades do Brasil, dentre os quais 78 são mestres, 98 são doutores, 26 possuem pós-doutorado no exterior e 11 são livre-docentes. Essa equipe médica interage constantemente com a comunidade médica para discussão de casos complexos. Adicionalmente, mantemos elevados padrões em nossos processos seletivos e temos investido fortemente, ao longo dos anos, na atualização, capacitação e desenvolvimento das nossas equipes, antes do primeiro atendimento que realizará e ao longo de sua carreira, inclusive motivando-as a agregar constantemente conhecimento em medicina e saúde, com intensos programas de treinamento e instalações exclusivamente dedicadas à educação. Essa qualificação tem sido fundamental para garantir aos nossos negócios alto grau de inovação, excelência em qualidade, rentabilidade e eficiência, que permite replicar com sucesso e em larga escala o nosso modelo de negócio para outros segmentos de mercado e regiões geográficas.

***Administração experiente e altos padrões de governança corporativa.*** Contamos com uma administração profissional, experiente e comprometida com altos padrões de governança corporativa. Nossos principais executivos têm, em média, nove anos de experiência no setor em que atuamos. A qualificação da nossa administração contribuiu para o atual nível de excelência das nossas operações e tem sido reconhecida por meio de diversos prêmios, dentre os quais o prêmio “Executivo de Valor - Setor de Saúde”, que foi conferido em 2008 e 2009 ao nosso Presidente, o Sr. Mauro Figueiredo. Além disso, em 2007, recebemos do IBGC o prêmio de “Melhor Governança Corporativa - Empresas Não Listadas” como resultado de inúmeras iniciativas, que incluem, por exemplo, um terço de membros independentes no nosso conselho de

administração desde a sua constituição em 1998 e ampla divulgação sobre a evolução dos nossos negócios e resultados por meio da distribuição física e disponibilização em nosso *website* do nosso relatório anual.

### Nossa Estratégia

Pretendemos perpetuar nossa excelência em serviços e expandi-la para uma maior escala, competindo em cada negócio e segmento em que atuamos com oferta de valor agregado superior ao mercado. Dessa maneira, esperamos ampliar cada vez mais a reputação das nossas marcas em seus respectivos mercados, e assim continuar a obter um posicionamento diferenciado e com maiores níveis de lucratividade.

Acreditamos que a integração de processos cada vez mais eficientes, com aproveitamento de sinergias, a racionalização de custos e despesas e a economia de escala advinda do nosso crescimento são as principais ferramentas para atingirmos a eficiência operacional desejada. Pretendemos sustentar a estratégia definida a seguir mediante atração e retenção de profissionais talentosos, que acreditamos constituirão o alicerce para preservar nosso alto capital intelectual, com capacidade para buscar, desenvolver e aplicar o conhecimento, e que nos permitam disseminar cada vez mais a cultura e prática de inovação.

Os principais componentes da nossa estratégia são os seguintes:

***Continuar a expandir a nossa unidade de negócio medicina diagnóstica de maneira diferenciada e inovadora, com eficiência e rentabilidade.*** Temos a intenção de ampliar ainda mais essa unidade de negócio, por meio do crescimento orgânico e de aquisições nos mercados em que já atuamos e nos principais centros econômicos brasileiros em que ainda não estamos presentes, e atender cada vez melhor os diversos mercados e Classes Sócio-Econômicas A, B e C, com portfólio de marcas atuais e novas dirigidas a eles. As principais iniciativas que pretendemos tomar são:

- ampliação do portfólio de serviços oferecidos em cada uma de nossas marcas, principalmente os serviços de diagnósticos por imagem e de diagnósticos em diferentes especialidades, que acreditamos possuírem forte tendência de crescimento. Essa estratégia nos possibilitará crescer com maiores margens, melhor oferta de serviços integrados para os clientes e melhor ocupação da capacidade instalada de cada Unidade de Atendimento. Pretendemos introduzir diversas inovações em testes, tecnologias e metodologias diagnósticas, bem como renovar constantemente nosso parque de equipamentos, representando importante foco de investimentos, permitindo perpetuar o nosso reconhecimento em excelência e inovação;
- expansão da rede de Unidades de Atendimento em todas as marcas e/ou mudança das Unidades de Atendimento para endereços mais estratégicos, quando necessário, buscando ampliação, maior qualificação e melhoria da visibilidade da rede em cada uma das marcas, e consequentemente a atração de um maior número de clientes potenciais;
- ampliação das nossas linhas de negócio operações de diagnósticos em hospitais e soluções em medicina diagnóstica, por meio da expansão do portfólio de serviços e do número de novos clientes para essas linhas de negócio decorrentes de uma melhor estruturação de soluções e gestão dessas linhas de negócio, e por nosso reconhecimento pela comunidade médica e outros prestadores de serviços de saúde;
- crescimento por aquisições de outros prestadores de serviços diagnósticos, principalmente em mercados onde já atuamos e na área de diagnóstico por imagem. Pretendemos continuar o nosso histórico bem-sucedido de aquisições seletivas, de maior representatividade e alinhadas com a estratégia de diferenciação, com maior valor agregado e rentabilidade, que já conta com 22 aquisições até 30 de setembro de 2009. O mercado extremamente pulverizado, a tendência de consolidação, bem como nossa equipe altamente qualificada, processos internos eficientes de prospecção, negociação e integração, são fatores que acreditamos potencializar esse vetor de crescimento.

*Intensificar o processo de diversificação por meio da unidade de negócio medicina preventiva e terapêutica.* Pretendemos continuar diversificando os nossos negócios, levando a um aumento progressivo da representatividade dessa unidade de negócio nos nossos resultados. Acreditamos que a linha de negócio gestão de doenças crônicas apresenta significativo potencial de crescimento, pois permite que operadoras de planos de saúde e empresas contratantes reduzam seus custos com saúde. Em 2007, havia 24,7 milhões de beneficiários de planos de saúde nos principais estados brasileiros, dos quais 1,5 milhão são doentes crônicos alvo do nosso programa. Esse potencial de mercado a ser explorado, associado ao fato de contarmos com uma parceria exclusiva com a Healthways, líder do mercado norte-americano nessa atividade em termos de receita, conforme estimativa da Disease Management Purchasing Consortium, reforça nossa convicção no crescimento dessa linha de negócio. Além disso, pretendemos nos próximos anos introduzir outros serviços diferenciados e inovadores no setor privado de saúde brasileiro.

Acreditamos reunir as estratégias e as competências necessárias para ampliar cada vez mais a nossa competitividade. A contínua prática dos nossos valores por nossos profissionais permite que perpetuemos a essência da nossa cultura ao longo do tempo. Pretendemos fortalecer cada vez mais as nossas relações internas e externas, fomentando o ambiente de interdependência e cooperação, onde a soma das partes multiplicam os resultados para todos. Estamos inseridos na comunidade e, nessas condições, adquirimos, transformamos e entregamos valor no presente e temos o compromisso com os frutos para as próximas gerações.

### Eventos Recentes

Em 15 de outubro de 2009, adquirimos o Laboratório Weinmann S.A., prestador de serviço de análises clínicas que tem posição de liderança na Cidade de Porto Alegre no Estado do Rio Grande do Sul, estado responsável por 6,6% do PIB nacional. O Laboratório Weinmann S.A. conta com 26 Unidades de Atendimento distribuídas na Cidade de Porto Alegre e região da Serra Gaúcha e atua por meio das suas marcas “Weinmann” e “Laboratório Faillace”. Em seu portfólio de clientes está o Hospital Moinhos de Vento e o Hospital Ernesto Dornelles. Nenhuma informação financeira ou operacional contida neste Prospecto, incluindo, mas não se limitando a, dados financeiros, número total de Unidades de Atendimento, marcas, clientes e centros de processamento de amostras, considera as informações financeiras e operacionais do Laboratório Weinmann S.A., salvo se expressamente mencionado em contrário neste Prospecto.

### Breve Histórico

Nossas atividades foram iniciadas pelo Dr. Gastão Fleury da Silveira que comprou em 1926 um pequeno laboratório de análises clínicas no centro da Cidade de São Paulo. Pouco a pouco, fomos ganhando contornos de grande representatividade por meio da contínua oferta multidisciplinar de serviços diagnósticos que se somaram à nossa capacidade de identificar e atrair talentos, parceiros, clientes, médicos e outros que estão direta ou indiretamente envolvidos com nosso sucesso, permitindo nos tornar provedores de soluções cada vez mais completas e integradas em medicina e saúde.

Na década de 40, introduzimos os exames de anatomia patológica, um serviço que passou a ser agregado por outras empresas do setor nas décadas seguintes no Brasil e por laboratórios de análises clínicas norte-americanos a partir do ano 2000.

Na década de 50, o intenso processo de inovação na medicina fez surgirem novas soluções diagnósticas, abrindo o mercado para uma oferta de serviços mais completa como, por exemplo, a realização de exames de neurologia (eletroencefalografia) e exames de endocrinologia (hormônios). Em 1951, nós nos unimos a um laboratório de jovens médicos e constituímos o primeiro laboratório do Brasil a ter um especialista em cada área da patologia clínica.

No início da década de 60, começamos a realizar exames de medicina nuclear, incorporando exames de centro diagnóstico aos nossos serviços. Nos anos 70, passamos por uma revolução no conceito laboratorial: implantamos o conceito de rede de unidades ao abrirmos nosso segundo endereço de atendimento, localizado na Avenida Brasil, na Cidade de São Paulo.



Fomos pioneiros na implementação do conceito de centro diagnóstico integrado na década de 80, oferecendo em um só lugar exames laboratoriais, de imagem e de outras especialidades médicas. Desenvolvemos também novas e melhores maneiras de atender os clientes e desenvolver novos serviços, assim como monitoramento diagnóstico para projetos de pesquisa clínica. Ainda nessa década, fomos pioneiros na informatização dos processos de atendimento a clientes, inserindo terminais de computador nas recepções de nossas Unidades de Atendimento.

Na década de 90, introduzimos o conceito do código de barras para identificar tubos de exames, fato que ampliou fortemente nossa capacidade de produção e aprimorou significativamente a segurança na identificação dos clientes. Passamos também a prestar serviços de *check-up*, iniciando a diversificação de nossos negócios para o segmento de medicina preventiva.

Implantamos ainda nesta década nosso *website* com informações sobre nossos serviços, valores de referência e metodologias, bem como passamos a disponibilizar resultados de exames pela internet. Além disso, criamos nosso conselho de administração, quando poucas sociedades contavam na época com esse órgão de apoio para questões relacionadas à governança corporativa.

Nosso sistema de garantia de qualidade obteve, em 1999, a certificação ISO 9001:1994 na área de medicina diagnóstica. Em 2002, nosso processo de qualidade voltou a ser certificado com ISO 9001:2000. Além disso, implantamos no mesmo ano o nosso sistema de gestão ambiental em conformidade com a ISO 14001:1996.

Ao longo de nossa história, a excelência da marca “Fleury” passou a ser altamente reconhecida por nossos clientes e pela comunidade médica, permitindo que passássemos a crescer com mais intensidade nos anos seguintes. Neste contexto, em 2002, demos início à nossa atuação como consolidador do mercado, adquirindo diversas marcas do setor de medicina diagnóstica, totalizando 22 aquisições até 30 de setembro de 2009, nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Bahia e Paraná.

Em seguida, em 2005, demos início a um significativo processo de reestruturação administrativa, por meio do qual criamos nossas unidades de negócio medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica em 2009.

No ano de 2006, avançamos na diversificação de nossos negócios com o início dos serviços de promoção de saúde, buscando contribuir para a prevenção de saúde e qualidade de vida de pessoas, por meio de avaliação de risco em saúde e programas modulares de acordo com as necessidades de cada empresa. Neste mesmo ano, passamos a exportar para uma clínica na Cidade do Porto, em Portugal, nossos serviços de telemedicina, que correspondem à produção de laudos de exames de imagem para clientes nacionais e internacionais.

Obtivemos em 2007 o selo de acreditação do *College of American Pathologists (CAP)*, reconhecido internacionalmente em medicina laboratorial. Nesse mesmo ano, conquistamos o prêmio de governança corporativa, na categoria empresas não-listadas, uma iniciativa promovida pelo IBGC.

No ano de 2008, lançamos os serviços de gestão de doenças crônicas, através de uma parceria com a Healthways, líder na prestação destes serviços nos Estados Unidos da América em termos de receita, conforme estimativa da Disease Management Purchasing Consortium. Este serviço busca uma solução que contribua para uma melhora significativa na saúde e qualidade de vida dos portadores de doenças crônicas, bem como uma redução significativa nos custos das empresas e operadoras de planos de saúde.

Em 2009, demos continuidade ao nosso processo de consolidação na área de medicina diagnóstica por meio da aquisição do Centro de Mastologia do Rio de Janeiro Ltda., um centro de grande referência na área de mastologia, especializado na área de diagnósticos por imagem, com foco na saúde da mulher.

Nossa atual denominação social é Fleury S.A. Fomos formalmente constituídos em 26 de outubro de 1964 e temos prazo indeterminado de duração. Nosso objeto social definido em nosso estatuto social é (1) a prestação de serviços médicos e medicina diagnóstica; (2) a consultoria, assessoria, cursos e palestras na área de saúde e a gestão de doenças crônicas; (3) a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnológico na área

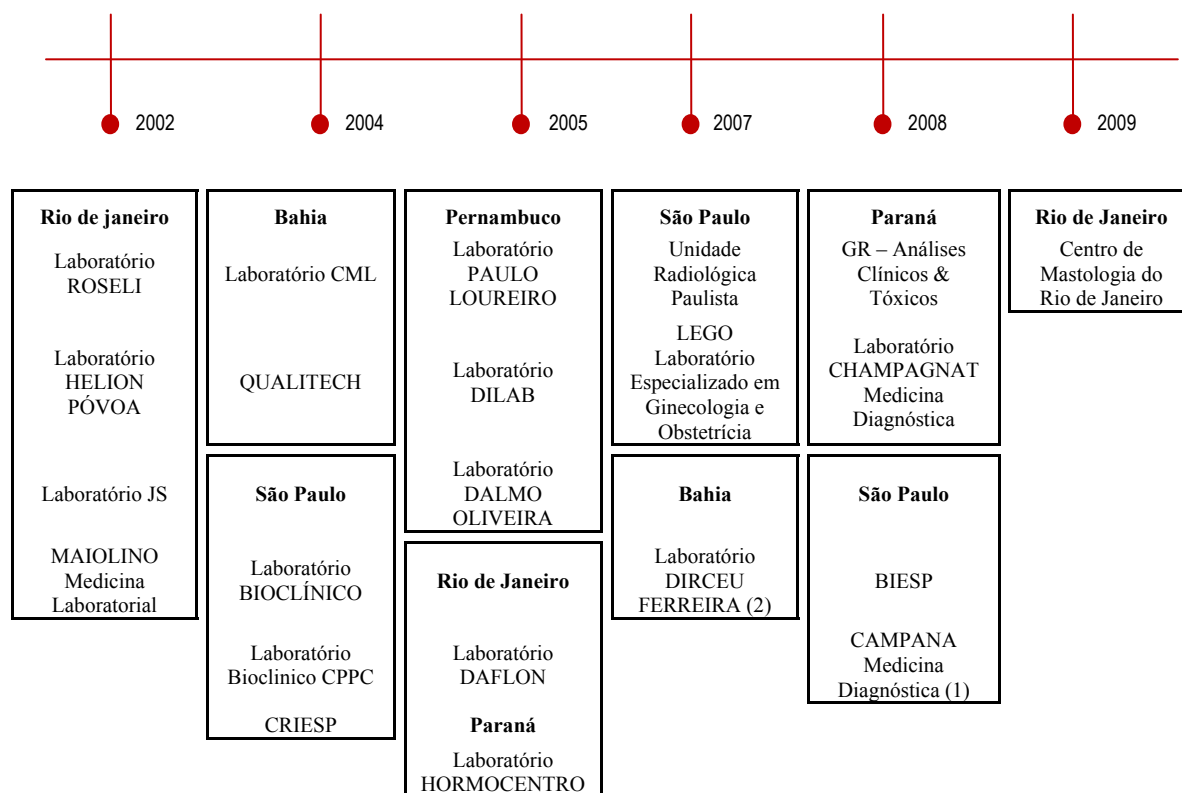
## NEGÓCIOS DA COMPANHIA

da medicina; (4) a prestação a terceiros de serviços que importem na utilização da capacidade disponível do seu cabedal, representado por conhecimentos, técnicas, equipamentos, máquinas e demais meios de realização de suas atividades. Podemos ainda participar em outras sociedades como sócia, acionista ou quotista.

Nossa sede social está estabelecida na Avenida General Valdomiro de Lima, n.º 508, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, Brasil. Em 23 de outubro de 2009, arquivamos na CVM um pedido de registro de companhia aberta, o qual se encontra em análise. Após a concessão do registro de companhia aberta pela CVM, seremos uma sociedade por ações de capital aberto, de acordo com as leis brasileiras.

### Aquisições

Iniciamos nossa estratégia de crescimento em 2002 por meio da aquisição de diversas marcas do setor de medicina diagnóstica, totalizando 22 aquisições durante os últimos oito anos nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Bahia e Paraná, conforme a linha do tempo abaixo:



(1) Para a realização desta aquisição, foi assinado em 2004 um contrato de outorga de opção de compra de ações e em 2008 um contrato de cessão e transferência de quotas.

(2) Para a realização desta aquisição, foi assinado em 2004 um contrato de arrendamento e em 2007 um contrato de cessão e transferência de quotas.

Usualmente nos nossos processos de aquisição, retemos determinado valor do preço a ser pago aos antigos proprietários, a título de garantia do pagamento de contingências relevantes.

Em 30 de setembro de 2009, o saldo para pagamento das parcelas do preço de compra das empresas adquiridas totalizava R\$45,6 milhões.

De acordo com a Lei 8.884, de 11 de junho de 1994, submetemos sete aquisições a aprovação do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, sendo que destas aquisições seis já foram aprovadas (URP, Champagnat, GR Análises & Tóxicos, Lego Laboratório especializado em Ginecologia e Obstetrícia, Centro

## NEGÓCIOS DA COMPANHIA

de Mastologia do Rio de Janeiro e BIESP) e uma permanece sob análise deste órgão (Campana Medicina Diagnóstica). Essa aquisição pode não ser aprovada ou ser aprovada com restrições pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, que, inclusive, pode nos forçar a, dentre outros, desfazer o negócio realizado, alienar parcela dos nossos negócios ou restringir o uso de determinadas marcas. Essa aquisição pode também não trazer os benefícios esperados ou dar causa a um crescimento que exceda as nossas expectativas, o que pode prejudicar a supervisão dos nossos negócios e a qualidade dos nossos serviços.

Para informações adicionais sobre os possíveis impactos da não aprovação pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência das aquisições que permanecem sob análise, ver seção “Fatores de Risco – Riscos relacionados aos nossos negócios – Poderemos não ser capazes de realizar aquisições no momento em que decidirmos realizá-las, em condições, termos ou preços aceitáveis. Além disso, essas aquisições podem não trazer os resultados esperados, ou podemos não ser capazes de integrá-las com sucesso aos nossos negócios”, na página 52 deste Prospecto.

## Nossos Serviços

Nossos serviços estão organizados em duas unidades de negócios: medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica.

### *Medicina Diagnóstica*

Nossas Unidades de Atendimento de medicina diagnóstica estão presentes nos principais centros econômicos brasileiros, oferecendo serviços de exames de análises clínicas, de imagem e outras especialidades diagnósticas. Buscamos permanentemente a diferenciação em nossos serviços, de modo a proporcionar a clientes e médicos excelência técnica e de atendimento de acordo com a proposta de valor que temos em cada um dos mercados e segmentos em que atuamos. Indicamos no mapa abaixo, a distribuição de nossas marcas nos principais centros econômicos do Brasil, incluindo a nossa última aquisição no Estado do Rio Grande do Sul:



Temos como visão estratégica ser referência de excelência médica, confiabilidade, atenção ao cliente e de inovação, por meio de amplo e integrado conjunto de marcas, serviços, soluções e práticas sustentáveis. Acreditamos firmemente que esses norteadores, somados ao nosso diferenciado capital intelectual, têm sido a base do nosso crescimento por contribuírem diretamente com a fidelização e atração de clientes e médicos.

Por meio do nosso posicionamento de diferenciação e excelência em qualidade temos ampliado nossa atuação para os diversos mercados e segmentos de Classes Sócio-Econômicas A, B e C, com um portfólio de marcas atuais e novas dirigidas a estes mercados.

Nossa principal e mais tradicional marca é a “Fleury” que, através de sua proposta de alto valor agregado, consegue realizar o mais alto padrão de excelência em atendimento, personalização de serviços e diferenciação, gerando soluções inovadoras que contribuíram para nossa reputação de melhor e mais confiável centro de medicina diagnóstica no Brasil, conforme pesquisa realizada pela IBOPE em agosto de 2008.

Concentramos também na marca “Fleury” a geração de inovações que, gradualmente, são expandidas para as outras marcas do nosso grupo.

Como foco da atuação estratégica de nossas marcas regionais estabelecidas em São Paulo (URP, Lego Laboratório Especializado em Ginecologia e Obstetrícia, Criesp, Biesp Laboratório Clínico, Campana), Rio de Janeiro (Laboratório Helion Póvoa, Maiolino Medicina Laboratorial, Laboratório Daflon e Centro de Mastologia do Rio de Janeiro), Bahia (Qualitech), Paraná (Laboratório Champagnat Medicina Diagnóstica) e Pernambuco (Laboratório Paulo Loureiro), temos como norteadores a busca e manutenção de liderança em qualidade e confiabilidade, atendimento atencioso, relacionamento próximo com nossos clientes, bem como portfólio amplo de exames de análises clínicas, diagnósticos por imagem e outras especialidades diagnósticas. Além disso, buscamos manter profissionais qualificados e que estejam plenamente capacitados para entregar a proposta de valor das marcas por meio das quais estão atuando.

Nossa unidade de negócio medicina diagnóstica tem sido significativamente fortalecida pelo nosso crescimento orgânico e pelo processo de aquisições iniciado em 2002. Para maiores informações, ver seção “— Aquisições” na página 154 deste Prospecto.

### *Linhas de Negócio de Medicina Diagnóstica*

Por meio da unidade de negócio medicina diagnóstica, oferecemos as linhas de negócio (1) unidades de atendimento, (2) operações de diagnósticos em hospitais e (3) soluções em medicina diagnóstica.

### *Unidades de Atendimento*

Organizamos a nossa linha de negócio unidades de atendimento de medicina diagnóstica sob um portfólio de 13 marcas distribuídas em nossas 129 Unidades de Atendimento localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Paraná e Distrito Federal e que oferecem, em conjunto, cerca de 3.500 tipos de exames de análises clínicas, diagnósticos por imagem e diagnósticos de outras especialidades, que nos permitem atender todas as prescrições médicas de serviços de apoio à medicina diagnóstica.

Os exames de análises clínicas dividem-se em exames de rotina ou automatizados e exames de alta complexidade, também chamados de esotéricos.

Os exames especializados, que consistem de exames de análises clínicas que requerem equipamentos especiais ou profissionais altamente qualificados e especializados, apresentam maior complexidade técnica e preços superiores aos dos exames de rotina. Oferecemos uma ampla variedade desses exames que incluem, dentre outros, (1) exames imunológicos; (2) exames microbiológicos; (3) exames de biologia molecular; (4) exames toxicológicos; (5) exames endocrinológicos especializados; (6) exames de citogenética; e (7) exames de bioquímica clínica.

Além disso, nosso amplo leque de exames diagnósticos por imagem incluem, dentre outros, (1) mamografia; (2) raio X de tórax; (3) ultrassonografia; (4) tomografia; (5) ressonância magnética; (6) PET – CT; (7) densitometria; e (8) endoscopia digestiva e respiratória.

Nossos serviços diagnósticos em diferentes especialidades atendem as áreas de cardiologia, gastroenterologia, ginecologia, medicina fetal, distúrbios do sono, urologia, oftalmologia, pneumologia, otorrinolaringologia, infectologia, neurologia, reumatologia, dentre outros.

Esse conjunto de exames de análises clínicas, diagnóstico por imagem e outras especialidades diagnósticas integram aproximadamente 50 especialidades e 70 metodologias.

### *Operações de Diagnósticos em Hospitais*

Atuamos em operações de diagnósticos em hospitais por meio da prestação de serviços a importantes instituições hospitalares que incluem, (1) Hospital Alemão Oswaldo Cruz em São Paulo; (2) Pronto Socorro Hospital Infantil Sabará em São Paulo; (3) Hospital Samaritano em São Paulo; (4) Hospital Santa Catarina em São Paulo; (5) Hospital Sirio Libanês em São Paulo; (6) Hospital Santa Joana em Recife; e (7) Unicordis em Recife. Nestes hospitais, prestamos serviços, predominantemente, de análises clínicas, com exceção do Pronto Socorro Hospital Infantil Sabará em São Paulo, onde prestamos também serviços de diagnósticos por imagem.

Mantemos centrais de processamento de amostras dentro desses hospitais para o processamento de exames que exigem rápida resposta. Estas centrais nos permitem ter agilidade na prestação de nossos serviços, necessária em razão da urgência dos atendimentos. Os exames especializados são processados na nossa principal central de processamento de amostras, localizada na nossa sede social em São Paulo.

Nossa atuação nos hospitais limita-se à responsabilidade técnica dos exames, uma vez que fazemos o seu processamento dos exames e emissão de resultados de amostras coletadas diretamente pelos profissionais dos próprios hospitais.

Acreditamos que as operações de diagnósticos em hospitais fortalecem nosso relacionamento com a comunidade médica, e agregam valor a esses hospitais na medida em que a excelência da nossa marca contribui para atrair clientes. Além disso, os hospitais que contam com os nossos serviços reforçam a estratégia de diferenciação em exames especializados, pois passam a contar com um portfólio completo de exames que geralmente estão disponíveis de modo pulverizado em diversos prestadores de serviços do setor.

Acreditamos que temos forte oportunidade de crescimento neste segmento tendo em vista a perspectiva de investimento na expansão dos hospitais. De acordo com matéria publicada pela revista *Veja São Paulo* em 8 de julho de 2009, são esperados até 2012 investimentos da ordem de R\$2,2 bilhões em novas instalações e equipamentos de ponta para os principais hospitais da Cidade de São Paulo. Esperamos que esta expectativa de crescimento aumente a demanda pelas nossas operações de diagnósticos em hospitais.

### *Soluções em Medicina Diagnóstica*

Provemos soluções em medicina diagnóstica por meio de nossos serviços de laboratório de referência.

Prestamos serviços de laboratório de referência para cerca de 3.000 laboratórios e hospitais localizados em todo o território nacional por meio do processamento de exames de análises clínicas e anatomia patológica. Neste segmento, atuamos através da marca “Fleury”, com foco principal em exames especializados e esotéricos e, por meio da marca “Criesp”, dedicada exclusivamente aos exames de média complexidade. Para tanto, oferecemos uma logística de retirada das amostras, conectividade para instruções de coleta, rastreabilidade e retirada de resultados, bem como assessorias médica e técnica para a interpretação multidisciplinar dos resultados.

Além disso, nosso serviço de laboratório de referência atende consultórios e clínicas que solicitam a retirada e realização de exames colhidos pelo próprio médico em seu consultório.

Em 1989, começamos a prestar serviços de pesquisa clínica para a indústria farmacêutica no País e na América Latina, realizando estudos multicêntricos para testes de novos medicamentos. Desde 5 de outubro de 2009, deixamos de assumir o gerenciamento de novos estudos para focarmos na realização dos testes advindos deste segmento de mercado e nas demais linhas de negócio. Contudo prosseguiremos com a prestação destes serviços até o final do prazo de vigência dos contratos existentes.

### ***Medicina Preventiva e Terapêutica***

Prestamos serviço de medicina preventiva e terapêutica a nossos clientes por meio de quatro linhas de negócio: (i) *check-up*, (ii) promoção de saúde, (iii) gestão de doenças crônicas, e (iv) serviço de infusão de medicamentos.

#### *Check-up*

Acreditamos ser um dos líderes de mercado no serviço de *check-up* com 10 anos de experiência e aproximadamente 19 mil *check-ups* realizados até 30 de setembro de 2009.

Prestamos nossos serviços de *check-up* nas nossas duas Unidades de Atendimento localizadas nos bairros do Itaim (Unidade Itaim) e Morumbi (Unidade Rochaverá-Morumbi), na Cidade de São Paulo. Possuímos os seguintes tipos de *check-ups*: (i) *check-up* executivo, (ii) *check-up* fitness, (iii) *check-up* do viajante, (iv) *check-up* nippon, (v) *check-up* continuado, e (vi) *check-up* funcional da maturidade.

O *check-up* executivo atualmente representa cerca de 90% da nossa receita de *check-up*. Oferecemos esse serviço a empresas por meio de nossas duas Unidades de Atendimento localizadas nos bairros do Itaim (Unidade Itaim) e Morumbi (Unidade Rochaverá-Morumbi), na Cidade e Estado de São Paulo. Através deste serviço, buscamos auxiliar na detecção de doenças e condições que ainda não produziram sintomas, contribuindo para a saúde e o bem-estar dos nossos clientes.

A prestação de serviços de *check-up* considera análise histórica e características, hábitos de vida e antecedentes familiares dos clientes para determinar os exames que devem ser realizados em cada cliente, oferecendo um serviço completo e personalizado em todas as etapas do atendimento, compreendendo, inclusive, a disponibilização de laudos evolutivos via *website*.

De 2007 para 2008, os serviços de *check-up* realizados em nossas Unidades de Atendimento cresceram de 3.443 para 4.967 atendimentos, refletindo no aumento da nossa receita bruta de *check-up* de R\$6,1 milhões para R\$9,1 milhões no mesmo período. Segundo dados da Mercer publicados em 2008, 65% das empresas ofereciam o benefício de *check-up* para seus executivos. Nesses casos, 100,0% das empresas ofereciam o programa para a diretoria e presidência e 70,0% estendem o benefício para sua gerência. Acreditamos que este segmento está em processo de crescimento na medida em que as empresas estão levando esse serviço para um número crescente de colaboradores.

#### *Promoção de Saúde e Gestão de Doenças Crônicas*

Oferecemos também serviços de promoção de saúde, que buscam contribuir para o bem-estar e prevenção de doenças por meio da implantação de diversos programas em empresas como nutrição, atividade física, gerenciamento de estresse, anti-tabagismo, fisioterapia, apoio a saúde ocupacional e vacinação.

Nossos serviços de promoção de saúde são oferecidos com ações integradas, incluindo diagnóstico, programas de educação sobre saúde e acompanhamento dos nossos clientes. Além disso, prestamos o serviço de forma continuada, ou seja, estabelecemos uma sequência de programas, bem como oferecemos resultados mensuráveis visando o retorno sobre o investimento feito pela empresa ou por operadoras de planos de saúde.

Acreditamos no forte crescimento dos programas de gestão de saúde na medida em que estes reduzem os custos das operadoras de planos de saúde e também das empresas, assim como contribuem para uma melhor qualidade de vida de seus colaboradores, beneficiando diretamente os níveis de produtividade. Segundo dados da pesquisa realizada pela Towers Perrin em 2007, 65% das empresas participantes informaram que adotavam algum programa de gerenciamento de saúde visando um melhor controle dos custos com a saúde de seus colaboradores.

Além disso, em 2008, passamos a prestar os serviços de gestão de doenças crônicas por meio da realização de parceria internacional com a empresa Healthways, líder no mercado norte-americano nessa linha de negócio em termos de receita, conforme estimativa da Disease Management Purchasing Consortium. Esta empresa tem mais de 27 anos de experiência neste segmento e atende mais de 3,0 milhões de pacientes

crônicos. Para maiores informações sobre esta parceria, ver seção “Negócios da Companhia — Contratos Relevantes” na página 173 deste Prospecto.

Este serviço envolve um acompanhamento de doentes crônicos, tais como pessoas portadoras de diabetes e insuficiência cardíaca, para que seus tratamentos sejam seguidos respeitando a indicação médica visando contribuir para a melhora da saúde do doente crônico, bem como o aumento da sua produtividade e qualidade de vida pessoal e profissional. Além disso, este serviço gera uma redução dos gastos de assistência à saúde das empresas e das operadoras de planos de saúde.

A nossa estrutura operacional de gestão de doentes crônicos é sustentada por um sistema de informação e por uma equipe composta por enfermeiras que realizam atendimento e acompanhamento de nossos clientes principalmente através de atendimento telefônico e, com menor frequência, com visita domiciliar. Esse serviço também conta com atuação de médicos que estão prontamente disponíveis para prestar assessoria aos médicos dos nossos clientes.

Segundo dados publicados pela Healthways, há resultados clínicos comprovados na redução de hospitalizações, tempo de internação, utilização de pronto-socorro e custos de operadoras de planos de saúde por meio da gestão dos doentes crônicos, contribuindo para o aumento da qualidade de vida pessoal e profissional de cada cliente. Acreditamos no forte crescimento deste segmento tendo em vista que, com base nos dados da ANS publicados em 2007, estimamos um mercado potencial de 1,5 milhões de doentes crônicos somente nas principais regiões metropolitanas brasileiras.

### *Serviço de Infusão de Medicamentos*

Ofecemos serviço de infusão de medicamentos para auxílio no tratamento de diversas patologias médicas. Por meio de uma infraestrutura e logística eficiente, prestamos assistência personalizada aos nossos clientes em nossa unidade localizada no bairro de Higienópolis, na Cidade e Estado de São Paulo.

Para tanto, contamos com uma equipe médica e de enfermagem especializada em infusão de medicamentos, que acompanha o nosso cliente durante toda a sua permanência, de forma a garantir segurança e confiabilidade em relação ao atendimento e a intercorrências médicas.

As prescrições médicas são apresentadas e avaliadas pela nossa equipe médica na ocasião do agendamento, de forma a garantir a aplicação das doses corretas conforme prescrição médica, bem como observar as indicações e particularidades de cada cliente.

### **Excelência no Atendimento ao Cliente**

Desde o início de nossas atividades, em 1926, a saúde e o bem-estar dos nossos clientes são a origem e o motivo de todas as nossas iniciativas. Procuramos oferecer serviços que sejam adequados às necessidades de nossos clientes, considerando os diferentes segmentos sócio-econômicos em que estão incluídos e os diversos mercados em que atuamos, e que lhes garantam uma experiência segura, eficiente, acolhedora, próxima, com empatia e conveniência.

Prezamos pela excelência em todas as etapas de atendimento e para isso oferecemos um processo integrado que engloba as seguintes etapas (i) pré-atendimento, (ii) atendimento (iii) realização de procedimentos e análises clínicas, (iv) elaboração dos laudos e resultados, e (v) assessoria médica. Todo esse processo é permeado por constantes inovações, tecnologia da informação de ponta, segurança, logística integrada para nossas unidades, hospitais e laboratórios, bem como constantes processos de aprimoramento e aumento da produtividade norteados pela metodologia *LeanSixSigma*.

### ***Pré-atendimento***

Qualificamos como pré-atendimento a etapa em que os clientes nos procuram para agendamento de exames e procedimentos, bem como o momento em que transmitimos as orientações de preparo para estes exames e procedimentos e antecipamos o processo de abertura de fichas de atendimento.

Nossos clientes contam com três canais de relacionamento: central de atendimento, *internet* e nas próprias Unidades de Atendimento. Através de nossos profissionais altamente qualificados e orientados, interagimos com nossos clientes de forma personalizada, provendo informações e serviços como, por exemplo, o agendamento e realização de exames.

Contamos com equipes específicas com 415 profissionais para atender cada uma das nossas marcas e linhas de negócio, cujos colaboradores ficam sediados na mesma instalação no bairro da Consolação, na Cidade e Estado de São Paulo, de modo que possam compartilhar sinergias como conhecimento, infraestrutura e tecnologia.

Os nossos clientes de *check-up* podem agendar seus exames por meio de nossa central de atendimento ou através de contato realizado por nossos colaboradores. Após o agendamento, nossos clientes respondem um questionário eletrônico em que registram as principais informações sobre seu histórico e quadro atual de saúde que, combinados com dados como idade, sexo e origem, indicarão o conjunto de exames específicos a serem realizados por cada cliente.

### **Atendimento**

O nosso processo de atendimento consiste na recepção dos clientes nas nossas Unidades de Atendimento, oportunidade em que confirmamos a identidade de cada cliente, as condições para a realização de exames e procedimentos e a definição da forma de pagamento destes clientes.

Desde a nossa fundação, buscamos ser caracterizados pela excelência em atendimento a nossos clientes e no relacionamento com a comunidade médica, tendo como grande suporte nossa elevada competência técnica.

Para prestarmos serviços aos nossos clientes, contamos com nossas Unidades de Atendimento e serviços de atendimento móvel, modalidade em que nossos profissionais se deslocam até o domicílio de nossos clientes para realizar exames como análises clínicas, eletrocardiograma, *holter*, ultrassonografia, *doppler* colorido, polissonografia e aplicação de vacinas.

O conjunto de serviços oferecido em cada uma de nossas Unidades de Atendimento pode variar de acordo com nossas marcas, bem como sua localização e dimensão de suas instalações.

Além da determinação pela realização de todos os procedimentos com segurança e absoluta excelência técnica, oferecemos um atendimento acolhedor e humanizado em todas as Unidades de Atendimento. Naquelas que possuem propostas de valor de alto padrão sob marca “Fleury”, por exemplo, contamos com serviços especializados para diferentes públicos como o Núcleo de Saúde da Mulher e o atendimento customizado para crianças como o Espaço Infantil.

Em 2009, inauguramos uma unidade localizada no Itaim sob a marca “Fleury”, na Cidade e Estado de São Paulo, com o objetivo de ser a nossa unidade-conceito, assim como o ponto inicial de implantação de inovações em atendimento. Adicionalmente, temos como proposta nessa unidade promover ações que visem sensibilizar os clientes para que realizem uma gestão mais adequada de sua saúde. Fazem parte dessas iniciativas campanhas artísticas temáticas que utilizam a arte contemporânea como meio de acolhimento e reflexão do indivíduo sobre saúde e que são renovadas a cada seis meses, bem como uma vasta oferta de conteúdo sobre saúde por meio de diversas formas de comunicação, entre elas a TV Fleury. Estamos implementando essas ações gradualmente nas demais unidades sob a marca “Fleury”, bem como estendendo às nossas demais marcas.

### **Realização de Exames e Procedimentos**

Para se submeterem tanto a exames e procedimentos diagnósticos quanto a coleta de amostras em nossas Unidades de Atendimento, nossos clientes devem, contar com indicação médica, assim como plenas condições clínicas e de preparo. Procuramos transmitir aos nossos clientes a importância do respeito a essas premissas por questões de segurança do estado clínico, bem como para garantir as condições necessárias para a precisão no resultado e na eficácia dos exames e procedimentos.



Além disso, para garantir a qualidade do resultado diagnóstico, nós nos preocupamos com o rigor da coleta das amostras por meio de treinamento da nossa equipe de enfermagem. Disponibilizamos em nossos sistemas internos e em nosso *website* as devidas instruções referentes à coleta das amostras a serem seguidas por nossa equipe de enfermagem, médicos, laboratórios e hospitais que utilizam nossos serviços.

Os exames e procedimentos que podem ter risco relevante são realizados apenas mediante assinatura de termo de consentimento pelo cliente ou seu responsável.

A realização de exames e procedimentos é nosso alvo permanente de inovações, dentre as quais citamos como exemplos (i) exames de tomografia de coronárias, (ii) PET/CT aplicado para avaliação cardiológica, (iii) atendimento personalizado em que o cliente é atendido pelo mesmo profissional em todas as etapas do atendimento em algumas de nossas unidades, (iv) ressonância magnética em ambiente acolhedor e (v) *check-up* nippon, dirigido a pessoas de origem japonesa que estão atuando profissionalmente ou vivendo no Brasil. Para maiores informações ver seção “— Inovação e Pioneirismo” na página 175 deste Prospecto.

### ***Elaboração de Laudos e Resultados***

Fomos pioneiros no Brasil em disponibilizar resultados dos exames de nossos clientes em nosso *website* com laudos evolutivos, imagens e resultados integrados de diferentes exames, bem como históricos de resultados *online*. Primamos pela atualização e segurança de nosso *website*, de modo que possamos sempre oferecer facilidades de atendimento e maior oferta de conteúdo para que nossos clientes possam realizar uma gestão adequada de sua saúde.

Os nossos clientes também podem obter os resultados de seus exames diretamente nas nossas Unidades de Atendimento, por correio e por fax. Além disso, na marca “Fleury”, são oferecidos serviços de entrega de resultados via *drive-thru*, bem como disponibilizamos o serviço de SMS para comunicar aos nossos clientes que o resultado do exame já está pronto.

Fornecemos, também, à comunidade médica, por meio da marca “Fleury”, relatórios integrados, reunindo diversas especialidades para casos de clientes com diagnósticos complexos, realizando abordagem multidisciplinar estruturada pelos nossos especialistas, um serviço único no mercado, sem custo adicional para nosso cliente e de grande valor como solução na condução clínica.

### ***Assessoria Médica***

Acreditamos que a excelência dos nossos serviços e metodologias é resultado da qualidade das nossas equipes médica, técnica e de saúde, que trabalham de maneira integrada e com foco na solução para o cliente. Nossa equipe médica é composta por médicos formados nas mais renomadas universidades do Brasil, dentre os quais 78 são mestres, 98 são doutores, 26 possuem pós-doutorado no exterior e 11 são livre-docentes. Adicionalmente, mantemos elevados padrões em nossos processos seletivos e temos investido fortemente, ao longo dos anos, na atualização, capacitação e desenvolvimento das nossas equipes. Essa qualificação tem sido fundamental para garantir aos nossos negócios alto grau de inovação, rentabilidade e eficiência, que permite replicar com sucesso e com larga escala o nosso modelo de negócio para outros segmentos de mercado e regiões geográficas.

Prestamos serviços de assessoria médica em nossas marcas. Especificamente por meio da nossa marca “Fleury”, este serviço é diferenciado, pois conta com uma rede de especialistas médicos altamente qualificados e que permitem (i) aplicação do conhecimento médico na elaboração de laudos, por meio de algoritmos diagnósticos sistematizados, que identificam o padrão de resultados de um determinado cliente no conjunto de seus exames realizados ou de um mesmo exame realizado frequentemente por este cliente, integrando informações e originando uma conclusão diagnóstica ampliada, e (ii) contato ativo com o médico do nosso cliente que solicitou o exame, por meio de nossa equipe médica que fica 24 horas por dia à disposição desses médicos para discussão dos casos mais complexos e críticos. Os contatos realizados entre os médicos são registrados em prontuário interno, que permite acompanhar a evolução clínica de cada cliente. Em 2007, 2008 e até 30 de outubro de 2009, registramos 20.126, 22.748 e 25.728 contatos com os médicos de nossos clientes. A diferenciação na prestação de nossos serviços de assessoria médica permite a fidelização de nossos clientes e médicos.

### ***Experiência dos clientes na marca “Fleury”***

Buscamos tornar a experiência do nosso cliente no processo de exames de medicina diagnóstica preventiva ou terapêutica uma experiência confortável e eficiente, integrando serviços de atendimento por meio de um fluxo eficiente, que se adapta às necessidades dos nossos clientes, focando em atenção ao cliente em um ambiente relaxante e profissional. Nossas Unidades de Atendimento são construídas para exemplificar e transmitir uma imagem de ambiente leve e prazeroso. Nosso cliente, ao entrar em nossas unidades, dispõe de serviços de estacionamento gratuito, recepcionistas e procedimento de encaminhamento a exames pré-agendados ou não de forma eficiente, moderna e cada vez mais personalizada. Temos a flexibilidade para adequar o número de profissionais à demanda, a fim de evitar uma espera prolongada por serviços e a dar atenção individualizada a nossos clientes. Nossas unidades contam com áreas de espera com facilidades, como por exemplo, café e ambientes individualizados para repouso pós-exames. Temos, inclusive, em algumas unidades, salas especiais, como a que desenvolvemos em parceria com a Livraria Cultura, na Unidade Itaim, em São Paulo, onde proporcionamos a nossos clientes espaços confortáveis e que promovem entretenimento nos rápidos períodos de espera.

Acreditamos que os clientes valorizam nossos serviços diferenciados e atribuem um valor agregado a nossos cuidados e atenção. Devido a isso, as nossas unidades sob a marca “Fleury” têm um percentual mais alto de clientes particulares e planos de saúde *premium* conveniados.

Nossos sólidos processos internos facilitam o relacionamento com nosso cliente, já que mantemos o histórico médico do cliente e buscamos sempre customizar seu atendimento. O histórico médico do cliente é consultado ou comparado por nossas equipes médicas e de saúde a cada nova visita, o que contribui a cada novo procedimento para um diagnóstico preciso e evolutivo, que é uma informação valiosa para o seguimento da conduta médica. Esse histórico individualizado também está disponível por Internet para ampliar e facilitar o acesso e gerenciamento da informação sobre a saúde de cada cliente.

Acreditamos que o lastro da preferência que temos de clientes, médicos e clientes hospitalares está no fato de que somos movidos pelo prazer em receber as pessoas em nossas Unidades de Atendimento. Por essa razão, acreditamos que os investimentos que realizamos no aprimoramento de nossos profissionais e processos asseguram nossa capacidade de proporcionar sempre uma experiência positiva aos nossos clientes, que fortalece constantemente a nossa marca.

### **Infraestrutura de Áreas Técnicas e de Processamento de Imagens**

Possuímos seis centrais de processamento de amostras de análises clínicas que atendem nossas Unidades de Atendimento, laboratórios e hospitais localizados nos principais centros econômicos do Brasil.

Nossa principal central de processamento de amostras está localizada no bairro do Jabaquara, na Cidade e Estado de São Paulo, sendo referência para cerca de 3.000 laboratórios clínicos e hospitais de todo o Brasil. Nesta central, realizamos o processamento de amostras, entre outros, de todos os exames de análises clínicas realizados nas nossas Unidades de Atendimento da região da Grande São Paulo, de todos os exames de alta complexidade realizados nas nossas Unidades de Atendimento de todo o Brasil e dos exames dos hospitais em que atuamos, que correspondem, em conjunto, em média, a aproximadamente 50% do total de exames que processamos mensalmente.

Possuímos também centrais de processamento de amostras em cada uma de nossas regionais localizadas nos Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, Paraná e Bahia.

Mantemos em cada um dos hospitais em que oferecemos serviços diagnósticos uma central de processamento de amostras dentro dos mesmos critérios adotados pelas nossas regionais. Esse serviço em hospitais tem caráter essencial em razão da agilidade necessária para a decisão na condução clínica de pacientes internados que dependem de resultados de exames críticos em regime de urgência.

O fluxo de traslado de exames é monitorado com auxílio de sistema de rastreabilidade, um serviço de logística terceirizado, essencial na gestão de logística com fluxo integrado que possibilita identificar a

## NEGÓCIOS DA COMPANHIA

---

localização do veículo em qualquer lugar que esteja. Para maiores informações, ver seção “Negócios da Companhia — Contratos Relevantes” na página 173 deste Prospecto.

Somos centro de referência no segmento de análises clínicas e possuímos uma equipe técnica altamente qualificada composta por farmacêuticos-bioquímicos, biólogos, biomédicos, entre outros, muitos dos quais com formação nas mais respeitadas entidades de ensino do País e do exterior.

Adicionalmente, utilizamos recursos tecnológicos de telerradiologia que permitem a transmissão de exames de imagem para uma central de laudos localizada no bairro do Paraíso, na Cidade de São Paulo, composta de uma equipe estruturada por especialidade médica (músculo esquelético, neurologia, abdômen, tórax e ginecologia). Os arquivos das imagens desses exames ficam armazenados em nosso moderno sistema *Picture Archiving and Communication System* - PACs. Para maiores informações, ver seção “— Tecnologia da Informação” na página 172 deste Prospecto.

### Fontes de Receita

A fonte da receita dos nossos negócios é composta por operadoras de planos de saúde (seguradoras, medicina de grupo, administradoras, auto gestões e cooperativas), hospitais, clínicas, laboratórios, empresas e clientes que podem pagar diretamente pela prestação de nossos serviços. Recebemos a grande maioria de nossa receita de prestação de serviços de operadoras de planos de saúde. A tabela abaixo apresenta o percentual de participação das nossas principais fontes de nossa receita de prestação de serviços:

<b>Fontes de Receita</b>	<b>Percentual da receita de prestação de serviços no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009</b>
Operadoras de planos de saúde .....	72,4%
Clientes particulares.....	14,5%
Hospitais/Clínicas.....	6,3%
Laboratórios.....	4,8%
Empresas.....	1,2%
Indústria Farmacêutica.....	0,8%

### *Operadoras de Planos de Saúde*

De acordo com levantamento da ANS, havia 1.241 operadoras de planos de saúde (como seguradoras, empresas de auto-gestão, cooperativas médicas, medicina de grupo e administradoras de planos de saúde) em atividade no Brasil em 30 de setembro de 2009, das quais 722 em Estados onde possuímos operações. Na mesma data, mantínhamos relacionamentos comerciais com 150 destes planos.

A remuneração contratual é estabelecida (i) na marca “Fleury”, por meio de tabela própria de preços, e (ii) nas nossas demais marcas, através de referência às tabelas da Associação Médica Brasileira - AMB (utilizada preferencialmente para os contratos com as segurados, medicina de grupo, administradoras e cooperativas), e tabela da CBHPM ou CIEFAS (utilizadas preferencialmente para os contratos com auto-gestões). Estes contratos têm prazos de vigência variados que são renovados periodicamente e, em geral, têm seus reajustes de preços renegociados periodicamente. Para maiores informações ver seção “— Nossos Serviços” na página 155 deste Prospecto.

### *Clientes Particulares*

Nossa carteira de clientes particulares responde por cerca de 14,5% da nossa receita de prestação de serviços de medicina diagnóstica no nove primeiros meses de 2009, um significativo e alto indicador comparado à média de nossos principais concorrentes. Acreditamos que a principal razão da escolha de nossos clientes pelos nossos serviços, independentemente da cobertura de operadoras de planos de saúde, deve-se à excelência e reconhecimento da qualidade nossos serviços.

O pagamento dos serviços prestados aos nossos clientes é efetuado no ato do atendimento. Para maiores informações ver seção “— Nossos Serviços” na página 155 deste Prospecto.

### ***Hospitais***

Atuamos em operações de diagnósticos em hospitais por meio de importantes instituições hospitalares de referência em São Paulo e Recife, como prestador de serviços responsável pela realização dos exames de análises clínicas e procedimentos diagnósticos por imagem.

Prestamos serviços aos seguintes hospitais: (1) em São Paulo, Hospital Sírio Libanês, Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Hospital Santa Catarina, Pronto Socorro Hospital Infantil Sabará e Hospital Samaritano; e (2) em Pernambuco, Hospital Santa Joana e Unicordis.

Estes contratos têm, em geral, prazo indeterminado, podendo ser encerrados por qualquer das partes mediante comunicação prévia, e caráter de exclusividade desde que os serviços sejam oferecidos por nós e respeitando o direito de escolha dos pacientes. Em geral, estes contratos têm seus reajustes de preços renegociados periodicamente. Para maiores informações ver seção “— Nossos Serviços” na página 155 deste Prospecto.

### ***Empresas***

Prestamos também serviços de medicina preventiva e terapêutica diretamente a empresas, através de serviços de promoção à saúde a toda sua base de funcionários, bem como serviços de *check-up* e gestão de doenças crônicas para executivos.

Estes contratos têm, em geral, prazos de vigência de no máximo quatro anos, com reajustes de preços renegociados periodicamente. Para maiores informações ver seção “— Nossos Serviços” na página 155 deste Prospecto.

### ***Laboratórios***

Em nossa linha de negócios de medicina diagnóstica, temos aproximadamente 3.000 laboratórios cadastrados na nossa base de clientes e oferecemos serviços de logística que retira as amostras nestes laboratórios e entrega nas nossas centrais de processamento de amostras para análise.

Estes contratos têm, em geral, prazos de vigência de no máximo quatro anos, com reajustes de preços renegociados periodicamente. Para maiores informações ver seção “— Nossos Serviços” na página 155 deste Prospecto.

### ***Clínicas***

Em nossa linha de negócios de medicina diagnóstica, prestamos serviços para clínicas por meio da retirada de amostras que são obtidas pelos médicos juntos a seus pacientes e processados em nossas centrais de processamento de amostras.

Estes contratos têm, em geral, prazos de vigência de no máximo quatro anos, com reajustes de preços renegociados periodicamente. Para maiores informações ver seção “— Nossos Serviços” na página 155 deste Prospecto.

### ***Indústria Farmacêutica***

Em nossa linha de negócios de medicina diagnóstica, prestamos serviços de pesquisa clínica para a indústria farmacêutica no Brasil e na América Latina, realizando estudos multicêntricos para testes de novos medicamentos. Desde 5 de outubro de 2009, deixamos de assumir o gerenciamento de novos estudos para focarmos nas demais linhas de negócio. Contudo, prosseguiremos com a prestação destes serviços até o final do prazo de vigência dos contratos.

Os contratos de prestação de serviços que celebramos com esses laboratórios tem prazo determinado (até a finalização da pesquisa). Para maiores informações ver seção “— Nossos Serviços” na página 155 deste Prospecto.

### ***Sistema de cobrança de nossos clientes***

Realizamos nossas cobranças por meio de (1) pagamento no ato do atendimento (exclusivamente para clientes particulares); (2) emissão de fatura, boleto bancário ou depósito em conta corrente; e (3) *invoice* em caso de serviços prestados para empresas no exterior.

Nossos sistemas de cobrança e faturamento têm diversos mecanismos para assegurar o pagamento por parte dos nossos clientes, operadoras de planos de saúde, hospitais, clínicas, laboratórios e empresas, dependendo do custo do serviço em questão.

No caso das operadoras de planos de saúde, pode ocorrer “glosa”, isto é, parcelas de valores faturados que não são reconhecidos por operadoras de planos de saúde. Possuímos uma equipe que busca minimizar qualquer dúvida ou erro que possam causá-la, por meio de (i) treinamento de nossa equipe de atendimento, (ii) aperfeiçoamento de processos internos, e (iii) elaboração de recurso e formalização das justificativas que comprovam a prestação do serviço com o objetivo de receber os valores questionados.

### **Concorrência**

Possuímos concorrentes em todas as regiões que atuamos. O mercado em que atuamos é altamente pulverizado, contando com aproximadamente 14 mil laboratórios de análises clínicas e serviços diagnóstico em todo o Brasil. Os mais importantes laboratórios concentram-se nas grandes regiões urbanas. Nesse sentido, nossos principais concorrentes, são Albert Einstein Medicina Diagnóstica, Delboni Medicina Diagnóstica, Lavoisier Medicina Diagnóstica, Sérgio Franco Medicina Diagnóstica, Labs D’Or Laboratório e Imagem, Laboratório Marcelo Magalhães, Laboratório Leme e Frischmann Aisengart Medicina Diagnóstica.

No nosso negócio de laboratório de referência, temos relevantes concorrentes, como o Álvaro Centro de Análises e Pesquisas Clínicas e o Instituto de Patologia Clínica Hermes Pardini.

### **Marketing**

As nossas ações de *marketing* estão focadas no planejamento estratégico de nossos negócios e nossas marcas, composto pela visão, missão e valores da nossa Companhia. A partir desses norteadores, promovemos nossas marcas de acordo com os atributos de cada uma delas e com o objetivo de buscar diferenciação em seus respectivos segmentos de atuação.

Nossos principais *stakeholders* contemplados com as ações de marketing são nossos colaboradores, clientes, médicos, operadoras de planos de saúde, auto-gestões, hospitais, clínicas, laboratórios e empresas.

Promovemos iniciativas de *marketing* para nossos colaboradores por meio de eventos, publicação impressa, portal corporativo, *newsletters*, murais e campanhas especiais articuladas em conjunto com nossa área de recursos humanos com o objetivo de proporcionar o alinhamento, a integração e a motivação de todos os nossos colaboradores.

Com relação aos nossos clientes, realizamos campanhas institucionais (publicitárias e/ou de *marketing* de relacionamento), bem como realçamos nossa oferta de serviços nos respectivos *websites*. A nossa marca “Fleury”, por ser a nossa marca *premium*, conta com esforços adicionais para realçar seu posicionamento diferenciado de inovação e oferta de conteúdo para gestão de saúde mais adequada. Para tanto, produzimos conteúdos nos mais diferentes formatos tais como, (i) Revista Fleury Saúde em Dia, (ii) *newsletters* para inscritos no Programa de Relacionamento, (iii) exposições itinerantes que visam a inspirar a prevenção, (iv) palestras sobre saúde, (v) informativos temáticos e (vi) *website* que traz amplo acervo sobre saúde em constante atualização.

Abordamos o público médico, por sua vez, de forma educativa através da realização de eventos científicos e publicações dirigidas tais como Boletim Fleury Medicina e Saúde (marca “Fleury”) e Espaço Diagnóstico (marcas regionais), que produzimos internamente, e a Revista Medicina baseada na revista Evidências, reconhecida publicação inglesa que tem a consultoria técnica da Universidade de Stanford e é

editada pelo BMJ Group, especialista em publicações e outros serviços médicos, sendo traduzida para o português sob o nosso patrocínio.

Além disso, a nossa marca “Fleury” conta com conteúdo dedicado em nosso *website*, oferecendo manual de exames em duas versões: impressa e em CD atualizável. Realizamos, também, “gincana de conhecimento” anual dirigida a estudantes de medicina, sob a denominação Desafio Fleury.

Paralelamente, temos um modelo estruturado de relacionamento com os meios de comunicação por meio da oferta de nossos profissionais para difusão do conhecimento médico e divulgação de assuntos de desenvolvimento do negócio.

Todas essas iniciativas de *marketing* são estruturadas a partir do nosso projeto de *branding*, implementado em 2006, que busca despertar a consciência das pessoas para que realizem a adequada gestão de sua saúde. Para tanto, as atitudes de todos os nossos colaboradores, bem como nossas diferentes formas de comunicação no dia a dia, são exercidas com o objetivo de fornecer conhecimento e de inspirar os indivíduos para que busquem ter uma melhor qualidade de vida com saúde e bem-estar.

### **Sazonalidade**

Normalmente, observamos um volume menor de clientes em dezembro e janeiro, devido às festas de final de ano e período de férias.

### **Propriedades**

#### ***Nossas instalações***

Operamos por meio de 134 instalações, sendo (i) 129 Unidades de Atendimento localizadas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Paraná e no Distrito Federal, (ii) um centro logístico localizado, no bairro do Jaguaré, na Cidade de São Paulo, onde são distribuídos material de enfermagem, medicamentos não controlados e alimentos não perecíveis para as Unidades de Atendimento da região da Grande São Paulo, e (iii) seis unidades técnico-administrativo, das quais duas estão no Estado de São Paulo, uma no Estado do Rio de Janeiro, uma no Estado do Paraná, uma no Estado de Pernambuco e uma no Estado da Bahia. Na mesma instalação das unidades técnico-administrativas do Estado do Paraná e de Pernambuco operam Unidades de Atendimento.

Dessas 134 instalações, possuímos uma unidade própria e 133 alugadas. Nossa despesa com aluguel e condomínio em 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009 foi de aproximadamente R\$34,5 milhões e R\$29,2 milhões, respectivamente. A maior parte dos contratos de aluguel tem vigência de cinco a dez anos. Os contratos de locação podem ser rescindidos a qualquer momento mediante comunicação prévia, e há multas de rescisão similares a práticas de mercado.

***Nossos equipamentos***

A tabela abaixo contém informações sobre algumas das principais categorias de equipamentos que utilizamos para processar nossos exames clínicos e de diagnósticos por imagem em 30 de setembro de 2009:

Equipamento de imagem		Equipamento clínico	
Tipo	Quantidade	Tipo	Quantidade
Endoscopia	7	Central de Processamento de Amostras <sup>1</sup>	37
Colposcopia	35	Central de Processamento de exames especializados <sup>2</sup>	189
Densitometria	20	Centrais de Processamento em hospitalares	99
Ecocardiografia	17	Centrais de Processamento de Regionais	118
Medicina Nuclear	4		
Histeroscopia	2		
Mamografia	22		
Mamotomia	4		
Medicina Fetal	11		
Radiologia	21		
Ressonância	8		
Teste ergométrico	24		
Ultrassom	90		
PET CT	1		
Tomografia	7		

<sup>(1)</sup> Esta central de processamento de amostras está localizada em nossa sede social, no bairro de Jabaquara, na Cidade de São Paulo.

<sup>(2)</sup> Esta central de processamento de exames especializados está localizada em nossa sede social, no bairro de Jabaquara, na Cidade de São Paulo.

Adquirimos grande parte dos nossos equipamentos de imagem por meio de contratos de financiamentos celebrados com nossos principais fornecedores, Philips e GE. A maior parte dos nossos equipamentos é de nossa propriedade e buscamos constantemente mantê-los atualizados, oferecendo sempre a melhor solução para nossos clientes e médicos, bem como para aumentarmos nossa capacidade de processamento de exames.

Nossos equipamentos para realização de análises clínicas são obtidos geralmente por meio de comodato, em geral, com prazo de vigência de 12 ou 24 meses, renovável mediante negociação entre as partes e, em menor escala por aquisição. Para informação sobre nossos principais contratos, ver seção “Negócios da Companhia — Contratos Relevantes” na página 173 deste Prospecto. Nosso modelo de comodato nos beneficia economicamente na medida em que não há o desembolso imediato da contratação dos equipamentos, sendo o mesmo amortizado mediante a compra dos insumos utilizados para realização dos exames. Adquirimos nossos equipamentos para a incorporação de novas tecnologias e execução de exames específicos, cuja utilização de insumos não justifica o modelo de comodato.

Acreditamos ser pioneiros na utilização de novas tecnologias, tanto em análises clínicas quanto em diagnósticos por imagem e na utilização dos melhores equipamentos para a inovação constante em medicina diagnóstica. Recentemente, adquirimos equipamentos de análises clínicas e diagnósticos por imagem que incluem, dentre outros, (i) ressonância magnética 3D, (ii) ultrassonografia transvaginal e ginecológica 3D, (iii) delfia Xpress, (iv) *software* de cálculo de risco da FMF-London, e (v) PET-CT. Para maiores informações ver seção “— Inovação e Pioneirismo” na página 175 deste Prospecto.

Temos contratos de manutenção junto aos fabricantes dos nossos equipamentos de forma a garantir a integridade e eficiente operacionalidade destes equipamentos. Em 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, nossas despesas de manutenção de equipamentos somaram aproximadamente R\$7,4 milhões e R\$ 5,9 milhões, respectivamente.

**Fornecedores**

Compramos os insumos em sua maioria de fornecedores brasileiros e, em menor escala, de fornecedores estrangeiros. Adquirimos, também, insumos adicionais importados, de forma indireta, junto a distribuidores e fornecedores brasileiros. Nossos principais insumos são (i) em análises clínicas, *kits* e reagentes, (ii) em exames de centro diagnóstico, filmes e agulhas para mamotomia, e (iii) em análises clínicas e em exames de centro diagnósticos, agulhas, seringas, *scalpe* e *swab*.

Entendemos que nosso relacionamento com nossos fornecedores e prestadores de serviços tem papel estratégico para o desenvolvimento e sucesso de nossos negócios. Esta relação permite a implementação de novas tecnologias, bem como a melhoria de nossa eficiência operacional. Nossos fornecedores mais expressivos são Roche Diagnóstica, Becton Dickinson, Hewlett Packard, Carestream, Philips, GE, Accenture, Julio Simões, Contax e Brasanitas e, representaram, em conjunto, aproximadamente 30% dos nossos custos com insumos e prestação de serviços no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009. No mesmo período, os demais fornecedores que representam aproximadamente 70% dos nossos custos com insumos e prestação de serviços, ocupavam individualmente menos de 5% de participação sobre o valor total de compras.

Mantemos eficientes níveis de estoque de insumos para nossos exames de análises clínicas e de diagnósticos por imagem em depósitos centrais. Suprimos nossas Unidades de Atendimento com insumos de forma a garantir a eficiência dos estoques e nível de serviços de nossas Unidades de Atendimento. A gestão de estoques e solicitações de materiais é realizada por meio eletrônico, através de nosso sistema SAP.

**Recursos Humanos**

Em 30 de setembro de 2009, nosso quadro de empregados era composto por 3.967 empregados, dos quais 84% faziam parte do quadro de empregados da medicina diagnóstica, 14% eram corporativos e 2% faziam parte do quadro de empregados de medicina preventiva e terapêutica.

A tabela abaixo mostra o número de empregados e suas localizações nos Estados em que atuamos nos anos de 2006, 2007 e 2008 e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009:

Localização	Em 31 de dezembro de			Em 30 de setembro de
	2006	2007	2008	2009
São Paulo .....	2.330	2.565	3.207	3.080
Rio de Janeiro .....	415	417	375	441
Pernambuco .....	92	213	179	158
Bahia .....	74	164	167	140
Paraná .....	59	56	161	140
Distrito Federal .....	7	9	9	8
Total .....	2.977	3.424	4.098	3.967

Além destes empregados, possuímos 558 colaboradores terceirizados para prestarem serviços de portaria, limpeza, vigilância, entre outros serviços, e 528 médicos terceirizados para prestarem serviços de análise técnica de resultados dos nossos exames de análises clínicas, diagnósticos por imagem e diagnósticos de outras especialidades.

**Perfil dos empregados**

O nosso quadro de empregados é composto por 15% de profissionais com até 25 anos, 27% entre 26 e 30 anos, 39% entre 31 e 40 anos, 15% entre 41 e 50 anos e 4% acima de 50 anos. Entre nossos atuais empregados, 44% trabalham há um a três anos conosco e 31% há 4 a 10 anos. Além disso, 79% de nossa equipe profissional é composta por mulheres.

Adicionalmente, contamos com médicos colaboradores com alto nível de qualificação, tendo em vista que 38% possuem pós-graduação/MBA e 10% possuem mestrado/doutorado acadêmico.



Além disso, nossa taxa de rotatividade de empregados foi de cerca de 20% no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009.

### ***Código de Conduta***

Possuímos um Código de Conduta, atualizado periodicamente para responder às transformações do ambiente de negócios e da dinâmica das relações. Esse documento, aprovado pelo conselho de administração, é estruturado com base nos princípios éticos que devem orientar a conduta de todos os nossos empregados em nossas atividades profissionais, prevendo, entre outros aspectos, situações que podem gerar conflitos de interesse e questões relacionadas ao duplo vínculo, contratação de parentes, confidencialidade das informações sobre clientes e procedimentos de atendimento. Os nossos empregados aderem a este código mediante a assinatura de um termo de compromisso específico.

### ***Remuneração e Benefícios***

Possuímos uma estrutura claramente definida de cargos e salários baseada em tabela de salários elaborada de acordo com pesquisa bi-anual com grupo selecionado de empresas de segmentos variados.

Oferecemos benefícios aos nossos empregados organizados de acordo com os cargos e localização regional de cada empregado. Dentre os benefícios estão (i) assistência médica, (ii) assistência odontológica, (iii) automóvel, (iv) celular, (v) *check-up* anual, (vi) previdência privada, (vii) seguro de vida, (viii) ticket alimentação, (ix) ticket refeição, e (x) vale transporte.

Além disso, incentivamos a melhora na qualidade de vida de nossos empregados através de programas de academia, circuito de corridas, programa antitabagismo, saúde financeira, *quick massagem* e dança de salão.

### ***Plano de Participação nos Lucros e Resultados***

Implantamos nosso Programa de Participação de Resultados em 1997. Atualmente, este plano atinge todos os nossos empregados e a distribuição pode variar de um a seis salários, de acordo com o cargo, baseado em metas corporativas e metas individuais. Em 2008, distribuímos cerca de R\$11 milhões, como participação nos resultados.

As metas corporativas são reflexo dos indicadores financeiros, que tem um peso de 60% sobre este programa, e dos indicadores não financeiros que tem um peso de 40%. Os indicadores financeiros que utilizamos em 2008 foram receita bruta e EBITDA e os indicadores não financeiros foram satisfação dos clientes, eficiência nos processos, sustentabilidade e capacidade de inovar. As metas individuais são compostas por quatro metas específicas definidas para cada cargo e possuem um peso de 80% sobre o programa, bem como pela avaliação de competência que tem peso de 20% sobre o programa. Caso as metas não sejam atingidas pelos nossos empregados, podemos não distribuir esta participação. Este programa é administrado internamente e busca o mapeamento de competências e a avaliação da *performance* de todos os nossos empregados.

A avaliação do conjunto de metas e competências identifica necessidades de desenvolvimento de nossos gestores e empregados, servindo de base para a elaboração do nosso programa de treinamento.

### ***Relações com Sindicatos***

Possuímos uma relação de parceria com 12 sindicatos dos empregados em estabelecimentos de saúde e demais categorias preponderantes no Brasil. Acreditamos ter um bom relacionamento com os sindicatos aos quais nossos empregados são filiados. Não possuímos histórico de greves ou paralisações de nossos serviços por nossos empregados.

### ***Plano de Opção de Compra de Ações***

Em 12 de novembro de 2009, nossos acionistas, conforme manifestação favorável do nosso conselho de administração, aprovaram em assembleia geral extraordinária o nosso plano de opção de compra de Ações, por meio do qual serão outorgadas opções de compra de Ações representativas de até 3% do nosso capital

social subscrito e integralizado, observado o limite do nosso capital autorizado à nossa alta administração — diretores executivos, de negócios e corporativos —, à alta administração das nossas Controladas e a outros profissionais a serem selecionados a exclusivo critério do nosso conselho de administração.

De acordo com nosso plano de opção, os participantes selecionados por nosso conselho de administração terão, no mínimo, quatro e, no máximo oito anos a partir da data das respectivas outorgas para exercer a totalidade das suas opções de compra de Ações, sendo (1) até 33% a partir do final do segundo ano da outorga, (2) até 66% a partir do final do terceiro ano da outorga, e (3) até 100% a partir do final do quarto ano da outorga.

O preço de exercício para cada opção será baseado na média ponderada dos pregões do mês imediatamente anterior à outorga, sendo que, excepcionalmente, para a primeira outorga, o preço de exercício será equivalente ao Preço por Ação. Para informações sobre os preços unitários e total do exercício das opções e o seu potencial impacto no valor patrimonial contábil por Ação e discussão do valor patrimonial contábil por Ação para nossos atuais e novos acionistas, ver seção “Diluição — Plano de Opção de Compra de Ações” na página 80 deste Prospecto.

Até a data deste Prospecto, não outorgamos nenhuma opção de compra no âmbito do nosso plano de compra de Ações.

### ***Treinamento e Desenvolvimento Profissional***

Um amplo programa de educação foi empreendido ao longo de 2008 para o desenvolvimento dos nossos profissionais. Uma das principais ações foi a realização do primeiro ciclo do Programa de Desenvolvimento de Líderes, iniciativa voltada para o fornecimento de visão sistêmica do setor de saúde, aprimoramento de gestores e capacitação para processos sucessórios. Aplicado em parceria com a Fundação Dom Cabral e pelo Centro Paulista de Economia e Saúde (CPES), da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), o curso envolveu 258 gerentes e coordenadores. Da mesma forma, líderes médicos foram contemplados com treinamentos que tiveram como pauta liderança de equipe, difusão de conhecimento e motivação, entre outros tópicos. Em 2009, o Programa de Desenvolvimento de Líderes terá sequência com foco em visão de mercado para gestores em nível avançado, enquanto iniciaremos um novo ciclo básico para os nossos novos empregados.

No âmbito interno, todos os empregados que ingressam em nosso quadro de empregados participam de integração de novos empregados, bem como recebem treinamentos admissionais. Em 2008, 1.536 empregados receberam treinamentos admissionais.

Promovemos programas contínuos de reforço da nossa cultura com o objetivo principal de disseminar a visão, missão e valores da organização, bem como criar vínculos entre as pessoas e mobilizá-las em torno do bem comum da organização. Entre esses programas, destacamos os programas “O Nosso Jeito de Ser” e “A Nossa Roda do Crescimento”, que contaram com a participação de 3.179 empregados e a campanha “Identifique Nosso Jeito de Ser”.

Além disso, implantamos o programa “A Nossa Rota de Crescimento” com a participação de cerca de 4 mil empregados que buscou disseminar os nossos objetivos, bem como as diretrizes do nosso planejamento estratégico.

Nossos empregados passam por processos contínuos de reciclagem de conhecimento e treinamentos técnicos e comportamentais. Em 2008 houve 219 participações de nossos empregados em cursos e congressos no Brasil e no exterior. Em 2008, cada empregado teve em média 49 horas de treinamento, um índice 58% superior a 2007.

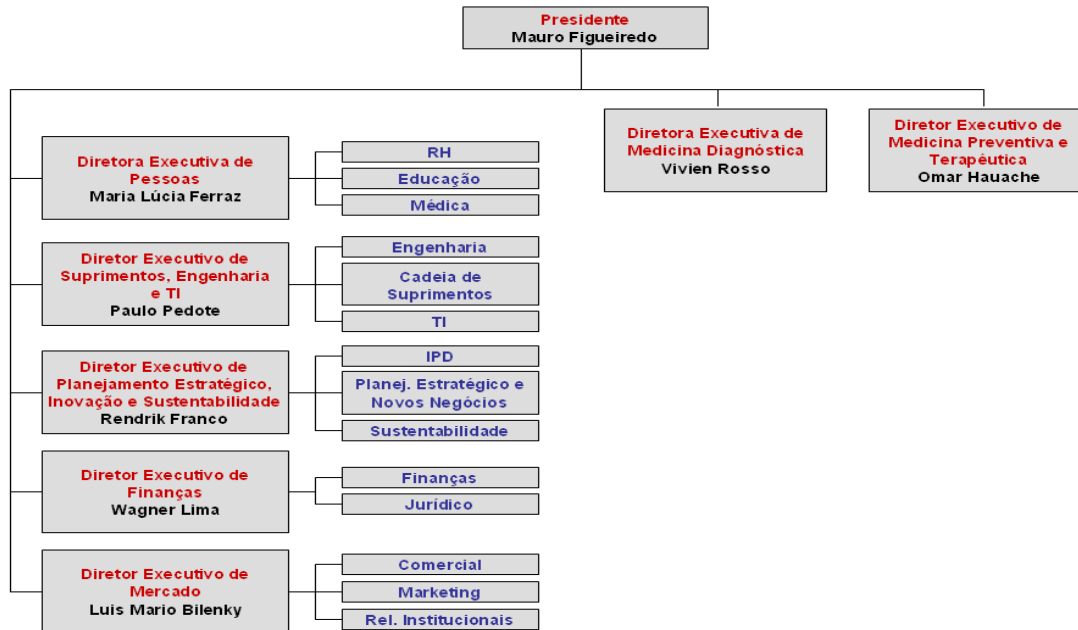
Incentivamos também o Programa de Diversidade reconhecido pelo Governo do Estado de São Paulo que tem como objetivo principal a inclusão de pessoas com deficiência no nosso quadro de empregados. Atualmente, contamos com 46 empregados portadores de necessidades especiais.

## NEGÓCIOS DA COMPANHIA

Estes programas influenciaram fortemente no processo de integração entre os nossos empregados, realçando o sentimento de grupo entre todos com benefícios diretos para o desenvolvimento de ações coordenadas na busca de objetivos comuns.

### ***Estrutura organizacional***

O organograma abaixo ilustra nossa estrutura organizacional na data deste Prospecto:



### ***Passivos e contingências trabalhistas relevantes***

Ver seção “— Contingências Judiciais e Administrativas — Questões Trabalhistas” na página 179 deste Prospecto.

### **Seguros**

Contratamos seguros para todas as nossas Unidades de Atendimento e equipamentos, a fim de nos proteger contra riscos diversos, incluindo cobertura para perdas decorrentes de incêndios, raios, explosões de qualquer natureza, roubo de bens e danos elétricos.

Possuímos, também, seguro de responsabilidade civil, o que abrange os riscos por danos materiais, morais e corporais causados a terceiros em razão das nossas atividades.

Contamos, ainda, com seguro de responsabilidade civil profissional, bem como por imperícia profissional. Ainda não precisamos acionar esse seguro tendo em vista a pequena quantidade de ações envolvendo este objeto, bem como o nosso histórico de perdas. Para maiores informações relacionadas, ver “— Contingências Judiciais e Administrativas” na página 176 deste Prospecto.

Além disso, mantemos seguro de responsabilidade civil para nossos administradores enquanto no exercício de suas atividades.

### Propriedade Intelectual

#### *Marcas*

Somos titulares de 33 marcas devidamente registradas e de 60 pedidos de registros de marcas perante o INPI.

Somos titulares, no Brasil, de direitos sobre o registro da marca “Fleury”, nas suas formas nominativa e mista, e sobre diversos pedidos de registro relacionados ao nosso nome, tais como “Fleury Hospital-Dia”, “Fleury Laboratórios de Referência”, “Fleury Medicina Diagnóstica”, “Fleury Pesquisa Clínica”, “Fleury Unidades Hospitalares”, “Grupo Fleury” e “Instituto Fleury”, nas classes em que desenvolvemos nossas atividades.

Adicionalmente, somos titulares de registros e pedidos de registro de diversas marcas, tais como “BIESP Laboratório Clínico” “Campana”, “Champagnat”, “Centro de Mastologia Rio de Janeiro”, “CRIESP”, “Laboratório Daflon”, “Laboratório Dalmo Oliveira”, “Laboratório Helion Póvoa”, “Laboratório Paulo Loureiro”, “Laboratório Qualitech”, “LEGO – Laboratório LEGO Medicina Diagnóstica”, “Maiolino Medicina Laboratorial”, “Unidade Radiológica Paulista” e “URP”.

Caso algum de nossos pedidos de registro de marcas seja indeferido, podemos ser obrigados a cessar o uso da respectiva marca.

#### *Nomes de domínio*

Somos titulares de diversos nomes de domínio registrados junto ao registro.br, em especial “fleury.com.br” e “grupofleury.com.br”.

Além disso, somos titulares de nomes de domínio relacionados às demais empresas do nosso grupo, como “biesp.com.br”, “campana.com.br”, “centrodemastologia.com.br”, “champagnatdiagnosticos.com.br”, “criesp.com.br”, “dalmooliveira.com.br”, “helionpovoa.com.br”, “laboratoriodaflon.com.br”, “labqualitech.com.br”, “legolab.com.br”, “maiolino.com.br”, “pauloloureiro.com.br” e “urp.com.br”.

#### *Patentes*

Protocolamos, em 3 de novembro de 2006, patente denominada Método de Determinação de Ácido Metil Malônico. Essa patente refere-se a um método para análises clínicas relacionado à determinação da presença de ácido metilmalônico em amostras biológicas, a fim de diagnosticar a existência de certas doenças. Também depositamos, em 5 de novembro de 2007, a mesma patente perante a World Intellectual Property Organization, com o intuito de obter a proteção sobre nossa invenção em todos os Estados signatários do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (Patent Cooperation Treaty).

#### *Software*

Celebramos com a Healthways, em 29 de fevereiro de 2008, um contrato que nos outorga a licença de um software para a prestação de serviços de controle de doenças crônicas no Brasil pelo prazo de 10 anos. Para maiores informações, ver seção “Negócios da Companhia — Contratos Relevantes” na página 173 deste Prospecto.

### Tecnologia da Informação

Ao longo de nossa história, implantamos e aperfeiçoamos de forma progressiva os sistemas de tecnologia da informação que dão apoio aos nossos negócios.

Em 1982, passamos por um processo de informatização que agilizou nossos serviços internos em nossas diferentes áreas e, em 1994, adotamos o código de barras que possibilitou a automatização de nossos serviços e o processo de segurança da informação.

Adicionalmente, em 1998, fomos pioneiros na disponibilização de resultados de exames *online* em nosso *website*. Atualmente nossos clientes podem obter laudos evolutivos, resultados integrados de diferentes exames, bem como históricos de resultados por meio de nosso *website*. Primamos pela atualização de nosso *website*, de modo que possamos sempre oferecer facilidades de atendimento e maior oferta de conteúdo.

No ano de 2002, passamos a utilizar ferramentas avançadas de bioinformática para análise de testes moleculares, que conferiram ainda mais precisão diagnóstica. Implementamos também, em 2004 o sistema de comunicação e arquivamento de imagens, denominado *Picture Archiving and Communication System - PACs*, que nos permitiu constituir acervo de resultados de exames de imagem e criação de uma central de laudos, que recebe imagens das diferentes Unidades de Atendimento.

Implantamos em 2006 um sistema único de *back-office* para nossas Unidades de Atendimento da marca Fleury chamado sistema SAP/R3 (*System, Applications and Products in Data Processing*) que permite o controle global das contas a receber, contas a pagar, estoques, contabilidade, folha de pagamento e compra de todas as nossas Unidades de Atendimento, aprimorando ainda mais nosso conjunto de ferramentas de gestão. Em 2008, essa mesma ferramenta foi estendida para as nossas demais marcas.

Em 2008, iniciamos o processo de centralização de toda a nossa folha de pagamento no módulo SAP-HR, aprimorando ainda mais nosso conjunto de ferramentas de gestão.

Além disso, iniciamos em 2008 a unificação dos processos e sistemas de medicina diagnóstica das nossas diferentes marcas por meio de um sistema único de atendimento e área técnica para nossas Unidades de Atendimento. Chamamos este sistema de “sistemas de apoio a processos *core*” que compreendem (i) o agendamento de exames de análises clínicas, diagnósticos por imagem e diagnósticos de outras especialidades; (ii) a realização desses exames em nossas Unidades de Atendimento; (iii) o transporte de amostras aos nossos laboratórios de análises clínicas; (iv) as análises técnicas dos resultados com base em nosso sistema de apoio à decisão de resultados; e (v) a divulgação desses resultados aos nossos clientes. Além da marca “Fleury”, as nossas demais marcas presentes nos Estados do Rio de Janeiro, Bahia, Paraná e Pernambuco já sofreram esta unificação, enquanto as nossas marcas presentes em São Paulo (com exceção da marca “Fleury”) estão em processo de unificação.

Através dos nossos sistemas de tecnologia da informação, buscamos conectar os sistemas das empresas que adquirimos aos nossos sistemas preexistentes de modo que ocorra a integração de nossas Unidades de Atendimento, a padronização de processos e métodos, bem como a padronização de equipamentos e materiais, permitindo nossa eficiência operacional, controle e qualidade de nossos serviços.

### Contratos Relevantes

A seguir descrevemos os nossos contratos relevantes vigentes na data deste Prospecto. Para maiores informações sobre nossos contratos relevantes, ver seções “Análise e Discussão da Administração sobre Situação Financeira e o Resultado das Operações — Endividamento” e “Análise e Discussão da Administração sobre Situação Financeira e o Resultado das Operações — Obrigações Contratuais” nas páginas 128 e 130 deste Prospecto, respectivamente.

*Acordo Comercial Global e Outras Avenças* – Em 1 de julho de 2009, celebramos acordo comercial global e outras avenças com a Roche para comodato de equipamentos, fornecimento de reagentes e prestação de serviços, com prazo de vigência de 42 meses. O valor total estimado do contrato é de aproximadamente R\$105 milhões. Os pagamentos à Roche devem ser realizados em 101 dias após a aprovação e o aceite dos reagentes, equipamentos ou serviços, conforme o caso, e variam em conformidade dos insumos que adquirimos. Em caso de rescisão do contrato, incidirão as seguintes multas, (i) R\$15 milhões caso a rescisão ocorra no primeiro ano, (ii) R\$10 milhões caso a rescisão ocorra no 13º mês ou proporcional à quantidade de meses faltantes para o término do contrato, (iii) R\$5 milhões para rescisão no 25º mês ou proporcional à quantidade de meses faltantes para término do contrato, e (iv) R\$2 milhões para rescisão no 37º mês ou proporcional à quantidade de meses faltantes para término do contrato. Em caso de atraso nos pagamentos, incidirá multa de 2% sobre o valor em atraso de juros de mora de 1% ao mês.

*Contrato de Prestação de Serviços* – Em 16 de março de 2009, celebramos contrato de prestação de serviços com a Expresso Master Logística e Transporte Ltda., para prestação dos serviços de transporte rodoviários municipais e intermunicipais de cargas com veículos motorizados, com prazo de vigência de 36 meses, podendo ser rescindido a qualquer tempo mediante notificação prévia com 60 dias de antecedência. O valor total estimado do contrato é de aproximadamente R\$5 milhões e, em caso de atraso no pagamento incidirá juros de 1% ao mês. Os pagamentos à Expresso Master Logística e Transporte Ltda. devem ser realizados mensalmente variam em conformidade com a nossa utilização dos serviços de transporte. Em caso de descumprimento das obrigações contratuais, incidirá multa de 10% da média do valor mensal constantes nas últimas três faturas pagas.

*Contrato de Prestação de Serviços de Outsourcing* – Em 27 de junho de 2008, celebramos um contrato de prestação de serviços de *outsourcing* com a Accenture para a prestação de serviços de suporte técnico em informática, envolvendo o valor estimado de aproximadamente R\$27 milhões. Os pagamentos à Accenture devem ser realizados mensalmente variam em conformidade com a nossa utilização dos serviços de suporte técnico. Este contrato permanecerá vigente por cinco anos contados do início da prestação dos serviços e, em caso de atraso no pagamento, incidirá sobre o atraso multa de 2% juros de mora de 1% ao mês. Nos nove primeiros meses de 2009, pagamos o valor de aproximadamente R\$8,5 milhões.

*Contrato de Prestação de Serviços* – Em 1 de março de 2008, celebramos contrato de prestação de serviços com a Julio Simões para a prestação de serviços de transportes de materiais biológicos, materiais de almoxarifado e materiais utilizados nas Unidades de Atendimento para exames diagnósticos, com vigência de 24 meses. O valor total estimado do contrato é de aproximadamente R\$17 milhões e, em caso de atraso no pagamento, incidirá juros de 1% ao mês sobre o valor devido. Em caso de rescisão antecipada estamos sujeitos a multa variável de 10% a 35% do valor dos aluguéis vincendos. Em caso de descumprimento das obrigações contratuais, incidirá multa de 10% da média do valor mensal constantes nos últimos três meses.

*Contrato de Licença e Prestação de Serviços* – Em 29 de fevereiro de 2008, celebramos um contrato de licença de software e prestação de serviços com a Healthways que prevê a licença de *software* desenvolvido pela Healthways para a prestação de serviços de gestão de doenças crônicas no Brasil, com prazo de vigência de 10 anos. Até o terceiro ano de vigência, temos que pagar à Healthways valores anuais fixos, como contraprestação à licença e aos serviços de instalação e consultoria. A partir do quarto ano, a remuneração é variável, a ser paga trimestralmente, de acordo com o número de pacientes a quem prestamos mensalmente o serviço de gestão de doenças crônicas, respeitados os valores mínimos e máximos previstos para cada ano de vigência. Até 30 de setembro de 2009, pagamos o valor de aproximadamente R\$5,6 milhões.

*Contrato de Prestação de Serviços de Contact Center* – Em 25 de janeiro de 2008, celebramos um contrato de prestação de serviços de *contact center* com a Contax para prestação de serviços de infraestrutura para o funcionamento da nossa central de atendimento, com prazo de vigência de 60 meses. O valor total estimado do contrato é de aproximadamente R\$17 milhões. Os pagamentos à Contax devem ser realizados mensalmente e variam em conformidade com a nossa utilização dos serviços de infraestrutura. Em caso de rescisão imotivada, mediante prévio aviso escrito de 90 dias: (i) nos primeiros 36 meses, incidirá multa de 7% sobre o período restante do contrato, (ii) a partir do 37º mês, incidirá multa de 3% sobre o período restante do contrato e (iii) a partir do 49º mês, não incidirá multa. Em caso de atraso no pagamento, incidirá multa moratória de 2% sobre o valor da fatura em atraso e juros de 1% ao mês e demais cominações. Em caso de rescisão motivada, sendo evidenciado o descumprimento às obrigações contratuais, incidirá multa de 20% do valor anual do contrato. Caso deixemos de pagar fatura, sem justo motivo, por mais de 40 dias, incidirá multa de 10% do valor anual do contrato.

### Financiamentos

Para maiores informações, ver seção “Análise e Discussão da Administração sobre Situação Financeira e o Resultado das Operações – Endividamento” na página 128 deste Prospecto.

### Inovação e Pioneirismo

Desde o início da nossa história, temos uma forte cultura de inovação que se expressa pela valorização, atração e retenção de capital intelectual diferenciado e incentivos a essa prática. Por meio de métodos, ferramentas e processos estruturados, nossos profissionais aplicam sistematicamente o seu conhecimento em medicina e saúde na busca contínua de inovações.

Fomos pioneiros na introdução de novas metodologias, testes diagnósticos laboratoriais, de imagem e de outras especialidades médicas, assim como testes com metodologias modificadas, incorporando-se os mais recentes avanços da ciência médica. O nosso sucesso na inovação também é marcante na criação de novos serviços – soluções integradas – e formas de atendimento que surpreendem nossos clientes, proporcionando mais conforto e segurança.

Na década de 40, por exemplo, introduzimos os exames de anatomia patológica, um serviço que passou a ser agregado por outras empresas do setor nas décadas seguintes no Brasil e por laboratórios de análises clínicas norte-americanos a partir do ano 2000.

Na década de 50, o intenso processo de inovação na medicina fez surgirem novas soluções diagnósticas, abrindo o mercado para uma oferta de serviços mais completa como, por exemplo, a realização de exames de neurologia (eletroencefalografia) e exames de endocrinologia (hormônios). Em 1951, nós nos unimos a um laboratório de jovens médicos e constituímos o primeiro laboratório do Brasil a ter um especialista em cada área da patologia clínica.

Entre o fim da década de 60 e o início da década de 70, as restrições às importações impostas pelo novo regime político nos levaram a desenvolver métodos e a produzir nossos próprios reagentes, de forma criativa e inovadora, o que nos tornou o único laboratório do País a oferecer determinados exames, como os baseados nas técnicas de radioimunoensaio, que tornaram possível medir dezenas de hormônios.

Essa mesma força inovadora passou a produzir resultados marcantes além da área médica. Fomos pioneiros na informatização dos processos de atendimento a clientes na década de 80, na introdução de código de barras bem como nas linhas de automação e no interfaceamento de equipamentos. Somadas, essas inovações contribuíram diretamente para a enorme melhoria dos nossos processos, com aumento da velocidade de processamento e da segurança.

Implantamos diversas ferramentas de informatização que nos permitiram inovações no tratamento e difusão das informações que produzimos tais como resultados de exames pela *internet*, laudos integrados, histórico de resultados, imagens em meio virtual e pela *internet*.

Desenvolvemos também novas e melhores maneiras de atender os clientes e desenvolver novos serviços. Fomos pioneiros na implementação do conceito de centro diagnóstico integrado na década de 80, oferecendo em um só lugar exames laboratoriais, de imagem e de outras especialidades médicas.

Registramos também no ano de 2000, por meio de nossa rede de assessoria médica, um dos nossos mais expressivos diferenciais do nosso setor. Passamos a produzir relatórios integrados, uma avaliação multidisciplinar de diversas especialidades que é fornecida à comunidade médica diante de casos de diagnósticos complexos de seus clientes.

Nossa cultura inovadora também está presente na evolução e personalização do atendimento. Alguns exemplos são o Núcleo de Saúde da Mulher, o Atendimento Único disponibilizado em algumas de nossas unidades, onde cada cliente é assistido pelo mesmo profissional durante sua permanência, bem como programas segmentados de *check-up* para atender executivos, esportistas e outros públicos.

Essas inúmeras ações de inovação e pioneirismo foram endossadas em 1999 com a implantação do sistema de garantia de qualidade, levando-nos à conquista da certificação ISO 9001:1994. Em 2002, avançamos ainda mais ao estabelecermos um sistema de Gestão Integrada de Qualidade e Meio Ambiente com certificação ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996.

Paralelamente, a compreensão de nosso papel, compromisso e atendimento das necessidades dos nossos clientes, levou-nos a diversificar mais profundamente nossa própria atividade.

Nesse sentido, a partir de 2005, começamos a constituir a unidade de negócio que hoje denominamos de medicina preventiva e terapêutica. Por meio dela, no âmbito da prevenção, com o crescimento das doenças ocupacionais, que afetam a produtividade e geram altos custos com assistência médica para as empresas, criamos os serviços de promoção de saúde. Fomos além e, em 2008, quando diante da verificação do crescente número de pessoas com doenças crônicas no País, decidimos abrir nossa linha de negócios gestão de doenças crônicas e estabelecer parceria com a Healthways, líder em serviços de gestão de doenças crônicas desses pacientes nos Estados Unidos em termos de receita, conforme estimativa da Disease Management Purchasing Consortium, para oferecermos essa solução no Brasil.

Destacamos, por fim, a gestão estruturada de nossa área de pesquisa e desenvolvimento que é um componente relevante para a inovação de nossos produtos. Possuímos há três anos uma área específica e um grupo de pesquisa e desenvolvimento dedicados exclusivamente ao desenvolvimento de novos projetos que nos permitiu lançar 39 produtos em 2006, 50 produtos em 2007 e 80 produtos em 2008.

A estruturação das nossas atividades de pesquisa a desenvolvimento busca a autossuficiência, na medida em que permite a obtenção de benefícios fiscais de cerca de meio milhão de reais anualmente, além da obtenção de financiamento em condições especiais junto a órgãos públicos fomentadores de pesquisa e desenvolvimento.

### **Contingências Judiciais e Administrativas**

Somos parte passiva em diversos processos judiciais e administrativos relativos a questões tributárias, trabalhistas, previdenciárias e cíveis, os quais envolvem montantes que totalizam aproximadamente R\$206,5 milhões em 30 de setembro de 2009.

Destacamos que parte deste valor total decorre dos processos judiciais e administrativos movidos originalmente contra as empresas que adquirimos, sendo que em relação a alguns destes processos há garantias dos antigos proprietários para pagamento destas possíveis obrigações.

Em 30 de setembro de 2009, o valor total que registrávamos como provisões para fazer frente a todas as nossas contingências foi de R\$24,5 milhões para os quais foram efetuados depósitos judiciais no valor de R\$8,4 milhões. Tal valor corresponde à soma das perdas consideradas prováveis, com base na avaliação de nossa administração e nossos advogados externos.

Não acreditamos que qualquer processo judicial ou procedimento administrativo atualmente em curso, caso decidido contra nossos interesses, tenha um efeito material adverso sobre nossa condição financeira e sobre o resultado das nossas operações, exceto com respeito aos procedimentos mencionados abaixo:

### ***Questões Tributárias***

Em 30 de setembro de 2009, éramos parte passiva em 382 processos judiciais e procedimentos administrativos tributários, e o valor total em discussão que poderia ser exigido de nós nestes processos e procedimentos era de aproximadamente R\$145 milhões. Na mesma data, tínhamos realizado depósitos judiciais que somavam R\$16,9 milhões e incluíam os processos cujas perdas eram consideradas prováveis, possíveis e remotas. Nesta mesma data, registrávamos provisões no montante de R\$14,4 milhões relativas a tais processos e procedimentos, dentre os quais relacionamos abaixo os mais significativos:

### ***ICMS INCIDENTE EM IMPORTAÇÕES***

Entendemos não ser obrigados a recolher ICMS sobre importações de equipamentos para composição do ativo permanente, uma vez que não somos contribuintes deste imposto nos termos da lei aplicável e por estar descaracterizado o caráter mercantil neste tipo de importação.



As chances de perda destas ações são divididas em antes e depois da Emenda Constitucional 33/01, a qual introduziu modificação no texto para possibilitar a incidência do ICMS em importações realizadas por contribuintes não habituais do imposto.

Assim, as nossas ações judiciais que discutem importações realizadas antes desta Emenda Constitucional possuem chance de perda remota, de acordo com a análise de nossos assessores legais. Para cada importação realizada antes da edição da Emenda Constitucional 33/01, iniciamos um processo judicial e o Estado de São Paulo iniciou, em alguns casos, um procedimento administrativo, de forma tal que, em 30 de setembro de 2009, havia 8 processos judiciais e 7 procedimentos administrativos em curso a respeito desta matéria. Na mesma data, o montante total em discussão era de aproximadamente R\$3,0 milhões, sendo que deste montante encontram-se depositados, em juízo, o valor de R\$897 mil. Nós não constituímos provisão para esta causa por ser classificada com chances de perda remota.

Com relação às ações judiciais referentes às importações realizadas após a Emenda Constitucional 33/01, as chances de perda são classificadas por nossos assessores legais como possíveis. Para cada importação realizada após a edição da Emenda Constitucional 33/01, iniciamos um processo judicial e o Estado de São Paulo iniciou, em alguns casos, um processo administrativo, de forma tal que, em 30 de setembro de 2009, havia 41 processos judiciais e 32 procedimentos administrativos em curso a respeito desta matéria. Na mesma data, o montante total em discussão era de aproximadamente R\$11,7 milhões, sendo que deste montante encontram-se depositados, em juízo, o valor de R\$8,3 milhões. Para fins contábeis encontra-se registrado, em 30 de setembro de 2009, provisão na conta de impostos e contribuições a recolher o valor de R\$12,6 milhões referente às importações realizadas após a Emenda Constitucional 33/01.

### *PIS/COFINS BASE DE CÁLCULO E MAJORAÇÃO DE ALÍQUOTA*

Entendemos ser inconstitucional a Lei nº 9.718/98 por ter incluído na base de cálculo de PIS e da COFINS a totalidade das receitas auferidas pelas pessoas jurídicas, independentemente do tipo de atividade por ela exercida e da classificação contábil adotada para as receitas, aumentando o valor da base de cálculo e, conseqüentemente do tributo. Ademais, discutimos também a majoração da alíquota da COFINS de 2% para 3%, estabelecida pela mesma lei.

Com relação ao alargamento da base de cálculo das referidas contribuições, nossos assessores legais entendem que as chances de perda são remotas. No que tange à majoração da alíquota da COFINS, nossos assessores legais externos consideram as chances de perda prováveis.

Em 30 de setembro de 2009, havia quatro processos judiciais e três processos administrativos em curso a respeito desta matéria. Na mesma data, o montante total em discussão acerca do alargamento e base de cálculo e majoração de alíquota era de aproximadamente R\$5,9 milhões. Para fins contábeis encontra-se registrado, em 30 de setembro de 2009, especificamente para a discussão referente à majoração da alíquota da COFINS, provisão na conta de impostos e contribuições a recolher o valor de R\$4,9 milhões.

### *COFINS - SOCIEDADE PROFISSIONAL*

Algumas das empresas que adquirimos discutem a isenção da COFINS concedida às sociedades civis prestadoras de serviços relativos à profissão legalmente regulamentada. Sustenta-se a inconstitucionalidade da Lei nº 9.430/96, a qual não poderia ter revogado a mencionada isenção que era prevista pela Lei Complementar nº 70/91.

Em 30 de setembro de 2009, havia 10 processos judiciais e dois processos administrativos em curso a respeito desta matéria. Na mesma data, o montante total em discussão era de aproximadamente R\$8,0 milhões. As chances de perda destas ações são consideradas prováveis pelos nossos assessores legais externos, sendo que o montante envolvido encontra-se totalmente provisionado.

*CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA – PESSOAS JURÍDICAS PRESTADORAS DE SERVIÇO MÉDICOS*

Duas das empresas que adquirimos são partes em processos administrativos tributários decorrentes da desconsideração das pessoas jurídicas prestadoras de serviços médicos para caracterização de relação de emprego.

Em 30 de setembro de 2009, havia três processos judiciais e três processos administrativos em curso a respeito desta matéria. Na mesma data, o montante total em discussão era de aproximadamente R\$31,6 milhões. As chances de perda são consideradas possíveis pelos nossos assessores legais externos, e, por essa razão, não registramos provisões para essa causa.

*CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA – RETENÇÃO DE 11% SOBRE NOTAS FISCAIS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS MÉDICOS*

Somos parte em processo tributário visando o recolhimento de crédito tributário relativo à retenção de 11%, supostamente devido em face da prestação de serviços relativos às atividades que desenvolvemos, em que o Fisco supôs tratar de cessão de mão de obra.

Em 30 de setembro de 2009, havia um processo administrativo em curso a respeito desta matéria. Na mesma data, o montante total em discussão era de aproximadamente R\$24,5 milhões. As chances de perda são consideradas possíveis pelos nossos assessores legais, e, por essa razão, não registramos provisões para essa causa.

*ISS INCIDENTE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE SOCIEDADES UNIPROFISSIONAIS*

Três das empresas que adquirimos são partes em 6 processos judiciais e 6 processos administrativos visando cobrança de supostos créditos tributários de ISS referentes a períodos distintos, nos quais se discute a base de cálculo do ISS incidente na prestação de serviços de sociedades uniprofissionais. Tais processos somam o montante envolvido de aproximadamente R\$ 10,5 milhões.

A discussão principal refere-se à base de cálculo do ISS imposta nos serviços prestados pelas sociedades uniprofissionais. Em suma, sociedades uniprofissionais são formadas por profissionais liberais que atuam em uma mesma área, legalmente habilitados perante os órgãos fiscalizadores do exercício da profissão, e destinadas à prestação de serviços através do trabalho pessoal de seus sócios.

As autoridades fiscais desconsideraram a natureza de “sociedade uniprofissional” da companhia aplicando-lhe na prestação de seus serviços, base de cálculo do ISS diversa da prevista às atividades desenvolvidas por esse tipo de sociedade, na qual não é condicionada ao faturamento da empresa. Neste sentido, nossos assessores legais classificam as chances de perda nessa discussão como possíveis.

*TAXA DE RESÍDUOS SÓLIDOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE*

Somos parte em 15 processos judiciais visando à cobrança de supostos créditos tributários referentes à imposição da Taxa de Resíduos Sólidos de Serviços de Saúde aos estabelecimentos da Companhia localizados no município de São Paulo. Tais processos somam o montante envolvido de aproximadamente R\$ 6,9 milhões.

Não obstante os processos acima, somos parte em um Mandado de Segurança Coletivo impetrado pelo Sindicato dos Hospitais, Clínicas, Casas de Saúde, Laboratórios de Pesquisas e Análises Clínicas do Estado de São Paulo que contesta a constitucionalidade, legitimidade e legalidade da cobrança da referida taxa.

A discussão, em síntese, questiona a constitucionalidade da Taxa de Resíduos Sólidos de Saúde instituída pela Lei 13.478/02 tendo em vista que entendemos que esta não apresenta os requisitos necessários de divisibilidade e especificidade para instituição desse tributo.

No serviço público de coleta de resíduos sólidos de saúde não é possível mensurar a quantidade de serviço prestado a cada contribuinte separadamente.

Neste sentido, acerca dessa discussão, nossos assessores legais classificam as chances de perda como possíveis.

### **Questões Trabalhistas**

Em 30 de setembro de 2009, figurávamos no pólo passivo em 370 processos judiciais e procedimentos administrativos trabalhistas, e o valor total em discussão era de aproximadamente R\$47,0 milhões. Com base na avaliação de risco dos advogados externos que contratamos para nos representar nestes casos, estimamos nosso passivo provável em cerca de R\$7,5 milhões, montante este que está totalmente provisionado para fazer frente a eventuais resultados adversos nos processos em que somos parte. A matéria, em geral, discutida nesses procedimentos são (i) horas extras, (ii) adicional de insalubridade, (iii) reintegração em razão de estabilidade por doença ocupacional ou acidente de trabalho, (iv) nossa responsabilidade subsidiária, e (v) danos morais e materiais.

Destes processos, os casos mais significativos são três reclamações trabalhistas apresentadas por médicos, sócios de sociedades com quem mantemos contratos de prestação de serviços, alegando a existência de vínculo empregatício entre nós e estes médicos, das quais, em 30 de setembro de 2009, duas possuem decisões favoráveis a nós em primeira instância, encontrando-se aguardando julgamento do Tribunal Regional do Trabalho, e uma possui decisão desfavorável a nós em primeira instância.

Aproximadamente R\$1,6 milhões do valor envolvido nesses 370 processos judiciais e procedimentos trabalhistas diz respeito a 58 reclamações trabalhistas apresentadas por empregados de empresas que nos prestam serviços especializados, em regime de terceirização. Nos termos da lei trabalhista brasileira, somos subsidiariamente responsáveis pela observância dos direitos trabalhistas destes empregados.

### **Questões Cíveis**

Em 30 de setembro de 2009, figurávamos no pólo passivo em 134 processos judiciais e administrativos e um procedimento arbitral versando sobre matéria cível, envolvendo um montante total em discussão de aproximadamente R\$14,5 milhões. Com base no entendimento dos advogados externos que contratamos para nos representar nestes processos, estimamos que nosso passivo provável relativo a questões cíveis seja da ordem de cerca de R\$2,5 milhões, cujo valor está integralmente provisionado. A grande maioria destes processos está relacionada a ações de responsabilidade civil profissional, pleiteando indenização por danos materiais e morais decorrentes de suposto erro no diagnóstico ou suposta falha de procedimento.

## **Sustentabilidade**

Desenvolvemos um modelo de negócio sustentável que estabelece metas rigorosas que buscam (i) reduzir os impactos por meio do uso adequado dos recursos naturais e atendimento à legislação aplicável, (ii) oferecer serviços e instrumentos de gerenciamento seguros e confiáveis, (iii) incentivar a saúde ocupacional de nossos colaboradores e (iv) desenvolver projetos sociais.

### **Qualidade**

Temos como foco a excelência na qualidade da prestação dos nossos serviços de modo a atender as expectativas dos nossos clientes.

Em razão da qualidade de nossos serviços, fomos certificados em 1999 pela ISO 9001. Buscamos uma melhoria contínua para manter nossas atividades adequadas a esta norma. Além disso, participamos ativamente de rigorosos programas de controle de qualidade de nível nacional e mundial, entre os quais se destacam o *Surveys and Anatomic Pathologic Education Programs* do *College of American Pathologists*, e a Proficiência em Ensaios Laboratoriais da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML).

Adicionalmente, em setembro de 2007, recebemos acreditação internacional do *College of American Pathologists* (CAP) que reconheceu o alto padrão dos nossos serviços, baseado principalmente em

profissionais altamente qualificados e em tecnologia de ponta. Em 2009, recebemos renovação da acreditação desse instituto.

### ***Meio Ambiente***

Em meados de 2000, a partir da nossa mudança para a atual sede técnico-administrativa em São Paulo resolvemos desenvolver um sistema de gestão ambiental para controle de nossos impactos sobre o meio ambiente. Para isso nos adequamos à ISO 14001, norma que define os requisitos para estabelecer e operar um sistema de gestão ambiental.

Dentre nossas iniciativas, destacamos (i) a preservação da flora original nos imóveis em que nossas Unidades de Atendimento estão localizadas, (ii) o gerenciamento responsável do manuseio, transporte e descarte dos nossos resíduos contaminantes, (iii) a construção de um sistema de esgoto técnico para tratamento de resíduos infectantes, e (iv) incentivo à prática da coleta seletiva de lixo nos mercados nos quais atuamos. Em razão disso, recebemos em 2006 a licença ambiental para tratamento de resíduos infectantes em nossa sede, concedida pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), um fato inédito no nosso setor, bem como em 2008 conquistamos menção honrosa da Delegacia Regional do Trabalho no Estado de São Paulo por contar com equipamentos livre de mercúrio.

Nosso programa de gerenciamento de resíduos segue padrões de referência na área. Além do descarte e destinação adequada dos diversos tipos de resíduos comumente gerados (biológicos, químicos, radioativos, comuns e recicláveis), contamos com programas específicos para a destinação de lâmpadas fluorescentes, baterias, óleo comestível e filmes de Raios-X desprezados, dentre outros. Além disso, a coleta seletiva faz parte do cotidiano da nossa Companhia. Implantamos também um sistema interno de tratamento de resíduos potencialmente infectantes gerados na nossa sede social em São Paulo, devidamente licenciado pelo órgão ambiental. Esse sistema possibilita o descarte destes materiais, após tratamento e descaracterização, diretamente como resíduos comuns, sem risco de contaminação.

Somos regulados em nível federal, estadual e municipal no tocante a questões ambientais. Ver seção “Visão Geral do Setor - Regulamentação” na página 137 deste Prospecto.

### ***Responsabilidade Social, Patrocínio e Incentivo Cultural***

Entre nossos valores destacamos nosso compromisso de compartilhamos a sensibilidade e a habilidade de nos colocarmos no lugar do outro e entender genuinamente a sua condição. Por isso, desenvolvemos projetos sociais com a comunidade em que a nossa sede está inserida, voltados à área de saúde, cultura e educação, e capacitamos nossos colaboradores para integrar o corpo de voluntários.

Em parceria com o Centro Assistencial Cruz de Malta, desenvolvemos o Projeto Gestação que apoia a gestante por meio da realização dos exames do pré-natal e orienta as mães com palestras educacionais relacionadas à saúde da gestante, nutrição, aleitamento materno, vacinação e educação infantil.

Adicionalmente, colaboramos, por meio de doações de exames, com o atendimento dos pacientes do Projeto Ama-Atendimento Multi-Assistencial, que beneficia crianças carentes com atendimento médico e odontológico, conduzido pelo Hospital Samaritano.

Realizamos, também, aportes financeiros utilizando a Lei Fumcad de benefício fiscal. Dentre as instituições atendidas, estão a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), a Associação Brasileira de Assistência ao Deficiente Visual (Laramara) e Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (Apaie), o Instituto Movere e o Centro Assistencial Cruz de Malta.

Outras colaborações e doações pontuais de utensílios e mobiliário são efetuadas, beneficiando várias instituições. Em 2008, por exemplo, foi realizada a doação de materiais laboratoriais para a Expedição Científica e Assistencial da Faculdade Santa Casa de São Paulo e a doação de computadores para o Telecentro montado em Itaobim (MG) pela expedição Bandeira Científica da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP).

Uma das principais iniciativas na área social desenvolvidas pela nossa Companhia ao longo de 2008 e 2009 foi a realização, utilizando o patrocínio do Ministério da Cultura por meio da Lei Rouanet, do projeto Reciclando Sonhos, uma parceria estabelecida com o Grupo Cisne Negro e com o Centro Assistencial Cruz de Malta. Essa iniciativa de arte-educação tem como foco a dança como atividade de inclusão social, contando com oficinas de artes e cidadania. Além disso, são ministradas palestras de saúde, realizadas por ação voluntária de nossos colaboradores. Atualmente 35 jovens participam dessas palestras na região do Jabaquara. Como parte desse processo de desenvolvimento, os alunos do projeto realizaram apresentações ao público e à comunidade, algumas das quais direcionadas aos nossos colaboradores e familiares.

### **Prêmios Recentes e Publicações de Destaque**

Obtivemos diversas premiações nos últimos anos. Esses prêmios são um estímulo à melhoria contínua dos serviços oferecidos aos nossos clientes e também ao desenvolvimento de um modelo de negócio cada vez mais diferenciado e sustentável. Dentre esses prêmios, destacamos os seguintes:

- Prêmio ABRAREC – Recebemos em outubro de 2009 o prêmio de Empresa do Ano pela Associação Brasileira de Relações Empresa Cliente.
- Prêmio de Executivo de Valor 2009: Como reconhecimento ao modelo de gestão, pelo segundo ano consecutivo, o jornal Valor Econômico conferiu o Prêmio de Executivo de Valor 2009 do setor saúde ao Presidente da nossa Companhia, Mauro Figueiredo.
- Prêmio Top Hospitalar: A IT Mídia, empresa responsável por títulos de publicações como Saúde Business e Fornecedores Hospitalares, concedeu-nos em 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008 o Prêmio Top Hospitalar na categoria centro de medicina diagnóstica.
- Empresa da Década: Conquistamos em 2009 o Prêmio Empresa da Década promovida pela Revista Consumidor Moderno na categoria medicina diagnóstica, uma iniciativa criada para identificar e disseminar as melhores práticas voltadas ao atendimento a clientes.
- Menção Honrosa - Programa Nacional de Mercúrio Ministério do Trabalho e Emprego: Recebemos em 2009 esse reconhecimento por meio da Delegacia Regional do Trabalho no Estado de São Paulo que constatou que somos uma empresa livre de mercúrio.
- Selo Paulista de Diversidade: Recebemos, em 2009, o Selo Paulista da Diversidade, na categoria "Adesão". Este selo é uma iniciativa da Secretaria de Relações Institucionais do Governo de São Paulo para destacar organizações públicas, privadas e da sociedade civil que têm o compromisso com programas, projetos e ações de valorização da diversidade.
- Prêmio Governança Corporativa: Recebemos em 2007 o prêmio Governança Corporativa na categoria empresas não-listadas concedido pelo IBGC.
- Prêmio Consumidor Moderno: Recebemos pela oitava vez o Prêmio Consumidor Moderno Excelência em Serviços ao Cliente, promovido pela revista Consumidor Moderno (Grupo Padrão) em parceria com o Instituto GFK Indicator destacando nosso relacionamento com o cliente em 2008 no setor de medicina diagnóstica.

## ADMINISTRAÇÃO

Somos administrados por um conselho de administração e por uma diretoria. Além desses dois órgãos de administração, contamos com um comitê de auditoria e um comitê de nomeação e compensação.

### Conselho de Administração

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, o conselho de administração é um órgão de deliberação colegiada. Nosso conselho de administração é responsável, entre outras atribuições, pela orientação geral dos nossos negócios e pela supervisão da gestão dos nossos diretores.

Nosso conselho de administração deve ser composto de, no mínimo, cinco e, no máximo, nove membros efetivos, dos quais ao menos 20% devem ser independentes, conforme definição do Regulamento do Novo Mercado, e até seis membros suplentes. Os membros do nosso conselho de administração são eleitos a qualquer tempo pela nossa assembleia geral de acionistas para um mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição. Nossa assembleia geral de acionistas também pode destituir os membros do nosso conselho de administração a qualquer tempo. A Lei das Sociedades por Ações permite a adoção do processo de voto múltiplo mediante requerimento de acionistas representando, no mínimo, 10% do nosso capital social. De acordo com a Instrução CVM 282, o percentual para requisição de voto múltiplo para eleição de membros do conselho de administração de companhias abertas foi escalonado em função do capital social, que no nosso caso será de 5%. Além disso, nossos acionistas minoritários que detenham, ao menos, 15% do nosso capital social têm o direito de eleger, em votação em separado, um membro efetivo e respectivo suplente para o nosso conselho de administração.

Como resultado da celebração do Contrato de Participação no Novo Mercado, os membros do nosso conselho de administração devem celebrar um termo de anuência ao Contrato de Participação no Novo Mercado e ao Regulamento do Novo Mercado como condição para tomar posse dos seus respectivos cargos.

A tabela abaixo apresenta os nomes, os cargos e o prazo do mandato corrente de cada um dos membros do nosso conselho de administração, conforme eleitos pelas nossas assembleias gerais de acionistas de 30 de abril de 2008 e 6 de julho de 2009:

Nome	Cargo	Prazo do Mandato <sup>(1)</sup>
Aparecido Bernardo Pereira	Presidente	2011
José Gilberto Henriques Vieira	Vice-Presidente	2011
Ewaldo Mário Kuhlmann Russo	Membro efetivo	2011
Mauro Silvério Figueiredo	Membro efetivo	2011
Milton Almicar Silva Vargas <sup>(3)</sup>	Membro efetivo	2011
Heráclito de Brito Gomes Júnior <sup>(3)</sup>	Membro efetivo	2011
Marcelo Pereira Malta de Araújo <sup>(2)</sup>	Membro efetivo	2011
Luiz Carlos Vaini <sup>(2)</sup>	Membro efetivo	2011
José Paschoal Rossetti <sup>(2)</sup>	Membro efetivo	2011
Samuel Monteiro dos Santos Júnior <sup>(3)</sup>	Membro suplente	2011
Márcio Serôa de Araújo Coriolano <sup>(3)</sup>	Membro suplente	2011

<sup>(1)</sup> Excepcionalmente, o mandato dos atuais membros do nosso conselho de administração encerrar-se-á em 2011 na assembleia geral ordinária que aprovar as contas de 2010.

<sup>(2)</sup> Membros independentes.

<sup>(3)</sup> Membros indicados por Bradseg e Estônia, nos termos do Acordo de Acionistas do Acionista Controlador.

O endereço comercial dos membros do nosso conselho de administração é o endereço da nossa sede social.

### *Sumário da Experiência Profissional*

Apresentamos abaixo um resumo dos currículos dos membros do nosso conselho de administração:

*Aparecido Bernardo Pereira.* O Sr. Pereira é o presidente do nosso conselho de administração. O Sr. Pereira foi nosso diretor técnico de 1984 a 1986, de 1992 a 1994 e de 1995 a 1996, diretor superintendente de 1994 a 1995, de 1996 a 1998 e atuou como assessor médico em nossa área de bioquímica clínica. Foi professor de nefrologia na Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM, participando em trabalhos de pesquisa e na orientação de alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. O Sr. Pereira fez seu curso médico, residência e doutorado em nefrologia na Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM e seu pós-doutorado na Scripps Clinic & Research Foundation, em La Jolla, Califórnia, Estados Unidos. Também é especialista em patologia clínica pela Associação Médica Brasileira – AMB.

*José Gilberto Henriques Vieira.* O Sr. Vieira é o vice-presidente do nosso conselho de administração e atua como assessor médico na área de endocrinologia. O Sr. Vieira foi nosso diretor de atendimento, técnico e desenvolvimento científico de 1984 a 1986, diretor superintendente de 1995 a 1996. É professor afiliado e pesquisador associado em endocrinologia da Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM. O Sr. Vieira fez seu curso médico, residência e doutorado em endocrinologia na Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM e seu pós-doutorado no Massachusetts General Hospital - Harvard Medical School, em Boston, Massachusetts, Estados Unidos.

*Ewaldo Mário Kuhlmann Russo.* O Sr. Russo é membro efetivo do nosso conselho de administração. O Sr. Russo foi nosso diretor superintendente/presidente de 1998 a 2005. É atualmente presidente da associação dos ex-alunos da Fundação Instituto de Administração - FIA e do instituto de Gestão para Entidades da Sociedade Civil - GESC, membro do conselho curador da Fundação Instituto de Administração - FIA, presidente do conselho do curso de Master of Business Administration - MBA da Fundação Instituto de Administração - FIA, presidente do conselho do instituto Paradigma e professor no Centro Paulista de Economia da Saúde - CPES, ligado à Universidade Federal de São Paulo. O Sr. Russo foi professor adjunto em endocrinologia na Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM de 1981 a 1996. O Sr. Russo fez seu curso médico, residência e doutorado em endocrinologia na Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM e seu pós-doutorado na Joslin Clinic - Harvard Medical School, em Boston, Massachusetts, Estados Unidos. Também é especialista em patologia clínica e medicina nuclear pela Associação Médica Brasileira – AMB. Além disso, é mestre em administração de negócios pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA-USP, participou do Programa de Gestão Avançada da Fundação Dom Cabral em cooperação com o Insead, de Fontainebleu, França.

*Mauro Silvério Figueiredo.* O Sr. Figueiredo é membro efetivo do nosso conselho de administração e nosso diretor presidente desde 2005. Ingressou em nossa Companhia em 1996, tendo atuado como assessor médico dos setores de homeostasia e biologia molecular. Em 2002 passou a ocupar o cargo de diretor de produtos e serviços. Atua na área de saúde há mais de 20 anos, tendo ocupado, anteriormente, posições acadêmicas e de gestão em instituição pública. É vice-presidente do Conselho Curador da Fundação Nacional da Qualidade desde 2008. O Sr. Figueiredo fez seu curso médico, residência, doutorado e obteve título de livre-docência pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo e seu pós-doutorado na Universidade de Oxford, Inglaterra. Também concluiu o programa de Master of Business Administration - MBA pela Fundação Dom Cabral em cooperação com Sauder School of Business, Canadá.

*Milton Almicar Silva Vargas.* O Sr. Vargas passou a ser membro efetivo do nosso conselho de administração em 2009. O Sr. Vargas também atua como membro do conselho de administração da Portugal Telecom, SGPS S.A. e da Companhia Brasileira de Meios de Pagamento – Visanet e Membro Efetivo do Conselho de Administração da CPM Braxis S.A. Iniciou a carreira no Banco Bradesco S.A. em julho de 1976. Passou por todos os escalões da carreira bancária, sendo em dezembro de 1997 eleito Diretor Departamental, em março de 2000, Diretor Executivo Gerente, e em março de 2002 Diretor Vice-Presidente Executivo, cargo que ocupou até junho de 2009. Participou também da Administração das demais empresas da Organização Bradesco. Foi Membro da Mesa Regedora e Diretor Gerente da Fundação Bradesco; Membro do Conselho de Administração e Diretor Gerente da Fundação Instituto de Moléstias do Aparelho Digestivo e da Nutrição

## ADMINISTRAÇÃO

---

(FIMADEN); Membro do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores – IBRI; Membro Efetivo do Conselho Fiscal do Fundo Garantidor de Créditos – FGC; Diretor e Membro do Conselho Diretor da Associação Brasileira das Companhias Abertas – ABRASCA; Membro do Conselho de Auto-Regulação e Membro Efetivo do Conselho Fiscal da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN); Membro Efetivo do Conselho Fiscal da ASSOESP - Associação dos Bancos no Estado de São Paulo, Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) e do Sindicato dos Bancos nos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Rondônia e Roraima; e representante do Bradesco no Conselho Diretor do Instituto Brasileiro de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - IPECAFI. O Sr. Vargas é graduado em Administração de Empresas pela UNIFIEO - Centro Universitário FIEO de Osasco.

*Heráclito de Brito Gomes Júnior.* O Sr. Gomes Júnior passou a ser membro efetivo do nosso conselho de administração em 2009. O Sr. Gomes Júnior também atua como Diretor Presidente do Bradesco Seguros S.A., Diretor Presidente do Bradesco Dental S.A., Diretor Presidente do Mediservice Adm. de Planos de Saúde S.A., Diretor Gerente do Bradesco Seguros S.A, Membro do Conselho de Administração da Europ Assistance Brasil Serviços de Assistência S.A., Membro do Conselho de Administração da Eabs Serviços de Assistência e Participações S.A., Vice-Presidente da Federação Nacional de Saúde Suplementar – FENASAÚDE. O Sr. Gomes Júnior é graduado em medicina pela Universidade Federal da Bahia, formado no curso de especialização em Administração Hospitalar da Centro São Camilo de Administração em Saúde e tem pós-graduação em administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

*Marcelo Pereira Malta de Araújo.* O Sr. Araújo é membro efetivo independente do nosso conselho de administração. O Sr. Araújo é presidente-executivo do Grupo Libra, *holding* brasileira de empresas de logística, navegação e terminais portuários. O Sr. Araújo trabalhou por 10 anos na Shell Brasil S.A. nas áreas de sistemas, operações e logística, vendas, marketing, planejamento e engenharia. Além disso, ele foi por 10 anos diretor comercial e vice-presidente de inovação e desenvolvimento de negócios da Natura Cosméticos S.A. e da Companhia Siderúrgica Nacional – CSN. No Grupo Camargo Corrêa, onde atuou por 4 anos, foi membro executivo do conselho de administração. O Sr. Araújo também presidiu os conselhos de administração da São Paulo Alpargatas S.A., Santista Têxtil S.A. e Tavex Algodonera S.A., essa última sediada em Madri, Espanha. Também foi membro do conselho de administração da Usiminas S.A. O Sr. Araújo é graduado em engenharia mecânica pelo Instituto Militar de Engenharia, possui o título de Master of Business Administration - MBA pelo SDE, atual IBMEC, e fez cursos de extensão em gestão empresarial no Manchester Business School, Inglaterra, na Fundação Dom Cabral em cooperação com o Insead, de Fontainebleu, França, e Harvard University, Massachusetts, Estados Unidos.

*Luiz Carlos Vaini.* O Sr. Vaini é membro efetivo independente do nosso conselho de administração. Atuou na área de auditoria independente em empresas multinacionais e foi sócio do Coopers Lybrand. O Sr. Vaini é professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA-USP e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. Também participa de diversas entidades de classe, entre as quais o Conselho Federal de Contabilidade, e é membro do conselho da Federação Internacional de Contadores - IFAC. Além disso, é membro de diversas comissões técnicas de contabilidade e auditoria. O Sr. Vaini presta serviços como consultor e assessor em empresas e a executivos de primeira linha. O Sr. Vaini é graduado em ciências contábeis.

*José Paschoal Rossetti.* O Sr. Rossetti é membro efetivo independente do nosso conselho de administração. É professor titular de economia e macrotendência do curso de Master of Business Administration – MBA da Fundação Dom Cabral. Também é pesquisador da Fundação Dom Cabral, atuando em programas de gestão avançada. É autor de quinze livros e consultor de empresas há mais de 30 anos, analisando o ambiente econômico nacional e internacional e formulando cenários de referência para planejamento estratégico e governança corporativa. O Sr. Rossetti é graduado em Economia.

*Samuel Monteiro dos Santos Júnior.* O Sr. Santos Júnior é membro suplente do nosso conselho de administração. O Sr. Santos Júnior também atua como diretor vice-presidente executivo da Bradesco Seguros S.A., diretor vice-presidente executivo da Atlântica Capitalização S.A., diretor vice-presidente executivo da Bradesco Saúde S.A., diretor vice-presidente executivo da Bradesco Dental S.A., diretor vice-presidente executivo da Mediservice Administradora de Planos de Saúde S.A., diretor vice-presidente executivo da Bradesco Capitalização S.A., diretor vice-presidente executivo da BMC Previdência Privada S.A., diretor



## ADMINISTRAÇÃO

---

vice-presidente executivo da Átria Participações S.A., diretor vice-presidente executivo da Atlântica Companhia de Seguros, diretor vice-presidente executivo da Bradesco SegPrev Investimentos Ltda., diretor vice-presidente executivo da Bradesco Vida e Previdência S.A. O Sr. Santos Júnior é bacharel em ciências contábeis e Administração de empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e bacharel em Direito pela Faculdade de Direito Cândido Mendes.

*Márcio Serôa de Araújo Coriolano.* O Sr. Coriolano é membro suplente do nosso conselho de administração. O Sr. Coriolano é diretor estatutário da Bradesco Saúde S.A. desde janeiro de 2001. Além disso, o Sr. Coriolano é membro do Comitê Executivo da Bradesco Saúde, diretor responsável pelas atividades de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, diretor gerente, responsável pelas áreas técnica e operacional da Bradesco Saúde, e membro da Comissão Técnica de Seguro Saúde da Federação Nacional de Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (Fenaseg). O Sr. Coriolano é Bacharel em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ e fez especialização em Planejamento Urbano e Regional (Programa de Mestrado em Planejamento Urbano e Regional – PUR, da coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia – COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

### Diretoria Estatutária

Nossos diretores estatutários são responsáveis por nossa representação e condução geral dos nossos negócios, podendo praticar todos os atos necessários ou convenientes para tanto, ressalvados aqueles para os quais a Lei das Sociedades por Ações ou o nosso estatuto social atribuía competência à assembleia geral de acionistas ou ao conselho de administração.

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, nossa diretoria executiva deve ser composta por no mínimo dois membros, acionistas ou não, residentes no Brasil, e eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo conselho de administração. O mandato dos nossos diretores é de dois anos e deve coincidir com o mandato do nosso conselho de administração, permitida a reeleição.

Como resultado da celebração do Contrato de Participação no Novo Mercado, os nossos diretores devem celebrar um termo de anuência ao Contrato de Participação no Novo Mercado e ao Regulamento do Novo Mercado como condição para tomar posse dos seus respectivos cargos.

A tabela abaixo apresenta os nomes, os cargos e o prazo do mandato corrente de cada um dos membros da nossa diretoria executiva, conforme eleitos em reunião do nosso conselho de administração em 18 de dezembro de 2008:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Prazo do Mandato (1)</b>
Mauro Silvério Figueiredo	Presidente	2011
Wagner Benedicto de Lima	Diretor Executivo de Finanças <sup>(2)</sup>	2011
Vivien Bouzan Gomez Navarro Rosso	Diretor Executivo de Medicina Diagnóstica	2011
Omar Magid Hauache	Diretor Executivo de Medicina Preventiva e Terapêutica	2011
Maria Lúcia Cardoso Gomes Ferraz	Diretora Executiva de Pessoas	2011

<sup>(1)</sup> Excepcionalmente, o mandato dos atuais membros da nossa diretoria estatutária encerrar-se-á em 2011, de forma a coincidir com o mandato dos atuais membros do nosso conselho de administração..

<sup>(2)</sup> O Sr. Wagner Benedicto de Lima também é nosso Diretor de Relação com Investidores.

O endereço comercial dos nossos diretores é o endereço da nossa sede social, localizada na Avenida General Valdomiro de Lima, n.º 508, no bairro do Jabaquara, na Cidade e Estado de São Paulo. O Sr. Wagner Benedicto de Lima é nosso Diretor de Relações com Investidores. Seu telefone é +55 11 5014-7413, fax é +55 11 5014-7425. Nosso *website* é [www.fleury.com.br](http://www.fleury.com.br). Nenhuma informação contida em nosso *website* é parte integrante deste Prospecto.

### **Sumário da Experiência Profissional**

Apresentamos abaixo um resumo dos currículos dos nossos diretores estatutários:

Mauro Silvério Figueiredo. Ver “— Conselho de Administração — Sumário da Experiência Profissional”, na página 186 deste Prospecto.

*Wagner Benedicto de Lima.* O Sr. Lima é nosso diretor executivo de finanças. Trabalha conosco desde 2005. O Sr. Lima tem 30 anos de experiência na área de finanças. Iniciou sua carreira profissional na contabilidade da Camargo Corrêa, trabalhou na Coopers & Lybrand Auditores Independentes de 1983 a 1994, entre 1994 e 1999 trabalhou na Santista Alimentos S.A. e nos anos de 1999 a 2005 trabalhou na Atento Brasil S.A. É graduado em ciências contábeis pela Faculdade Campos Salles, fez curso de extensão em controladoria na FGV e possui título de *Master of Business Administration* - MBA em finanças empresariais pela Universidade de São Paulo - USP.

*Vivien Bouzan Gomez Navarro Rosso.* A Sra. Rosso é nossa diretora executiva de medicina diagnóstica. Trabalha em nossa Companhia desde 2002. Foi nossa diretora comercial e de *marketing* de 2002 a 2006. A Sra. Rosso foi diretora geral da Prima do Brasil - Grupo Clarín de 2000 a 2001 e gerente de marketing e desenvolvimento de negócios da Tec Toy de 1992 a 1998. É graduada em administração de empresas e pós-graduada em marketing e finanças pela EAESP – FGV, possui título de *Master of Business Administration* – MBA em economia e gestão da saúde pela Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM, e fez cursos de especialização em instituições nacionais e internacionais.

*Omar Magid Hauache.* O Sr. Hauache é nosso diretor executivo de medicina preventiva e terapêutica. Trabalha conosco desde 2000. Foi nosso diretor de análises clínicas de 2005 a 2007, assessor médico em endocrinologia de 2000 a 2004 e nosso gerente de produtos e serviços de análises clínicas de 2003 a 2004. O Sr. Hauache foi diretor executivo da Unidade de Negócio NKB Medicina Diagnóstica de 2007 a 2009. O Sr. Hauache fez seu curso médico na Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo e residência médica, mestrado e doutorado na Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM. Também possui pós-doutorado no National Institutes of Health, Bethesda, Maryland, EUA, o título de *Master of Business Administration* – MBA pela Fundação Instituto de Administração - FIA, e fez cursos de especialização em instituições nacionais e internacionais.

*Maria Lúcia Cardoso Gomes Ferraz.* A Sra. Ferraz é nossa diretora executiva de pessoas. Trabalha conosco desde 1986. A Sra. Ferraz foi nossa diretora corporativa de educação de 1998 a 2008, diretora de atendimento de 1993 a 1996 e diretora médica de 1997 a 1998. Fez seu curso médico, residência, mestrado e doutorado em gastroenterologia pela Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM e seu pós-doutorado na Universidade de Michigan em 1992. Desde 1988, é professora-adjunta da disciplina de gastroenterologia da Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM.

### **Comitê de Auditoria e Comitê de Nomeação e Compensação**

Nosso estatuto social atribui competência ao nosso conselho de administração para constituir comitês técnicos e consultivos para seu assessoramento.

De acordo com a reunião do nosso Conselho de Administração realizada em 28 de março de 2007, foi constituído o comitê de nomeação e compensação, com funcionamento permanente, para apoiar o nosso Conselho de Administração em assuntos relacionados à macro-política de gestão de pessoas. Nosso comitê de nomeação e compensação é composto por três membros, Srs. Aparecido Bernardo Pereira, Marcelo Pereira Malta de Araújo e Mauro Silvério Figueiredo, os quais também são membros do Conselho de Administração e o último também exerce o cargo de diretor presidente.

Nosso conselho de administração constituiu em 15 de dezembro de 2004 nosso comitê de auditoria, também com funcionamento permanente, para garantir e aprimorar os nossos controles internos, bem como garantir a nossa adoção das melhores práticas e processos administrativos e contábeis. Nosso comitê de auditoria conta atualmente com dois membros, os Srs. Luiz Carlos Vaini e Ewaldo Mário Kuhlmann Russo,

## ADMINISTRAÇÃO

---

os quais também são membros do nosso Conselho de Administração. O terceiro membro será eleito oportunamente.

### Conselho Fiscal

De acordo com nosso estatuto social, nosso conselho fiscal funciona em caráter não permanente. Atualmente, não temos conselho fiscal em funcionamento. A Lei das Sociedades por Ações estabelece que acionistas representando, no mínimo 10% do nosso capital social poderão solicitar a instalação a qualquer tempo do nosso conselho fiscal. De acordo com a Instrução CVM 324, o percentual para a requisição de instalação do conselho fiscal de companhias abertas foi escalonado em função do valor do capital social, que no nosso caso será 2%. Além disso, acionistas minoritários representando, no mínimo, 10% do nosso capital social têm o direito de eleger em separado um membro para o conselho fiscal e seu suplente. Uma vez instalado, o nosso conselho fiscal deverá funcionar até a primeira assembleia geral ordinária que seguir à sua instalação.

O conselho fiscal é um órgão societário independente de nossa administração. A Lei das Sociedades por Ações estabelece as responsabilidades do conselho fiscal, que compreendem a fiscalização das atividades da administração, revisão das demonstrações financeiras da companhia aberta e divulgação de suas conclusões aos acionistas.

A Lei das Sociedades por Ações exige que os membros do conselho fiscal recebam remuneração de, no mínimo, 10% do valor médio pago aos diretores, excluindo benefícios, verbas de representação e participações nos lucros e resultados.

### Ações de Titularidade de Nossos Administradores

A tabela abaixo indica o nome dos membros do nosso conselho de administração, diretoria e comitês de auditoria e de nomeação e compensação que detinham participação direta em nosso capital social na data deste Prospecto:

Nome	Ações
Aparecido Bernardo Pereira.....	1
José Gilberto Henriques Vieira.....	1
Ewaldo Mário Kuhlmann Russo.....	1
Mauro Silvério Figueiredo.....	1
Milton Almicar Silva Vargas.....	1
Heráclito de Brito Gomes Júnior.....	1
Marcelo Pereira Malta de Araujo.....	1
Luiz Carlos Vaini.....	1
José Paschoal Rossetti.....	1
Samuel Monteiro dos Santos Júnior.....	1
Márcio Serôa de Araújo Coriolano.....	1
<b>Total.....</b>	<b>11</b>

As Ações detidas pelos membros do nosso conselho de administração, diretoria e comitês de auditoria e de nomeação e compensação conferem-lhe os mesmos direitos que as demais Ações conferem aos nossos outros acionistas.

### Remuneração dos Membros do Conselho de Administração e da Diretoria

A nossa assembleia geral de acionistas é responsável por fixar anualmente o montante global da remuneração dos membros da nossa administração, cabendo ao nosso conselho de administração distribuí-la entre os seus membros e os nossos diretores.

Em 2008, o montante global da remuneração dos membros do nosso conselho de administração e diretoria foi de R\$ 4,6 milhões. Para 2009, a nossa assembleia geral ordinária de 24 de abril de 2009

## ADMINISTRAÇÃO

determinou o limite máximo de R\$8 milhões para remuneração global dos membros do nosso conselho de administração e diretoria.

### Plano de Opção de Compra de Ações

Em 12 de novembro de 2009, nossos acionistas, conforme manifestação favorável do nosso conselho de administração, aprovaram em assembleia geral extraordinária o nosso plano de opção de compra de Ações, por meio do qual serão outorgadas opções de compra de Ações representativas de até 3% do nosso capital social subscrito e integralizado, observado o limite do nosso capital autorizado, à nossa alta administração — diretores executivos, de negócios e corporativos —, à alta administração das nossas controladas e a outros profissionais a serem selecionados a exclusivo critério do nosso conselho de administração.

De acordo com nosso plano de opção, os participantes selecionados por nosso conselho de administração terão, no mínimo, quatro anos a partir da data das respectivas outorgas para exercer a totalidade das suas opções de compra de Ações, sendo que (1) até 33% tornar-se-ão exercíveis a partir do final do segundo ano da outorga, (2) até 66% a partir do final do terceiro ano da outorga, e (3) até 100% a partir do final do quarto ano da outorga.

O preço de exercício para cada opção será baseado na média ponderada dos pregões do mês imediatamente anterior à outorga, sendo que, excepcionalmente, para a primeira outorga, o preço de exercício será equivalente ao Preço por Ação. As opções outorgadas e não exercidas em até seis anos da data em que tenha se tornado exercível serão extintas.

Até a data deste Prospecto, não outorgamos nenhuma opção de compra no âmbito do nosso plano de compra de Ações.

A tabela abaixo ilustra os efeitos do nosso plano de opção sobre o nosso patrimônio líquido contábil, em caso de outorga e exercício da totalidade de opções de compra de Ações no âmbito do nosso plano de opção na data deste Prospecto ao preço unitário de exercício de R\$16,00, correspondente ao Preço por Ação.

	<u>Antes da Oferta</u> <sup>(5)</sup>	<u>Após a Oferta</u> <sup>(1)</sup>
Quantidade total de Ações .....	91.908.980	126.160.780
Valor patrimonial contábil por Ação em 30 de setembro de 2009 .....	3,27	6,52
Quantidade total de Ações emitidas no âmbito do plano de opção .....	2.757.269	3.784.823
Preço unitário de exercício <sup>(2)</sup> .....	16,00	16,00
Preço total de exercício <sup>(2)</sup> .....	44.116.304	60.557.168
Valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações.....	3,64	6,79
Diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os atuais acionistas .....	(0,37)	(0,28)
Percentual de diluição por Ação para os atuais acionistas <sup>(3)</sup> .....	11,35%	4,24%
Diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os novos acionistas decorrentes da Oferta .....	—	9,21
Percentual de diluição por Ação para os novos acionistas decorrentes da Oferta <sup>(4)</sup> .....	—	57,6%

<sup>(1)</sup> Considerando o não exercício total ou parcial da Opção do Lote Suplementar.

<sup>(2)</sup> Calculado com base no Preço por Ação.

<sup>(3)</sup> Resultado da divisão (a) da diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os atuais acionistas (b) pelo preço unitário de exercício de R\$16,00.

<sup>(4)</sup> Resultado da divisão (a) da diluição do valor patrimonial contábil por Ação após o exercício da totalidade das opções de compra de Ações para os novos acionistas decorrentes da Oferta (b) pelo preço unitário de exercício de R\$16,00.

<sup>(5)</sup> Ajustada para refletir o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovada pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009.

### Contratos ou Obrigações Relevantes entre Nós e nossos Administradores

Não há contratos ou obrigações relevantes entre nós e os nossos administradores.

### **Conflito de Interesses de Administradores em Operações**

A Lei das Sociedades por Ações proíbe membros do conselho de administração e diretoria de (1) realizar qualquer ato de liberalidade à custa da companhia, (2) tomar por empréstimo recursos ou bens da companhia ou usar, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse ou de terceiros, os seus bens, serviços ou crédito, sem prévia autorização estatutária ou da assembleia geral de acionistas, (3) receber de terceiros qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício de seu cargo, sem autorização estatutária ou da assembleia geral de acionistas, e (4) intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da companhia ou na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores da companhia.

### **Relação Familiar entre nossos Administradores e o Acionista Controlador**

Não há relação familiar entre os nossos administradores ou entre eles e o nosso Acionista Controlador.

### **Processos Judiciais ou Administrativos envolvendo nossos Administradores**

Nenhum dos nossos administradores foi condenado em processos judiciais ou administrativos de natureza relevante.

## PRINCIPAIS ACIONISTAS

### Principais Acionistas

As tabelas abaixo apresentam a titularidade das nossas Ações na data deste Prospecto e após a conclusão da Oferta, considerando o não exercício total ou parcial e o exercício total da Opção do Lote Suplementar.

<b>Antes da Oferta</b>	<b>Ações<sup>(1)</sup></b>	<b>%</b>
Acionista Controlador .....	89.506.029	97,38
Antônio Jesus de Oliveira Toledo .....	2.402.940	2,61
Conselho de Administração .....	11	0,00
<b>Total .....</b>	<b>91.908.980</b>	<b>100,00</b>

<sup>(1)</sup> Ajustada para refletir o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovado pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009.

<b>Após a Oferta</b>	<b>Não Exercício da Opção do Lote Suplementar</b>		<b>Exercício da Opção do Lote Suplementar</b>	
	<b>Ações<sup>(1)</sup></b>	<b>%</b>	<b>Ações<sup>(1)</sup></b>	<b>%</b>
Acionista Controlador .....	89.506.029	70,95	89.506.029	68,17
Antônio Jesus de Oliveira Toledo .....	2.402.940	1,90	2.402.940	1,83
Conselho de Administração .....	11	0,00	11	0,00
Outros .....	34.251.800	27,15	39.389.570	30,00
<b>Total .....</b>	<b>126.160.780</b>	<b>100,00</b>	<b>131.298.550</b>	<b>100,00</b>

<sup>(1)</sup> Ajustada para refletir o desdobramento das nossas Ações, na proporção de 1:20, conforme aprovado pela nossa assembleia geral extraordinária de 26 de novembro de 2009.

### Distribuição do Capital Social do Acionista Controlador

A tabela abaixo apresenta a distribuição de capital do nosso Acionista Controlador.

#### *Integritas Participações S.A.*

<b>Acionistas</b>	<b>Ações Ordinárias</b>	<b>%</b>
Core .....	87.373.818	79,46
Bradseg .....	12.284.021	11,17
Estônia .....	10.297.415	9,37
Conselho de Administração .....	5	0,00
<b>Total .....</b>	<b>109.955.259</b>	<b>100,00</b>

#### *Core*

Core é uma sociedade limitada, com sede na Avenida Fagundes Filho, 145, conjunto 40A, na Cidade e Estado de São Paulo. Na data deste Prospecto, a Core detém 79,46% do capital social do nosso Acionista Controlador. A tabela abaixo apresenta a distribuição de capital de Core.

## PRINCIPAIS ACIONISTAS

Quotistas	Quotas	%
Dr. Fernando T. Mendes .....	806.482	1,2706%
Dr. Mário E. Camargo.....	1.035.326	1,6311%
Dr. Gilberto Alonso.....	4.264.778	6,7191%
Dr. Paulo G. Leser .....	4.112.542	6,4792%
Dr. Caio M. F. Mendes .....	4.173.839	6,5758%
Dr. Luiz Roberto F. Martins.....	4.096.265	6,4536%
Dr. Jose Gilberto H. Vieira .....	4.157.408	6,5499%
Dr. Ewaldo M. K. Russo .....	4.140.260	6,5229%
Dr. Adagmar Andriolo .....	2.203.903	3,4722%
Dr. Rui M. B. Maciel .....	4.103.427	6,4648%
Dr. Aparecido B. Pereira.....	4.070.447	6,4129%
Dr. Celso F. H. Granato .....	3.787.188	5,9666%
Dra. Maria Hsu Rocha .....	3.770.660	5,9406%
Dra. Maria Lúcia C. G. Ferraz .....	3.584.765	5,6477%
Dr. Marcos B. Ferraz.....	2.482.602	3,9113%
Dr. Mauro S. Figueiredo .....	2.482.570	3,9112%
Dra. Maria de Lourdes Chauffaille.....	1.735.088	2,7336%
Dr. Omar M. Hauache.....	1.735.090	2,7336%
Dr. Rogério Rabelo .....	1.735.090	2,7336%
Dr. Fernando Lopes Alberto .....	1.632.803	2,5724%
Dr. Rendrik F Franco .....	1.632.803	2,5724%
Dr. Sérgio L Ramos Martins .....	1.632.803	2,5724%
Dr. José M. Amattuzi de Oliveira .....	32.256	0,0508%
Sra. Vivien Navarro Rosso.....	32.256	0,0508%
Dr. Wilson L. Pedreira Júnior .....	32.256	0,0508%
<b>Total .....</b>	<b>63.472.907</b>	<b>100,0000%</b>

### Estônia

Nosso acionista minoritário indireto Estônia é uma sociedade limitada, com sede na Cidade de Deus, Prévio Novíssimo, 4º andar (parte), Vila Yara, na Cidade de Osasco, Estado de São Paulo. Na data deste Prospecto, Estônia detém 9,37% do capital social do nosso Acionista Controlador. A totalidade das quotas do capital social da Estônia são detidas por Bradseg, sociedade que é controlada diretamente pelo Banco Bradesco S.A..

### Bradseg

Nosso acionista minoritário Bradseg é uma sociedade limitada com sede na Cidade de Deus, Prévio Novíssimo, 4º andar, Vila Yara, Osasco, São Paulo. A Bradseg detém diretamente 11,17% e indiretamente, por meio da Estônia, 9,37% do capital social do nosso Acionista Controlador. A Bradseg é controlada diretamente pelo Banco Bradesco S.A.

O Banco Bradesco S.A. é uma instituição financeira de capital aberto, com sede na Cidade de Osasco, Estado de São Paulo. As ações do Banco Bradesco S.A. estão listadas e são negociadas na BM&FBOVESPA. A tabela abaixo apresenta a distribuição de capital do Banco Bradesco S.A.

Acionista	Ações Ordinárias		Ações Preferenciais		Capital Total	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Cidade de Deus .....	752.126.500	49,06	374.350	0,02	752.500.850	24,54
Fundação Bradesco .....	264.933.122	17,28	15.453.263	1,01	280.386.385	9,14
NCF Participações .....	21.786.278	1,42	—	—	21.786.278	0,71
BES .....	103.884.350	6,78	59.500	0,00	103.943.850	3,39
Bank of Tokyo .....	38.738.500	2,53	—	—	38.738.500	1,26
Tesouraria .....	1.859.700	—	1.268.600	—	3.128.300	—
Mercado .....	351.606.529	22,93	1.517.779.108	98,97	1.869.385.637	60,96
<b>Total .....</b>	<b>1.534.934.979</b>	<b>100,00</b>	<b>1.534.934.821</b>	<b>100,00</b>	<b>3.069.869.800</b>	<b>100,00</b>

## PRINCIPAIS ACIONISTAS

Cidade de Deus – Companhia Comercial de Participações é uma sociedade por ações de capital fechado, com sede na Cidade de Osasco, Estado de São Paulo. A tabela abaixo apresenta a distribuição de capital de Cidade de Deus – Companhia Comercial de Participações.

<b>Acionistas</b>	<b>Ações Ordinárias</b>	<b>%</b>
Nova Cidade de Deus Participações S.A.....	2.774.898.354	44,91
Fundação Bradesco.....	2.051.683.315	33,20
Lina Maria Aguiar.....	525.937.212	8,51
Lia Maria Aguiar.....	433.176.868	7,01
Outros.....	393.748.835	6,37
<b>Total.....</b>	<b>6.179.444.584</b>	<b>100,00</b>

Nova Cidade de Deus Participações S.A. é uma sociedade por ações de capital fechado, com sede na Cidade de Osasco, Estado de São Paulo. A tabela abaixo apresenta a distribuição de capital de Nova Cidade de Deus Participações S.A.

<b>Acionista</b>	<b>Ações Ordinárias</b>		<b>Ações Preferenciais</b>		<b>Capital Total</b>	
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Fundação Bradesco.....	109.131.185	46,30	249.752.205	100,00	358.883.390	73,93
Elo Participações e Investimentos S.A....	126.564.963	53,70	—	—	126.564.963	26,07
Tesouraria.....	—	—	4.194.859	—	4.194.859	—
<b>Total.....</b>	<b>235.696.148</b>	<b>100,00</b>	<b>253.947.064</b>	<b>100,00</b>	<b>489.643.212</b>	<b>100,00</b>

Elo Participações e Investimentos S.A. é uma sociedade por ações de capital fechado, com sede na Cidade de Osasco, Estado de São Paulo. O capital social da Elo Participações e Investimentos S.A. é detido por 162 membros do conselho, diretores e superintendentes das sociedades que compõem o Grupo Bradesco. Esses profissionais recebem ações de Elo Participações e Investimentos S.A. após dez anos de serviços prestados no Grupo Bradesco. Na data deste Prospecto, o Sr. Lázaro de Mello Brandão é o único acionista de Elo Participações e Investimentos S.A. que detém individualmente mais de 5% em seu capital votante. A tabela abaixo apresenta a distribuição de capital de Elo Participações e Investimentos S.A.

<b>Acionista</b>	<b>Ações Ordinárias</b>		<b>Ações Preferenciais</b>		<b>Capital Total</b>	
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Lázaro de Mello Brandão.	10.880.199	6,24	—	—	10.880.199	4,43
Outros.....	163.546.969	93,76	71.319.127	100,00	234.866.096	95,57
<b>Total.....</b>	<b>174.427.168</b>	<b>100,00</b>	<b>71.319.127</b>	<b>100,00</b>	<b>245.746.295</b>	<b>100,00</b>

### Alterações Relevantes na Participação do Acionista Controlador

Em 18 de dezembro de 2008, sócios pessoas físicas, nós, nosso Acionista Controlador, Core, Estônia, Bradseg e a Bradesco Seguros firmaram um contrato de compra e venda e de subscrição de ações, por meio do qual foram estabelecidos os termos e condições para o ingresso da Bradseg no capital social do nosso Acionista Controlador. Em 19 de janeiro de 2009, foi concluída essa operação mediante (1) compra pela Bradseg da totalidade do capital social da Estônia e (2) subscrição pela Bradseg de ações representativas de 11,17% do capital social da Integritas, as quais foram integralizadas por meio (a) da conversão das debêntures emitidas pela Integritas e subscritas e integralizadas, no valor de R\$ 50,0 milhões, pela Bradseg em 18 de dezembro de 2008 e (b) aporte de R\$ 142,2 milhões.

Como resultado, em 18 de dezembro de 2008 e 19 de janeiro de 2009, nosso capital social foi aumentado em R\$24,0 milhões e R\$130,2 milhões, mediante emissão de 402.431 ações e 2.182.684 ações, respectivamente, as quais foram integralmente subscritas e integralizadas pelo nosso Acionista Controlador mediante utilização de recursos advindos dos investimentos realizados pela Bradseg.



## **Acordo de Acionistas**

### ***Acordo de Acionistas Fleury***

Em 19 de janeiro de 2009, nosso Acionista Controlador e o Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo, com a nossa interveniência, celebraram um acordo de acionistas que está atualmente arquivado em nossa sede social. O nosso acordo de acionistas é válido até a realização da nossa primeira oferta pública. Caso essa oferta pública não ocorra até 31 de dezembro de 2009, o prazo de vigência do nosso acordo de acionistas será prorrogado pelo prazo de cinco anos contados da sua assinatura.

Estão vinculados ao nosso acordo de acionistas (1) as Ações, os direitos de subscrição e direitos semelhantes que são atualmente detidos pelo Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo e (2) as Ações, os direitos de subscrição e direitos semelhantes que vierem a ser detidos pelo Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo durante a vigência do nosso acordo de acionistas. Para os fins desta seção, essas Ações e direitos são referidos em conjunto como “Ações Vinculadas”.

Nosso acordo de acionistas tem o objetivo de conferir ao nosso Acionista Controlador preferência na aquisição das Ações vinculadas detidas pelo Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo, caso esse tenha a intenção de aliená-las total ou parcialmente até a realização da nossa primeira oferta pública. Caso essa oferta pública não ocorra até 31 de dezembro de 2009, o direito de preferência do nosso Acionista Controlador será mantido pelo prazo de cinco anos contados da assinatura do nosso acordo de acionistas.

Caso o Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo decida alienar, transferir ou ceder, direta ou indiretamente, de qualquer forma, a totalidade ou parte das Ações Vinculadas, ele deverá oferecê-las prioritariamente ao nosso Acionista Controlador, nas mesmas condições constantes da proposta firme do terceiro interessado. A aquisição das Ações Vinculadas somente poderá ser realizada seja pelo terceiro interessado seja pelo nosso Acionista Controlador em moeda corrente nacional.

Após o recebimento de proposta firme do terceiro interessado, o Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo deverá encaminhar uma notificação ao nosso Acionista Controlador, indicando os principais termos e condições dessa proposta firme. Nosso Acionista Controlador terá o prazo de 30 dias para comunicar ao Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo, com cópia para a nossa Diretoria, sobre a sua decisão de exercer ou não o seu direito de preferência. Caso o nosso Acionista Controlador não se manifeste dentro desse prazo de 30 dias, será presumida a sua renúncia ao seu direito de preferência. Caso a alienação ao terceiro interessado não se realize nos 30 dias seguintes, o Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo deverá observar novamente os prazos e procedimentos relacionados ao direito de preferência do nosso Acionista Controlador. A alienação total ou parcial de Ações Vinculadas a terceiro interessado somente estará condicionada à adesão do terceiro interessado ao nosso acordo de acionistas.

Em nenhuma hipótese o Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo poderá transferir, sob qualquer forma ou condição, as Ações Vinculadas a terceiros interessados que sejam, direta ou indiretamente, nossos concorrentes ou controladas de nossos concorrentes, a menos que nosso Acionista Controlador e o Sr. Antônio Jesus de Oliveira Toledo decidam de comum acordo de forma diferente.

### ***Acordo de Acionistas do Acionista Controlador***

Em 19 de janeiro de 2009, Core, Bradseg e Estônia (em conjunto, os “Acionistas”) e, ainda, nós, Bradesco Seguros S.A., e 26 pessoas físicas que à época detinham a totalidade do capital social da Core (“os Sócios”), com a interveniência do nosso Acionista Controlador, celebraram um acordo de acionistas que atualmente está arquivado na sede social do nosso Acionista Controlador. O acordo de acionistas do nosso Acionista Controlador é válido por 15 anos.

Estão vinculadas a esse acordo todas as ações de emissão de nosso Acionista Controlador, detidas ou que, a qualquer título, venham a ser detidas pelos Acionistas, incluindo, sem limitação, debêntures conversíveis em ações, bônus de subscrição, opções de compra e venda e, ainda, aquelas decorrentes de desdobramento, bonificação, grupamento, subscrição, aquisição, conversão ou exercício de outros valores mobiliários, cisão, incorporação ou fusão (as “Ações do Acionista Controlador”). O acordo vincula ainda todas as Ações que

## PRINCIPAIS ACIONISTAS

---

venham a ser recebidas ou detidas pelos Acionistas, Sócios ou seus sucessores em decorrência de falecimento separação ou retirada de sócios da Core.

O acordo de acionistas do nosso Acionista Controlador tem como objetivo regular o exercício dos direitos dos Acionistas como acionistas de nosso Acionista Controlador, incluindo as regras tratadas a seguir.

### *Direito de Preferência*

Qualquer Acionista somente poderá alienar, transferir ou ceder, direta ou indiretamente, de qualquer forma, a totalidade ou parte de suas Ações do Acionista Controlador ou direitos à subscrição de Ações do Acionista Controlador a um terceiro, se previamente assegurar o direito de preferência ao outro Acionista para adquiri-las, nas mesmas condições, observando-se os procedimentos descritos no acordo. O pagamento pelas Ações do Acionista Controlador ofertadas somente poderá ser efetuado em moeda corrente nacional. O Acionista ofertado que desejar exercer seu direito de preferência deverá notificar o Acionista ofertante a este respeito, no prazo de 30 dias a contar do recebimento da notificação de oferta, com cópia para o presidente do conselho de administração, na sede social. A falta de manifestação do Acionista ofertado dentro deste prazo implicará em renúncia ao seu direito de preferência. Somente após a recusa dos demais Acionistas, o Acionista ofertante poderá alienar as Ações do Acionista Controlador a um terceiro interessado, observadas as mesmas condições previamente estabelecidas, sendo que tais Ações do Acionista Controlador permanecerão vinculadas ao acordo de acionistas.

É também expressamente proibida qualquer transferência de Ações do Acionista Controlador, ou de direitos de subscrição de Ações do Acionista Controlador, em favor de terceiros interessados que seja, de alguma forma, direta ou indiretamente, concorrentes do Acionista Controlador/ou de qualquer de suas controladas, a menos que diversamente disposto pelos Acionistas. Da mesma forma, é expressamente proibida qualquer transferência de participação detida na Core, em favor de terceiros interessados que sejam, de alguma forma, direta ou indiretamente, concorrentes da Bradseg e Estônia, ou de suas afiliadas com atividades de banco, capitalização, seguradora, saúde e/ou previdência, a menos que diversamente disposto pelos Acionistas.

Não estão sujeitas às restrições do acordo de acionistas (1) as transferências de Ações do Acionista Controlador aos membros do conselho de administração do Acionista Controlador, (2) a alienação das ações detidas pelo Sr. Antonio Jesus de Oliveira Toledo, (3) a transferência de Ações do Acionista Controlador entre um Acionista e qualquer de suas afiliadas, desde que previamente comunicado aos Acionistas e ao Acionista Controlador.

Sujeitam-se ainda, às disposições relativas ao direito de preferência, a alienação a qualquer título, por nós, direta ou indiretamente, de nossas Ações, ressalvadas as transferências (i) decorrentes de falecimento, separação ou retirada de Sócios; (ii) decorrentes da Oferta; ou (iii) de uma ação para cada membro do nosso conselho de administração.

É expressamente proibido a qualquer dos Acionistas, sem que haja prévio consentimento dos demais Acionistas, constituir penhor ou alienação fiduciária ou outorgar opção de compra ou promessa sobre as suas Ações do Acionista Controlador ou direitos de subscrição de Ações do Acionista Controlador, emprestar, alugar, constituir usufruto, fideicomisso ou qualquer direito real de fruição ou outro gravame ou ônus sobre as mesmas ou de oferecê-las à penhora.

### *Tag Along*

Nenhuma transferência de controle poderá ser efetuada sem que a oferta ao terceiro interessado na respectiva aquisição do controle tenha sido estendida, por escrito, a Bradseg e Estônia, no sentido de permitir a alienação de todas as Ações do Acionista Controlador detidas por estes, pelo mesmo preço por Ação do Acionista Controlador e nos mesmos termos e condições que o terceiro interessado estiver oferecendo para a transferência de controle. Bradseg e Estônia terão 30 dias a partir do recebimento da notificação de oferta relativa à transferência de controle para manifestar por escrito a sua intenção de acompanhar a transferência de controle, sendo que no caso de exercício deste direito, a Core deverá notificar o terceiro interessado de que

## **PRINCIPAIS ACIONISTAS**

---

a transferência de controle incluirá a venda, de forma integral, das Ações do Acionista Controlador detidas por Bradseg e Estônia.

### *Conselho de Administração*

Os membros do Conselho de Administração de nosso Acionista Controlador e os membros de nosso Conselho de Administração serão indicados e eleitos pelos Acionistas na proporção de suas participações, sendo, na data de assinatura do Acordo de Acionistas, (i) no conselho de administração do Acionista Controlador, um conselheiro indicado por Bradseg e outro pela Estônia e quatro indicados pela Core, e (ii) em nosso conselho de administração, dois conselheiros indicados por Bradseg e pela Estônia, quatro indicados por nosso Acionista Controlador e ainda três Conselheiros Independentes. Os Acionistas obrigaram-se a exercer o direito de voto nas assembleias gerais de forma a respeitar os preceitos acima indicados.

### **Não Configuração de Controle Difuso**

Tendo em vista que as Ações objeto da Oferta corresponderão a aproximadamente 27,15% do total do nosso capital social, sem considerar as Ações Suplementares não haverá possibilidade de se configurar controle difuso em decorrência da Oferta.

## **OPERAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS**

---

No curso normal dos nossos negócios, celebramos operações com partes relacionadas, com base em termos e condições que seriam aplicáveis a operações semelhantes com terceiros.

Realizamos, na implementação de nossos negócios e contratação de serviços, cotações e pesquisas de mercado, tendo por critério a busca pelas melhores condições técnicas e de preços, cabendo a decisão da realização das transações, independentemente desta ser realizada entre partes relacionadas ou não, ao responsável da área que motivou a contratação do produto ou serviço.

As operações relevantes que celebramos com partes relacionadas nos últimos três anos estão indicadas abaixo.

### **Contrato de Locação**

A Transinc é nossa parte relacionada tendo em vista que todos os seus sócios são também sócios da Core. Além disso, nosso acionista direto, Antônio Jesus de Oliveira Toledo, detém 6,07% da Transinc e possui participação no imóvel que locamos no bairro do Paraíso, na Cidade e Estado de São Paulo.

Em 30 de março de 1994, celebramos um contrato de locação com Transinc, por meio do qual alugamos o imóvel localizado na Rua Castro Delgado nº 188, no bairro de Pinheiros, na Cidade e Estado de São Paulo, no qual está instalada a Unidade de Atendimento Villa Lobos. A última renovação deste contrato se deu em 3 de outubro de 2008, através de aditivo pelo qual o prazo de vigência, de cinco anos, foi estendido até 31 de março de 2014, podendo ser renovado por igual período, caso nos manifestemos neste sentido no prazo máximo de 60 dias anteriores ao término de vigência da locação. De acordo com esse contrato e seus aditivos, temos a obrigação de pagar à Transinc um aluguel mensal no valor de R\$72,8 mil, que deve ser revisto anualmente, com base na média do IGP-M, IPCA e INPC, apurados nos doze meses anteriores.

Em 1 de março de 2000, celebramos outro contrato de locação com Transinc, por meio do qual alugamos o imóvel localizado na Avenida General Valdomiro de Lima nº 508, no bairro do Jabaquara, na Cidade e Estado de São Paulo, no qual estão instalados o centro administrativo e área técnica. A última renovação deste contrato se deu em 3 de outubro de 2008, através de aditivo pelo qual o prazo de vigência, de 180 meses, foi estendido até 30 de junho de 2016, após o qual será renovado por igual período, caso nos manifestemos neste sentido no prazo máximo de 60 dias anteriores ao término de vigência da locação. De acordo com esse contrato e seus aditivos, temos a obrigação de pagar à Transinc um aluguel mensal no valor de cerca de R\$395,0 mil, que deve ser revisto anualmente, com base na média do IGP-M, IPCA e INPC, apurados nos doze meses anteriores.

Cabe também observar que a maioria dos imóveis que compõem a Unidade de Atendimento Paraíso, localizada na Rua Cincinato Braga nºs 232, 246, 250, 252, 254, 266 e 282, é objeto de cinco contratos de locação celebrados com 19 proprietários pessoas físicas, entre eles sete sócios da Core e um de nossos acionistas, decorrendo destes contratos a obrigação do pagamento de aluguel mensal no valor total de R\$316,2 mil. Estes contratos, atualmente, estão vigendo por prazo indeterminado, estamos em tratativa com os proprietários para que sejam renovados.

### **Prestação de Serviços aos segurados da Bradesco Saúde e suas controladas**

Em 25 de junho de 1999, celebramos um contrato de prestação de serviços com a Bradesco Seguros S.A., por meio do qual nos comprometemos a oferecer serviços de medicina complementar e diagnóstica aos beneficiários de determinados planos então operados pela Bradesco Seguros S.A. Posteriormente, com a especialização da atividade de seguro de saúde, a Bradesco Saúde S.A. firmou, em 20 de março de 2008, um novo contrato conosco, que substituiu o contrato firmado com a Bradesco Seguros S.A. Esse contrato tem prazo de vigência de 12 meses, podendo ser renovado automaticamente por iguais períodos, facultado às partes rescindi-lo mediante comunicação por escrito com no mínimo 30 dias de antecedência. O contrato prevê remuneração com base na quantidade de exames realizados, conforme tabela de preços que poderá ser

## **OPERAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS**

---

revisada a cada 12 meses de comum acordo entre as partes. Além disso, prestamos serviços à Mediservice, controlada da Bradesco Saúde S.A. com base em contrato semelhante firmado em 3 de julho de 1996, com prazo indeterminado. Por esses serviços, Bradesco Saúde S.A. e sua controlada Mediservice nos pagaram nos nove primeiros meses de 2009 em média o valor mensal de R\$6,3 milhões. Bradesco Saúde S.A., Bradesco Seguros S.A. e Mediservice pertencem ao mesmo grupo do nosso acionista indireto, Estônia, do Coordenador Líder e do Bradesco Securities Inc.

### **Aval em Nota Promissória**

Em 7 de outubro de 2005, celebramos um contrato de abertura de linha de crédito à importação com o Banco ABN AMRO Real S.A. no valor de US\$2,0 milhões, dos quais utilizamos até a data deste Prospecto US\$1,6 milhões. De acordo com esse contrato, incide sobre cada desembolso realizado uma comissão de financiamento de 2,25% ao ano e juros de 0,25% ao ano acima da Taxa Libor. Em garantia ao cumprimento de nossas obrigações os diretores à época comparecem como avalistas em nota promissória que emitimos em favor do Banco ABN AMRO Real S.A. no valor de cerca de US\$1,6 milhões.

### **Operações com o Banco Bradesco S.A.**

Para informações sobre as operações realizadas com o Banco Bradesco S.A., ver “Informações sobre a Oferta — Relacionamento entre a Companhia e os Coordenadores da Oferta” na página 72 deste Prospecto.

---

## **OPERAÇÕES VINCULADAS À OFERTA**

---

Não existem empréstimos em aberto vinculados à Oferta que os Coordenadores da Oferta nos concederam ou concederam ao nosso Acionista Controlador ou às nossas Controladas.

## INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO E OS TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS EMITIDOS

---

### Geral

Antes da Oferta, não havia mercado de bolsa ou de mercado de balcão organizado para as nossas Ações. Após a conclusão da Oferta, o principal mercado de negociação das nossas Ações será a BM&FBOVESPA.

Em 26 de novembro de 2009, celebramos o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BM&FBOVESPA, que entrará em vigor na data de publicação do Anúncio de Início. No primeiro dia útil seguinte à entrada em vigor do Contrato de Participação no Novo Mercado, nossas Ações passarão a ser negociadas na BM&FBOVESPA sob o código “FLRY3”.

Em 14 de dezembro de 2009, a CVM nos concedeu registro de companhia aberta.

### Negociação na BM&FBOVESPA

As negociações na BM&FBOVESPA ocorrem das 10 horas às 17 horas, ou entre às 11 horas e 18 horas, durante o período de horário de verão no Brasil. A BM&FBOVESPA também permite negociações das 17:45 horas às 19:00 horas, ou entre as 18:45 horas e 19:30 horas, em um horário diferenciado de negociação denominado *after market*. As negociações no *after market* estão sujeitas a limites regulatórios sobre a volatilidade de preços e sobre o volume de ações negociado pelas corretoras que operam pela Internet.

Quando acionistas negociam ações na BM&FBOVESPA, a liquidação acontece três dias úteis após a data da negociação, sem correção monetária do preço de compra. O vendedor deve entregar as ações à BM&FBOVESPA no terceiro dia útil após a data da negociação. A entrega e o pagamento das ações são realizados por meio das instalações da Central Depositária da BM&FBOVESPA.

Com o fim de manter um melhor controle sobre volatilidade, a BM&FBOVESPA adotou um sistema denominado *circuit breaker*, por meio do qual as sessões de negociação podem ser suspensas por um período de 30 minutos ou uma hora, sempre que os índices da BM&FBOVESPA caírem abaixo dos limites de 10% ou 15%, respectivamente, com relação ao índice de fechamento registrado na sessão de negociação anterior.

### Regulação do Mercado Brasileiro de Valores Mobiliários

O mercado brasileiro de valores mobiliários é regulado, conjuntamente, pela CVM, que possui autoridade para regulamentar as bolsas de valores e o mercado de valores mobiliários, pelo CMN e pelo BACEN, que possuem, dentre outras atribuições, a autoridade para licenciar corretoras de valores e para regular investimentos estrangeiros e operações de câmbio. O mercado brasileiro de valores mobiliários é regulado pela Lei das Sociedades por Ações e pela Lei do Mercado de Capitais, bem como por normas da CVM, do CMN e do BACEN. Essas leis e regulamentos determinam, dentre outros, os requisitos de divulgação de informações aplicáveis às companhias emissoras de valores mobiliários publicamente negociados, as sanções pela negociação de títulos e valores mobiliários utilizando informação privilegiada e manipulação de preço, e a proteção a acionistas minoritários. Adicionalmente, regulam o licenciamento e a supervisão das instituições participantes do sistema de distribuição de valores mobiliários e a governança das bolsas de valores brasileiras.

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, uma companhia pode ser aberta ou fechada. Uma companhia é considerada aberta quando tem valores mobiliários de sua emissão admitidos à negociação em bolsa de valores ou mercado de balcão. Todas as companhias abertas devem ser registradas na CVM e ficam sujeitas a obrigações de divulgação periódica de informações e de fatos relevantes. Uma companhia registrada na CVM pode ter seus valores mobiliários negociados em bolsa de valores ou no mercado de balcão brasileiro. As ações de uma companhia aberta podem também ser negociadas de forma privada, com determinadas limitações.

O mercado de balcão está dividido em duas categorias: (1) mercado de balcão organizado, no qual as atividades de negociação são supervisionadas por entidades auto-reguladoras autorizadas pela CVM, e (2) mercado de balcão não-organizado, no qual as atividades de negociação não são supervisionadas por entidades auto-reguladoras autorizadas pela CVM. No caso de balcão não organizado, as negociações ocorrem diretamente entre as pessoas, fora da bolsa de valores, com a intermediação de instituição financeira autorizada pela CVM. Nenhuma licença especial, além de registro na CVM (e, no caso de mercados de balcão organizados, no mercado de balcão pertinente), é necessária para que os valores mobiliários de companhia aberta possam ser comercializados no mercado de balcão.

A negociação de valores mobiliários na BM&FBOVESPA pode ser interrompida mediante solicitação da companhia emissora antes da publicação de fato relevante. A negociação também pode ser suspensa por iniciativa da BM&FBOVESPA ou da CVM, com base em, ou devido a, dentre outros motivos, indícios de que a companhia emissora tenha fornecido informações inadequadas com relação a um fato relevante ou forneceu respostas inadequadas a questionamentos feitos pela CVM ou pela BM&FBOVESPA.

As negociações nas bolsas de valores brasileiras por não residentes estão sujeitas a determinadas restrições segundo a legislação brasileira sobre investimentos estrangeiros. Para um resumo da legislação brasileira sobre investimentos estrangeiros, ver “— Regulamentação de Investimentos Estrangeiros” a seguir.

### Regulamentação de Investimentos Estrangeiros

Investidores estrangeiros podem registrar seus investimentos em ações amparados pela Lei 4.131, ou pela Resolução CMN 2.689 e Instrução CVM 325. A Resolução CMN 2.689 favorece o tratamento fiscal a investidores não residentes no Brasil, desde que não sejam residentes em paraísos fiscais (i.e., países que não impõem tributo ou em que a renda é tributada a alíquotas inferiores a 20%), de acordo com as leis tributárias brasileiras.

De acordo com a Resolução CMN 2.689, investidores não residentes podem investir em quase todos os ativos disponíveis no mercado financeiro e no mercado de capitais brasileiro, desde que obedecidos certos requisitos. Segundo tal resolução, consideram-se investidores não residentes, individuais ou coletivos, as pessoas físicas ou jurídicas, os fundos ou outras entidades de investimento coletivo, com residência, sede ou domicílio no exterior. Previamente ao investimento, o investidor não residente deve: (1) constituir um ou mais representantes no Brasil, (2) apontar instituição financeira custodiante devidamente registrada pelo BACEN ou pela CVM, (3) registrar-se na CVM como investidor não residente, por meio de seu representante, e (4) obter registro do investimento junto ao BACEN.

Adicionalmente, o investidor operando nos termos da Resolução CMN 2.689 deve ser registrado junto à SRF de acordo com a Instrução Normativa nº 200, de 13 de setembro de 2002, conforme alterada.

O processo de registro do investimento junto ao BACEN é empreendido pelo representante legal do investidor no Brasil. Valores mobiliários e outros ativos financeiros de propriedade de investidores não residentes devem ser registrados ou mantidos em conta depósito, ou, ainda, sob custódia de entidade devidamente autorizada pelo BACEN ou pela CVM. Ademais, a negociação de valores mobiliários é restrita ao mercado de valores mobiliários, exceto nos casos de reorganização societária ou morte.

O Decreto nº 6.983, de 19 de outubro de 2009, publicado no Diário Oficial da União de 20 de outubro de 2009, e o Decreto nº 6.984, de 20 de outubro de 2009, publicado em Edição Extra do Diário Oficial da União da mesma data, aumentaram de zero para 2% a alíquota do Imposto sobre Operações de Câmbio incidente sobre liquidações de operações de câmbio referentes a ingressos de recursos no País, realizadas por investidor estrangeiro, para investimentos nos mercados financeiro e de capitais brasileiros, dentre os quais se inclui nossa Oferta. A alíquota de 2% é aplicável aos contratos de câmbio com a dita finalidade celebrados de 20 de outubro de 2009 em diante.



### O Novo Mercado

O Novo Mercado é um segmento especial do mercado de ações da BM&FBOVESPA, destinado exclusivamente a companhias que atendam a requisitos mínimos e aceitem submeter-se a regras de governança corporativa diferenciadas. Os itens abaixo resumem alguns pontos que caracterizam o Novo Mercado e que serão aplicáveis a nós:

- vedação à emissão ou à manutenção de ações preferenciais ou partes beneficiárias;
- ações que representem no mínimo 25% do capital social devem estar em circulação;
- a alienação do controle, ainda que por alienações sucessivas, deve ficar condicionada à realização de oferta pública de aquisição das demais ações da companhia aberta a ser efetivada pelo respectivo adquirente, de forma a assegurar aos acionistas minoritários tratamento igualitário àquele dado aos acionistas controladores alienantes;
- conselho de administração com, no mínimo, cinco membros, dentre os quais, pelo menos, 20% deverão ser conselheiros independentes, conforme definido pelo Regulamento do Novo Mercado, com mandato unificado de, no máximo, dois anos, sendo permitida a reeleição;
- exigência de que os novos membros do conselho de administração e da diretoria subscrevam “Termos de Anuência dos Administradores”, condicionando a posse nos respectivos cargos à assinatura desses documentos, por meio dos quais os novos administradores da companhia aberta obrigam-se a agir em conformidade com o Contrato de Participação no Novo Mercado, com o Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado e com o Regulamento do Novo Mercado;
- demonstração de fluxo de caixa da companhia aberta e consolidada nos ITRs e nas demonstrações contábeis anuais;
- divulgação, no idioma inglês, da íntegra das demonstrações financeiras, relatório da administração e notas explicativas, elaboradas de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, acompanhadas de nota explicativa adicional que demonstre a conciliação do resultado do exercício e do patrimônio líquido apurados segundo os critérios contábeis brasileiros e segundo os padrões internacionais IFRS ou US GAAP, conforme o caso, evidenciando as principais diferenças entre os critérios contábeis aplicados, e do parecer de auditores independentes. Nesse caso, de acordo com o Regulamento do Novo Mercado, a adoção desses critérios deve ocorrer, no máximo, a partir da divulgação das demonstrações financeiras referentes ao segundo exercício social após a assinatura do Contrato de Participação no Novo Mercado;
- o cronograma de eventos corporativos deve ser divulgado anualmente, até o final do mês de janeiro, sendo que eventuais alterações subsequentes em relação aos eventos programados deverão ser enviadas à BM&FBOVESPA e imediatamente divulgadas;
- a saída do Novo Mercado, bem como o cancelamento do registro como companhia aberta, ficam condicionados à efetivação de oferta pública de aquisição, pelos controladores ou pela companhia, conforme o caso, das demais ações, por valor no mínimo igual ao seu valor econômico, apurado em laudo de avaliação elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão da companhia, seus administradores e/ou dos acionistas controladores, além de satisfazer os requisitos do parágrafo 1º do artigo 8º da Lei das Sociedades por Ações, e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º do mesmo artigo. Ver “Descrição do Capital Social e estatuto social — Saída do Novo Mercado” na página 214 deste Prospecto; e
- obrigação, pela companhia, pelos acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, de recorrer à Câmara de Arbitragem do Novo Mercado como meio de solução de toda e qualquer disputa ou controvérsia relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia,

## **INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO E OS TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS EMITIDOS**

---

interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no respectivo estatuto social, nas normas editadas pelo CMN, pelo BACEN 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 da Câmara de Arbitragem do Mercado e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

---

## DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL

---

### **Geral**

Segue abaixo sumário descritivo, não exaustivo, de algumas disposições do nosso estatuto social, da Lei das Sociedades por Ações, das regras da CVM e do Regulamento do Novo Mercado referentes ao nosso capital social, assembleias gerais de acionistas, divulgação de informações e outros aspectos societários.

### **Registro de Companhia Aberta e Adesão ao Novo Mercado**

Somos uma sociedade por ações de capital autorizado, constituída de acordo com as leis do Brasil. Em 23 de outubro de 2009, arquivamos na CVM um pedido de registro de companhia aberta, o qual se encontra em análise. Após a concessão do registro de companhia aberta pela CVM, seremos uma sociedade por ações de capital aberto, constituída de acordo com as leis brasileiras. Nossa sede está localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo.

Em 26 de novembro de 2009, celebramos o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BM&FBOVESPA, o qual entrará em vigor na data de publicação do Anúncio de Início da Oferta, sendo o início da negociação das nossas Ações no Novo Mercado no dia útil seguinte ao da publicação do Anúncio de Início.

### **Objeto Social**

Nosso objeto social, conforme definido em nosso estatuto social, compreende: (1) a prestação de serviços médicos e medicina diagnóstica; (2) a consultoria, assessoria, cursos e palestras na área de saúde, bem como a prestação de serviços que visem a promoção de saúde e a gestão de doenças crônicas; (3) a pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico na área da medicina; (4) a prestação a terceiros de serviços que importem na utilização da capacidade disponível do seu cabedal, representado por conhecimentos, técnicas, equipamentos, máquinas e demais meios de realização de suas atividades. Podemos ainda participar em outras sociedades como sócia, acionista ou quotista.

### **Capital Social**

Nosso capital social é composto exclusivamente por ações ordinárias. Na data deste Prospecto, o nosso capital social é de R\$224.609.040,00, representado por 91.908.980 ações ordinárias, todas nominativas, sem valor nominal, totalmente subscritas e integralizadas, em moeda corrente nacional. De acordo com o Regulamento do Novo Mercado, não podemos emitir ações preferenciais ou partes beneficiárias enquanto nossas Ações estiverem listadas no Novo Mercado.

### **Capital Autorizado**

De acordo com o nosso estatuto social, nosso conselho de administração pode aprovar aumento no nosso capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 150.000.000 de Ações. Qualquer aumento de capital que exceda esse limite deverá ser aprovado por nossos acionistas em assembleia geral.

### **Histórico do Capital Social**

Em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 e em 30 de setembro de 2009, nosso capital social era de R\$40.439.040,00, R\$70.439.040,00, R\$94.439.040,00 e R\$224.609.040,00, respectivamente.

Nos últimos cinco anos ocorreram as seguintes alterações em nosso capital social:

## DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL

---

- Na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 31 de dezembro de 2006, nossos acionistas aprovaram o aumento do nosso capital social no valor de R\$18,0 milhões mediante a emissão de 900.000 Ações, todas nominativas e com valor nominal de R\$20,00.
- Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 31 de dezembro de 2007, nossos acionistas aprovaram a eliminação do valor nominal de nossas Ações e o aumento do nosso capital social no valor de R\$30,0 milhões sem a emissão de Ações mediante capitalização de lucros. Nessa oportunidade, foi aprovado o cancelamento de 11.618 Ações que estavam em tesouraria sem alteração do nosso capital social.
- Na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 18 de dezembro de 2008, nossos acionistas aprovaram o aumento do nosso capital no valor de R\$24,0 milhões mediante a emissão de 402.431 Ações, todas nominativas e sem valor nominal.
- Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 19 de janeiro de 2009, nossos acionistas aprovaram o aumento do nosso capital social no valor de R\$130,2 milhões mediante a emissão de 2.182.684 Ações, todas nominativas e sem valor nominal.
- Em Assembleia Geral Extraordinária de 26 de novembro de 2009, nossos acionistas aprovaram o desdobramento da totalidade das nossas Ações na proporção de 1:20, passando o nosso capital social a ser dividido em 91.908.980 Ações, sem alteração em seu valor.

### Ações em Tesouraria

Na data deste Prospecto, não possuímos Ações em tesouraria.

### Direitos das Ações

Nosso capital social é composto exclusivamente por ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal. Nos termos de nosso estatuto social, cada Ação confere ao seu detentor o direito a um voto em assembleias de acionistas. Para informações sobre os direitos das nossas Ações, ver “Informações sobre a Oferta – Direitos, Vantagens e Restrições das Ações” na página 63 deste Prospecto.

Exceto em situações específicas previstas na Lei das Sociedades por Ações, os titulares das nossas Ações têm o direito de participar de todos os aumentos do nosso capital social, na proporção das Ações que possuem.

Os titulares de nossas Ações fazem jus ao recebimento de dividendos ou outras distribuições que são efetuadas aos nossos acionistas. De acordo com as regras do Novo Mercado, nossas Ações têm o direito de serem incluídas em uma oferta pública de aquisição de Ações, em decorrência da alienação de nosso controle, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado aos acionistas controladores alienantes.

### Direitos dos Acionistas

Nossos acionistas possuem os seguintes direitos, os quais, nos termos da Lei das Sociedades por Ações, não lhes podem ser privados por nosso estatuto social e pelas as deliberações tomadas em nossas assembleias gerais, tais como:

- direito de participar na distribuição dos lucros;
- direito a participar, na proporção de sua participação no capital social, na distribuição de quaisquer ativos remanescentes na hipótese de nossa liquidação;
- direito de fiscalizar nossa administração, nos termos da Lei das Sociedades por Ações;

## DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL

---

- direito de preferência na subscrição de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição, exceto em determinadas circunstâncias previstas na Lei das Sociedades por Ações descritas na seção “— Direito de Preferência” na página 208 deste Prospecto; e
- direito a retirar-se do nosso capital social nos casos previstos na Lei das Sociedades por Ações.

### Outros Valores Mobiliários Emitidos

Além das Ações, não possuímos atualmente outros valores mobiliários em circulação de qualquer natureza. Para informações adicionais ver “Informações sobre o Mercado e os Títulos e Valores Mobiliários Emitidos” na página 199 deste Prospecto.

### Destinação dos Resultados do Exercício

Em cada assembleia geral ordinária, o nosso conselho de administração deve recomendar a destinação dos lucros líquidos do exercício social precedente. Essa destinação está sujeita a deliberação por parte dos nossos acionistas. Os lucros líquidos podem ser destinados às reservas de lucros e ao pagamento de dividendos ou juros sobre o capital próprio.

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, somos obrigados a inicialmente deduzir do resultado do exercício os prejuízos acumulados dos exercícios sociais anteriores e a provisão para IRPJ e contribuições sociais. Após essas deduções, devemos aplicar o saldo remanescente para o pagamento das quantias destinadas às participações dos administradores, correspondentes a até 10% dos nossos lucros no exercício. O lucro líquido corresponde ao resultado do exercício que remanescer após as deduções acima.

Nosso estatuto social vigente prevê que depois de avaliadas e aprovadas as demonstrações financeiras de cada exercício social, o lucro líquido remanescente terá a seguinte destinação: (a) 5% para a reserva legal, que não excederá o limite previsto em lei; (b) 25% para pagamento de dividendos obrigatórios; e (c) a parcela remanescente do lucro líquido ajustado após o pagamento do dividendo obrigatório terá a destinação que lhe for dada pela assembleia geral.

### Reservas de Lucros

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, as reservas de lucros compreendem a reserva legal, as reservas estatutárias, a reserva para contingências, a reserva de retenção de lucros e a reserva de lucros a realizar. Nossa reserva de lucros é composta pela reserva legal e reserva de retenção de lucros. O saldo das nossas reservas de lucros, exceto as reservas para contingências e de lucros a realizar, não poderá ultrapassar o valor do nosso capital social, e qualquer excedente deve ser capitalizado ou distribuído como dividendo. Não possuímos outras reservas de lucros que não a reserva legal, a reserva para contingências e reserva de reavaliação. Em 30 de setembro de 2009, o valor total das nossas reservas de lucros era R\$71,4 milhões.

**Reserva Legal.** Nos termos da Lei das Sociedades por Ações e de nosso estatuto social, devemos destinar 5% do nosso lucro líquido de cada exercício social para a reserva legal. A reserva legal não poderá exceder 20% do nosso capital social integralizado. Ademais, poderemos deixar de destinar parcela do lucro líquido para a reserva legal no exercício em que o saldo dessa reserva, acrescido do montante de determinadas reservas de capital, exceder 30% do capital social. Em 30 de setembro de 2009, o valor total da nossa reserva legal era R\$9,4 milhões.

**Reserva de Reavaliação.** A Lei das Sociedades por Ações possibilita a avaliação dos ativos próprios (máquinas e equipamentos) da nossa Companhia por preço de mercado. O saldo da reserva deverá ser mantido até sua efetiva realização. Em 30 de setembro de 2009, o valor total da nossa reserva de reavaliação era de R\$4,4 milhões.

### Reservas de Capital

Nos termos da Lei das Sociedades por Ações, a reserva de capital é formada por (1) ágio pago na subscrição de ações; (2) produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição; (3) prêmio recebido em emissões de debêntures; (4) doações e subvenções para investimentos; e (5) atualização de títulos e valores mobiliários.

As reservas de capital podem ser utilizadas para (1) absorção de prejuízos que ultrapassem os lucros acumulados e as reservas de lucros; (2) resgate, reembolso ou aquisição de ações de nossa própria emissão; (3) resgate de partes beneficiárias (não aplicáveis a nós); (4) incorporação ao capital social; ou (5) pagamentos de dividendos a ações preferenciais, em determinadas circunstâncias (não aplicáveis a nós).

### Assembleias Gerais de Acionistas

Nas assembleias gerais regularmente convocadas e instaladas, nossos acionistas estão autorizados a decidir sobre os negócios relativos ao nosso objeto e a tomar todas as deliberações que julgarem convenientes aos nossos interesses.

Compete exclusivamente aos nossos acionistas aprovar, em assembleia geral ordinária, as nossas demonstrações financeiras, e deliberar sobre a destinação do nosso lucro líquido e o pagamento de dividendos relativos ao exercício social imediatamente anterior.

Uma assembleia geral extraordinária pode ser realizada simultaneamente à assembleia geral ordinária. Compete exclusivamente aos nossos acionistas decidir em assembleia geral sobre as matérias abaixo: (1) reforma do nosso estatuto social; (2) eleição ou destituição a qualquer tempo dos membros do nosso conselho de administração e conselho fiscal; (3) tomada anual das contas dos administradores e sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas; (4) suspensão do exercício dos direitos do acionista que deixar de cumprir obrigações impostas por lei ou por nosso estatuto social; (5) deliberações sobre a avaliação de bens destinados à integralização de aumento do nosso capital social; (6) deliberações sobre a emissão de nossas ações acima do limite do capital autorizado; (7) fixação da remuneração global dos nossos administradores; (8) deliberações sobre a nossa transformação, fusão, incorporação e cisão, nossa dissolução e liquidação, eleição e destituição dos nossos liquidantes e análise das suas contas; (9) autorização para a emissão de debêntures, salvo no caso de debêntures cuja espécie e tipo possibilitem que a sua emissão seja autorizada por nosso conselho de administração; (10) deliberações sobre o cancelamento do nosso registro de companhia aberta; (11) deliberações sobre a nossa saída do Novo Mercado; (12) escolha de empresa especializada para determinação de nosso valor econômico, em caso de cancelamento de nosso registro de companhia aberta ou nossa saída do Novo Mercado; (13) aprovação prévia de planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos nossos administradores, e colaboradores e pessoas naturais que nos prestam serviços, assim como aos administradores, e colaboradores e pessoas naturais que prestam serviços a outras sociedades que sejam nossas controladoras ou que controlamos direta ou indiretamente; e (14) deliberações sobre as demais matérias previstas na legislação vigente ou em nosso estatuto social.

Nos termos da Lei das Sociedades por Ações, as deliberações aprovadas em assembleia geral não podem privar os nossos acionistas dos seguintes direitos: (1) direito de votar nas assembleias gerais, exceto conforme disposto na Lei das Sociedades por Ações e em nosso estatuto social; (2) direito de participar na distribuição dos lucros; (3) direito de participar, na proporção da sua participação no nosso capital social, na distribuição de quaisquer ativos remanescentes na hipótese da nossa liquidação; (4) direito de preferência na subscrição de ações, debêntures conversíveis em ações e bônus de subscrição, exceto em determinadas circunstâncias previstas na Lei das Sociedades por Ações descritas em “— Direito de Preferência” na página 208 deste Prospecto; e (5) direito de deixar de ser nosso acionista nos casos previstos na Lei das Sociedades por Ações, conforme descrito em “— Direito de Recesso”, na página 208 deste Prospecto.

### *Quorum*

Como regra geral, a Lei das Sociedades por Ações prevê que a assembleia geral será instalada, em primeira convocação, com a presença de acionistas que detenham, pelo menos, 25% do capital social com

## **DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL**

---

direito a voto e, em segunda convocação, com qualquer número de acionistas. Caso os acionistas tenham sido convocados para deliberar sobre a reforma do nosso estatuto social, o quorum de instalação em primeira convocação será de pelo menos dois terços das ações com direito a voto e, em segunda convocação, de qualquer número de acionistas. De modo geral, a aprovação de matérias deliberadas em assembleias gerais de acionistas se dá pelo voto afirmativo da maioria dos acionistas presentes, por si ou por meio de procuradores, sendo que as abstenções não são levadas em conta para efeito deste cálculo. Excepcionalmente, conforme previsto no Regulamento do Novo Mercado e em nosso estatuto social, a escolha da empresa especializada responsável pela determinação do nosso valor econômico, no caso de cancelamento do nosso registro de companhia aberta, é de competência privativa da assembleia geral de acionistas, que será realizada com base na apresentação, pelo nosso conselho de administração, de lista tríplice, devendo a respectiva deliberação, não se computando os votos em branco, ser tomada pela maioria dos votos dos acionistas detentores de ações em circulação que estiverem presentes naquela assembleia, que se instalada em primeira convocação deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% do total de Ações em circulação, ou se instalada em segunda convocação poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas detentores de ações em circulação.

A aprovação de acionistas que representem metade, no mínimo, das ações ordinárias é necessária para a aprovação das seguintes matérias: (1) redução do dividendo mínimo obrigatório a ser distribuído aos nossos acionistas, (2) mudança do nosso objeto social, (3) nossa fusão ou incorporação em outra sociedade, (4) nossa cisão, (5) nossa participação em um grupo de sociedades (conforme definido da Lei das Sociedades por Ações), (6) cessação do nosso estado de liquidação, (7) nossa dissolução, (8) incorporação de todas as nossas ações por outra sociedade brasileira, de modo a nos tornarmos uma subsidiária integral da mesma, e (9) nossa saída do Novo Mercado.

### ***Convocação***

A Lei das Sociedades por Ações exige que as assembleias gerais sejam convocadas mediante três publicações no Diário Oficial do Estado de São Paulo, veículo oficial do Governo do Estado de São Paulo, bem como em outro jornal de grande circulação. Atualmente, utilizamos o Jornal da Manhã. A primeira convocação deve ser feita, no mínimo, 15 dias antes da realização da assembleia geral, e a segunda convocação deve ser feita com oito dias de antecedência, sendo que a assembleia geral que deliberar sobre o cancelamento do nosso registro de companhia aberta deverá ser convocada com, no mínimo, 30 dias de antecedência. A CVM poderá, todavia, a pedido de qualquer acionista e após ter nos ouvido, prorrogar, em determinadas circunstâncias, a data da nossa assembleia geral de acionistas para que seja realizada em até 30 dias antes da data de convocação, bem como interromper, por 15 dias, o curso do prazo de antecedência da convocação da assembleia geral extraordinária.

### ***Local para Realização das Assembleias Gerais de Acionistas***

Nossas assembleias gerais de acionistas são realizadas em nossa sede social, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo. A Lei das Sociedades por Ações permite que nossas assembleias gerais de acionistas sejam realizadas fora de nossa sede, nas hipóteses de força maior, desde que elas sejam realizadas na Cidade de São Paulo e a respectiva convocação contenha uma indicação expressa e inequívoca do local em que a assembleia geral deverá ocorrer.

### ***Competência para convocar Assembleias Gerais***

Compete, ordinariamente, ao nosso conselho de administração convocar assembleias gerais de acionistas. Contudo, também podem ser convocadas pelas seguintes pessoas ou órgãos: (1) qualquer acionista, quando nossos administradores retardarem a convocação por mais de 60 dias da data em que deveriam tê-la realizado, nos termos da Lei das Sociedades por Ações, (2) acionistas que representem 5%, no mínimo, do nosso capital social, caso nossos administradores deixem de convocar, no prazo de oito dias, uma assembleia que tenha sido solicitada por esses acionistas, por meio de pedido que apresente as matérias a serem tratadas e esteja devidamente fundamentado, (3) acionistas que representem 5%, no mínimo, do nosso capital social quando nossos administradores não atenderem, no prazo de oito dias, um pedido de convocação de assembleia que tenha como finalidade a instalação do conselho fiscal, e (4) conselho fiscal, quando instalado, caso os órgãos da administração retardarem a convocação da assembleia geral ordinária por mais de um mês da data prevista

## **DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL**

---

para a sua realização. O conselho fiscal, quando instalado, poderá, ainda, convocar assembleia geral extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes a serem tratados.

### ***Legitimação e Representação***

Os acionistas presentes à assembleia geral deverão provar a sua qualidade de acionista e sua titularidade das ações com relação às quais pretendem exercer o direito de voto. Nossos acionistas podem ser representados na assembleia geral por procurador constituído há menos de um ano, que seja nosso acionista, nosso administrador ou advogado, ou ainda por uma instituição financeira. Fundos de investimento devem ser representados por seus administradores.

### ***Direito de Recesso***

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, o direito de retirada poderá ser exercido, dentre outras, nas seguintes circunstâncias: (1) nossa cisão (em situações específicas, conforme descritas no parágrafo abaixo), (2) redução do nosso dividendo mínimo obrigatório, (3) mudança do nosso objeto social, (4) nossa fusão ou incorporação em outra sociedade (em situações específicas, conforme descritas no parágrafo abaixo), (5) nossa participação em um grupo de sociedades (conforme definido na Lei das Sociedades por Ações, e em situações específicas, conforme descritas abaixo), (6) incorporação de ações que nos envolva nos termos do artigo 252 da Lei das Sociedades por Ações por outra sociedade brasileira, de modo a nos tornar uma subsidiária integral da mesma, e (7) aquisição do controle de outra sociedade por um preço que exceda determinados limites previstos em lei.

A Lei das Sociedades por Ações estabelece que a nossa cisão ensejará direito de retirada caso ela resulte em: (1) mudança do nosso objeto social, salvo quando o patrimônio cindido for vertido para sociedade cuja atividade preponderante coincida com a decorrente do nosso objeto social, (2) redução do dividendo mínimo obrigatório a ser distribuído aos nossos acionistas, ou (3) nossa participação em um grupo de sociedades (conforme definido na Lei das Sociedades por Ações).

Caso ocorra (1) a nossa fusão ou incorporação em outra companhia, ou (2) a nossa participação em um grupo de sociedades (conforme definido na Lei das Sociedades por Ações), nossos acionistas não terão direito de retirada caso as Ações tenham as seguintes características: (a) liquidez, ou seja, integrem o índice geral da BM&FBOVESPA ou o índice de qualquer outra bolsa, conforme definido pela CVM; e (b) dispersão no mercado, de forma que o nosso Acionista Controlador, a sociedade controladora ou outras sociedades sob seu controle detenham menos da metade das nossas Ações.

O direito de recesso deverá ser exercido no prazo de 30 dias, contados da publicação da ata da assembleia geral que tiver aprovado o ato que deu origem ao recesso. Adicionalmente, os acionistas em assembleia têm o direito de reconsiderar (por maioria dos presentes) qualquer deliberação que tenha ensejado direito de retirada após convocação de nosso conselho de administração no prazo de até 10 dias subsequentes ao término do prazo de exercício desse direito, se entenderem que o pagamento do preço do reembolso das ações aos acionistas dissidentes colocaria em risco nossa estabilidade financeira.

No caso de exercício do direito de retirada, os nossos acionistas terão o direito de receber o valor patrimonial de suas ações, com base no nosso último balanço aprovado pela assembleia geral. Se, todavia, a deliberação que ensejou o direito de retirada tiver ocorrido mais de 60 dias depois da data do último balanço aprovado, o acionista poderá solicitar, juntamente com o reembolso, o levantamento de balanço especial em data que atenda tal prazo, para avaliação do valor patrimonial de suas ações. Neste caso, devemos pagar imediatamente 80% do valor de reembolso calculado com base no último balanço aprovado por nossos acionistas, e o saldo no prazo de 120 dias a contar da data da deliberação da assembleia geral.

### **Direito de Preferência**

Exceto conforme descrito no parágrafo abaixo, nossos acionistas possuem direito de preferência na subscrição de ações nos aumentos de capital, na proporção de sua participação acionária à época do referido aumento de capital, exceto nos casos de outorga ou de exercício de qualquer opção de compra ou subscrição de ações, bem como nos casos de conversão de debêntures em ações. Nossos acionistas também possuem



## **DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL**

---

direitos de preferência na subscrição de debêntures conversíveis em ações e bônus de subscrição. Concede-se prazo não inferior a 30 dias contados da publicação do aviso aos acionistas referente ao aumento de capital, para o exercício do direito de preferência, sendo que este direito pode ser alienado pelo acionista.

Contudo, de acordo com a Lei das Sociedades por Ações e com o nosso estatuto social, o nosso conselho de administração poderá excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo do exercício do direito de preferência dos nossos acionistas, nos aumentos de capital mediante emissões de ações, bônus de subscrição, debêntures ou outros valores mobiliários conversíveis em ações, dentro do limite do capital autorizado e, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores ou subscrição pública ou por meio de permuta por ações, em oferta pública de aquisição de controle.

### **Registro de Nossas Ações**

Nossas ações são mantidas sob a forma escritural junto ao Banco Bradesco S.A. A transferência de nossas ações é realizada por meio de um lançamento pelo referida instituição em seus sistemas de registro a débito da conta das ações do alienante e a crédito da conta das ações do adquirente, mediante ordem por escrito do alienante ou mediante ordem ou autorização judicial.

### **Restrições a Atividades Estranhas ao Objeto Social**

A Lei das Sociedades por Ações estabelece que são expressamente vedados, sendo nulo e ineficazes em relação a nós, os atos praticados em negócios estranhos ao objeto social, neles incluídos a prestação de fiança, aval, endosso ou quaisquer garantias não relacionadas ao objeto social ou contrários ao disposto no estatuto social, com exceção daqueles já em vigor.

### **Negociação de Valores Mobiliários de Nossa Emissão por nosso Acionista Controlador, Conselheiros e Diretores e por nossa Companhia**

Estamos sujeitos às regras estabelecidas na Instrução CVM 358 e do Regulamento do Novo Mercado, quanto à negociação de valores mobiliários de nossa emissão. Sendo assim, nós, nosso Acionista Controlador, membros do nosso conselho de administração, nossos diretores e membros do nosso conselho fiscal, quando instalado, membros dos nossos comitês, quando criados, e de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas, criados por disposição estatutária são vedados de negociar valores mobiliários de nossa emissão, incluindo operações com derivativos que envolvam valores mobiliários de emissão da nossa Companhia, nas seguintes condições:

- antes da divulgação ao mercado de ato ou fato relevante ocorrido nos nossos negócios;
- que se afastarem de seus respectivos cargos anteriormente à divulgação de informações relevantes que estejam relacionadas a nós, originadas durante o seu período de gestão, estendendo-se a proibição de negociação (1) por um período de seis meses a contar da data em que tais pessoas se afastaram de seus cargos, ou (2) até a divulgação do fato relevante ao mercado, salvo se a negociação puder interferir nas condições dos referidos negócios, em nosso prejuízo ou dos nossos acionistas;
- sempre que existir a intenção de promover a nossa incorporação, cisão total ou parcial, fusão, transformação ou reorganização societária;
- durante o período de 15 dias anteriores à divulgação de nossas informações trimestrais (ITR) e anuais (IAN e DFP) exigidas pela CVM (exceto em caso de plano de investimento aprovado pela Companhia e mediante o atendimento aos termos do Artigo 15 da Instrução CVM 358); e
- relativamente ao nosso Acionista Controlador, membros do nosso conselho de administração e diretores, sempre que estiver em curso a aquisição ou a alienação de ações de nossa própria

## DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL

---

emissão, ou por qualquer uma das nossas controladas, coligadas ou outra companhia sob controle comum ao nosso, ou se houver sido outorgada opção ou mandato para o mesmo fim.

Além do disposto acima, nós e nossos atuais acionistas celebraremos acordos de restrição à venda de Ações, por meio dos quais concordaremos, sujeitos a algumas exceções, em não emitir, oferecer, vender, contratar a venda ou das em garantia ou de outra forma alienar, direta ou indiretamente, dentro de até 180 dias contados da data do Prospecto Definitivo, qualquer Ação, qualquer valor mobiliário conversível em, ou que represente um direito de receber Ações.

Adicionalmente à restrição descrita acima, nos termos do Regulamento do Novo Mercado, após a listagem de nossas Ações no Novo Mercado, nosso Acionista Controlador e administradores não poderão vender e/ou ofertar à venda as Ações ou derivativos lastreados nas Ações de que eram titulares imediatamente após a efetivação da Oferta, durante os primeiros seis meses subsequentes à Oferta após a data de publicação do Anúncio de Início. Após esse período inicial de seis meses, nosso Acionista Controlador e administradores não podem vender e/ou ofertar mais do que 40% das Ações, ou derivativos lastreados em nossas Ações de que eram titulares imediatamente após a efetivação da Oferta, por seis meses adicionais. Sem prejuízo de restrições adicionais à alienação de nossas Ações não relacionados às regras do Novo Mercado, a vedação não se aplicará: (1) na hipótese de empréstimo das Ações que vise a permitir a antecipação do início da negociação das Ações em bolsa, sujeito à aprovação da BM&FBOVESPA, e (2) na hipótese de cessão ou empréstimo de ações que vise ao desempenho da atividade de formador de mercado credenciado pela BM&FBOVESPA, nesse caso limitado a 15% da quantidade total de Ações cuja negociação esteja vedada.

### **Operações de Compra de Ações de Nossa Própria Emissão**

Nosso estatuto social autoriza o nosso conselho de administração a aprovar a compra, por nós mesmos, de nossas Ações. A decisão de comprarmos as nossas Ações para manutenção em tesouraria ou para cancelamento não pode, dentre outras:

- resultar na redução do nosso capital social;
- requerer a utilização de recursos superiores ao saldo de lucros ou reservas disponíveis, exceto a reserva legal (conforme definidos na regulamentação aplicável), constantes do último balanço;
- criar por ação ou omissão, direta ou indiretamente, condições artificiais de demanda, oferta ou preço das ações ou envolver práticas não equitativas;
- ter por objeto ações não integralizadas ou pertencentes ao nosso Acionista Controlador; ou
- ocorrer, enquanto estiver em curso oferta pública de aquisição das nossas Ações.

Não podemos manter em tesouraria mais do que 10% da totalidade das Ações, excluídas as Ações de titularidade do nosso Acionista Controlador e incluídas as Ações detidas por nossas controladas e coligadas.

Qualquer compra de Ações deve ser realizada em bolsa, não podendo tal compra ser feita por meio de operações privadas ou por preço igual ou inferior ao valor de mercado, exceto se previamente aprovada pela CVM. Podemos também comprar nossas Ações na hipótese de deixarmos de ser uma companhia aberta. Adicionalmente, podemos comprar ou emitir opções de compra ou de venda das nossas Ações.

### **Divulgação de Informações**

Na qualidade de companhia aberta, devemos atender às exigências relativas à divulgação de informações previstas na Lei das Sociedades por Ações e nos normativos expedidos pela CVM. Ainda, em função da listagem das nossas ações no Novo Mercado, devemos seguir, também, as exigências relativas à divulgação contidas no Regulamento do Novo Mercado. Em 19 de outubro de 2009, os membros do nosso conselho de administração aprovaram a nossa política de divulgação de informações relevantes e preservação de sigilo.

### Divulgação de Informações Eventuais e Periódicas

A Lei do Mercado de Capitais e a Instrução CVM 358 estabelecem que uma companhia aberta deve fornecer à CVM e à BM&FBOVESPA determinadas informações periódicas, que incluem as informações anuais, as informações trimestrais e os relatórios trimestrais da administração e dos auditores independentes. Essa lei prevê também a obrigação de arquivarmos na CVM acordos de acionistas e avisos de convocação de assembleias gerais e as respectivas atas.

Além dos requisitos de divulgação da legislação societária e da CVM, devemos, conforme previsto no Regulamento do Novo Mercado, no máximo seis meses após a obtenção de autorização para negociar no Novo Mercado, apresentar demonstrações financeiras consolidadas após o término de cada trimestre (excetuado o último) e de cada exercício social, incluindo a demonstração de fluxo de caixa que deverá indicar, no mínimo, as alterações ocorridas no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregados em fluxos operacionais, financiamentos e investimentos.

O Regulamento do Novo Mercado prevê também que, no máximo quatro meses após o encerramento de cada exercício social, deveremos, adicionalmente ao previsto na legislação vigente:

- elaborar demonstrações financeiras ou demonstrações consolidadas, conforme previsto nos padrões internacionais IFRS ou US GAAP, em Reais ou dólares americanos, que deverão ser divulgadas na íntegra, em inglês, acompanhadas do relatório da administração, de notas explicativas, que informem inclusive o lucro líquido e o patrimônio líquido apurados ao final do exercício segundo os princípios contábeis brasileiros e a proposta de destinação do resultado, e do parecer dos auditores independentes; ou
- divulgar, em inglês, a íntegra das demonstrações financeiras, relatório da administração e notas explicativas, elaboradas de acordo com a legislação societária brasileira, acompanhadas de nota explicativa adicional que demonstre a conciliação do resultado do exercício e do patrimônio líquido apurados segundo as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e segundo os padrões IFRS ou US GAAP, conforme o caso, evidenciando as principais diferenças entre os critérios contábeis aplicados, e do parecer dos auditores independentes.

A adoção do critério referido acima deverá ocorrer, no máximo, a partir da divulgação das demonstrações financeiras referentes ao segundo exercício após a obtenção de autorização para negociar as Ações no Novo Mercado.

A Companhia também tem de enviar à BM&FBOVESPA e divulgar informações de todo qualquer contrato celebrado entre nós e nossas controladas, coligadas, seus administradores, acionista controlador, e, ainda, entre nós e sociedades controladas e coligadas dos administradores e do acionista controlador, assim como com outras sociedades que com qualquer dessas pessoas integre um mesmo grupo de fato ou direito, sempre que for atingido, num único contrato ou em contratos sucessivos, com ou sem o mesmo fim, em qualquer período de um ano, valor igual ou superior a R\$200.000, ou valor igual ou superior a 1% sobre nosso patrimônio líquido, considerando o maior.

Os auditores independentes por nós contratados, além de serem registrados na CVM, devem possuir experiência comprovada no exame das demonstrações financeiras elaboradas de acordo com os padrões internacionais IFRS ou US GAAP, conforme o caso, sendo que devemos responder pelo atendimento dessa formalidade. A adoção deste critério deverá ocorrer, no máximo, a partir da divulgação das demonstrações financeiras referentes ao segundo exercício após obtermos autorização para negociar nossas Ações no Novo Mercado.

### Divulgação de Informações Trimestrais

Em suas Informações Trimestrais – ITR, além das informações exigidas pela legislação aplicável, uma companhia listada no Novo Mercado deverá: (1) apresentar o balanço patrimonial consolidado, demonstração de resultado consolidado, e comentário de desempenho consolidado, caso a companhia esteja obrigada a

## DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL

---

apresentar demonstrações consolidadas ao fim do exercício social, (2) informar a posição acionária de todo aquele que detiver mais de 5% das ações de cada espécie e classe do capital social da companhia, de forma direta ou indireta, até o nível da pessoa física, (3) informar de forma consolidada a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia de que sejam titulares, direta ou indiretamente, o acionista controlador, os administradores e os membros do conselho fiscal, se instalado, (4) informar a evolução da participação do acionista controlador, dos membros do conselho de administração, da diretoria e do conselho fiscal, se instalado, em relação aos respectivos valores mobiliários, nos 12 meses imediatamente anteriores, (5) a demonstração de fluxo de caixa, (6) informar a quantidade de ações em circulação e sua porcentagem em relação ao total de ações emitidas, e (7) informar a existência e vinculação a cláusula compromissória de arbitragem.

As informações previstas no segundo, terceiro, quarto, sexto e sétimo itens acima deverão ser incluídas na seção “Outras Informações que a Companhia Entenda Relevantes” das Informações Trimestrais – ITR, bem como as informações previstas nos itens (3), (4) e (7) acima deverão ser incluídas nas Informações Anuais – IAN da Companhia, na seção “Outras Informações Consideradas Importantes Para um Melhor Entendimento da Companhia”.

As Informações Trimestrais – ITR deverão ser sempre acompanhadas de relatório de revisão especial emitido por auditor independente devidamente registrado na CVM, observando a metodologia especificada nas normas editadas pela CVM.

Deveremos apresentar a íntegra das Informações Trimestrais – ITR traduzidas para o idioma inglês ou, então, apresentar demonstrações financeiras ou demonstrações consolidadas conforme previsto nos padrões internacionais IFRS ou US GAAP descritos anteriormente, em no máximo 15 dias após o prazo estabelecido pela legislação para a divulgação das Informações Trimestrais – ITR. As demonstrações financeiras referidas neste parágrafo deverão ser acompanhadas de parecer ou de relatório de revisão especial dos auditores independentes. De acordo com o Regulamento do Novo Mercado, esse critério deverá ser adotado após a divulgação da primeira demonstração financeira elaborada de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP, e sua versão em inglês, descritos no item “—Divulgação de Informações Eventuais e Periódicas” acima.

### **Divulgação de Negociação por Acionista Controlador, Membro do conselho de administração, Diretor ou Membro do conselho Fiscal**

Nossos administradores e membros do conselho fiscal, quando instalado, ou de qualquer outro órgão técnico ou consultivo devem informar a nós, à CVM e à BM&FBOVESPA o número, tipo e a forma de negociação dos valores mobiliários de emissão da Companhia, das sociedades controladas por nós e das sociedades que detêm nosso controle, que são detidos por eles ou por pessoas próximas a eles, bem como quaisquer alterações nas suas respectivas participações. As informações relativas à negociação de tais valores mobiliários (como, por exemplo, quantidade e característica dos valores mobiliários, preço e data da operação) devem ser fornecidas a nós dentro do prazo de 10 dias a contar do final do mês em que tais movimentações ocorreram.

Além disso, as regras do Novo Mercado obrigam nosso Acionista Controlador a divulgar as informações acima à BM&FBOVESPA, incluindo informação relativa a derivativos.

De acordo com a Instrução CVM 358, sempre que restar elevada ou reduzida em pelo menos 5% a participação em qualquer espécie de ação de nosso capital social, direta ou indiretamente, por qualquer acionista ou grupo de acionistas, tal acionista ou grupo de acionistas deverá comunicar à BM&FBOVESPA e à CVM as seguintes informações: (1) nome e qualificação do adquirente das ações, (2) objetivo da participação e quantidade visada, (3) número de ações, bônus de subscrição, bem como de direitos de subscrição de ações e de opções de compra de ações, por espécie e classe, debêntures conversíveis em ações já detidas, direta ou indiretamente, pelo adquirente ou por pessoa a ele ligada, e (4) indicação de qualquer acordo ou contrato regulando o exercício do direito de voto ou a compra e venda de valores mobiliários de nossa emissão.

### **Divulgação de Ato ou Fato Relevante**

A Instrução CVM 358 dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, regulando o seguinte: (1) estabelece o conceito de fato relevante, estando incluído nesta definição qualquer decisão de acionista controlador, deliberação de assembleia geral ou dos órgãos da administração de companhia aberta, ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro ocorrido ou relacionado aos negócios da companhia, que possa influir de modo ponderável na (a) cotação dos valores mobiliários, (b) decisão de investidores em comprar, vender ou manter tais valores mobiliários, e (c) na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titulares de valores mobiliários emitidos pela companhia, (2) dá exemplos de ato ou fato potencialmente relevante que incluem, entre outros, a assinatura de acordo ou contrato de transferência do controle acionário da companhia, ingresso ou saída de sócio que mantenha com a companhia contrato ou colaboração operacional, financeira, tecnológica ou administrativa, incorporação, fusão ou cisão envolvendo a companhia ou sociedades ligadas, (3) obriga o diretor de relações com investidores, o acionista controlador, diretores, membros do conselho fiscal e de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas a comunicar qualquer fato relevante à CVM, (4) requer a divulgação simultânea de fato relevante em todos os mercados onde a companhia tenha as suas ações listadas para negociação, (5) obriga o adquirente do controle acionário de companhia aberta a divulgar fato relevante, incluindo a sua intenção de cancelar o registro de companhia aberta no prazo de um ano da aquisição, (6) estabelece regras relativas à divulgação de aquisição ou alienação de participação relevante em companhia aberta, e (7) restringe o uso de informação privilegiada.

Nos termos da Instrução CVM 358, em circunstâncias excepcionais, podemos submeter à CVM um pedido de tratamento confidencial com relação a um ato ou fato relevante, quando nosso Acionista Controlador ou nossos administradores entenderem que a divulgação colocaria em risco interesse legítimo nosso.

### **Cancelamento do Registro de Companhia Aberta**

O cancelamento do registro de companhia aberta só pode ocorrer caso o acionista controlador ou a própria companhia realize uma oferta pública de aquisição de todas as ações de sua emissão em circulação, sendo observados os seguintes requisitos: (1) que o preço ofertado seja justo, na forma estabelecida na Lei das Sociedades por Ações e na Instrução CVM 361, (2) que os acionistas titulares de mais de dois terços das ações em circulação (conforme definido na Instrução CVM 361) e que tenham se manifestado sobre o cancelamento, tenham concordado expressamente com o cancelamento do registro ou aceitado a oferta pública, e (3) que o preço ofertado corresponda, no mínimo, ao valor econômico, determinado por empresa especializada independente do poder de decisão da companhia, seu administrador e acionista controlador de acordo com o Regulamento do Novo Mercado.

A Lei das Sociedades por Ações define preço justo como sendo aquele apurado com base nos critérios adotados de forma isolada ou combinada, de patrimônio líquido contábil, de patrimônio líquido avaliado a preço de mercado, de fluxo de caixa descontado, de comparação por múltiplos, de cotação das nossas ações no mercado ou com base em outro critério aceito pela CVM.

O Regulamento do Novo Mercado também estabelece regras aplicáveis ao cancelamento do registro de companhia aberta. Para mais informações, ver “Saída do Novo Mercado – Cancelamento de Registro da Companhia” na página 214 deste Prospecto.

### **Alienação de Controle**

Conforme estipulado no Regulamento do Novo Mercado e em nosso estatuto social, a alienação do nosso poder de controle, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente do controle se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição das ações dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na

## **DESCRIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E ESTATUTO SOCIAL**

---

legislação vigente, no Regulamento do Novo Mercado e no nosso estatuto social, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele conferido ao acionista controlador alienante.

Nos termos do Regulamento do Novo Mercado, não poderemos registrar qualquer transferência de ações para o(s) acionista(s) que vier(em) a deter o poder de controle, enquanto esse(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores. Adicionalmente, o(s) acionista(s) controlador(es) alienante(s) ou o grupo de acionistas controlador alienante não poderá(ão) transferir a propriedade de suas ações para o adquirente, enquanto este não subscrever o Termo de Anuência dos Controladores

### ***Saída do Novo Mercado***

Podemos, a qualquer momento, solicitar a nossa saída do Novo Mercado, desde que aprovada em Assembleia Geral de acionistas e comunicada à BM&FBOVESPA por escrito com antecedência de 30 dias. Tal deliberação deverá especificar se a referida saída ocorre para que os valores mobiliários emitidos por nós passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado. A saída do Novo Mercado não implica a perda da condição de companhia aberta registrada na BM&FBOVESPA.

### ***Oferta pelos Acionistas Controladores***

Na hipótese de nossa saída do Novo Mercado para que nossos valores mobiliários passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado, nosso Acionista Controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de Ações pertencentes aos nossos demais acionistas, no mínimo, pelo respectivo valor econômico, a ser apurado na forma prevista no Regulamento do Novo Mercado, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis. A notícia da efetivação da oferta pública deverá ser comunicada à BM&FBOVESPA e divulgada ao mercado imediatamente após a realização da assembleia geral de acionistas que houver aprovado a referida saída.

### ***Cancelamento do Registro de Companhia Aberta***

Caso a saída do Novo Mercado ocorra em virtude do cancelamento de nosso registro como companhia aberta: (1) deverão ser observados todos os procedimentos previstos na legislação, além da realização de oferta tendo como preço mínimo ofertado o valor econômico da ação, apurado na Seção “Cancelamento de Registro de Companhia Aberta” do Regulamento do Novo Mercado, e (2) ficará dispensada a aprovação prévia em assembleia geral de acionistas.

### ***Reorganização Societária***

Caso a nossa saída do Novo Mercado venha a ocorrer em virtude de operação de reorganização societária, na qual a companhia resultante dessa reorganização não seja admitida para negociação no Novo Mercado, (1) nós, juntamente com nossos administradores e nosso Acionista Controlador, deveremos observar as formalidades previstas no Regulamento do Novo Mercado; (ii) o nosso Acionista Controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações pertencentes aos nossos demais acionistas, no mínimo, pelo respectivo valor econômico das ações, a ser apurada na forma prevista no Regulamento do Novo Mercado, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis. A notícia da efetivação da oferta pública deve ser comunicada à BM&FBOVESPA e divulgada ao mercado imediatamente após a realização da assembleia geral de acionistas que houver aprovado a referida reorganização.

### ***Obrigações na Saída***

A nossa saída do Novo Mercado não nos eximirá, nossos administradores e acionista controlador de cumprir com suas obrigações e atender as exigências decorrentes do Contrato de Participação no Novo Mercado, da cláusula compromissória contida em nosso estatuto social, do Regulamento de Arbitragem e do Regulamento do Novo Mercado que tenham origem em fatos anteriores à referida saída.

### **Alienação de Controle da Companhia após a Saída**

A alienação do nosso controle que ocorrer nos 12 meses subsequentes à saída do Novo Mercado obrigará nosso Acionista Controlador alienante e o comprador, conjunta e solidariamente, a oferecer aos demais acionistas a aquisição de suas ações pelo preço e nas condições obtida pelo acionista controlador alienantes na alienação de suas próprias ações, devidamente atualizado, observando-se as mesmas regras aplicáveis às alienações de controle previstas no Regulamento do Novo Mercado.

### **Vedação ao Retorno**

Após a nossa saída do Novo Mercado, nossos valores mobiliários não poderão retornar a ser negociados no Novo Mercado por um período mínimo de dois anos contados da data em que tiver sido formalizado o desligamento, salvo se tivermos o nosso controle acionário alienado após a formalização de nossa saída do Novo Mercado.

### **Cláusula Arbitral**

Nós, nossos acionistas, administradores e membros do nosso conselho fiscal (quando instalado), nos obrigamos a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no nosso estatuto social, nas normas editadas pelo CMN, pelo BACEN 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 da Câmara de Arbitragem do Mercado e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

---

## DIVIDENDOS E POLÍTICA DE DIVIDENDOS

---

### Valores Disponíveis para Distribuição

Em cada assembleia geral ordinária, o conselho de administração deverá fazer uma recomendação acerca da destinação do lucro líquido que tivermos apurado no exercício anterior e a distribuição de dividendos aos nossos acionistas, com base em nossas demonstrações financeiras anuais não-consolidadas. De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, o lucro líquido de uma companhia é definido como o resultado do exercício social que remanesce depois de deduzido o IRPJ e CSLL sobre o lucro líquido para aquele exercício social, líquido de prejuízos acumulados de exercícios sociais anteriores e de valores alocados para o pagamento de participação de colaboradores e administradores nos lucros da companhia.

Conforme a Lei das Sociedades por Ações, o valor correspondente ao lucro líquido, conforme ajustado, ficará disponível para distribuição dos acionistas em qualquer exercício, podendo ser:

- reduzido por valores alocados à reserva legal;
- reduzido por valores alocados às reservas estatutárias, se houver;
- reduzido por valores alocados à reserva de contingências, se houver;
- reduzido por valores alocados à reserva de lucros a realizar;
- reduzido por valores alocados à reserva de retenção de lucros;
- aumentado por reversões de reservas registradas em anos anteriores, nos termos das Práticas Contábeis Adotadas no Brasil; e
- aumentado por reversões dos valores alocados à reserva de lucros a realizar, quando realizados e não absorvidos por prejuízos.

O pagamento de dividendos poderá ser limitado ao montante do lucro líquido que tiver sido realizado, desde que a diferença seja registrada como reserva de lucros a realizar, conforme abaixo discutido. O cálculo de nosso lucro líquido para fins de distribuição de dividendos é realizado em conformidade com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, que difere em certos aspectos relevantes dos US GAAP. Para mais informações, ver “Descrição do Capital Social e Estatuto Social – Destinação dos Resultados do Exercício”, na página 205 deste Prospecto.

### Dividendo Obrigatório

A Lei das Sociedades por Ações geralmente exige que o estatuto social de cada companhia especifique o percentual mínimo disponível do valor a ser distribuído aos acionistas como dividendos, também conhecido como dividendo obrigatório, que pode também ser pago sob a forma de juros sobre o capital próprio.

De acordo com nosso estatuto social, no mínimo 25% do saldo de lucro líquido do exercício social anterior, calculado conforme a Lei das Sociedades por Ações e as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, deve ser distribuído a título de dividendo obrigatório anual. A Lei das Sociedades por Ações, no entanto, permite que suspendamos a distribuição obrigatória de dividendos de qualquer exercício social caso o conselho de administração informe à assembleia geral de acionistas que tal distribuição seria inviável dada a nossa condição financeira à época. Tal suspensão está sujeita à revisão do conselho fiscal e aprovação pela assembleia geral de acionistas. No caso de uma sociedade de capital aberto, o conselho de administração deve registrar uma justificativa para tal suspensão na CVM dentro de cinco dias da realização da assembleia geral de acionistas. Os dividendos não distribuídos por causa da suspensão devem ser destinados a uma reserva especial. Se não absorvido pelos prejuízos subsequentes, esse montante deverá ser pago na forma de dividendos assim que a condição financeira da empresa permitir.



### **Distribuição de Dividendos**

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, devemos realizar uma assembleia geral ordinária dentro do período de quatro meses contados do término do exercício social anterior, na qual, entre outras matérias, os acionistas devem decidir sobre a distribuição de nossos dividendos anuais. Adicionalmente, dividendos intermediários podem ser declarados pelo conselho de administração. Qualquer pagamento de dividendos intermediários deverá ser computado no valor a ser pago como dividendo mínimo obrigatório aos nossos acionistas. Qualquer titular do registro de ações no momento da declaração dos dividendos tem direito a receber tais dividendos. Os dividendos sobre ações mantidas por depositários são pagos ao depositário para distribuição aos acionistas. De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, os dividendos devem geralmente ser pagos ao titular dentro de 60 dias depois de o dividendo ter sido declarado, exceto se os acionistas optarem por outra data de pagamento, o que, em ambos os casos, deve ocorrer antes do término do exercício social no qual tal dividendo foi declarado. Dividendos atribuídos a acionistas e não reclamados não renderão juros nem serão passíveis de correção monetária e prescreverão por decurso de prazo em nosso favor depois de decorridos três anos a partir da data em que forem colocados à disposição dos acionistas.

### **Juros sobre o Capital Próprio**

De acordo com a legislação tributária brasileira em vigor, a partir de 1º de janeiro de 1996 as companhias estão autorizadas a distribuir juros sobre o capital próprio ao invés de dividendos e tratar tais pagamentos como despesas dedutíveis para fins de IRPJ e, a partir de 1998, também para fins de CSLL. O pagamento desses juros pode ser feito a critério do conselho de administração, sujeito à aprovação na assembleia geral de acionistas. Tais juros estão limitados à variação diária da TJLP pro rata, não podendo exceder o maior de:

- 50% de nosso lucro líquido (após a dedução de provisões para Contribuição Social incidente sobre o lucro líquido, mas sem levar em conta a provisão para Imposto de Renda e juros sobre o capital próprio) do período com relação ao qual o pagamento for efetuado; ou
- 50% de nossos lucros acumulados e reservas de lucro no início do exercício fiscal em relação ao qual o pagamento for efetuado.

Para fins contábeis, embora deva ser refletido na demonstração do resultado para ser passível de dedução, o encargo é revertido antes do cálculo do lucro líquido das demonstrações financeiras estatutárias e deduzido do patrimônio líquido de forma semelhante ao dividendo. A porcentagem de 15% (ou 25% se o acionista for residente em um paraíso fiscal) do Imposto de Renda retido na fonte é devido pelos acionistas mediante o recebimento dos juros, mas o imposto é normalmente pago pelas companhias em nome dos acionistas, mediante a distribuição de juros.

De acordo com nosso estatuto social e o parágrafo 7º do artigo 9º da Lei nº 9.249 de 26 de dezembro de 1995, juros sobre o capital próprio podem ser imputados ao pagamento de dividendos para fins de dividendo obrigatório.

### **Política de Dividendos**

Nosso estatuto social prevê a distribuição de dividendos e/ou juros sobre o capital próprio em valor mínimo equivalente a 25% do nosso lucro líquido ajustado, calculado em conformidade com o nosso estatuto social, os artigos 189 e seguintes da Lei das Sociedades por Ações, as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e as regras da CVM.

Não obstante a distribuição de dividendos acima referida, poderemos distribuir dividendos ou juros sobre o capital em montante inferior a 25% do nosso lucro líquido ajustado em qualquer exercício, quando assim exigido por disposição legal ou regulamentar ou, ainda, quando recomendável em vista de nossa situação financeira e/ou perspectivas futuras, condições macroeconômicas, mudanças regulatórias, estratégia de crescimento, limitações contratuais e demais fatores considerados relevantes por nosso conselho de administração e nossos acionistas.

## DIVIDENDOS E POLÍTICA DE DIVIDENDOS

---

A tabela abaixo indica os valores que distribuimos a título de dividendos aos nossos acionistas nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008, e no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, bem como sua representação em relação ao nosso lucro líquido em tais exercícios ou período, conforme o caso:

<b>Ano</b>	<b>R\$</b> (em milhões)	<b>Lucro Líquido</b> (%)
2004	29,7	100,4
2005	21,0	72,8
2006	25,9	81,0
2007	26,8	106,2
2008	12,0	28,5
2009 (até 30 de setembro de 2009)	9,0	14,2

Em 13 de outubro de 2009, nosso Conselho de Administração declarou a distribuição de dividendos intermediários, com base no lucro líquido do período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2009, no valor de R\$35,0 milhões, os quais serão imputados ao dividendo mínimo obrigatório do exercício social a se encerrar em 31 de dezembro de 2009.

---

## PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

---

Somos uma companhia comprometida em manter altos padrões de governança corporativa, baseada em princípios que privilegiam a transparência e o respeito aos acionistas. Em 26 de novembro de 2009, celebramos com a BM&FBOVESPA o Contrato de Participação no Novo Mercado, o qual entrará em vigor na data da publicação do Anúncio de Início. Nosso estatuto social contém todas as cláusulas mínimas exigidas pelo Regulamento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

### Práticas de Governança Corporativa e o IBGC

Segundo o IBGC, governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditores independentes e conselho fiscal. Os princípios básicos que norteiam esta prática são: (1) transparência, (2) equidade, (3) prestação de contas (*accountability*), e (4) responsabilidade corporativa.

Pelo princípio da transparência, entende-se que a administração deve cultivar o desejo de informar não só o desempenho econômico-financeiro da companhia, mas também todos os demais fatores (ainda que intangíveis) que norteiam a ação empresarial. Por equidade entende-se o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. A prestação de contas, por sua vez, caracteriza-se pela prestação de contas da atuação dos agentes de governança corporativa a quem os elegeu, com responsabilidade integral daqueles por todos os atos que praticarem. Por fim, responsabilidade corporativa representa uma visão mais ampla da estratégia empresarial, com a incorporação de considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Dentre as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, adotamos as seguintes:

- capital social dividido somente em ações ordinárias, proporcionando direito de voto a todos os acionistas;
- além das atribuições previstas na Lei de Sociedades por Ações, a assembleia geral de acionistas tem competência para deliberar sobre: (a) eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais; (b) fixação da remuneração global anual dos membros do conselho de administração e da Diretoria, assim como a dos membros do conselho fiscal, se instalado; (c) reforma do estatuto social; (d) transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da Companhia; (e) atribuição de bonificação em ações e decidir sobre eventuais grupamentos e desdobramentos em ações; (f) planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores e colaboradores da Companhia, assim como aos administradores e colaboradores de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia; (g) proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos; (h) eleição do liquidante, bem como do conselho fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; (i) a saída do Novo Mercado da BM&FBOVESPA; (j) o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, ressalvado o disposto no estatuto social; (l) escolha de empresa especializada responsável pela elaboração de laudo de avaliação das nossas Ações, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no estatuto social, dentre as empresas indicadas pelo conselho de administração; e (m) qualquer matéria que lhe seja submetida pelo conselho de administração;
- manutenção e divulgação de registro contendo a quantidade de ações que cada sócio possui, identificando-os nominalmente;
- obrigatoriedade na oferta de compra de ações que resulte em transferência do controle societário a todos os sócios e não apenas aos detentores do bloco de controle. Todos os acionistas devem ter a opção de vender suas ações nas mesmas condições. A transferência do controle deve ser

feita a preço transparente. No caso de alienação da totalidade do bloco de controle, o adquirente deve dirigir oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (*tag-along*);

- contratação de empresa de auditoria independente para análise de seus balanços e demonstrativos financeiros;
- previsão estatutária para instalação de um conselho fiscal;
- escolha do local para a realização da assembleia geral de forma a facilitar a presença de todos os sócios ou seus representantes;
- clara definição no estatuto social (a) da forma de convocação da assembleia geral, e (b) da forma de eleição, destituição e tempo de mandato dos membros do conselho de administração e da diretoria;
- não eleição de conselheiros suplentes;
- transparência na divulgação pública do relatório anual da administração;
- livre acesso às informações e instalações da companhia pelos membros do conselho de administração; e
- resolução de conflitos que possam surgir entre a Companhia, seus acionistas, seus administradores e membros do conselho fiscal, por meio de arbitragem.

### Novo Mercado

Em dezembro de 2000, a BM&FBOVESPA criou um segmento especial de negociação de ações denominado Novo Mercado. Esse segmento tem como propósito atrair companhias abertas dispostas a fornecer informações ao mercado e aos seus acionistas a respeito de seus negócios, adicionais ao que é exigido pela legislação, e que se comprometam a adotar práticas de governança corporativa, tais como práticas diferenciadas de administração, transparência e proteção aos acionistas minoritários.

As companhias que ingressam no Novo Mercado submetem-se, voluntariamente, a determinadas regras mais rígidas do que aquelas presentes na legislação brasileira, obrigando-se, por exemplo, a (1) emitir apenas ações ordinárias; (2) manter, no mínimo, 25% de ações do capital da companhia em circulação; (3) detalhar e incluir informações adicionais nas informações trimestrais; e (4) disponibilizar as demonstrações financeiras anuais no idioma inglês e com base em princípios de contabilidade internacionalmente aceitos ou com base na legislação societária brasileira, neste caso acompanhadas de nota explicativa que demonstre a conciliação do resultado do exercício e do patrimônio líquido apurados segundo os critérios contábeis brasileiros e segundo os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos, evidenciando as principais diferenças, e do parecer dos auditores independentes. A adesão ao Novo Mercado se dá por meio da assinatura de contrato entre a companhia, seus administradores e Acionistas Controladores e a BM&FBOVESPA, além da adaptação do estatuto da companhia de acordo com as regras contidas no Regulamento do Novo Mercado.

As regras do nosso estatuto social relativas à sua adoção ao Regulamento do Novo Mercado são descritas na seção “Descrição do Capital Social e Estatuto Social – Cancelamento de Registro de Companhia Aberta / Saída do Novo Mercado / Divulgação de Negociação por Parte de Acionista Controlador, Conselheiro, Diretor e Membro do conselho fiscal”, na página 212 deste Prospecto.

Ao assinar os contratos, as companhias devem adotar as normas e práticas do Novo Mercado. As regras impostas pelo Novo Mercado visam a conceder transparência com relação às atividades e situação econômica das companhias ao mercado, bem como maiores poderes para os acionistas minoritários de participação na administração das companhias, entre outros direitos. As principais regras relativas ao Novo Mercado são sucintamente descritas a seguir, às quais a Companhia também estará sujeita.

Nossas ações ordinárias serão admitidas à negociação no Novo Mercado da BM&FBOVESPA no dia seguinte ao da publicação do Anúncio de Início.

### **Autorização para Negociação no Novo Mercado**

Primeiramente, a companhia que tenha intenção de listar seus valores mobiliários no Novo Mercado deve obter e manter atualizado seu registro de companhia aberta junto à CVM. Além disso, a companhia deve, entre outras condições, firmar Contrato de Participação no Novo Mercado e adaptar seu estatuto às cláusulas mínimas exigidas pela BM&FBOVESPA. Com relação à estrutura do capital social, deve ser dividido exclusivamente em ações ordinárias e uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital social, deve ser mantida em circulação pela companhia. Existe, ainda, uma vedação à emissão de partes beneficiárias (ou manutenção em circulação) pelas companhias listadas no Novo Mercado.

O conselho de administração de companhias autorizadas a terem suas ações negociadas no Novo Mercado deve ser composto por no mínimo 5 membros, eleitos pela assembleia geral, com mandato unificado de, no máximo, 2 anos, sendo permitida a reeleição. Dos membros do conselho de administração, ao menos 20% devem ser Conselheiros Independentes.

Todos os novos membros do conselho de administração e da diretoria devem subscrever um Termo de Anuência dos Administradores, condicionando a posse nos respectivos cargos à assinatura desse documento. Por meio do Termo de Anuência, os novos administradores da companhia responsabilizam-se pessoalmente a agir em conformidade com o Contrato de Participação no Novo Mercado, com o Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado e com o Regulamento do Novo Mercado.

### **Outras Características do Novo Mercado**

Dentre outros requisitos impostos às companhias listadas no Novo Mercado, destacamos: (1) a obrigação de efetivar ofertas públicas de ações sob determinadas circunstâncias, como, por exemplo, quando do cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado; (2) dever de efetivar ofertas de ações sempre de modo a favorecer a dispersão acionária; (3) extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da alienação do controle da companhia; (4) obrigações de prestação de informações não financeiras a cada trimestre, como, por exemplo, o número de ações detidas pelos administradores da companhia e o número de ações em circulação; (5) dever de maior divulgação de operações com partes relacionadas; e (6) necessária vinculação da companhia, seus acionistas controladores, administradores e membros do conselho fiscal ao Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado da BM&FBOVESPA para a resolução de conflitos que possam surgir entre eles, relacionados ou oriundos 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 CMN, BACEN e CVM, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, do Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

Adicionalmente, em decorrência da edição da Resolução 3.121/2003, que estabeleceu novas regras de aplicação dos recursos das entidades fechadas de previdência privada, ações de emissão de companhias que adotam práticas diferenciadas de governança corporativa, tais como aquelas cujos valores mobiliários são admitidos a negociação no segmento especial Novo Mercado ou cuja classificação de listagem seja Nível 1 ou Nível 2 de acordo com a regulamentação emitida pela BM&FBOVESPA podem ter maior participação na carteira de investimento de tais fundos de pensão. Assim, as ações de companhias que adotam práticas de governança corporativa passaram a ser, desde a edição da referida Resolução, um investimento importante e atraente para as entidades fechadas de previdência privada que são grandes investidores do mercado de capitais brasileiro. Este fato poderá impulsionar o desenvolvimento do Novo Mercado, beneficiando as companhias cujos valores mobiliários são ali negociados, inclusive a companhia.

Nossos acionistas gozam de todos os direitos e garantias previstos no Regulamento do Novo Mercado, conforme contemplados por nosso estatuto social, anexo a este Prospecto, na página 225. Para mais informações ver “Descrição do Capital Social e estatuto social” na página 203 deste Prospecto.

### **3. ANEXOS**

---

[página intencionalmente deixada em branco]

- Estatuto Social da Companhia



[página intencionalmente deixada em branco]

## ESTATUTO SOCIAL DE FLEURY S.A.

### Capítulo I

#### Da Denominação, Sede, Objeto e Duração

**Artigo 1º** – O Fleury S.A. (“Companhia”) é uma sociedade por ações de capital autorizado, que se rege pelas disposições legais aplicáveis, em especial a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada (“Lei das Sociedades por Ações”), pelos usos do comércio e por este Estatuto Social.

**Parágrafo Único:** Com a admissão da Companhia no Novo Mercado da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“Novo Mercado” e “BM&FBOVESPA”, respectivamente), a Companhia, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, se instalado, sujeitam-se também às disposições do Regulamento de Listagem do Novo Mercado (“Regulamento do Novo Mercado”).

**Artigo 2º** – A Companhia tem sede e foro na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida General Valdomiro de Lima, 508, e poderá abrir e encerrar filiais, sucursais, agências, escritórios e depósitos em qualquer localidade do território nacional ou no exterior, conforme deliberação da Diretoria Executiva da Companhia.

**Artigo 3º** – A Companhia tem por objeto social: (i) a prestação de serviços médicos e medicina diagnóstica, (ii) a consultoria, assessoria, cursos e palestras na área da saúde, bem como a prestação de serviços que visem a promoção de saúde e a gestão de doenças crônicas, (iii) a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnológico na área da medicina; (iv) a prestação a terceiros de serviços que importem na utilização da capacidade disponível do seu cabedal, representado por conhecimentos, técnicas, equipamentos, máquinas e demais meios de realização de suas atividades.

**Parágrafo Primeiro** - As atividades realizadas pela Companhia têm por objetivo a criação de condições adequadas para o bom desempenho da profissão médica, além de pugnar pela pesquisa e estudos, visando ao progresso científico da medicina.

**Parágrafo Segundo** – A Companhia poderá, ainda, participar em outras sociedades como sócia, acionista ou quotista.

**Artigo 4º** – O prazo de duração da Companhia é indeterminado.

## **Capítulo II**

### **Do Capital Social e Das Ações**

**Artigo 5º** – O capital social subscrito e integralizado é de R\$ 224.609.040,00 (duzentos e vinte e quatro milhões, seiscentos e novel mil e quarenta reais), dividido em 91.908.980 (noventa e um milhões novecentas e oito mil e novecentas e oitenta) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.

**Parágrafo Primeiro** – O capital social da Companhia será representado exclusivamente por ações ordinárias.

**Parágrafo Segundo** – As ações representativas do capital social são indivisíveis em relação à Companhia, e cada ação ordinária confere a seu titular o direito a um voto nas Assembléias Gerais da Companhia. Quando uma ação pertencer a mais de uma pessoa, os direitos a ela conferidos serão exercidos pelo representante do condomínio.

**Parágrafo Terceiro** – Todas as ações da Companhia são escriturais e serão mantidas em conta de depósito, em nome de seus titulares, em instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) com quem a Companhia mantenha contrato de custódia em vigor, sem emissão de certificados. A instituição depositária poderá cobrar dos acionistas o custo do serviço de transferência e averbação de propriedade das ações escriturais, assim como o custo dos serviços relativos às ações custodiadas, observados os limites máximos fixados pela CVM.

**Parágrafo Quarto** – Fica vedada a emissão pela Companhia de ações preferenciais ou partes beneficiárias.

**Parágrafo Quinto** – As ações da Companhia não poderão ser gravadas com ônus, caucionadas ou oferecidas em garantia sem a expressa concordância de acionistas representando a maioria do capital social com direito a voto.

**Parágrafo Sexto** – A Companhia poderá, por deliberação do Conselho de Administração, adquirir as próprias ações para permanência em tesouraria e posterior alienação ou cancelamento, até o montante do saldo de lucro e de reservas, exceto a reserva legal, sem diminuição do capital social, observadas as disposições legais e regulamentares aplicáveis.

**Parágrafo Sétimo** – A não ser pelas hipóteses previstas nos Parágrafos Segundo e Terceiro do Artigo 6º, os acionistas terão direito de preferência, na proporção de suas respectivas participações, na subscrição de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição de emissão da Companhia, que poderá ser exercido no prazo legal de 30 (trinta) dias.

**Artigo 6º** – A Companhia está autorizada a aumentar seu capital social, independentemente de reforma estatutária, mediante deliberação do Conselho de Administração, que fixará as condições de subscrição, integralização e colocação das ações a serem emitidas, até o limite de 150.000.000 (cento e cinquenta milhões) de ações ordinárias.

**Parágrafo Primeiro** – O limite do capital autorizado da Companhia somente poderá ser modificado por deliberação da Assembléia Geral, ouvido o Conselho Fiscal, caso instalado.

**Parágrafo Segundo** – A Companhia, dentro do limite do capital autorizado e de acordo com o plano aprovado pela Assembléia Geral, poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações, sem direito de preferência para os acionistas, em favor dos administradores, empregados ou prestadores de serviço da Companhia ou de suas controladas.

**Parágrafo Terceiro** – A critério do Conselho de Administração, poderá ser excluído o direito de preferência ou reduzido o prazo para seu exercício, nas emissões de ações ordinárias, debêntures conversíveis em ações ordinárias e bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante: (i) venda em bolsa ou subscrição pública; ou (ii) permuta de ações, em oferta pública de aquisição de controle, nos termos da lei, e dentro do limite do capital autorizado.

**Artigo 7º** – Os acionistas e, no que aplicável, a Companhia respeitarão os termos e condições dos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia. É expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembléia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de acionistas.

**Parágrafo Único** – A Companhia, disponibilizará aos acionistas os acordos de acionistas referidos no caput deste Artigo, quando solicitado.

### **Capítulo III Da Administração**

**Artigo 8º** – São órgãos da Companhia:

- (a) Assembléia Geral;
- (b) Conselho de Administração;
- (c) Diretoria Executiva, e
- (d) Conselho Fiscal.

**Parágrafo Único** – A posse dos administradores é condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Administradores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado. Os administradores deverão, imediatamente após a investidura no cargo, comunicar à BM&FBOVESPA a quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão da Companhia de que sejam titulares, direta ou indiretamente, inclusive seus derivativos.

#### **Seção I Da Assembléia Geral**

**Artigo 9º** – A Assembléia Geral é o órgão deliberativo da Companhia e reunir-se-á: (i) ordinariamente, dentro dos 04 (quatro) primeiros meses após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre as matérias constantes do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações, incluindo a eleição e destituição dos membros do Conselho de Administração, com a indicação de seu Presidente e Vice-Presidente; e (ii) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais exigirem.

**Parágrafo Primeiro** – A convocação da Assembléia Geral será feita pelo Conselho de Administração, na forma da lei.

**Parágrafo Segundo** – A Assembléia Geral será instalada e realizada nos termos da lei.

**Artigo 10** – A Assembléia Geral será instalada e presidida pelo Presidente do Conselho de Administração da Companhia ou, no seu impedimento, pelo Vice-Presidente do Conselho de Administração, ou na ausência de ambos, por Acionista escolhido por maioria de votos dos presentes. Ao Presidente da Assembléia caberá a escolha de um secretário.

**Artigo 11** – A Assembléia Geral terá as seguintes atribuições, além daquelas previstas na Lei das Sociedades por Ações:

- (a) eleger e destituir, a qualquer tempo, os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, quando instalado;
- (b) fixar a remuneração global dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, nos termos do artigo 152 da Lei das Sociedades por Ações, assim como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal, quando instalado, cabendo ao Conselho de Administração deliberar sobre a distribuição de tal montante;
- (c) tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas;
- (d) deliberar, de acordo com a proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- (e) ratificar o orçamento anual, aprovado e apresentado pelo Conselho de Administração;
- (f) deliberar sobre a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social;
- (g) deliberar sobre transformação, fusão, incorporação e cisão da Companhia, sua dissolução e liquidação, eleger e destituir liquidantes, bem como o conselho fiscal que deverá funcionar no período de liquidação, e julgar-lhes as contas;
- (h) Deliberar sobre a saída da Companhia do Novo Mercado, da BM&FBOVESPA e sobre o cancelamento de registro de companhia aberta da Companhia;
- (i) Escolher a instituição responsável pela preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, dentre as empresas indicadas pelo Conselho de Administração, nos casos e na forma prevista neste Estatuto Social;
- (j) aprovar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores, empregados, prestadores de serviço da Companhia ou de suas controladas;
- (k) criar novas ações fora do limite do capital autorizado, e

- (l) definir o capital social autorizado para investimentos em subsidiárias.

**Artigo 12** – As deliberações da assembléia geral, ressalvadas as exceções previstas em lei, serão tomadas por maioria absoluta de votos, não se computando os votos em branco.

## **Seção II**

### **Do Conselho de Administração**

**Artigo 13** – O Conselho de Administração será composto de: (i) no mínimo 05 (cinco) e no máximo 09 (nove) membros efetivos, pessoas naturais, residentes ou não no país, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembléia Geral, todos acionistas da Companhia, sendo que no mínimo 20% (vinte por cento) destes assentos deverão ser ocupados por Conselheiros Independentes, conforme definido abaixo; e (ii) até 06 (seis) membros suplentes, pessoas naturais, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembléia Geral, aos quais competirá a substituição de membros efetivos expressamente indicados pela Assembléia Geral, nos casos de ausências ou impedimentos ocasionais.

**Parágrafo Primeiro** – Quando a aplicação do percentual acima resultar em número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro: (i) imediatamente superior se a fração for igual ou superior a 0,5 (cinco décimos); ou (ii) imediatamente inferior, se a fração for inferior a 0,5 (cinco décimos).

**Parágrafo Segundo** – Entende-se por Conselheiro Independente como sendo o membro do Conselho de Administração que, consoante a qualificação constante no Regulamento do Novo Mercado se caracteriza por: (i) não ter qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (ii) não ser acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos três anos, vinculado à sociedade ou entidade relacionada ao acionista controlador da Companhia (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); (iii) não ter sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor da Companhia, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (iv) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia em magnitude que implique perda de independência; (v) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia; (vi) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; e (vii) não receber outra remuneração da Companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação de capital estão excluídos desta restrição).

**Parágrafo Terceiro** – O mandato dos membros do Conselho de Administração é unificado e de 02 (dois) anos, permitida a reeleição.

**Parágrafo Quarto** – O prazo de gestão dos Conselheiros se estenderá até a investidura dos respectivos sucessores.

**Parágrafo Quinto** – Os membros do Conselho de Administração serão investidos em seus cargos mediante assinatura de termo de posse lavrado no Livro de Atas de Reuniões do Conselho de Administração. A posse dos membros do Conselho de Administração está condicionada à subscrição do Termo de Anuência dos Administradores a que se refere o Artigo 8º, parágrafo único deste Estatuto Social.

**Artigo 14** – O Conselho de Administração terá 01 (um) Presidente e 01 (um) Vice-Presidente, eleitos em Assembléia Geral.

**Parágrafo Primeiro** – No caso de vacância do cargo de Conselheiro que acarrete um número de membros eleitos inferior ao disposto no Artigo 13 do presente Estatuto Social, a respectiva vaga será preenchida por membro eleito em Assembléia Geral, e o substituto eleito assumirá o mandato, pelo tempo remanescente até o término do respectivo prazo de gestão.

**Parágrafo Segundo** – No caso de vacância do cargo ou impedimento definitivo do Presidente ou do Vice-Presidente do Conselho de Administração, estes substituirão um ao outro, acumulando as funções e completando o mandato do substituído.

**Parágrafo Terceiro** - No caso de ausências ou impedimentos ocasionais de qualquer dos membros efetivos, estes serão substituídos pelos membros suplentes expressamente indicados na Assembléia Geral, nos termos do Artigo 13 deste Estatuto Social. No caso de ausências ou impedimentos ocasionais de qualquer dos demais membros efetivos, para os quais não haja indicação de membro suplente, não haverá substituição.

**Artigo 15** – O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, bimestralmente, e, extraordinariamente, a qualquer tempo, sempre que necessário, por convocação de seu Presidente, Vice-Presidente, ou ainda por convocação de qualquer dos membros do Conselho de Administração.



**Parágrafo Primeiro** – As convocações para as reuniões do Conselho de Administração deverão ser feitas por escrito, por meio de correspondência eletrônica, fac-símile ou carta, com antecedência mínima de 08 (oito) dias e especificarão a data, hora, local e a ordem do dia. As reuniões realizar-se-ão independentemente de convocação caso se verifique a presença da totalidade dos Conselheiros em exercício, ou com a concordância prévia, por escrito, dos Conselheiros ausentes.

**Parágrafo Segundo** – As reuniões do Conselho de Administração serão presididas pelo Presidente do Conselho de Administração e secretariadas por quem ele indicar. No caso de ausência temporária do Presidente do Conselho de Administração, essas reuniões serão presididas pelo Vice-Presidente do Conselho de Administração ou, na sua ausência, por Conselheiro escolhido por maioria dos votos dos demais membros do Conselho de Administração, cabendo ao presidente da reunião indicar o secretário.

**Parágrafo Terceiro** – É necessária a presença da maioria dos Conselheiros em exercício para instalação das reuniões do Conselho de Administração, as quais deverão ser realizadas, preferencialmente, na sede da Companhia. Serão admitidas reuniões por meio de teleconferência ou videoconferência, admitida a gravação das mesmas. Tal participação será considerada presença pessoal em referida reunião. Nesse caso, os membros do Conselho de Administração que participarem remotamente da reunião do Conselho poderão expressar seus votos, na data da reunião, por meio de carta ou fac-símile ou correio eletrônico digitalmente certificado.

**Parágrafo Quarto** – Em caráter de urgência, as reuniões do Conselho de Administração poderão ser convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração sem a observância do prazo acima, desde que inequivocamente cientes todos os demais integrantes do Conselho de Administração. As convocações podem ser feitas por qualquer meio, eletrônico ou não, que permita a comprovação de recebimento.

**Artigo 16** – As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente do Conselho, em caso de empate, o voto de qualidade.

**Artigo 17** – Ao término de cada reunião deverá ser lavrada ata, que deverá ser assinada por todos os Conselheiros fisicamente presentes à reunião, e posteriormente transcrita no Livro de Registro de Atas do Conselho de Administração da Companhia.

**Parágrafo Primeiro** – Os votos proferidos por Conselheiros que participarem remotamente da reunião do Conselho deverão igualmente constar no Livro de Registro de Atas do Conselho de Administração, devendo a cópia da carta, fac-símile ou mensagem eletrônica, conforme o caso, contendo o voto do Conselheiro, ser juntada ao Livro logo após a transcrição da ata.

**Parágrafo Segundo** – Deverão ser publicadas e arquivadas no registro público de empresas mercantis as atas de reunião do Conselho de Administração da Companhia que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.

**Parágrafo Terceiro** – O Conselho de Administração poderá admitir outros participantes em suas reuniões, com a finalidade de acompanhar as deliberações e/ou prestar esclarecimentos de qualquer natureza, vedado a estes, entretanto, o direito de voto.

**Artigo 18** – Compete primordialmente ao Conselho de Administração, além das matérias previstas no artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações, as matérias abaixo elencadas:

- (a) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia e suas controladas;
- (b) deliberar sobre o montante da remuneração individual dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;
- (c) deliberar sobre as contas da Diretoria Executiva, consubstanciadas nos Balanços Semestrais ou nos Relatórios da Administração, bem como sobre as Demonstrações Financeiras, para posterior encaminhamento à apreciação e aprovação da Assembléia Geral Ordinária;
- (d) deliberar sobre a distribuição de dividendos intermediários ou intercalares ou o pagamento de juros sobre capital próprio, bem como submeter à Assembléia Geral a proposta de destinação do lucro líquido do exercício, nos termos da Lei das Sociedades por Ações e demais leis aplicáveis;
- (e) aprovar, rever ou modificar o Plano de Trabalho, os Orçamentos Anuais, o Plano de Investimentos e os Programas Estratégicos e de Expansão da Companhia e de suas controladas;
- (f) deliberar sobre as políticas, planos, orçamentos e demais assuntos propostos pela Diretoria Executiva;

- (g) deliberar sobre oportunidades de investimento e ou desinvestimento propostas pela Diretoria Executiva;
- (h) fiscalizar, por qualquer de seus membros, a gestão dos Diretores e examinar a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia, solicitando informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e sobre quaisquer outros atos, de forma a garantir a integridade financeira da Companhia;
- (i) aprovar ou alterar o Regimento Interno da Companhia;
- (j) constituir Comitês Especiais, determinando suas finalidades, indicando seus membros e fixando seus honorários.
- (k) deliberar sobre a constituição de sociedades ou a sua transformação em outro tipo de sociedade, o ingresso ou retirada, direta ou indireta, no capital de outras sociedades, consórcios, fundações e outras entidades, através do exercício do direito de retirada, do exercício ou renúncia de direitos de preferência na subscrição e na aquisição, direta ou indiretamente, de participações societárias, ou qualquer outra forma de participação ou retirada admitida em lei, nele incluídas, mas não limitadas às operações de fusão, cisão e incorporação em relação às sociedades em que participe;
- (l) deliberar sobre propostas de alteração do capital social e submetê-las a Assembléia Geral;
- (m) manifestar-se sobre operações de fusão, cisão ou incorporação previamente à Assembléia Geral que sobre elas deliberar, bem como sobre aquisições de participações acionárias propostas pela Diretoria Executiva;
- (n) respeitado o disposto no Artigo 33 do presente Estatuto Social, aprovar a prestação de garantias em geral, contratação de empréstimos e financiamentos e a celebração de contratos pela Companhia que impliquem endividamento, cujo valor individual, ou, no conjunto, considerado o mesmo exercício social, ultrapasse 25% do Patrimônio Líquido, auditado, do exercício anterior. Para operações cujo valor individual, ou, no conjunto, considerado o mesmo exercício social, seja inferior a 25% do Patrimônio Líquido, a aprovação será de competência do Presidente, isoladamente, ou de dois Diretores agindo em conjunto, salvo se limite inferior vier a ser estabelecido pelo Conselho de Administração;

- (o) estabelecer alçadas da Diretoria Executiva em limite inferior ao estabelecido na alínea (n) acima para a prestação de garantias, a contratação de empréstimos e financiamentos e para a celebração de contratos pela Companhia que impliquem endividamento;
- (p) deliberar sobre aquisição, alienação e oneração de bens móveis ou imóveis pertencentes ao ativo permanente, inclusive valores mobiliários, bem como a constituição de ônus reais;
- (q) deliberar sobre as políticas e o plano anual de auditoria interna, propostos por seu responsável, bem como tomar conhecimento dos seus relatórios e determinar a adoção de medidas necessárias;
- (r) escolher e destituir os auditores externos independentes;
- (s) manifestar-se sobre planos de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores, empregados, prestadores de serviços da Companhia ou de suas controladas, para submissão à Assembléia Geral;
- (t) aprovar a outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores, empregados, prestadores de serviços da Companhia ou de suas controladas, dentro do limite do capital autorizado e de acordo com plano aprovado pela Assembléia Geral;
- (u) deliberar acerca da eventual abertura de capital e oferta pública de valores mobiliários de qualquer das sociedades controladas pela Companhia, bem como deliberar sobre suas respectivas condições e aprovar a prática de todos e quaisquer atos necessários ou convenientes à realização de tais operações;
- (v) deliberar sobre quaisquer matérias que não sejam de competência da Diretoria Executiva ou que ultrapassem o limite da sua competência;
- (w) manifestar-se previamente sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembléia Geral;
- (x) deliberar sobre a aquisição de ações de emissão da Companhia para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria, bem como sobre sua revenda ou recolocação no mercado, observadas as normas expedidas pela CVM e demais disposições legais aplicáveis;

(y) definir a lista tríplice de empresas especializadas a ser apresentada à Assembléia Geral para a elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia para fins de oferta pública de aquisição de ações, da saída do Novo Mercado e/ou cancelamento de registro de companhia aberta de que trata o Capítulo VI deste Estatuto Social;

(z) aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais.

**Parágrafo Único** – As matérias que não forem, por lei ou pelo presente Estatuto Social, de competência privativa do Conselho de Administração ou da Assembléia Geral, poderão ser, pelo Conselho de Administração, delegadas à Diretoria Executiva.

### **Seção III** **Da Diretoria Executiva**

**Artigo 19** – A Companhia será administrada por um Presidente, seguido dos demais membros da Diretoria Executiva eleitos pelo Conselho de Administração, com a designação abaixo descrita, sendo que os membros eleitos para os cargos de Presidente e Vice-Presidente do Conselho de Administração não poderão ser eleitos para a Diretoria Executiva:

- (1) Presidente;
- (2) Diretor Executivo de Finanças;
- (3) Diretor Executivo de Pessoas;
- (4) Diretor Executivo de Medicina Diagnóstica;
- (5) Diretor Executivo de Medicina Preventiva e Terapêutica; e
- (6) Diretor de Relações com Investidores.

**Parágrafo Primeiro** – A Companhia será representada, em juízo ou fora dele, pelo Presidente, isoladamente, ou pelos demais Diretores, sempre em conjunto de 02 (dois).

**Parágrafo Segundo** – A representação da Companhia, para a assinatura de cheques, contratos, empréstimos, financiamentos, títulos de crédito em geral e demais documentos, será efetuada pelo Presidente, isoladamente, por 02 (dois) Diretores, ou por 02 (dois) procuradores, ou ainda por 01 (um) Diretor e 01 (um) procurador em conjunto.

**Parágrafo Terceiro** – As procurações em nome da Companhia serão sempre outorgadas por 02 (dois) Diretores em conjunto e deverão especificar os poderes conferidos e conterão, exceto aquelas para fins judiciais, prazo de validade limitado.

**Artigo 20** – Ao Presidente compete a:

- (a) direção geral dos negócios da Companhia, a convocação e presidência das Reuniões da Diretoria Executiva, bem como a coordenação dos trabalhos dos demais Diretores;
- (b) representação da Companhia em todas as suas relações com terceiros, responsabilizando-se pelos resultados econômico-financeiros da Companhia e pela proteção do nome da Companhia;
- (c) supervisão do cumprimento das políticas e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração;

**Artigo 21** – Ao Diretor Executivo de Finanças compete:

- (a) organização e supervisão geral das atividades administrativas das áreas de Controladoria, Finanças e Jurídico; e
- (b) coordenação de todo o controle e movimentação do numerário, zelar pela saúde econômica e financeira da Companhia, bem como garantir sua solvência.

**Artigo 22** – Ao Diretor Executivo de Pessoas compete:

- (a) organização e supervisão das políticas e diretrizes de Recursos Humanos da Companhia;
- (b) implementação e administração dos processos de recrutamento, seleção, políticas de cargos e salários, desenvolvimento organizacional e gestão de desempenho da Companhia;
- (c) elaboração e implementação de planos de ação para o desenvolvimento técnico e profissional dos colaboradores; e
- (d) elaboração das diretrizes da atividade médica bem como implementação dos princípios e políticas na área da medicina.

**Artigo 23** – Ao Diretor Executivo de Medicina Diagnóstica compete a direção geral do negócio de Medicina Diagnóstica do Grupo Fleury, abrangendo todas as suas marcas.

**Artigo 24** – Ao Diretor Executivo de Medicina Preventiva e Terapêutica compete a direção geral dos negócios de Medicina Preventiva e Terapêutica do Grupo Fleury.

**Artigo 25** – Ao Diretor de Relações com Investidores compete, dentre outras atribuições que lhe venham ser estabelecidas:

- (a) representar a Companhia perante os órgãos de controle e demais instituições que atuam no mercado de capitais;
- (b) prestar informações ao público investidor, à CVM, às bolsas de valores em que a Companhia tenha seus valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior; e
- (c) manter atualizado o registro de companhia aberta perante à CVM.

**Artigo 26** – O mandato da Diretoria Executiva é de 02 (dois) anos e coincidirá com o do Conselho de Administração, permitida reeleição, sendo que os seus membros permanecerão no cargo até a investidura dos respectivos sucessores.

**Parágrafo Único** – Os membros da Diretoria Executiva serão investidos em seus cargos mediante assinatura de termo de posse lavrado no Livro de Registro de Atas da Diretoria Executiva. A posse dos membros da Diretoria Executiva está condicionada à subscrição do Termo de Anuência dos Administradores a que se refere o Artigo 8º, parágrafo único deste Estatuto Social.

**Artigo 27** – Nos casos de ausência, licença, impedimento ou afastamento, temporário os Diretores substituir-se-ão da seguinte forma:

- (a) o Presidente será substituído pelo Diretor Executivo de Finanças, que acumulará as funções; e
- (b) os demais Diretores serão substituídos pelo Diretor que for designado, em conjunto, pelo Presidente e Vice-Presidente do Conselho de Administração.

**Parágrafo Único** – Caso ocorra vacância ou afastamento definitivo de qualquer membro da Diretoria Executiva, os Diretores serão substituídos conforme deliberação do Conselho de Administração.

**Artigo 28** – A Diretoria Executiva se reunirá por convocação do Presidente, ou ainda, por convocação da metade dos Diretores em exercício.

**Parágrafo Único** – O “quorum” mínimo para instalação das reuniões da Diretoria Executiva é de pelo menos metade dos membros em exercício, e suas deliberações serão tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente, em caso de empate, o voto de qualidade.

**Artigo 29** – Além dos deveres e responsabilidades de que possa ser incumbida pela Assembléia Geral e pelo Conselho de Administração, compete à Diretoria Executiva, sem prejuízo de outras atribuições legais, as seguintes matérias:

- (a) cumprir e fazer cumprir este Estatuto Social e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembléia Geral;
- (b) dar cumprimento ao objeto social;
- (c) aprovar os planos, os programas e as normas gerais de operação, administração e controle no interesse e desenvolvimento da Companhia, observadas as orientações estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- (d) elaborar e apresentar ao Conselho de Administração, para posterior encaminhamento à Assembléia Geral Ordinária, relatório das atividades de negócios sociais, instruindo-os com Relatório Anual, Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração das Origens e Aplicações e Recursos, proposta de distribuição de dividendos e os planos de investimentos;
- (e) dirigir todas as atividades da Companhia, imprimindo-lhes as diretrizes traçadas pelo Conselho de Administração;
- (f) propor ao Conselho de Administração, planos e programas de investimentos;
- (g) manifestar-se sobre qualquer assunto, de sua competência, a ser submetido à aprovação do Conselho de Administração;
- (h) elaborar e enviar aos acionistas e Conselheiros relatórios trimestrais sobre a situação econômica e financeira da Companhia;



(i) elaborar código de conduta, a ser submetido à aprovação do Conselho de Administração, que abranja o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados;

e

(j) aprovar a abertura e encerramento de filiais e unidades de atendimento.

#### **Seção IV Do Conselho Fiscal**

**Artigo 30** – O Conselho Fiscal da Companhia funciona de modo não permanente, com as atribuições e os poderes que a lei lhe confere e é instalado por deliberação da Assembléia Geral a pedido dos acionistas.

**Parágrafo Primeiro** – Quando instalado, o Conselho Fiscal será composto por, no mínimo, 03 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembléia Geral.

**Parágrafo Segundo** – O funcionamento, remuneração, competência, os deveres e as responsabilidades dos membros do Conselho Fiscal obedecerão ao disposto na legislação em vigor, sendo garantida a disponibilização de informações a pedido de qualquer de seus membros, sem limitações a exercícios anteriores.

**Artigo 31** – A posse dos membros do Conselho Fiscal será feita mediante a assinatura de termo respectivo, em livro próprio, condicionada à subscrição do Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal previsto no Regulamento do Novo Mercado.

**Parágrafo Primeiro** – Os membros do Conselho Fiscal deverão, ainda, imediatamente após a posse no cargo, comunicar à BM&FBOVESPA a quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão da Companhia de que sejam titulares, direta ou indiretamente, inclusive derivativos.

**Parágrafo Segundo** – Os membros do Conselho Fiscal serão substituídos, em suas faltas e impedimentos temporários, bem como em caso de vacância de qualquer dos cargos, pelos respectivos suplentes.

## **Seção V Dos Comitês**

**Artigo 32** – O Conselho de Administração, para seu assessoramento, poderá constituir Comitês Especiais técnicos e consultivos, com qualquer designação, indicar os seus membros, que poderão ser membros dos órgãos de administração da Companhia ou não, bem como determinar suas respectivas competências, fixar os seus honorários e, sempre que necessário, instituir o seu regulamento, incluindo regras sobre composição, prazo de gestão e funcionamento, dentre outras.

## **Capítulo IV Do Uso Da Denominação Social**

**Artigo 33** – O uso da denominação social é indelegável. Será ineficaz o uso da razão social em negócios estranhos à Companhia, tais como fianças, avais, ou quaisquer outras responsabilidades de favor ou em garantia de obrigações de terceiros que não sociedades controladas pela Companhia.

## **Capítulo V Do Exercício Social, Dos Lucros e sua Distribuição**

**Artigo 34** – O exercício social coincidirá com o ano civil, iniciando-se em 01 de janeiro e encerrando-se em 31 de dezembro de cada ano. Ao fim de cada exercício serão elaboradas as demonstrações financeiras da Companhia, com observância das disposições legais vigentes. As demonstrações financeiras serão apresentadas à Assembléia Geral, juntamente com a proposta de destinação do lucro líquido do exercício, observando o disposto em lei e no presente Estatuto.

**Parágrafo Primeiro** – Do resultado apurado no exercício serão feitas as deduções e provisões legais, além da participação dos empregados e administradores, se houver. Sobre o lucro líquido verificado, serão destacadas as quantias equivalentes às seguintes porcentagens:

- (a) 5% (cinco por cento) para a constituição da reserva legal, até que se alcance o limite previsto em Lei;

(b) 25% (vinte e cinco por cento) a ser distribuído como dividendo obrigatório, nos termos do art. 202 da Lei das Sociedades por Ações, pagável no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da data de sua declaração, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral, devendo o pagamento ser efetuado no mesmo exercício em que for declarado; e

(c) o saldo do lucro, se houver, terá a destinação que lhe for dado pela Assembléia Geral, consoante proposta referida no *caput* deste Artigo, atendidas as prescrições legais aplicáveis.

**Parágrafo Segundo** – Por deliberação do Conselho de Administração, em face dos resultados apurados no Balanço Patrimonial referido no *caput* deste Artigo, poderão ser distribuídos dividendos intermediários.

**Parágrafo Terceiro** – Por deliberação do Conselho de Administração, também poderão ser distribuídos dividendos intermediários à conta de lucros acumulados ou de reservas de lucro existentes no último Balanço anual ou semestral, nos termos do artigo 204, parágrafo 2º da Lei das Sociedades por Ações.

**Parágrafo Quarto** – Os dividendos intermediários distribuídos nos termos deste artigo serão imputados ao dividendo obrigatório.

**Parágrafo Quinto** – Os dividendos não reclamados no prazo de 03 (três) anos, contados da data em que tenham sido postos à disposição dos acionistas, prescreverão em benefício da Companhia.

**Artigo 35** – Nos termos do artigo 194 da Lei das Sociedades por Ações, a Assembléia Geral poderá deliberar a criação de reservas específicas, indicando a sua finalidade, fixando critérios para determinar a parcela anual dos lucros líquidos que serão destinados à sua constituição e estabelecendo o seu limite máximo.

## Capítulo VI

### Da Alienação do Controle Acionário, Cancelamento do Registro e Saída do Novo Mercado

**Artigo 36** – Conforme definições abaixo, a Alienação de Controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente do Poder de Controle se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição das ações dos demais acionistas da Companhia, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao Acionista Controlador Alienante.

Parágrafo único – Para os fins deste Estatuto Social, os seguintes termos iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

“Acionista Controlador” significa o acionista ou o grupo de acionistas vinculado por acordo de acionistas ou sob controle comum que exerça o Poder de Controle da Companhia.

“Acionista Controlador Alienante” significa o Acionista Controlador, quando este promove a alienação de controle da Companhia.

“Ações de Controle” significa o bloco de ações que assegura, de forma direta ou indireta, ao(s) seu(s) titular(es), o exercício individual e/ou compartilhado do Poder de Controle da Companhia.

“Ações em Circulação” significa todas as ações emitidas pela Companhia, excetuadas as ações detidas pelo Acionista Controlador, por pessoas a ele vinculadas, por administradores da Companhia e aquelas em tesouraria.

“Alienação de Controle da Companhia” significa a transferência a terceiro, a título oneroso, das Ações de Controle.

“Poder de Controle” (bem como os seus termos correlatos “Controladora”, “Controlada”, “sob Controle comum” ou “Controle”) significa o poder efetivamente utilizado de dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito. Há presunção relativa de titularidade do controle em relação à pessoa ou ao grupo de pessoas vinculado por acordo de acionistas ou sob controle comum (grupo de controle) que seja titular de ações que lhe tenham assegurado a maioria absoluta dos votos dos acionistas presentes nas três últimas Assembléias Gerais da Companhia, ainda que não seja titular das ações que lhe assegurem a maioria absoluta do capital votante.

“Valor Econômico” significa o valor da Companhia e de suas ações que vier a ser determinado por empresa especializada, mediante a utilização de metodologia reconhecida ou com base em outro critério que venha a ser definido pela CVM.

**Artigo 37** – A oferta pública referida no Artigo 36 acima também deverá ser efetivada:

- a) nos casos em que houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, que venham a resultar na Alienação de Controle da Companhia; ou
- b) em caso de alienação do controle de sociedade que detenha o Poder de Controle da Companhia, sendo que, nesse caso, o Acionista Controlador Alienante ficará obrigado a declarar à BM&FBOVESPA o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar documentação que comprove esse valor.

**Artigo 38** – Aquele que já detiver ações da Companhia e venha a adquirir o Poder de Controle, em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o Acionista Controlador, envolvendo qualquer quantidade de ações, estará obrigado a:

- a) efetivar a oferta pública referida no Artigo 36 deste Estatuto Social; e
- b) ressarcir os acionistas dos quais tenha comprado ações em bolsa de valores nos 6 (seis) meses anteriores à data de Alienação de Controle da Companhia, devendo pagar a estes a eventual diferença entre o preço pago ao Acionista Controlador Alienante e o valor pago em bolsa de valores por ações da Companhia nesse mesmo período, devidamente atualizado.

**Artigo 39** – O Acionista Controlador Alienante não transferirá a propriedade de suas ações enquanto o comprador do Poder de Controle não subscrever o Termo de Anuência dos Controladores referido no Regulamento do Novo Mercado, que deverá ser imediatamente enviado à BM&FBOVESPA. A Companhia também não registrará qualquer transferência de ações para o comprador do Poder de Controle, ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle, enquanto este(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores referido no Regulamento do Novo Mercado, devendo o mesmo ser encaminhado à BM&FBOVESPA imediatamente.

**Artigo 40** – Nenhum Acordo de Acionistas que disponha sobre o exercício de Poder de Controle poderá ser registrado na sede da Companhia, sem que os seus signatários tenham subscrito o Termo de Anuência dos Controladores referido no Regulamento do Novo Mercado, que deverá ser imediatamente enviado à BM&FBOVESPA.

**Artigo 41** – Na oferta pública de aquisição de ações a ser efetivada pela Companhia ou pelo Acionista Controlador para o cancelamento do registro de companhia aberta da Companhia, o preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao Valor Econômico apurado em laudo de avaliação, conforme previsto no Artigo 43 abaixo.

**Artigo 42** – Caso os acionistas reunidos em Assembléia Geral Extraordinária deliberem: (a) a saída da Companhia do Novo Mercado para que suas ações tenham registro para negociação fora do Novo Mercado ou (b) a reorganização societária da qual a companhia resultante não seja admitida no Novo Mercado, o Acionista Controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações dos demais acionistas da Companhia, cujo preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao Valor Econômico, apurado em laudo de avaliação, conforme previsto no Artigo 43, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

**Artigo 43** – O laudo de avaliação previsto nos Artigos 18 (alínea y), 11 (alínea i), 41 e 42 deste Estatuto Social deverá ser elaborado por instituição especializada com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão da Companhia, seus administradores e Acionista Controlador, além de satisfazer os requisitos do parágrafo 1.º do artigo 8.º da Lei das Sociedades por Ações, e conter a responsabilidade prevista no § 6º do mesmo artigo.

**Parágrafo Primeiro** – A escolha da instituição ou empresa especializada responsável pela determinação do Valor Econômico da Companhia é de competência privativa da Assembléia Geral, a partir da apresentação, pelo Conselho de Administração, de lista tríplice, devendo a respectiva deliberação, não se computando os votos em branco, ser tomada pela maioria dos votos dos acionistas representantes das Ações em Circulação presentes na Assembléia Geral, que, se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% (vinte por cento) do total de Ações em Circulação, ou que, se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes das Ações em Circulação.

**Parágrafo Segundo** – Os custos de elaboração do laudo de avaliação exigido deverão ser assumidos integralmente pelo ofertante.

## **Capítulo VII** **Da Dissolução e da Liquidação**

**Artigo 44** – A Companhia será dissolvida ou entrará em liquidação nos casos previstos em Lei, ou por deliberação da Assembléia Geral. Compete à Assembléia Geral, estabelecer a forma da liquidação e nomear o liquidante, fixando seus poderes e estabelecendo sua remuneração, conforme previsto em Lei.

## **Capítulo VIII** **Do Juízo Arbitral**

**Artigo 45** – Os acionistas envidarão todos os esforços para compor amigavelmente qualquer divergência que entre eles possa surgir com relação às disposições do presente Estatuto.

**Artigo 46** – No entanto, caso as divergências relacionadas a este Estatuto não sejam resolvidas amigavelmente, a Companhia, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, nos termos do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado (“Regulamento de Arbitragem”), toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada 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 Contrato de Participação do Novo Mercado e do Regulamento de Arbitragem.

**Parágrafo Primeiro** – A lei brasileira será a única aplicável ao mérito de toda e qualquer controvérsia, bem como à execução, interpretação e validade da cláusula compromissória acima.

**Parágrafo Segundo** – Sem prejuízo da validade desta cláusula arbitral, qualquer das partes do procedimento arbitral terá o direito de recorrer ao Poder Judiciário com o objetivo de, se e quando necessário, requerer medidas cautelares de proteção de direitos, seja em procedimento arbitral já instituído ou ainda não instituído, sendo que, tão logo qualquer medida dessa natureza seja concedida, a competência para decisão de mérito será imediatamente restituída ao tribunal arbitral instituído ou a ser instituído.

**Capítulo IX**  
**Das Disposições Gerais**

**Artigo 47** – Aos casos omissos aplicar-se-ão as disposições da Lei nº 6.404/76.

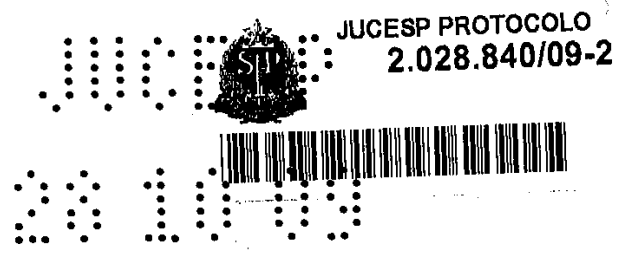
**Artigo 48** – O presente Estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembléia Geral.



[página intencionalmente deixada em branco]

- Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 19 de outubro de 2009 que aprova a realização da Oferta

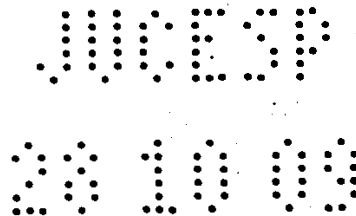
[página intencionalmente deixada em branco]



Fleury S.A.  
NIRE 35.300.197.534  
CNPJ/MF nº 60.840.055/0001-31

**ATA DE ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA  
REALIZADA EM 19 DE OUTUBRO DE 2009**

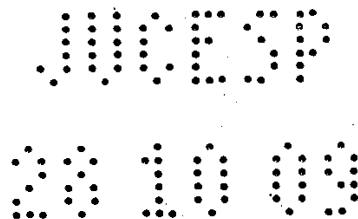
1. **DATA, HORA E LOCAL DA ASSEMBLÉIA:** Realizada às 9:00 horas do dia 19 de outubro de 2009, na sede social da Companhia, localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Av. General Valdomiro de Lima, nº 508, Jabaquara.
2. **PRESENÇA:** Acionistas representando 100% do capital social da Companhia, conforme assinaturas no livro próprio e administradores da Companhia, Srs. Mauro S. Figueiredo e Wagner Benedicto de Lima.
3. **CONVOCAÇÃO:** Dispensada a convocação, nos termos do art. 124, §4º, da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada, a Lei das Sociedades por Ações.
4. **MESA:** Os trabalhos foram presididos pelo Presidente do Conselho de Administração, Sr. Aparecido Bernardo Pereira e secretariados pelo Sr. José Gilberto Henriques Vieira.
5. **ESCLARECIMENTOS INICIAIS:** O Sr. Presidente esclareceu a todos os acionistas, que em reunião realizada em 13 de outubro de 2009, os membros do Conselho de Administração aprovaram a distribuição antecipada de dividendos da Companhia, no valor total de R\$ 35.000.000,00 (trinta e cinco milhões).
6. **ORDEM DO DIA:** Deliberar sobre:
  - (i) a realização de oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias de emissão da Companhia ("Oferta");
  - (ii) a autorização para a Administração da Companhia tomar todas as providências e praticar todos os atos necessários à realização da Oferta;
  - (iii) ratificação da aprovação do Conselho de Administração para a abertura de capital da Companhia;



- (iv) (a) a adesão ao Novo Mercado; (b) a autorização para a prática de todos os atos requeridos ou necessários para a adesão da Companhia ao Novo Mercado;
- (v) a ratificação dos atos já praticados pela Administração da Companhia com vistas à realização da Oferta; e
- (vi) a aprovação do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia;
- (vii) o aumento do limite do capital autorizado da Companhia, tendo em vista a realização da Oferta e do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia; e
- (viii) a reforma integral do Estatuto Social da Companhia, de forma a adequá-lo às regras do Regulamento do Novo Mercado;

7. **DELIBERAÇÕES:** Dando início aos trabalhos, o Sr. Presidente submeteu à apreciação e deliberação da Assembléia as matérias constantes da ordem do dia, conforme abaixo:

- (i) aprovar, por unanimidade dos acionistas presentes, a realização da Oferta pela Companhia, nos termos e condições dispostos abaixo:
  - (a) a Oferta será realizada no Brasil, em conformidade com os procedimentos estabelecidos pela Instrução da CVM nº 400, de 29 de dezembro de 2003 e, ainda, com esforços de venda das ações no exterior, com base nas isenções de registro previstas na Regulation S e Rule 144A, ambas do Securities Act de 1933 dos Estados Unidos da América ;
  - (b) venda de lote suplementar de ações: a quantidade total de Ações objeto da Oferta poderá ser acrescida de um lote suplementar de até 15% das Ações objeto da Oferta, conforme opção a ser outorgada pela Companhia à instituição intermediária, destinada a atender a um eventual excesso de demanda que venha a ser constatado no decorrer da Oferta, nas mesmas condições e preço das ações inicialmente ofertadas na Oferta ("Opção de Ações Suplementares"). A Opção de Ações Suplementares poderá ser exercida no prazo de até 30 dias, a contar da data da publicação do anúncio de início da Oferta;
  - (c) o preço das Ações objeto da Oferta será determinado após a efetivação dos pedidos de reserva e a apuração do resultado da coleta



de intenções ("Procedimento de Bookbuilding") a ser realizado pelas instituições intermediárias.

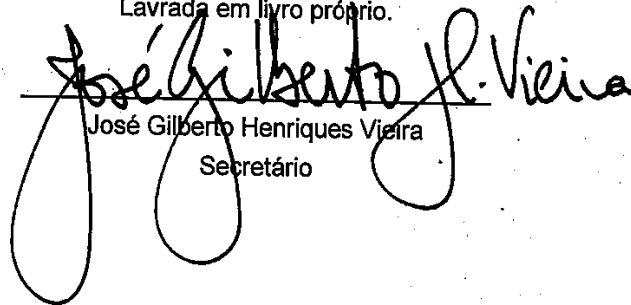
- (ii) Autorizar, por unanimidade dos acionistas presentes, a Administração da Companhia a tomar todas as providências e praticar todos os atos necessários à realização da Oferta.
- (iii) Ratificar, por unanimidade dos acionistas presentes, a aprovação do Conselho de Administração para a abertura de capital da Companhia, em especial para o seu registro como companhia aberta junto à CVM e seu registro perante à BM&FBovespa S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros ("BM&F Bovespa");
- (iv) Por unanimidade dos acionistas presentes, (a) aprovar a adesão da Companhia ao Novo Mercado; (b) a autorização para que a Companhia, seus Diretores, membros de seu Conselho de Administração e Conselho Fiscal, caso instalado, possam praticar todos os atos requeridos pelo Regulamento de Listagem do Novo Mercado ("Regulamento do Novo Mercado") da BM&FBovespa ou necessários para a adesão da Companhia ao Regulamento do Novo Mercado, incluindo, sem limitação, a celebração do respectivo contrato de adesão ao Novo Mercado;
- (v) Ratificar, por unanimidade dos acionistas presentes, os atos já praticados pela Administração da Companhia com vistas à realização da Oferta;
- (vi) Aprovar, pela maioria dos acionistas presentes, com abstenção do acionista Antônio Jesus de Oliveira Toledo, o Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia ("Plano") , conforme proposta que passa a fazer parte integrante desta Ata, como Anexo II. O Plano ora aprovado estabelece as condições gerais para a outorga, pela Companhia, de opções de compra de ações ordinárias de sua emissão aos seus administradores e empregados, sem direito de preferência para os acionistas da Companhia, dentro do limite do capital autorizado e até o limite de 3,0% (três por cento) do capital social da Companhia, podendo essa opção ser estendida aos administradores e empregados das sociedades por ela controladas direta ou indiretamente pela Companhia. As outorgas das opções de compra de ações no âmbito do Plano serão aprovadas por deliberação do Conselho de Administração;
- (vii) Aprovar, por unanimidade dos acionistas presentes, o aumento do limite do capital autorizado necessário em razão da aprovação da realização da Oferta e do Plano de Opção de Compra de Ações da Companhia, será aprovado em assembléia geral específica a ser convocada oportunamente;

JUCESP  
20 10 09

(viii) Aprovar, por unanimidade dos acionistas presentes, a reforma integral do Estatuto Social da Companhia, de forma a adequá-lo às regras do Regulamento do Novo Mercado e às deliberações tomadas acima, passando o mesmo a vigorar conforme a redação constante do Anexo III à presente;

8. **ENCERRAMENTO:** Nada mais havendo a ser tratado, foi encerrada a Assembléia, da qual se lavrou a presente Ata que, lida e aprovada, foi por todos os presentes assinada. São Paulo, 19 de outubro de 2009. Sr. Aparecido Bernardo Pereira – Presidente, Sr. José Gilberto Henriques Vieira – Secretário. Acionistas: **Integritas Participações S/A** p. José Gilberto Henriques Vieira e Caio Márcio Figueiredo Mendes; **Antônio Jesus de Oliveira Toledo**; **Aparecido Bernardo Pereira**; **Mauro Silvério Figueiredo**; **José Gilberto Henriques Vieira**; **Ewaldo Mário Kuhlmann Russo** p. Aparecido Bernardo Pereira; **Marcelo Pereira Malta de Araújo** p. Aparecido Bernardo Pereira; **Luiz Carlos Vaini** p. Aparecido Bernardo Pereira; **Heráclito de Brito Gomes Junior** p. Aparecido Bernardo Pereira; **José Paschoal Rossetti** p. Aparecido Bernardo Pereira; **Milton Almicar Silva Vargas** p. Aparecido Bernardo Pereira; **Samuel Monteiro dos Santos Junior** p. Aparecido Bernardo Pereira; **Márcio Serôa de Araújo Coriolano** p. Aparecido Bernardo Pereira.

Confere com a original,  
Lavrada em livro próprio.

  
José Gilberto Henriques Vieira  
Secretário



JLEP  
2010

ANEXO I

LISTA DE PRESEÇA DOS ACIONISTAS DE FLEURY S/A NA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA  
REALIZADA EM 19 DE OUTUBRO DE 2009

Acionista	Ações Ordinárias
Integritas Participações S/A	4.475.291
Antonio Jesus de Oliveira Toledo	120.147
Aparecido Bernardo Pereira	1
Mauro Silvério Figueiredo	1
José Gilberto Henriques Vieira	1
Ewaldo Mário Kuhlmann Russo	1
Heráclito de Brito Gomes junior	1
Milton Almicar Silva Vargas	1
Marcelo Pereira Malta de Araújo	1
Luiz Carlos Vaini	1
Samuel Monteiro dos Santos Junior	1
Márcio Serôa de Araújo Coriolano	1
José Paschoal Rossetti	1
<b>Total</b>	<b>4.595.449</b>



JUL 20 10 09

**ANEXO II**

**PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES**



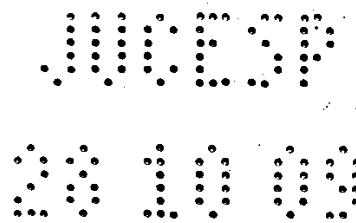


---

**Plano de Stock Options**  
**Grupo Fleury**

**Conselho de Administração**  
**13 de outubro de 2009**

A handwritten signature or mark, possibly initials, located at the bottom right of the page.



# Stock Options - Conceitos e objetivos

## Mecanismo

- Os acionistas autorizam um aumento de capital destinado à realização do plano de opções de compra (proposta = 3%, para vigência de no mínimo 5 anos)
- deve haver, necessariamente, abdicação contratualmente estabelecida por parte dos acionistas de uma parcela de seus direitos sobre o capital social, aprovada por assembleia

## Elementos

1. Preço de exercício – preço pelo qual o outorgado tem o direito de exercer sua opção
2. Prazo de carência (*vesting*) – regra ou condição para o exercício da opção
3. termo da opção – prazo máximo para o exercício da opção

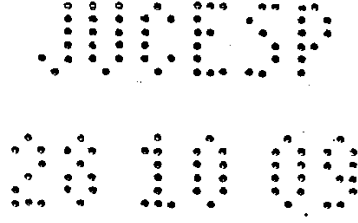


## Stock Options - Conceitos e objetivos

### Elegibilidade

- diretores (executivos, de negócio e corporativos)

A aprovação dos executivos nestes níveis que irão efetivamente receber opções será feita anualmente pelo Conselho de Administração, com base em recomendações do Comitê de Remuneração



## Frequência de outorgas, vesting, termo

Frequência de outorgas: anual

Prazo de carência total de 4 anos para exercício, da seguinte forma:

- até 2 anos da outorga: nenhuma opção poderá ser exercida

- após dois anos contados da data de outorga, até 33% das opções poderão ser exercidas;

- após três anos, mais 33%, ou até 66%, poderão ser exercidas;

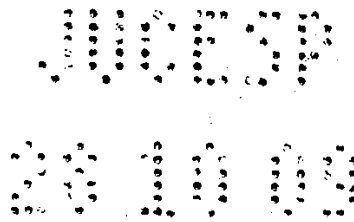
- os 34% restantes, ou cumulativamente 100% das opções, poderão ser exercidas após passados 4 anos da data de outorga.

- prazo de termo: 6 anos. Opções não exercidas até esta data perderão sua validade



**Frequência de outorgas, vesting, termo**

- A primeira outorga ocorrerá 60 dias após a abertura de capital (IPO).
- O preço da primeira outorga será baseado na média dos últimos 60 pregões.



## Exercício das Opções

- O preço de exercício será baseado na média das cotações dos 30 últimos pregões no mês anterior ao da outorga, e ajustado por inflação (IPCA) até a data de exercício
- O participante deverá manifestar formalmente o exercício das opções através de uma Notificação de Exercício.
  - Após verificação da área de recursos humanos, as solicitações serão encaminhadas ao Conselho de Administração que irá deliberar a emissão e transferência da ações na sua próxima reunião (RCA)
  - Existirão meses específicos no ano para que o executivo formalize o exercício das opções. Estes meses serão anteriores às datas da RCAs que deliberarão sobre o aumento de capital para as ações necessárias ao plano



## Regras de Saída do Plano

- A tabela a seguir apresenta o tratamento dado às opções em caso de saída do plano, nas diferentes situações de desligamento

Evento	Opções não Exercíveis ("unvested")	Opções Exercíveis ("vested")
Desligamento Voluntário	As opções são canceladas	O participante deverá exercer suas opções pendentes em até 30 dias após o anúncio do desligamento
Demissão por Justa Causa	As opções são canceladas	As opções são canceladas
Demissão sem Justa Causa	As opções são canceladas	O participante deverá exercer suas opções pendentes em até 30 dias após o anúncio do desligamento
Morte ou Invalidez Permanente	O prazo de carência será antecipado	O participante ou seus dependentes legais poderão exercer as opções durante os próximos 12 meses após o evento

-  O Conselho de Administração, ou Comitê de Remuneração designado, terá liberdade para julgar casos excepcionais e alterar as regras acima



## Nível de Incentivo Alvo

- A tabela a seguir mostra quais deveriam ser os níveis de premiação alvo do plano Fleury, para alinhamento de sua remuneração total à mediana e ao terceiro quartil de mercado, considerando os níveis atuais de salário base, remuneração variável e benefícios, e nossa recomendação
- A recomendação tem como objetivo equilibrar o alinhamento a mercado e a equidade interna entre os níveis

	Alinhamento Mercado		Recomendação
	Mediana	3º Quartil	
Presidente	11	18	12
Diretor Executivo	3	6	6
Diretor UN/Corporativo	4	7	5

Nota: Valores em múltiplos de salários



2020

## Administração do Plano

- O plano será gerenciado pelo Conselho de Administração e Comitê de Remuneração do Fleury, que contará com o apoio das áreas de recursos humanos, jurídica e financeira da empresa
  - O Comitê submeterá suas recomendações ao Conselho de Administração para aprovação
- As principais atribuições do Conselho ou Comitê com relação ao plano serão:
  - Analisar e aprovar anualmente as recomendações quanto aos elegíveis, bem como o número de unidades outorgadas
  - Assegurar o cumprimento das regras do plano, e julgar casos excepcionais e não previstos nas mesmas
  - Acompanhar o funcionamento do plano, as práticas de mercado e a legislação, e propor ajustes necessários
  - Realizar as comunicações relacionadas ao plano aos acionistas e ao mercado



JUCEP  
2010 09

ANEXO III

ESTATUTO SOCIAL



JUL 20 10 09

**ANEXO III DA ATA DE ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA  
EM 19 DE OUTUBRO DE 2009 .**

**ESTATUTO SOCIAL DE  
FLEURY S.A.**

**Capítulo I  
Da Denominação, Sede, Objeto e Duração**

**Artigo 1º** – O Fleury S.A. ("Companhia") é uma sociedade por ações de capital autorizado, que se rege pelas disposições legais aplicáveis, em especial a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações"), pelos usos do comércio e por este Estatuto Social.

**Parágrafo Único:** Com a admissão da Companhia no Novo Mercado da BM&FBovespa S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros ("Novo Mercado" e "BM&FBovespa", respectivamente), a Companhia, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, se instalado, sujeitam-se também às disposições do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BM&FBovespa ("Regulamento do Novo Mercado").

**Artigo 2º** – A Companhia tem sede e foro na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida General Valdomiro de Lima, 508, e poderá abrir e encerrar filiais, sucursais, agências, escritórios e depósitos em qualquer localidade do território nacional ou no exterior, conforme deliberação da Diretoria Executiva da Companhia.

**Artigo 3º** – A Companhia tem por objeto social: (i) a prestação de serviços médicos e medicina diagnóstica, (ii) a consultoria, assessoria, cursos e palestras na área da saúde, bem como a prestação de serviços que visem a promoção de saúde e a gestão de doenças crônicas, (iii) a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnológico na área da medicina; (iv) a prestação a terceiros de serviços que importem na utilização da capacidade disponível do seu cabedal, representado por conhecimentos, técnicas, equipamentos, máquinas e demais meios de realização de suas atividades.

**Parágrafo Primeiro** - As atividades realizadas pela Companhia têm por objetivo a criação de condições adequadas para o bom desempenho da profissão médica, além de pugnar pela pesquisa e estudos, visando o progresso científico da medicina.



JUL 20 10 09

**Parágrafo Segundo** – A Companhia poderá, ainda, participar em outras sociedades como sócia, acionista ou quotista.

**Artigo 4º** – O prazo de duração da Companhia é indeterminado.

## Capítulo II

### Do Capital Social e Das Ações

**Artigo 5º** – O capital social subscrito e integralizado é de R\$ 224.609.040,00 (duzentos e vinte e quatro milhões, seiscentos e novel mil e quarenta reais), dividido em 4.595.449 (quatro milhões quinhentas e noventa e cinco mil quatrocentas e quarenta e nove) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal.

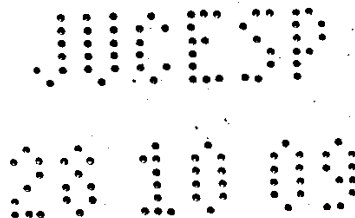
**Parágrafo Primeiro** – O capital social da Companhia será representado exclusivamente por ações ordinárias.

**Parágrafo Segundo** – As ações representativas do capital social são indivisíveis em relação à Companhia, e cada ação ordinária confere a seu titular o direito a um voto nas Assembléias Gerais da Companhia. Quando uma ação pertencer a mais de uma pessoa, os direitos a ela conferidos serão exercidos pelo representante do condomínio.

**Parágrafo Terceiro** – Todas as ações da Companhia são escriturais e serão mantidas em conta de depósito, em nome de seus titulares, em instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) com quem a Companhia mantenha contrato de custódia em vigor, sem emissão de certificados. A instituição depositária poderá cobrar dos acionistas o custo do serviço de transferência e averbação de propriedade das ações escriturais, assim como o custo dos serviços relativos às ações custodiadas, observados os limites máximos fixados pela CVM.

**Parágrafo Quarto** – Fica vedada a emissão pela Companhia de ações preferenciais ou partes beneficiárias.

**Parágrafo Quinto** – As ações da Companhia não poderão ser gravadas com ônus, caucionadas ou oferecidas em garantia sem a expressa concordância de acionistas representando a maioria do capital social com direito a voto.



**Parágrafo Sexto** – A Companhia poderá, por deliberação do Conselho de Administração, adquirir as próprias ações para permanência em tesouraria e posterior alienação ou cancelamento, até o montante do saldo de lucro e de reservas, exceto a reserva legal, sem diminuição do capital social, observadas as disposições legais e regulamentares aplicáveis.

**Parágrafo Sétimo** – A não ser pelas hipóteses previstas nos Parágrafos Segundo e Terceiro do Artigo 6º, os acionistas terão direito de preferência, na proporção de suas respectivas participações, na subscrição de ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição de emissão da Companhia, que poderá ser exercido no prazo legal de 30 (trinta) dias.

**Artigo 6º** – A Companhia está autorizada a aumentar seu capital social, independentemente de reforma estatutária, mediante deliberação do Conselho de Administração, que fixará as condições de subscrição, integralização e colocação das ações a serem emitidas, até o limite de 15% (quinze por cento) do capital social.

**Parágrafo Primeiro** – O limite do capital autorizado da Companhia somente poderá ser modificado por deliberação da Assembléia Geral, ouvido o Conselho Fiscal, caso instalado.

**Parágrafo Segundo** – A Companhia, dentro do limite do capital autorizado e de acordo com plano aprovado pela Assembléia Geral, poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações, sem direito de preferência para os acionistas, em favor dos administradores, empregados ou prestadores de serviço da Companhia ou de suas controladas.

**Parágrafo Terceiro** – A critério do Conselho de Administração, poderá ser excluído o direito de preferência ou reduzido o prazo para seu exercício, nas emissões de ações ordinárias, debêntures conversíveis em ações ordinárias e bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante: (i) venda em bolsa ou subscrição pública; ou (ii) permuta de ações, em oferta pública de aquisição de controle, nos termos da lei, e dentro do limite do capital autorizado.

**Artigo 7º** – Os acionistas e, no que aplicável, a Companhia respeitarão os termos e condições dos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia. É expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembléia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de

BM&FBOVESPA  
2009

direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de acionistas.

**Parágrafo Único** – A Companhia, disponibilizará aos acionistas os acordos de acionistas referidos no caput deste Artigo, quando solicitado.

### **Capítulo III Da Administração**

**Artigo 8º** – São órgãos da Companhia:

- (a) Assembléia Geral;
- (b) Conselho de Administração;
- (c) Diretoria Executiva, e
- (d) Conselho Fiscal.

**Parágrafo Único** – A posse dos administradores é condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Administradores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado. Os administradores deverão, imediatamente após a investidura no cargo, comunicar à BM&FBovespa a quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão da Companhia de que sejam titulares, direta ou indiretamente, inclusive seus derivativos.

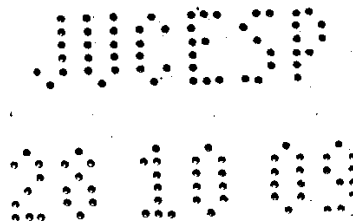
#### **Seção I Da Assembléia Geral**

**Artigo 9º** – A Assembléia Geral é o órgão deliberativo da Companhia e reunir-se-á: (i) ordinariamente, dentro dos 04 (quatro) primeiros meses após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre as matérias constantes do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações, incluindo a eleição e destituição dos membros do Conselho de Administração, com a indicação de seu Presidente e Vice-Presidente; e (ii) extraordinariamente, sempre que os interesses sociais exigirem.

**Parágrafo Primeiro** – A convocação da Assembléia Geral será feita pelo Conselho de Administração, na forma da lei.

**Parágrafo Segundo** – A Assembléia Geral será instalada e realizada nos termos da lei.

**Artigo 10** – A Assembléia Geral será instalada e presidida pelo Presidente do Conselho de Administração da Companhia ou, no seu impedimento, pelo Vice-Presidente do Conselho de



Administração, ou na ausência de ambos, por Acionista escolhido por maioria de votos dos presentes. Ao Presidente da Assembléia caberá a escolha de um secretário.

**Artigo 11** – A Assembléia Geral terá as seguintes atribuições, além daquelas previstas na Lei das Sociedades por Ações:

- (a) eleger e destituir, a qualquer tempo, os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, quando instalado;
- (b) fixar a remuneração global dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, nos termos do artigo 152 da Lei das Sociedades por Ações, assim como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal, quando instalado, cabendo ao Conselho de Administração deliberar sobre a distribuição de tal montante;
- (c) tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas;
- (d) deliberar, de acordo com a proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- (e) ratificar o orçamento anual, aprovado e apresentado pelo Conselho de Administração;
- (f) deliberar sobre a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social;
- (g) deliberar sobre transformação, fusão, incorporação e cisão da Companhia, sua dissolução e liquidação, eleger e destituir liquidantes, bem como o conselho fiscal que deverá funcionar no período de liquidação, e julgar-lhes as contas;
- (h) Deliberar sobre a saída da Companhia do Novo Mercado, da BM&FBovespa e sobre o cancelamento de registro de companhia aberta da Companhia;
- (i) Escolher a instituição responsável pela preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, dentre as empresas indicadas pelo Conselho de Administração, nos casos e na forma prevista neste Estatuto Social;



JUL 20 09

- (j) apoiar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores, empregados, prestadores de serviço da Companhia ou de suas controladas;
- (k) criar novas ações fora do limite do capital autorizado, e
- (l) definir o capital social autorizado para investimentos em subsidiárias.

**Artigo 12** – Para qualquer deliberação da Assembléia Geral será necessária a aprovação de acionistas que representem, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) do capital votante mais uma ação, não computados os votos em branco, ou pelo menor quorum estabelecido em lei, ressalvadas as hipóteses na Lei das Sociedades por Ações, que exijam quorum superior ao determinado por este artigo.

## **Seção II Do Conselho de Administração**

**Artigo 13** – O Conselho de Administração será composto de: (i) no mínimo 05 (cinco) e no máximo 09 (nove) membros efetivos, pessoas naturais, residentes ou não no país, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembléia Geral, todos acionistas da Companhia, sendo que no mínimo 20% (vinte por cento) destes assentos deverão ser ocupados por Conselheiros Independentes, conforme definido abaixo; e (ii) até 06 (seis) membros suplentes, pessoas naturais, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembléia Geral, aos quais competirá a substituição de membros efetivos expressamente indicados pela Assembléia Geral, nos casos de ausências ou impedimentos ocasionais.

**Parágrafo Primeiro** – Quando a aplicação do percentual acima resultar em número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro: (i) imediatamente superior se a fração for igual ou superior a 0,5 (cinco décimos); ou (ii) imediatamente inferior, se a fração for inferior a 0,5 (cinco décimos).

**Parágrafo Segundo** – Entende-se por Conselheiro Independente como sendo o membro do Conselho de Administração que, consoante a qualificação constante no Regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa se caracteriza por: (i) não ter qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (ii) não ser acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos três anos, vinculado à sociedade ou entidade relacionada ao acionista controlador da Companhia (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta



JUL 2019

restrição); (iii) não ter sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor da Companhia, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (iv) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia em magnitude que implique perda de independência; (v) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia; (vi) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; e (vii) não receber outra remuneração da Companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação de capital estão excluídos desta restrição).

**Parágrafo Terceiro** – O mandato dos membros do Conselho de Administração é de 02 (dois) anos, permitida a reeleição.

**Parágrafo Quarto** – O prazo de gestão dos Conselheiros se estenderá até a investidura dos respectivos sucessores.

**Parágrafo Quinto** – Os membros do Conselho de Administração serão investidos em seus cargos mediante assinatura de termo de posse lavrado no Livro de Atas de Reuniões do Conselho de Administração. A posse dos membros do Conselho de Administração está condicionada à subscrição do Termo de Anuência dos Administradores a que se refere o Artigo 8º, parágrafo único deste Estatuto Social.

**Artigo 14** – O Conselho de Administração terá 01 (um) Presidente e 01 (um) Vice-Presidente, eleitos em Assembléia Geral.

**Parágrafo Primeiro** – No caso de vacância do cargo de Conselheiro que acarrete um número de membros eleitos inferior ao disposto no Artigo 13 do presente Estatuto Social, a respectiva vaga será preenchida por membro eleito em Assembléia Geral, e o substituto eleito assumirá o mandato, pelo tempo remanescente até o término do respectivo prazo de gestão.

**Parágrafo Segundo** – No caso de vacância do cargo ou impedimento definitivo do Presidente ou do Vice-Presidente do Conselho de Administração, estes substituirão um ao outro, acumulando as funções e completando o mandato do substituído.

**Parágrafo Terceiro** - No caso de ausências ou impedimentos ocasionais de qualquer dos membros efetivos, estes serão substituídos pelos membros suplentes expressamente indicados na Assembléia Geral, nos termos do Artigo 13 deste Estatuto Social. No caso de



11059  
20 10 09

ausências ou impedimentos ocasionais de qualquer dos demais membros efetivos, para os quais não haja indicação de membro suplente, não haverá substituição.

**Artigo 15** – O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, bimestralmente, e, extraordinariamente, a qualquer tempo, sempre que necessário, por convocação de seu Presidente, Vice-Presidente, ou ainda por convocação de qualquer dos membros do Conselho de Administração.

**Parágrafo Primeiro** – As convocações para as reuniões do Conselho de Administração deverão ser feitas por escrito, por meio de correspondência eletrônica, fac-símile ou carta, com antecedência mínima de 08 (oito) dias e especificarão a data, hora, local e a ordem do dia. As reuniões realizar-se-ão independentemente de convocação caso se verifique a presença da totalidade dos Conselheiros em exercício, ou com a concordância prévia, por escrito, dos Conselheiros ausentes.

**Parágrafo Segundo** – As reuniões do Conselho de Administração serão presididas pelo Presidente do Conselho de Administração e secretariadas por quem ele indicar. No caso de ausência temporária do Presidente do Conselho de Administração, essas reuniões serão presididas pelo Vice-Presidente do Conselho de Administração ou, na sua ausência, por Conselheiro escolhido por maioria dos votos dos demais membros do Conselho de Administração, cabendo ao presidente da reunião indicar o secretário.

**Parágrafo Terceiro** – É necessária a presença da maioria dos Conselheiros em exercício para instalação das reuniões do Conselho de Administração, as quais deverão ser realizadas, preferencialmente, na sede da Companhia. Serão admitidas reuniões por meio de teleconferência ou videoconferência, admitida a gravação das mesmas. Tal participação será considerada presença pessoal em referida reunião. Nesse caso, os membros do Conselho de Administração que participarem remotamente da reunião do Conselho poderão expressar seus votos, na data da reunião, por meio de carta ou fac-símile ou correio eletrônico digitalmente certificado.

**Parágrafo Quarto** – Em caráter de urgência, as reuniões do Conselho de Administração poderão ser convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração sem a observância do prazo acima, desde que inequivocamente cientes todos os demais integrantes do Conselho de Administração: As convocações podem ser feitas por qualquer meio, eletrônico ou não, que permita a comprovação de recebimento.



JUL 20 10 09

**Artigo 16** – As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente do Conselho, em caso de empate, o voto de qualidade.

**Artigo 17** – Ao término de cada reunião deverá ser lavrada ata, que deverá ser assinada por todos os Conselheiros fisicamente presentes à reunião, e posteriormente transcrita no Livro de Registro de Atas do Conselho de Administração da Companhia.

**Parágrafo Primeiro** – Os votos proferidos por Conselheiros que participarem remotamente da reunião do Conselho deverão igualmente constar no Livro de Registro de Atas do Conselho de Administração, devendo a cópia da carta, fac-símile ou mensagem eletrônica, conforme o caso, contendo o voto do Conselheiro, ser juntada ao Livro logo após a transcrição da ata.

**Parágrafo Segundo** – Deverão ser publicadas e arquivadas no registro público de empresas mercantis as atas de reunião do Conselho de Administração da Companhia que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.

**Parágrafo Terceiro** – O Conselho de Administração poderá admitir outros participantes em suas reuniões, com a finalidade de acompanhar as deliberações e/ou prestar esclarecimentos de qualquer natureza, vedado a estes, entretanto, o direito de voto.

**Artigo 18** – Compete primordialmente ao Conselho de Administração, além das matérias previstas no artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações, as matérias abaixo elencadas:

- (a) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia e suas controladas;
- (b) deliberar sobre o montante da remuneração individual dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;
- (c) deliberar sobre as contas da Diretoria Executiva, consubstanciadas nos Balanços Semestrais ou nos Relatórios da Administração, bem como sobre as Demonstrações Financeiras, para posterior encaminhamento à apreciação e aprovação da Assembléia Geral Ordinária;
- (d) deliberar sobre a distribuição de dividendos intermediários ou intercalares ou o pagamento de juros sobre capital próprio, bem como submeter à Assembléia Geral a



2019  
2019

proposta de destinação do lucro líquido do exercício, nos termos da Lei das Sociedades por Ações e demais leis aplicáveis;

(e) aprovar, rever ou modificar o Plano de Trabalho, os Orçamentos Anuais, o Plano de Investimentos e os Programas Estratégicos e de Expansão da Companhia e de suas controladas;

(f) deliberar sobre as políticas, planos, orçamentos e demais assuntos propostos pela Diretoria Executiva;

(g) deliberar sobre oportunidades de investimento e ou desinvestimento propostas pela Diretoria Executiva;

(h) fiscalizar, por qualquer de seus membros, a gestão dos Diretores e examinar a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia, solicitando informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e sobre quaisquer outros atos, de forma a garantir a integridade financeira da Companhia;

(i) aprovar ou alterar o Regimento Interno da Companhia;

(j) constituir Comitês Especiais, determinando suas finalidades, indicando seus membros e fixando seus honorários.

(k) deliberar sobre a constituição de sociedades ou a sua transformação em outro tipo de sociedade, o ingresso ou retirada, direta ou indireta, no capital de outras sociedades, consórcios, fundações e outras entidades, através do exercício do direito de retirada, do exercício ou renúncia de direitos de preferência na subscrição e na aquisição, direta ou indiretamente, de participações societárias, ou qualquer outra forma de participação ou retirada admitida em lei, nele incluídas, mas não limitadas às operações de fusão, cisão e incorporação em relação às sociedades em que participe;

(l) deliberar sobre propostas de alteração do capital social e submetê-las a Assembléia Geral;

(m) manifestar-se sobre operações de fusão, cisão ou incorporação previamente à Assembléia Geral que sobre elas deliberar, bem como sobre aquisições de participações acionárias propostas pela Diretoria Executiva;



UNESP  
201009

- (n) respeitado o disposto no Artigo 33 do presente Estatuto Social, aprovar a prestação de garantias em geral, contratação de empréstimos e financiamentos e a celebração de contratos pela Companhia que impliquem endividamento, cujo valor individual, ou, no conjunto, considerado o mesmo exercício social, ultrapasse 25% do Patrimônio Líquido, auditado, do exercício anterior. Para operações cujo valor individual, ou, no conjunto, considerado o mesmo exercício social, seja inferior a 25% do Patrimônio Líquido, a aprovação será de competência do Presidente, isoladamente, ou de dois Diretores agindo em conjunto, salvo se limite inferior vier a ser estabelecido pelo Conselho de Administração;
- (o) estabelecer alçadas da Diretoria Executiva em limite inferior ao estabelecido na alínea (n) acima para a prestação de garantias, a contratação de empréstimos e financiamentos e para a celebração de contratos pela Companhia que impliquem endividamento;
- (p) deliberar sobre aquisição, alienação e oneração de bens móveis ou imóveis pertencentes ao ativo permanente, inclusive valores mobiliários, bem como a constituição de ônus reais;
- (q) deliberar sobre as políticas e o plano anual de auditoria interna, propostos por seu responsável, bem como tomar conhecimento dos seus relatórios e determinar a adoção de medidas necessárias;
- (r) escolher e destituir os auditores externos independentes;
- (s) manifestar-se sobre planos de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores, empregados, prestadores de serviços da Companhia ou de suas controladas, para submissão à Assembléia Geral;
- (t) aprovar a outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores, empregados, prestadores de serviços da Companhia ou de suas controladas, dentro do limite do capital autorizado e de acordo com plano aprovado pela Assembléia Geral;
- (u) deliberar acerca da eventual abertura de capital e oferta pública de valores mobiliários de qualquer das sociedades controladas pela Companhia, bem como deliberar sobre suas respectivas condições e aprovar a prática de todos e quaisquer atos necessários ou convenientes à realização de tais operações;

JUL 20 10 09

- (v) deliberar sobre quaisquer matérias que não sejam de competência da Diretoria Executiva ou que ultrapassem o limite da sua competência;
- (w) manifestar-se previamente sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembléia Geral;
- (x) deliberar sobre a aquisição de ações de emissão da Companhia para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria, bem como sobre sua revenda ou recolocação no mercado, observadas as normas expedidas pela CVM e demais disposições legais aplicáveis;
- (y) definir a lista tríplice de empresas especializadas a ser apresentada à Assembléia Geral para a elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia para fins de oferta pública de aquisição de ações, da saída do Novo Mercado e/ou cancelamento de registro de companhia aberta de que trata o Capítulo VI deste Estatuto Social;
- (z) aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais.

**Parágrafo Único** – As matérias que não forem, por lei ou pelo presente Estatuto Social, de competência privativa do Conselho de Administração ou da Assembléia Geral, poderão ser, pelo Conselho de Administração, delegadas à Diretoria Executiva.

### **Seção III** **Da Diretoria Executiva**

**Artigo 19** – A Companhia será administrada por um Presidente, seguido dos demais membros da Diretoria Executiva eleitos pelo Conselho de Administração, com a designação abaixo descrita, sendo que os membros eleitos para os cargos de Presidente e Vice-Presidente do Conselho de Administração não poderão ser eleitos para a Diretoria Executiva:

- (1) Presidente;
- (2) Diretor Executivo de Finanças;
- (3) Diretor Executivo de Pessoas;
- (4) Diretor Executivo de Medicina Diagnóstica;
- (5) Diretor Executivo de Medicina Preventiva e Terapêutica; e
- (6) Diretor de Relações com Investidores.



JUL 20 10 09

**Parágrafo Primeiro** – A Companhia será representada, em juízo ou fora dele, pelo Presidente, isoladamente, ou pelos demais Diretores, sempre em conjunto de 02 (dois).

**Parágrafo Segundo** – A representação da Companhia, para a assinatura de cheques, contratos, empréstimos, financiamentos, títulos de crédito em geral e demais documentos, será efetuada pelo Presidente, isoladamente, por 02 (dois) Diretores, ou por 02 (dois) procuradores, ou ainda por 01 (um) Diretor e 01 (um) procurador em conjunto.

**Parágrafo Terceiro** – As procurações em nome da Companhia serão sempre outorgadas por 02 (dois) Diretores em conjunto e deverão especificar os poderes conferidos e conterão, exceto aquelas para fins judiciais, prazo de validade limitado.

**Artigo 20** – Ao Presidente compete a:

- (a) direção geral dos negócios da Companhia, a convocação e presidência das Reuniões da Diretoria Executiva, bem como a coordenação dos trabalhos dos demais Diretores;
- (b) representação da Companhia em todas as suas relações com terceiros, responsabilizando-se pelos resultados econômico-financeiros da Companhia e pela proteção do nome da Companhia;
- (c) supervisão do cumprimento das políticas e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração;

**Artigo 21** – Ao Diretor Executivo de Finanças compete:

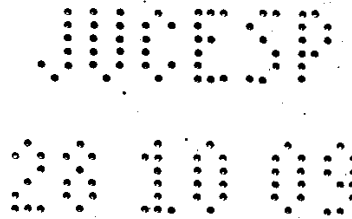
- (a) organização e supervisão geral das atividades administrativas das áreas de Controladoria, Finanças e Jurídico; e
- (b) coordenação de todo o controle e movimentação do numerário, zelar pela saúde econômica e financeira da Companhia, bem como garantir sua solvência.

**Artigo 22** – Ao Diretor Executivo de Pessoas compete:

- (a) organização e supervisão das políticas e diretrizes de Recursos Humanos da Companhia;







(b) implementação e administração dos processos de recrutamento, seleção, políticas de cargos e salários, desenvolvimento organizacional e gestão de desempenho da Companhia;

(c) elaboração e implementação de planos de ação para o desenvolvimento técnico e profissional dos colaboradores; e

(d) elaboração das diretrizes da atividade médica bem como implementação dos princípios e políticas na área da medicina.

**Artigo 23** – Ao Diretor Executivo de Medicina Diagnóstica compete a direção geral do negócio de Medicina Diagnóstica do Grupo Fleury, abrangendo todas as suas marcas.

**Artigo 24** – Ao Diretor Executivo de Medicina Preventiva e Terapêutica compete a direção geral dos negócios de Medicina Preventiva e Terapêutica do Grupo Fleury.

**Artigo 25** – Ao Diretor de Relações com Investidores compete, dentre outras atribuições que lhe venham ser estabelecidas:

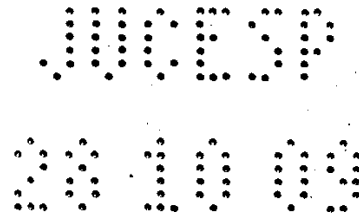
(a) representar a Companhia perante os órgãos de controle e demais instituições que atuam no mercado de capitais;

(b) prestar informações ao público investidor, à CVM, às bolsas de valores em que a Companhia tenha seus valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior; e

(c) manter atualizado o registro de companhia aberta perante a CVM.

**Artigo 26** – O mandato da Diretoria Executiva é de 02 (dois) anos e coincidirá com o do Conselho de Administração, permitida reeleição, sendo que os seus membros permanecerão no cargo até a investidura dos respectivos sucessores.

**Parágrafo Único** – Os membros da Diretoria Executiva serão investidos em seus cargos mediante assinatura de termo de posse lavrado no Livro de Registro de Atas da Diretoria Executiva. A posse dos membros da Diretoria Executiva está condicionada à subscrição do



Termo de Anuência dos Administradores à que se refere o Artigo 8º, parágrafo único deste Estatuto Social.

**Artigo 27** – Nos casos de ausência, licença, impedimento ou afastamento, temporário os Diretores substituir-se-ão da seguinte forma:

- (a) o Presidente será substituído pelo Diretor Executivo de Finanças, que acumulará as funções; e
- (b) os demais Diretores serão substituídos pelo Diretor que for designado, em conjunto, pelo Presidente e Vice-Presidente do Conselho de Administração.

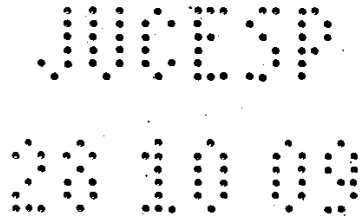
**Parágrafo Único** – Caso ocorra vacância ou afastamento definitivo de qualquer membro da Diretoria Executiva, os Diretores serão substituídos conforme deliberação do Conselho de Administração.

**Artigo 28** – A Diretoria Executiva se reunirá por convocação do Presidente, ou ainda, por convocação da metade dos Diretores em exercício.

**Parágrafo Único** – O “quorum” mínimo para instalação das reuniões da Diretoria Executiva é de pelo menos metade dos membros em exercício, e suas deliberações serão tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente, em caso de empate, o voto de qualidade.

**Artigo 29** – Além dos deveres e responsabilidades de que possa ser incumbida pela Assembléia Geral e pelo Conselho de Administração, compete à Diretoria Executiva, sem prejuízo de outras atribuições legais, as seguintes matérias:

- (a) cumprir e fazer cumprir este Estatuto Social e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembléia Geral;
- (b) dar cumprimento ao objeto social;
- (c) aprovar os planos, os programas e as normas gerais de operação, administração e controle no interesse e desenvolvimento da Companhia, observadas as orientações estabelecidas pelo Conselho de Administração;



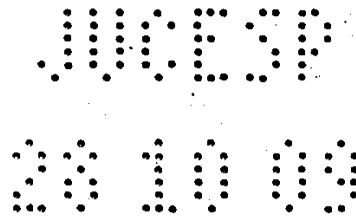
- (d) elaborar e apresentar ao Conselho de Administração, para posterior encaminhamento à Assembléia Geral Ordinária, relatório das atividades de negócios sociais, instruindo-os com Relatório Anual, Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Mutação do Patrimônio Líquido, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração das Origens e Aplicações e Recursos, proposta de distribuição de dividendos e os planos de investimentos;
- (e) dirigir todas as atividades da Companhia, imprimindo-lhes as diretrizes traçadas pelo Conselho de Administração;
- (f) propor ao Conselho de Administração, planos e programas de investimentos;
- (g) manifestar-se sobre qualquer assunto, de sua competência, a ser submetido à aprovação do Conselho de Administração;
- (h) elaborar e enviar aos acionistas e Conselheiros relatórios trimestrais sobre a situação econômica e financeira da Companhia;
- (i) elaborar código de conduta, a ser submetido à aprovação do Conselho de Administração, que abranja o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados; e
- (j) aprovar a abertura e encerramento de filiais e unidades de atendimento.

#### **Seção IV Do Conselho Fiscal**

**Artigo 30** – O Conselho Fiscal da Companhia funciona de modo não permanente, com as atribuições e os poderes que a lei lhe confere e é instalado por deliberação da Assembléia Geral a pedido dos acionistas.

**Parágrafo Primeiro** – Quando instalado, o Conselho Fiscal será composto por, no mínimo, 03 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembléia Geral.

**Parágrafo Segundo** – O funcionamento, remuneração, competência, os deveres e as responsabilidades dos membros do Conselho Fiscal obedecerão ao disposto na legislação



em vigor, sendo garantida a disponibilização de informações a pedido de qualquer de seus membros, sem limitações a exercícios anteriores.

**Artigo 31** – A posse dos membros do Conselho Fiscal será feita mediante a assinatura de termo respectivo, em livro próprio, condicionada à subscrição do Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal previsto no Regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa.

**Parágrafo Primeiro** – Os membros do Conselho Fiscal deverão, ainda, imediatamente após a posse no cargo, comunicar à BM&FBovespa a quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão da Companhia de que sejam titulares, direta ou indiretamente, inclusive derivativos.

**Parágrafo Segundo** – Os membros do Conselho Fiscal serão substituídos, em suas faltas e impedimentos temporários, bem como em caso de vacância de qualquer dos cargos, pelos respectivos suplentes.

#### **Seção V Dos Comitês**

**Artigo 32** – O Conselho de Administração, para seu assessoramento, poderá constituir Comitês Especiais técnicos e consultivos, com qualquer designação, indicar os seus membros, que poderão ser membros dos órgãos de administração da Companhia ou não, bem como determinar suas respectivas competências, fixar os seus honorários e, sempre que necessário, instituir o seu regulamento, incluindo regras sobre composição, prazo de gestão e funcionamento, dentre outras.

#### **Capítulo IV Do Uso Da Denominação Social**

**Artigo 33** – O uso da denominação social é indelegável. Será ineficaz o uso da razão social em negócios estranhos à Companhia, tais como fianças, avais, ou quaisquer outras responsabilidades de favor ou em garantia de obrigações de terceiros que não sociedades controladas pela Companhia.

#### **Capítulo V Do Exercício Social, Dos Lucros e sua Distribuição**

JUL 29 10 09

**Artigo 34** – O exercício social coincidirá com o ano civil, iniciando-se em 01 de janeiro e encerrando-se em 31 de dezembro de cada ano. Ao fim de cada exercício serão elaboradas as demonstrações financeiras da Companhia, com observância das disposições legais vigentes. As demonstrações financeiras serão apresentadas à Assembléia Geral, juntamente com a proposta de destinação do lucro líquido do exercício, observando o disposto em lei e no presente Estatuto.

**Parágrafo Primeiro** – Do resultado apurado no exercício serão feitas as deduções e provisões legais, além da participação dos empregados e administradores, se houver. Sobre o lucro líquido verificado, serão destacadas as quantias equivalentes às seguintes porcentagens:

- (a) 5% (cinco por cento) para a constituição da reserva legal, até que se alcance o limite previsto em Lei;
- (b) 25% (vinte e cinco por cento) a ser distribuído como dividendo obrigatório, nos termos do art. 202 da Lei das Sociedades por Ações, pagável no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da data de sua declaração, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral, devendo o pagamento ser efetuado no mesmo exercício em que for declarado; e
- (c) o saldo do lucro, se houver, terá a destinação que lhe for dado pela Assembléia Geral, consoante proposta referida no *caput* deste Artigo, atendidas as prescrições legais aplicáveis.

**Parágrafo Segundo** – Por deliberação do Conselho de Administração, em face dos resultados apurados no Balanço Patrimonial referido no *caput* deste Artigo, poderão ser distribuídos dividendos intermediários.

**Parágrafo Terceiro** – Por deliberação do Conselho de Administração, também poderão ser distribuídos dividendos intermediários à conta de lucros acumulados ou de reservas de lucro existentes no último Balanço anual ou semestral, nos termos do artigo 204, parágrafo 2º da Lei das Sociedades por Ações.

**Parágrafo Quarto** – Os dividendos não reclamados no prazo de 03 (três) anos, contados da data em que tenham sido postos à disposição dos acionistas, prescreverão em benefício da Companhia.



JUL 28 10 09

**Artigo 35** – Nos termos do artigo 194 da Lei das Sociedades por Ações, a Assembléia Geral poderá deliberar a criação de reservas específicas, indicando a sua finalidade, fixando critérios para determinar a parcela anual dos lucros líquidos que serão destinados à sua constituição e estabelecendo o seu limite máximo.

#### Capítulo VI

#### Da Alienação do Controle Acionário, Cancelamento do Registro e Saída do Novo Mercado

**Artigo 36** – Conforme definições abaixo, a Alienação de Controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente do Poder de Controle se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição das ações dos demais acionistas da Companhia, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao Acionista Controlador Alienante.

Parágrafo único – Para os fins deste Estatuto Social, os seguintes termos iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

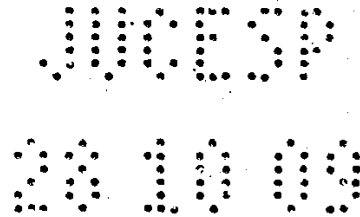
“Acionista Controlador” significa o acionista ou o grupo de acionistas que exerça o Poder de Controle da Companhia.

“Acionista Controlador Alienante” significa o Acionista Controlador, quando este promove a alienação de controle da Companhia.

“Ações de Controle” significa o bloco de ações que assegura, de forma direta ou indireta, ao(s) seu(s) titular(es), o exercício individual e/ou compartilhado do Poder de Controle da Companhia.

“Ações em Circulação” significa todas as ações emitidas pela Companhia, excetuadas as ações detidas pelo Acionista Controlador, por pessoas a ele vinculadas, por administradores da Companhia e aquelas em tesouraria.

“Alienação de Controle da Companhia” significa a transferência a terceiro, a título oneroso, das Ações de Controle.



"Poder de Controle" (bem como os seus termos correlatos "Controladora", "Controlada", "sob Controle comum" ou "Controle") significa o poder efetivamente utilizado de dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito. Há presunção relativa de titularidade do Poder de Controle em relação à pessoa ou ao grupo de pessoas vinculado por acordo de acionistas ou sob controle comum (grupo de controle) que seja titular de ações que lhe tenham assegurado a maioria absoluta dos votos dos acionistas presentes nas três últimas Assembléias Gerais da Companhia, ainda que não seja titular das ações que lhe assegurem a maioria absoluta do capital votante.

"Valor Econômico" significa o valor da Companhia e de suas ações que vier a ser determinado por empresa especializada, mediante a utilização de metodologia reconhecida ou com base em outro critério que venha a ser definido pela CVM.

**Artigo 37** – A oferta pública referida no Artigo 36 acima também deverá ser efetivada:

- a) nos casos em que houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, que venha a resultar na Alienação de Controle da Companhia; ou
- b) em caso de alienação do controle de sociedade que detenha o Poder de Controle da Companhia, sendo que, nesse caso, o Acionista Controlador Alienante ficará obrigado a declarar à BM&FBovespa o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar documentação que comprove esse valor.

**Artigo 38** – Aquele que já detiver ações da Companhia e venha a adquirir o Poder de Controle, em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o Acionista Controlador, envolvendo qualquer quantidade de ações, estará obrigado a:

- a) efetivar a oferta pública referida no Artigo 36 deste Estatuto Social; e
- b) ressarcir os acionistas dos quais tenha comprado ações em bolsa de valores nos 6 (seis) meses anteriores à data de Alienação de Controle da Companhia, devendo pagar a estes a eventual diferença entre o preço pago ao Acionista Controlador Alienante e o valor pago em bolsa de valores por ações da Companhia nesse mesmo período, devidamente atualizado.

BM&FBovespa  
23 10 09

**Artigo 39** – O Acionista Controlador Alienante não transferirá a propriedade de suas ações enquanto o comprador do Poder de Controle não subscrever o Termo de Anuência dos Controladores referido no Regulamento do Novo Mercado, que deverá ser imediatamente enviado à BM&FBovespa. A Companhia também não registrará qualquer transferência de ações para o comprador do Poder de Controle, ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle, enquanto este(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores referido no Regulamento do Novo Mercado, devendo o mesmo ser encaminhado à BM&FBovespa imediatamente.

**Artigo 40** – Nenhum Acordo de Acionistas que disponha sobre o exercício de Poder de Controle poderá ser registrado na sede da Companhia, sem que os seus signatários tenham subscrito o Termo de Anuência dos Controladores referido no Regulamento do Novo Mercado, que deverá ser imediatamente enviado à BM&FBovespa.

**Artigo 41** – Na oferta pública de aquisição de ações a ser efetivada pela Companhia ou pelo Acionista Controlador para o cancelamento do registro de companhia aberta da Companhia, o preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao Valor Econômico apurado em laudo de avaliação, conforme previsto no Artigo 43 abaixo.

**Artigo 42** – Caso os acionistas reunidos em Assembléia Geral Extraordinária deliberem: (a) a saída da Companhia do Novo Mercado para que suas ações tenham registro para negociação fora do Novo Mercado ou (b) a reorganização societária da qual a companhia resultante não seja admitida no Novo Mercado, o Acionista Controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações dos demais acionistas da Companhia, cujo preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao Valor Econômico, apurado em laudo de avaliação, conforme previsto no Artigo 43, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

**Artigo 43** – O laudo de avaliação previsto nos Artigos 18 (alínea y), 11 (alínea i), 41 e 42 deste Estatuto Social deverá ser elaborado por instituição especializada com experiência comprovada e independência quanto ao poder de decisão da Companhia, seus administradores e Acionista Controlador, além de satisfazer os requisitos do parágrafo 1.º do artigo 8.º da Lei das Sociedades por Ações, e conter a responsabilidade prevista no § 6º do mesmo artigo.

**Parágrafo Primeiro** – A escolha da instituição ou empresa especializada responsável pela determinação do Valor Econômico da Companhia é de competência privativa da Assembléia Geral, a partir da apresentação, pelo Conselho de Administração, de lista tríplice, devendo a



11159  
2010

respectiva deliberação, não se computando os votos em branco, ser tomada pela maioria dos votos dos acionistas representantes das Ações em Circulação presentes na Assembléia Geral, que, se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% (vinte por cento) do total de Ações em Circulação, ou que, se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes das Ações em Circulação.

**Parágrafo Segundo** – Os custos de elaboração do laudo de avaliação exigido deverão ser assumidos integralmente pelo ofertante.

#### **Capítulo VII** **Da Dissolução e da Liquidação**

**Artigo 44** – A Companhia será dissolvida ou entrará em liquidação nos casos previstos em Lei, ou por deliberação da Assembléia Geral. Compete à Assembléia Geral, estabelecer a forma da liquidação e nomear o liquidante, fixando seus poderes e estabelecendo sua remuneração, conforme previsto em Lei.

#### **Capítulo VIII**

##### **Do Juízo Arbitral**

**Artigo 45** – Os acionistas envidarão todos os esforços para compor amigavelmente qualquer divergência que entre eles possa surgir com relação às disposições do presente Estatuto.

**Artigo 46** – No entanto, caso as divergências relacionadas a este Estatuto, que não sejam resolvidas amigavelmente entre os acionistas, a Companhia, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, nos termos do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado ("Regulamento de Arbitragem"), toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada 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 Contrato de Participação do Novo Mercado e do Regulamento de Arbitragem.

**Parágrafo Primeiro** – A lei brasileira será a única aplicável ao mérito de toda e qualquer controvérsia, bem como à execução, interpretação e validade da cláusula compromissória acima. O Tribunal arbitral será formado por árbitros escolhidos na forma estabelecida no Regulamento de Arbitragem. O procedimento arbitral terá lugar na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, local onde deverá ser proferida a sentença arbitral. A arbitragem deverá ser administrada pela própria Câmara de Arbitragem do Mercado, sendo conduzida e julgada de acordo com as disposições pertinentes do Regulamento de Arbitragem.

**Parágrafo Segundo** – Sem prejuízo da validade desta cláusula arbitral, qualquer das partes do procedimento arbitral terá o direito de recorrer ao Poder Judiciário com o objetivo de, se e quando necessário, requerer medidas cautelares de proteção de direitos, seja em procedimento arbitral já instituído ou ainda não instituído, sendo que, tão logo qualquer medida dessa natureza seja concedida, a competência para decisão de mérito será imediatamente restituída ao tribunal arbitral instituído ou a ser instituído.

#### **Capítulo IX Das Disposições Gerais**

**Artigo 47** – Aos casos omissos aplicar-se-ão as disposições da Lei nº 6.404/76.

**Artigo 48** – O presente Estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembléia Geral.

+++++



[página intencionalmente deixada em branco]

- Minuta da ata da Reunião do Conselho de Administração que aprova o Preço por Ação

[página intencionalmente deixada em branco]

**Fleury S.A.**  
**NIRE 35.300.197.534**  
**CNPJ/MF nº 60.840.055/0001-31**

**ATA DE REUNIÃO DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
REALIZADA EM [•] DE DEZEMBRO DE 2009**

1. **DATA, HORA E LOCAL:** Realizada às [•] horas do dia [•] de dezembro de 2009, na sede social da Companhia, localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Av. General Valdomiro de Lima, nº 508, Jabaquara.
2. **CONVOCAÇÃO E PRESENÇA:** [A totalidade dos membros do Conselho de Administração: Srs. Aparecido B. Pereira, Ewaldo M. K. Russo, Heráclito B Gomes Jr., José Paschoal Rossetti, José Gilberto H. Vieira, Luis Carlos Vaini, Marcelo P. M. Araújo; Mauro Figueiredo e Milton Vargas.]
3. **MESA:** A reunião foi presidida pelo Sr. Aparecido Bernardo Pereira e secretariada por [José Gilberto Henrique Vieira].
4. **ORDEM DO DIA:** deliberar sobre:
  - (i) a fixação e justificativa do preço de emissão das ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia, livres e desembaraçadas de quaisquer ônus ou gravames ("Ações"), objeto da oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias de emissão da Companhia ("Oferta"), aprovada em assembléia geral extraordinária realizada em 19 de outubro de 2009;
  - (ii) o aumento de capital social da Companhia, dentro do limite do capital autorizado, aprovado em assembléia geral extraordinária realizada em [•], no montante necessário para a realização da Oferta e do Plano de Opção de Compra de ações da Companhia, aprovados em assembléia geral extraordinária realizada em 19 de outubro de 2009;

- (iii) a aprovação do prospecto definitivo da Oferta ("Prospecto Definitivo") e do *Final Offering Memorandum* a serem utilizados na Oferta;
- (iv) a celebração dos documentos relacionados à Oferta; e
- (v) a autorização para a Diretoria Executiva praticar todos e quaisquer atos necessários à consecução da Oferta.

**5. DELIBERAÇÕES:** Os Conselheiros da Companhia deliberaram, por unanimidade de votos e sem quaisquer restrições, o seguinte:

- (i) aprovar o preço de emissão das Ações objeto da Oferta, o qual foi fixado em R\$[•], após: (a) a efetivação dos pedidos de reserva; e (b) a apuração do resultado da coleta de intenções ("Procedimento de Coleta de Intenções de Investimento"), realizado pelas instituições intermediárias, em consonância com o disposto no artigo 170, §1º, inciso III, da Lei nº 6.404, datada de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("Lei das Sociedades por Ações") e com o artigo 44 da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 400 ("ICVM 400"), sendo certo que a escolha do critério de determinação do preço por ação é justificada, pois não promoverá a diluição injustificada dos atuais acionistas da Companhia e as ações serão distribuídas por meio de distribuição pública primária, em que o valor de mercado das ações a serem vendidas foi determinado com a realização do Procedimento de Coleta de Intenções de Investimento, o qual reflete o valor pelo qual os Investidores Institucionais (conforme definidos no Prospecto Definitivo) apresentaram suas ordens firmes de compra no contexto da Oferta; Os Investidores Não-Institucionais (conforme definidos no Prospecto Definitivo) que aderiram à Oferta não participaram do Procedimento de Coleta de Intenções de Investimento e, portanto, do processo de fixação do preço por ação.
- (ii) aprovar o aumento de capital, dentro do limite do capital autorizado, que passará de R\$224.609.040,00 (duzentos e vinte e quatro milhões, seiscentos e nove mil e quarenta reais), para R\$[•], um aumento, portanto, no montante de R\$[•], mediante a emissão de [•] ações ordinárias, todas nominativas, escriturais, sem valor nominal, ao preço de emissão de R\$[•] por Ação, com exclusão do direito de preferência dos acionistas da Companhia na sua subscrição, em conformidade com o disposto no inciso I, do artigo 172, da Lei das Sociedades por Ações e nos

termos do parágrafos Segundo e Terceiro do artigo 6º do Estatuto Social da Companhia.

As ações conferem a seus titulares: (a) direito de voto nas assembléias gerais da Companhia, sendo que a cada ação corresponderá um voto; (b) direito ao dividendo mínimo obrigatório, em cada exercício social, equivalente a 25% do lucro líquido ajustado nos termos do artigo 202 da Lei das Sociedades por Ações; (c) direito de alienação de suas ações, nas mesmas condições asseguradas ao acionista controlador alienante, no caso de alienação, direta ou indireta, a título oneroso do controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas (*tag along* com 100% do preço); (d) direito de alienação de suas ações em oferta pública a ser realizada pelo acionista controlador ou pela Companhia, em caso de cancelamento do registro de companhia aberta e somente pelo acionista controlador em caso de cancelamento de listagem no segmento do novo mercado da BM&F Bovespa – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“BM&FBovespa”), no mínimo, pelo seu respectivo valor econômico apurado mediante elaboração de laudo de avaliação por empresa especializada e independente, com experiência comprovada e escolhida pela assembléia de acionistas titulares de ações em circulação a partir de lista tríplice apresentada pelo Conselho de Administração, sendo que os custos de elaboração do referido laudo deverão ser integralmente suportados pelo ofertante; e (e) direito integral aos dividendos e demais direitos pertinentes às ações que vierem a ser declarados pela Companhia a partir da data de liquidação;

- (iii) aprovar o Prospecto Definitivo e o Final Offering Memorandum a serem utilizados na Oferta;
- (iv) autorizar a Diretoria Executiva da Companhia a celebrar todos os documentos relacionados à Oferta, incluindo, mas não se limitando, ao: (i) Contrato de Coordenação, Colocação e Garantia Firme de Liquidação de Ações Ordinárias de Emissão do Fleury S.A., entre a Companhia, o Banco Bradesco BBI, o Banco Morgan Stanley S.A., o Banco J. P. Morgan S.A. e BM&FBovespa; e (ii) Contrato de Prestação de Serviços de Estabilização de Preço de Ações Ordinárias de Emissão do Fleury S.A., entre a Companhia, o Banco Morgan Stanley S.A. e Morgan Stanley Corretora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.; e



(v) a autorização para a Diretoria Executiva praticar todos e quaisquer atos necessários à consecução da Oferta.

6. Encerramento: Nada mais havendo a ser tratado e inexistindo qualquer outra manifestação, foi encerrada a presente reunião, da qual lavrou-se a presente ata que, lida e aprovada, foi assinada por todos. São Paulo, [•] de dezembro de 2009.

Confere com a original lavrada em livro próprio.

São Paulo, [•] de dezembro de 2009.

---

Sr. Aparecido Bernardo Pereira  
Presidente

---

Sr. [José Gilberto Henrique Vieira]  
Secretário

- Declarações de Veracidade das Informações da Companhia e do Coordenador Líder

[página intencionalmente deixada em branco]

**DECLARAÇÃO DO FLEURY S.A.  
PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400**

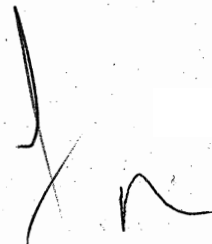
FLEURY S.A., sociedade por ações com sede na Avenida General Valdomiro de Lima nº 508, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 60.840.055/0001-31, neste ato representada na forma do seu estatuto social (“Companhia”), vem, na qualidade de companhia emissora da Oferta (conforme definido abaixo), no âmbito da oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias nominativas, escriturais, sem valor nominal, livres e desembaraçadas de qualquer ônus, da Companhia (“Ações”), a ser realizada no Brasil, em mercado de balcão não organizado, nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada (“Instrução CVM 400”), sob a coordenação do Banco Bradesco BBI S.A. (“Coordenador Líder”), Banco Morgan Stanley S.A. e Banco J.P. Morgan Stanley S.A., com a participação de determinadas instituições financeiras integrantes do sistema de distribuição e de instituições intermediárias autorizadas a atuar na BM&FBovespa S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, e com esforços de colocação das Ações no exterior a serem realizados por Morgan Stanley & Co. Incorporated, pelo Bradesco Securities Inc. e pelo J.P. Morgan Securities Inc. e por determinadas instituições financeiras contratadas, exclusivamente junto a investidores no exterior, sendo nos Estados Unidos da América para investidores institucionais qualificados, conforme definidos na *Rule 144A*, editada ao amparo do *U.S. Securities Act of 1933*, conforme alterado (“Securities Act”), em operações isentas de registro em conformidade com o *Securities Act*, e junto a investidores nos demais países, exceto no Brasil e nos Estados Unidos da América, com base no *Regulation S* editado pela *U.S. Securities and Exchange Commission*, observada a legislação aplicável no país de domicílio de cada investidor e por meio dos mecanismos de investimento regulamentados pela legislação brasileira aplicável (“Oferta”), declarar o quanto segue:

Considerando que:

- a Companhia constituiu, juntamente com o Coordenador Líder, consultores legais para lhes auxiliar na realização da Oferta;
- foi efetuada diligência legal na Companhia, que prosseguirá até a data do Prospecto Definitivo;
- a Companhia disponibilizou todos os documentos que considerou materialmente relevantes para a Oferta;
- além dos documentos acima mencionados, foram solicitados pelo Coordenador Líder e por seus consultores legais documentos e informações adicionais relativos à Companhia, os quais a Companhia confirma ter disponibilizado; e
- foram disponibilizados e prestados pela Companhia, para análise do Coordenador Líder e de seus consultores legais, todos os documentos e informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia para permitir aos investidores uma decisão fundamentada sobre a Oferta;

a Companhia declara que:

- o Prospecto Preliminar foi, e o Prospecto Definitivo será, preparado de acordo com as normas pertinentes, incluindo, mas não se limitando, à Instrução CVM 400;



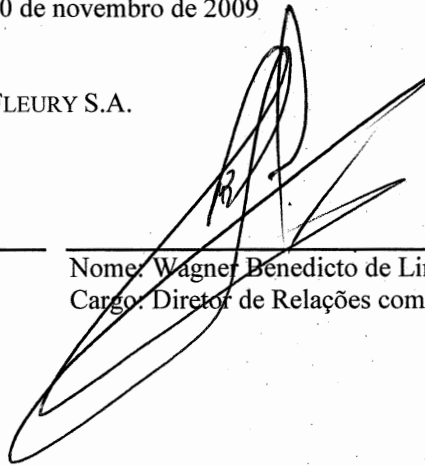
- o Prospecto Preliminar contém, e o Prospecto Definitivo conterá, nas suas respectivas datas, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, das Ações objeto da Oferta, da Companhia, das suas atividades, da situação econômico-financeira, dos riscos inerentes à sua atividade e de quaisquer outras informações relevantes; e
- as informações prestadas e a serem prestadas no Prospecto Preliminar e no Prospecto Definitivo, bem como as informações prestadas por ocasião do pedido de registro da Oferta e fornecidas a mercado durante todo o prazo de distribuição, inclusive aquelas eventuais e periódicas constantes do registro de companhia aberta da Companhia, são e serão, respectivamente, verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta.

São Paulo, 30 de novembro de 2009

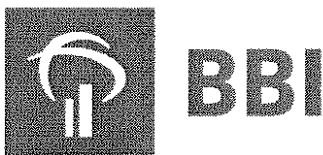
FLEURY S.A.



Nome: Mauro Silvério Figueiredo  
Cargo: Presidente



Nome: Wagner Benedicto de Lima  
Cargo: Diretor de Relações com Investidores



**DECLARAÇÃO  
PARA FINS DO ARTIGO 56 DA INSTRUÇÃO CVM 400**

**Banco Bradesco BBI S.A.**, instituição financeira, estabelecida na Avenida Paulista, nº. 1.450, 8º andar, São Paulo/SP, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 06.271.464/0073-93, neste ato representado na forma de seu Estatuto Social, na qualidade de Coordenador Líder ("Coordenador Líder") da oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, livres e desembaraçadas de qualquer ônus ou gravames, de emissão do Fleury S.A. ("Ações", "Oferta" e "Companhia", respectivamente), vem, pela presente, nos termos do artigo 56 da Instrução Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 400, de 29 de dezembro de 2003, conforme alterada ("Instrução CVM 400"), considerando que:

- I. o Coordenador Líder foi assessorado por consultores legais na implementação da Oferta;
- II. para realização da Oferta está sendo realizada pelos consultores legais da Companhia e do Coordenador Líder, auditoria jurídica na Companhia e em suas controladas, iniciada em 18 de setembro de 2009 ("Auditoria Jurídica"), sendo que a Auditoria Jurídica prosseguirá até a divulgação do prospecto definitivo da Oferta ("Prospecto Definitivo");
- III. por solicitação do Coordenador Líder, os auditores independentes da Companhia estão participando da revisão do prospecto preliminar da Oferta ("Prospecto Preliminar") e participarão da revisão do Prospecto Definitivo e emitirão para os Coordenadores da Oferta uma carta de conforto nos termos do Pronunciamento IBRACON NPA nº 12, de 07 de março de 2006;
- IV. a Companhia disponibilizou os documentos que considera relevantes para a Oferta;
- V. além dos documentos a que se refere o item IV acima, foram solicitados pelo Coordenador Líder documentos e informações adicionais relativos à Companhia;
- VI. conforme informações prestadas pela Companhia, foram disponibilizados, para análise do Coordenador Líder e dos consultores legais, todos os documentos, bem como foram prestadas todas as informações consideradas relevantes sobre os negócios da Companhia, para permitir aos investidores a tomada de decisão fundamentada sobre a Oferta; e
- VII. a Companhia, em conjunto com o Coordenador Líder, participou da elaboração do Prospecto Preliminar e participará da elaboração do Prospecto Definitivo, diretamente e por meio de seus consultores legais;

Dessa forma, para fins do processo de registro da Oferta na CVM, o Coordenador Líder, vem, nos termos do parágrafo 1º, incisos I e II, do artigo 56 da Instrução CVM 400, declarar que (i) tomou todas as cautelas e agiu com elevados padrões de diligência, para assegurar que as informações prestadas pela Companhia são verdadeiras, consistentes, corretas e suficientes, permitindo aos



investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta; e (ii) as informações prestadas ao mercado durante todo prazo de distribuição, inclusive aquelas eventuais ou periódicas constantes da atualização do registro da Companhia, que integram o Prospecto Preliminar, e as que venham a integrar o Prospecto Definitivo serão suficientes, permitindo aos investidores uma tomada de decisão fundamentada a respeito da Oferta.

O Coordenador Líder ainda declara, para os fins do parágrafo 5º do artigo 56 da Instrução CVM 400, que o Prospecto Preliminar contém, e o Prospecto Definitivo conterá, nas suas respectivas datas de publicação, as informações relevantes necessárias ao conhecimento pelos investidores da Oferta, dos valores mobiliários ofertados, da Companhia, suas atividades, situação econômico-financeira, os riscos inerentes à sua atividade e quaisquer outras informações relevantes; bem como que o Prospecto Preliminar foi e o Prospecto Definitivo será elaborado de acordo com as normas pertinentes, incluindo a Instrução CVM 400.

São Paulo, 30 de novembro de 2009.

**Banco Bradesco BBI S.A.**

  
\_\_\_\_\_  
Nome: Renato Ejnisman  
Cargo: Diretor Estatutário

  
\_\_\_\_\_  
Nome: Bruno Boetger  
Cargo: Diretor Estatutário

*Página de assinatura integrante da Declaração para fins do artigo 56 da Instrução CVM 400 referente à Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações Ordinárias, Nominativas, Escriturais e Sem Valor nominal, Livres e Desembaraçadas de Qualquer Ônus ou Gravames, de emissão do Fleury S.A.*



- Formulário de Informações Anuais – IAN da Companhia relativo ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2008 (somente informações não incluídas neste Prospecto)



[página intencionalmente deixada em branco]

O REGISTRO NA CVM NÃO IMPLICA QUALQUER APECIAÇÃO SOBRE A COMPANHIA, SENDO OS SEUS ADMINISTRADORES RESPONSÁVEIS PELA VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS.

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 999992	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60840055000131
4 - DENOMINAÇÃO COMERCIAL FLEURY S.A.		
5 - DENOMINAÇÃO SOCIAL ANTERIOR LAB DE ANAL CLÍN GASTAO FLEURY S/C LTDA		
6 - NIRE 35.300.197.534	7 - SITE www.fleury.com.br	
8 - DATA DE CONSTITUIÇÃO DA CIA 23/10/1984	9 - DATA DE REGISTRO DA CIA NA CVM 21/10/2009	

01.02 - SEDE

1 - ENDEREÇO COMPLETO Avenida General Valdomiro de Lima, 508				2 - BAIRRO OU DISTRITO Jabaquara	
3 - CEP 04344-903		4 - MUNICÍPIO São Paulo			5 - UF SP
6 - DDD 11	7 - TELEFONE 5014-7230	8 - TELEFONE 5014-7416	9 - TELEFONE 5014-7200	10 - TELEX	
11 - DDD 11	12 - FAX 5015-7425	13 - FAX 5014-7025	14 - FAX 5014-7223		
15 - E-MAIL wagner.lima@fleury.com.br					

01.03 - DEPARTAMENTO DE ACIONISTAS  
ATENDIMENTO NA EMPRESA

1 - NOME Wagner Lima					
2 - CARGO Diretor de Relação com Investidores					
3 - ENDEREÇO COMPLETO Av. General Valdomiro de Lima, 508				4 - BAIRRO OU DISTRITO Jabaquara	
5 - CEP 04344-903		6 - MUNICÍPIO São Paulo			7 - UF SP
8 - DDD 11	9 - TELEFONE 5014-7230	10 - TELEFONE 5014-7416	11 - TELEFONE -	12 - TELEX	
13 - DDD 11	14 - FAX 5014-7425	15 - FAX 5014-7025	16 - FAX -		
17 - E-MAIL wagner.lima@fleury.com.br					

AGENTE EMISSOR / INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DEPOSITÁRIA

18 - NOME Banco Bradesco S.A.					
19 - CONTATO Luis Claudio de Freitas Coelho Pereira					
20 - ENDEREÇO COMPLETO Av. Yara, s/n - Cidade de Deus - Prédio Amarelo - 2º andar				21 - BAIRRO OU DISTRITO Vila Yara	
22 - CEP 06029-900		23 - MUNICÍPIO Osasco			24 - UF SP
25 - DDD 11	26 - TELEFONE 3684-2064	27 - TELEFONE -	28 - TELEFONE -	29 - TELEX	
30 - DDD 11	31 - FAX 3684-5645	32 - FAX 3684-2714	33 - FAX -		
34 - E-MAIL bradescocustodia@bradesco.com.br					

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 89999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

OUTROS LOCAIS DE ATENDIMENTO A AÇONISTAS

35 - ITEM	36 - MUNICÍPIO	37 - UF	38 - DDD	39 - TELEFONE	40 - TELEFONE
01				-	-
02				-	-
03				-	-
04				-	-

01.04 - DIRETOR DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES (Endereço para Correspondência com a Companhia)

1 - NOME Wagner Lima					
2 - ENDEREÇO COMPLETO Avenida General Valdomiro de Lima, 508				3 - BAIRRO OU DISTRITO Jabaquara	
4 - CEP 04344-903		5 - MUNICÍPIO São Paulo			6 - UF SP
7 - DDD 11	8 - TELEFONE 5014-7230	9 - TELEFONE 5014-7416	10 - TELEFONE 9445-3166	11 - TELEX	
12 - DDD 11	13 - FAX 5014-7425	14 - FAX 5014-7025	15 - FAX -		
16 - E-MAIL wagner.lima@fleury.com.br					
17 - DIRETOR BRASILEIRO SIM		18 - CPF 030.248.428-02	19 - PASSAPORTE CS 023681		

01.05 - REFERÊNCIA / AUDITOR

1 - DATA DE INÍCIO DO ÚLTIMO EXERCÍCIO SOCIAL 01/01/2008		2 - DATA DE TÉRMINO DO ÚLTIMO EXERCÍCIO SOCIAL 31/12/2008	
3 - DATA DE INÍCIO DO EXERCÍCIO SOCIAL EM CURSO 01/01/2009		4 - DATA DE TÉRMINO DO EXERCÍCIO SOCIAL EM CURSO 31/12/2009	
5 - NOME/RAZÃO SOCIAL DO AUDITOR Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes			6 - CÓDIGO CVM 00385-9
7 - NOME DO RESPONSÁVEL TÉCNICO Maurício Pires de Andrade Resende			8 - CPF DO RESP. TÉCNICO 803.835.428-34

01.06 - CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1 - BOLSA DE VALORES ONDE POSSUI REGISTRO				
<input type="checkbox"/> BVBAAL	<input type="checkbox"/> BVMESB	<input type="checkbox"/> BVPR	<input type="checkbox"/> BVRJ	<input type="checkbox"/> BVST
<input type="checkbox"/> BVES	<input type="checkbox"/> BVPP	<input type="checkbox"/> BVRG	<input checked="" type="checkbox"/> BOVESPA	
2 - MERCADO DE NEGOCIAÇÃO Bolsa				
3 - TIPO DE SITUAÇÃO Operacional				
4 - CÓDIGO DE ATIVIDADE 1170 - Serviços médicos				
5 - ATIVIDADE PRINCIPAL Prestação de serviços médicos e medicina diagnóstica				6 - AÇÕES PREF. COM CLASSES  NÃO

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

01.07 - CONTROLE ACIONÁRIO / VALORES MOBILIÁRIOS

1 - NATUREZA DO CONTROLE ACIONÁRIO Privada Nacional	
2 - VALORES MOBILIÁRIOS EMITIDOS PELA CIA.	
<input checked="" type="checkbox"/> Ações	<input type="checkbox"/> Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI)
<input type="checkbox"/> Debêntures Conversíveis em Ações	<input type="checkbox"/> Notas Promissórias (NP)
<input type="checkbox"/> Ações Resgatáveis	<input type="checkbox"/> BDR
<input type="checkbox"/> Partes Beneficiárias	<input type="checkbox"/> Outros DESCRIÇÃO
<input type="checkbox"/> Debêntures Simples	
<input type="checkbox"/> Bônus de Subscrição	
<input type="checkbox"/> Certificado de Investimento Coletivo (CIC)	

01.08 - PUBLICAÇÕES DE DOCUMENTOS

1 - AVISO AOS ACIONISTAS SOBRE DISPONIBILIDADE DAS DFs. 18/03/2009	2 - ATA DA AGO QUE APROVOU AS DFs. 30/06/2009
3 - CONVOCAÇÃO DA AGO PARA APROVAÇÃO DAS DFs. 09/04/2009	4 - PUBLICAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 15/04/2009

01.09 - JORNAIS ONDE A CIA. DIVULGA INFORMAÇÕES

1 - ITEM	2 - TÍTULO DO JORNAL	3 - UF
01	Diário Oficial do Estado de SP	SP
02	Jornal da Manhã	SP

01.10 - DIRETOR DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES

1 - DATA	2 - ASSINATURA
----------	----------------

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

03.01 - EVENTOS RELATIVOS À DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL

1 - EVENTO BASE AGE	2 - DATA DO EVENTO 06/07/2009	3 - PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS 13	4 - INVESTIDORES INSTITUCIONAIS 0	5 - ACORDO DE AÇONISTAS SIM	6 - AÇÕES PREFER. COM DIREITO A VOTO NÃO	8 - DATA DO ÚLTIMO ACORDO DE AÇONISTAS 19/01/2008
------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	---	--

AÇÕES EM CIRCULAÇÃO NO MERCADO

9 - EXISTEM AÇÕES EM CIRCULAÇÃO NÃO	10 - QUANTIDADE (Unidade) 0	11 - PERCENTUAL 0,00	12 - QUANTIDADE (Unidade) 0	13 - PERCENTUAL 0,00	14 - QUANTIDADE (Unidade) 0	15 - PERCENTUAL 0,00
--	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------	-------------------------

16 - AÇÕES PREFERENCIAIS EM CIRCULAÇÃO NO MERCADO

1 - CLASSE	2 - QUANTIDADE (Unidade)	3 - PERCENTUAL
------------	--------------------------	----------------

310

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ	5 - UF
98998-2	FLEURY S.A.	80.840.055/0001-31	

03.02 - POSIÇÃO ACIONÁRIA DOS CONTROLADORES E ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM		2 - NOMERAZAO SOCIAL		3 - CRR/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF
8 - AÇÕES ORDINÁRIAS (Unidades)	7 - % (Unidades)	9 - AÇÕES PREFERENCIAIS (Unidades)	10 - TOTAL DE AÇÕES (Unidades)	11 - % (Unidades)	12 - COMP. CAP. SOC. 13 - PART. NO ACORDO DE ACIONISTAS	14 - CONTROLADOR
15/1 - CLASSE	15/2 - QTD. AÇÕES PREFERENCIAIS (Unidades)	15/3 - % PREFERENCIAIS (Unidades)				
001	Integratas Participações S.A.		05.505.174-0001/20	SIM	Brasileira	SP
	89.506.029	97,39	89.506.029	97,39	31/12/2008	
002	Antonio Jesus de Oliveira Toledo		532.872.688-53	SIM	Brasileira	SP
	2.402.840	2,61	2.402.840	2,61		
003	Aparecido Bernardo Pereira		218.545.488-91	NÃO	Brasileira	SP
	1	0,00	1	0,00		
004	José Gilberto Henriques Vieira		526.744.388-91	NÃO	Brasileira	SP
	1	0,00	1	0,00		
006	Ewaldo Mario Kuhmann Russo		184.320.008-25	NÃO	Brasileira	SP
	1	0,00	1	0,00		
008	Mauro Silvério Figueiredo		045.063.978-83	NÃO	Brasileira	SP
	1	0,00	1	0,00		
007	Luis Carlos Vaini		039.358.688-04	NÃO	Brasileira	SP
	1	0,00	1	0,00		
008	José Paschoal Rossetti		016.381.880-53	NÃO	Brasileira	SP
	1	0,00	1	0,00		
009	Marcelo Pereira Malta		789.050.797-88	NÃO	Brasileira	SP
	1	0,00	1	0,00		

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

03.02 - POSIÇÃO ACIONÁRIA DOS CONTROLADORES E ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM		2 - NOMERAZÃO SOCIAL		3 - CPF/CNPJ		4 - NACIONALIDADE		5 - UF			
6 - AÇÕES ORDINÁRIAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS (Unidades)	9 - %	10 - TOTAL DE AÇÕES (Unidades)	11 - %	12 - COMP. CAP. SOC.	13 - PART. NO ACORDO DE ACIONISTAS	14 - CONTROLADOR	15 - UF		
151 - CLASSE		152 - QTD. AÇÕES PREFERENCIAIS (Unidades)		153 - % PREFERENCIAIS							
010	Heráclito de Brito Gomes Junior	1	0,00	0	0,00	1	0,00	NÃO	Brasileira	NÃO	SP
011	Márcio Serôa de Araújo Coriolano	1	0,00	0	0,00	1	0,00	NÃO	Brasileira	NÃO	SP
012	Milton Amílcar Silva Vargas	1	0,00	0	0,00	1	0,00	NÃO	Brasileira	NÃO	SP
013	Samuel Monteiro dos Santos Junior	1	0,00	0	0,00	1	0,00	NÃO	Brasileira	NÃO	SP
997	AÇÕES EM TESOURARIA	0	0,00	0	0,00	0	0,00				
998	OUTROS	0	0,00	0	0,00	0	0,00				
999	TOTAL	91.908.980	100,00	0	0,00	91.908.980	100,00				

312

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
98999-2	FLEURY S.A.	60.840.055/0001-31

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL							
001	Integrifas Participações S.A.	31/12/2008							
1 - ITEM	2 - NOMENCLATURA SOCIAL	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF					
6 - AÇÕES ORDINÁRIAS/ COTAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS (Unidades)	10 - AÇÕES PREFERENCIAIS TOTAL (Unidades)	11 - %	12 - COMP. CAP. SOC.				
001001	Core Participações Ltda.			Brasileira	SP				
	22.581.436	79,46	0	0,00	22.581.436	79,46	30/08/2009		
001002	Estonia SP Participações Ltda.			Brasileira	SP				
	87.373.818	9,37	0	0,00	87.373.818	9,37	19/01/2009		
001003	Bradseg Participações Ltda.			Brasileira					
	12.284.021	11,17	0	0,00	12.284.021	11,17	01/01/2009	02.863.655-0001/19	
001004	João Gilberto H. Vieira			Brasileira					
	1	0,00	0	0,00	1	0,00			
001005	Marcos Boal Ferraz			Brasileira					
	1	0,00	0	0,00	1	0,00			
001006	Maria Hsu Rocha			Brasileira					
	1	0,00	0	0,00	1	0,00			
001007	Aparecido Bernardo Pereira			Brasileira	SP				
	1	0,00	0	0,00	1	0,00		218.545.488-91	
001008	Samuel M. S. Junior			Brasileira					
	1	0,00	0	0,00	1	0,00			
001999	TOTAL								
	122.239.280	100,00	0	0,00	122.239.280	100,00			



01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
98998-2	FLEURY S.A.	60.840.055/0001-31

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF	
001001	Core Participações Ltda.				
30/06/2008					
1 - ITEM	2 - NOME/RAZÃO SOCIAL	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF	
9 - AÇÕES ORDINÁRIAS / COTAS (Unidades)	7 - % (Unidades)	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS - % (Unidades)	10 - AÇÕES/COTAS TOTAL (Unidades)	11 - % (Unidades)	12 - COMP. CAP. SOC.
001001001	Fernando T. Mendes	003.236.328-16	Brasileira	SP	
806.482	1,27	0	0,00	806.482	1,27
001001002	Mário E. Camargo	005.308.168-49	Brasileira	SP	
1.035.326	1,63	0	0,00	1.035.326	1,63
001001003	Gilberto Alonso	003.236.408-34	Brasileira	SP	
4.284.778	6,72	0	0,00	4.284.778	6,72
001001004	Paulo G. Leser	007.925.948-00	Brasileira	SP	
4.112.542	6,48	0	0,00	4.112.542	6,48
001001005	Caio M. F. Mendes	078.945.978-72	Brasileira	SP	
4.173.839	6,58	0	0,00	4.173.839	6,58
001001006	Luiz Roberto F. Martins	599.083.078-04	Brasileira	SP	
4.098.265	6,45	0	0,00	4.098.265	6,45
001001007	José Gilberto H. Vieira	526.744.368-91	Brasileira	SP	
4.157.408	6,55	0	0,00	4.157.408	6,55
001001008	Ewáldo M. K. Russo	184.320.008-25	Brasileira	SP	
4.140.260	6,52	0	0,00	4.140.260	6,52
001001009	Adagmar Andriolo	670.939.658-49	Brasileira	SP	
2.203.903	3,47	0	0,00	2.203.903	3,47

314

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL				
001001	Core Participações Ltda.	30/09/2009				
1 - ITEM	2 - NOMENCLATURA SOCIAL	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF		
9 - AÇÕES ORDINÁRIAS / COTAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS - % (Unidades)	10 - AÇÕES/COTAS TOTAL (Unidades)	11 - %	12 - COMP. CAP. SOC.	
001001010	Rui M. B. Maciel	483.083.158-87	Brasileira	SP		
	4.103.427	6,46	0	0,00	4.103.427	6,46
001001011	Aparecido B. Pereira	218.545.488-91	Brasileira	SP		
	4.070.447	6,41	0	0,00	4.070.447	6,41
001001012	Celso F. H. Granato	006.468.418-62	Brasileira	SP		
	3.787.188	5,97	0	0,00	3.787.188	5,97
001001013	Maria Hsu Rocha	625.446.088-20	Brasileira	SP		
	3.770.680	5,94	0	0,00	3.770.680	5,94
001001014	Maria Lúcia C. Ferraz	040.397.538-79	Brasileira	SP		
	3.584.765	5,65	0	0,00	3.584.765	5,65
001001015	Marcos B. Ferraz	028.922.178-40	Brasileira	SP		
	2.482.602	3,91	0	0,00	2.482.602	3,91
001001016	Mauro S. Figueiredo	045.083.978-83	Brasileira	SP		
	2.482.570	3,91	0	0,00	2.482.570	3,91
001001017	Maria de Lourdes Cheuffeille	007.649.668-63	Brasileira	SP		
	1.735.088	2,73	0	0,00	1.735.088	2,73
001001018	Omar M. Hausche	155.204.488-25	Brasileira	SP		
	1.735.090	2,73	0	0,00	1.735.090	2,73

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
98989-2	FLEURY S.A.	00.840.055/0001-31

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL			
001001	Core Participações Ltda.	30/06/2009			
1 - ITEM	2 - NOME/RAZÃO SOCIAL	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF	
8 - AÇÕES ORDINÁRIAS / COTAS (Unidades)	7 - % (Unidades)	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS - % (Unidades)	10 - AÇÕES/COTAS TOTAL (Unidades)	11 - % (Unidades)	12 - COMP. CAP. SOC. (Unidades)
001001019	Rogério Rabelo		Brasileira	SP	
1.735.090	2,73	0 0,00	1.735.090	2,73	
001001020	Fernando Lopes Alberto	149.603.498-83	Brasileira	SP	
1.632.803	2,57	0 0,00	1.632.803	2,57	
001001021	Randrik F. Franco	008.285.618-62	Brasileira	SP	
1.632.803	2,57	0 0,00	1.632.803	2,57	
001001022	Sérgio L. Ramos Martins	159.978.118-24	Brasileira	SP	
1.632.803	2,57	0 0,00	1.632.803	2,57	
001001023	José M. Ametuzi de Oliveira	116.557.918-93	Brasileira	SP	
32.256	0,06	0 0,00	32.256	0,06	
001001024	Vivien Navarro Rosco	105.213.428-99	Brasileira	SP	
32.256	0,06	0 0,00	32.256	0,06	
001001025	Wilson L. Pederira Júnior	048.642.838-83	Brasileira	SP	
32.256	0,06	0 0,00	32.256	0,06	
001001999	TOTAL				
63.472.907	100,00	0 0,00	63.472.907	100,00	

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 96988-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM		2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA		3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL		
001002		Estonia SP Participações Ltda.		19/01/2009		
1 - ITEM		2 - NOMENCLATURA SOCIAL		3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF
6 - AÇÕES ORDINÁRIAS/ COTAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS B - % (Unidades)	10 - AÇÕES/COTAS TOTAL (Unidades)	11 - %	12 - COMP. CAP. SOC.	
001002001	7.345.333	100,00	Brasleg Participações Ltda.	02.863.855-0001/19	23/04/2009	SP
	0	0,00				
			TOTAL	7.345.333	100,00	
001002999	7.345.333	100,00		0	0,00	
			TOTAL	7.345.333	100,00	

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
98999-2	FLEURY S.A.	60.840.055/0001-31

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL			
001002001	Bradeseg Participações Ltda.	23/04/2009			
1 - ITEM	2 - NOMENCLATURA SOCIAL	3 - CFF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF	
6 - AÇÕES ORDINÁRIAS/ COTAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS - % (Unidades)	10 - AÇÕES/COTAS TOTAL (Unidades)	11 - %	12 - COMP. CAP. SOC.
001002001001	Banco Bradesco S.A.	60.746.948-0001/12	Brasileira	SP	
7.456.226.261	99,99	0	0,00	7.456.226.261	99,99
001002001002	Bradesplan Participações Ltda.	61.782.789-0001/01	Brasileira	SP	
1	0,01	0	0,00	1	0,01
				08/07/2009	
001002001999	TOTAL				
7.456.226.262	100,00	0	0,00	7.456.226.262	100,00

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 96996-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

63.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL			
001002001002	Bradesplan Participações Ltda.	08/07/2009			
1 - ITEM	2 - NOMENCLATURA SOCIAL	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF	
6 - AÇÕES ORDINÁRIAS/ COTAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS - % (Unidades)	10 - AÇÕES/COTAS TOTAL (Unidades)	11 - %	12 - COMP. CAP. SOC.
001002001002001	Elba Holding Ltda.	07.832.182-0001/08	Brasileira	SP	
3.669.489.775	95,97	0	0,00	3.669.489.775	96,97
001002001002002	Embauba Holdings Ltda.	07.436.414-0001/07	Brasileira	SP	
154.124.261	4,03	0	0,00	154.124.261	4,03
001002001002003	Banco Bradesco S.A.	60.746.948-0001/12	Brasileira	SP	
1	0,00	0	0,00	1	0,00
TOTAL					
3.823.614.037	100,00	0	0,00	3.823.614.037	100,00

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL		
001003	Bradeseg Participações Ltda.	01/01/2009		
1 - ITEM	2 - NOME/RAZÃO SOCIAL	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF
6 - AÇÕES ORDINÁRIAS/ COTAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS - % (Unidades)	10 - AÇÕES/COTAS TOTAL (11 - % Unidades)	12 - COMP. CAP. SOC.
001003001	Banco Bradesco S.A.	60.746.948-0001/12	Brasileira	SP
7.456.226.261	99,99	0 0,00	7.456.226.261	99,99
001003002	Bradesplan Participações Ltda.	61.782.769-0001/01	Brasileira	SP
1	0,01	0 0,00	1	0,01
			09/07/2009	
001003999	TOTAL			
7.456.226.262	100,00	0 0,00	7.456.226.262	100,00

320

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

03.03 - DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DOS CONTROLADORES E DOS ACIONISTAS COM 5% OU MAIS DE AÇÕES

1 - ITEM	2 - CONTROLADORA / INVESTIDORA	3 - DATA DE COMP. CAP. SOCIAL			
001003002	Bradesplan Participações Ltda.	08/07/2009			
1 - ITEM	2 - NOMENCLATURA SOCIAL	3 - CPF/CNPJ	4 - NACIONALIDADE	5 - UF	
6 - AÇÕES ORDINÁRIAS/ CCTAS (Unidades)	7 - %	8 - AÇÕES PREFERENCIAIS B - % (Unidades)	10 - AÇÕES PREFERENCIAIS TOTAL (Unidades)	11 - %	12 - COMP. CAP. SOC.
001003002001	Eliba Holdings Ltda.	07.832.152-0001/08	Brasileira	SP	
3.669.489.775	95,97	0	0,00	3.669.489.775	95,97
001003002002	Embeuba Holdings Ltda.	07.436.414-0001/07	Brasileira	SP	
154.124.261	4,03	0	0,00	154.124.261	4,03
001003002999	TOTAL			3.823.614.036	100,00
3.823.614.036	100,00	0	0,00	3.823.614.036	100,00



01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 80.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

04.01 - COMPOSIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

1 - Data da Última Alteração: 19/01/2009

2 - ITEM	3 - ESPÉCIE DAS AÇÕES	4 - NOMINATIVA OU ESCRITURAL	5 - VALOR NOMINAL (Reais)	6 - QTD. DE AÇÕES (Unidades)	7 - SUBSCRITO (Reais)	8 - INTEGRALIZADO (Reais)
01	ORDINÁRIAS	NOMINATIVA		91.908.980	224.609.040	224.609.040
02	PREFERENCIAIS			0	0	0
03	PREFERENCIAIS CLASSE A			0	0	0
04	PREFERENCIAIS CLASSE B			0	0	0
05	PREFERENCIAIS CLASSE C			0	0	0
06	PREFERENCIAIS CLASSE D			0	0	0
07	PREFERENCIAIS CLASSE E			0	0	0
08	PREFERENCIAIS CLASSE F			0	0	0
09	PREFERENCIAIS CLASSE G			0	0	0
10	PREFERENCIAIS CLASSE H			0	0	0
11	PREFER. OUTRAS CLASSES			0	0	0
99	TOTAIS			91.908.980	224.609.040	224.609.040

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
99999-2	FLEURY S.A.	60.840.055/0001-31

04.02 - CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO E ALTERAÇÕES NOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS

1 - ITEM	2 - DATA DA ALTERAÇÃO	3 - VALOR DO CAPITAL SOCIAL (Reais)	4 - VALOR DA ALTERAÇÃO (Reais)	5 - ORIGEM DA ALTERAÇÃO	6 - QUANTIDADE DE AÇÕES EMITIDAS (Unidades)	7 - PREÇO DA AÇÃO NA EMISSÃO (Reais)
01	19/01/2009	224.809.040	130.170.000	Subscrição de Ações	2.182.884	59.63756892800
02	18/12/2008	94.439.040	24.000.000	Subscrição de Ações	402.431	59.63756892800
03	31/12/2007	70.439.040	30.000.000	Capitaliz Lucros Acumulados	0	0,00000000000
04	31/12/2006	40.439.040	18.000.000	Capitaliz Lucros Acumulados	800.000	20,00000000000

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM -	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ . . . / -
---------------------	------------------------	-----------------------

04.04 - CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO

1 - QUANTIDADE (Unidades)	2 - VALOR (Reais)	3 - DATA DA AUTORIZAÇÃO
0	0	

04.05 - COMPOSIÇÃO DO CAPITAL AUTORIZADO

1 - ITEM	2 - ESPÉCIE	3 - CLASSE	4 - QUANTIDADE DE AÇÕES AUTORIZADAS À EMISSÃO (Unidades)
----------	-------------	------------	--

324

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
99889-2	FLEURY S.A.	60.840.055/0001-31

06.01 - PROVENTOS DISTRIBUÍDOS NOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS

1-ITEM	2 - TERMO DO EXERCÍCIO SOCIAL	3 - LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO NO PERÍODO (Real)	4 - PROVENTO	5 - APROVAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO	6 - DATA DA APROVAÇÃO DISTRIBUIÇÃO	7 - ESPÉCIE DAS AÇÕES	8 - CLASSE DAS AÇÕES	9 - MONTANTE DO PROVENTO APROVADO (Real)	10 - VALOR DO PROVENTO APROVADO POR AÇÃO	11 - Nº DE PARCELAS DE PGTS.
12.1 - VALOR DISTRIBUÍDO	12.2 - CORREÇÃO/JUROS	13 - DATA DE INÍCIO DE PAGAMENTO	14 - FATOR CORREÇÃO	15 - DATA POSIÇÃO ACIONÁRIA PRÓPRIO DO PROVENTO	16 - OBSERVAÇÃO					
001	31/12/2008	41.963.284	DIVIDENDO	AGOE	24/04/2008	ORDINÁRIA		7.195.711	2.980.000.000	12
7.195.000.000.000	0,0000000000	24/04/2008	0,0000000000	31/12/2008	A efetiva data de início do pagamento dos dividendos foi dia 30 de janeiro de 2008, anterior à data da aprovação da distribuição, uma vez que o pagamento feito de forma intermediária / antecipada.					
002	31/12/2008	41.963.284	JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO	AGOE	24/04/2009	ORDINÁRIA		4.777.978	1.980.000.000	12
4.777.000.000.000	0,0000000000	24/04/2009	0,0000000000	31/12/2008	A efetiva data de início do pagamento dos dividendos foi dia 30 de janeiro de 2008, anterior à data da aprovação da distribuição, uma vez que o pagamento feito de forma intermediária / antecipada.					
003	31/12/2007	25.315.079	DIVIDENDO	AGOE	30/04/2008	ORDINÁRIA		21.348.277	10.610.000.000	11
21.348.000.000.000	0,0000000000	30/04/2008	0,0000000000	31/12/2007	A efetiva data de início do pagamento dos dividendos foi dia 05 de fevereiro de 2007, anterior à data da aprovação da distribuição, uma vez que o pagamento feito de forma intermediária / antecipada.					
004	31/12/2008	0	DIVIDENDO	AGOE	24/04/2007	ORDINÁRIA		19.229	9.510.000.000	12
19.229.000.000.000	0,0000000000	24/04/2007	0,0000000000	31/12/2008	A efetiva data de início do pagamento dos dividendos foi dia 30 de janeiro de 2006, anterior à data da aprovação da distribuição, uma vez que o pagamento feito de forma intermediária / antecipada.					
005	31/12/2008	0	JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO	AGOE	24/04/2007	ORDINÁRIA		6.768	3.340.000.000	4
67.694.000.000.000	0,9000000000	24/04/2007	0,0000000000	31/12/2008	A efetiva data de início do pagamento dos dividendos foi dia 31 de março de 2006, anterior à data da aprovação da distribuição, uma vez que o pagamento feito de forma intermediária / antecipada.					

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
89888-2	FLEURY S.A.	60.840.055/0001-31

06.03 - DISPOSIÇÕES ESTATUTÁRIAS DO CAPITAL SOCIAL

10 - PRÊMIO	11 - TIPO DE DIVIDENDO	12 - % DIVIDENDO	13 - RBAÇÃO	14 - CUMSUA-TIVO	15 - PRIORITÁ- RIO	16 - CALCULADO SOBRE	17 - OBSERVAÇÃO
01	ORDINÁRIA		100,00	NÃO	PLENO	100,00	
		0,00					

06.04 - MODIFICAÇÃO ESTATUTÁRIADIVIDENDO OBRIGATÓRIO

1 - DATA DA ÚLTIMA MODIFICAÇÃO DO ESTATUTO	2 - DIVIDENDO OBRIGATÓRIO (% DO LUCRO)
26/11/2008	25,00

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 99999-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 60.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

07.01 - REMUNERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS ADMINISTRADORES NO LUCRO

1 - PARTICIPAÇÃO DOS ADMINISTRADORES NO LUCRO SIM	2 - VALOR DA REMUNERAÇÃO GLOBAL DOS ADMINISTRADORES (Reais) 4.582.474	3 - PERIODICIDADE ANUAL
--	--	----------------------------

07.02 - PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES NOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS

1 - DATA FINAL DO ÚLTIMO EXERCÍCIO SOCIAL: 31/12/2008

2 - DATA FINAL DO PENÚLTIMO EXERCÍCIO SOCIAL: 31/12/2007

3 - DATA FINAL DO ANTEPENÚLTIMO EXERCÍCIO SOCIAL: 31/12/2006

4 - ITEM	5 - DESCRIÇÃO DAS PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES	6 - VALOR DO ÚLTIMO EXERCÍCIO (Reais)	7 - VALOR DO PENÚLTIMO EXERCÍCIO (Reais)	8 - VALOR DO ANTEPENÚLTIMO EXERCÍCIO (Reais)
01	PARTICIPAÇÕES-DEBENTURISTAS	0	0	0
02	PARTICIPAÇÕES-EMPREGADOS	9.311.687	9.169.240	5.877.266
03	PARTICIPAÇÕES-ADMINISTRADORES	1.203.946	907.807	174.431
04	PARTIC.-PARTES BENEFICIÁRIAS	0	0	0
05	CONTRIBUIÇÕES FDO. ASSISTÊNCIA	6.744.422	5.943.084	3.841.235
06	CONTRIBUIÇÕES FDO. PREVIDÊNCIA	993.074	1.508.537	1.838.143
07	OUTRAS CONTRIBUIÇÕES	122.800	45.050	0
08	LUCRO LÍQUIDO NO EXERCÍCIO	41.962.000	25.315.079	32.112.331
09	PREJUÍZO LÍQUIDO NO EXERCÍCIO	0	0	0

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
99999-2	FLEURY S.A.	60.840.055/0001-31

07.03 - PARTICIPAÇÕES EM SOCIEDADES CONTROLADAS E/OU COLIGADAS

1 - ITEM	2 - RAZÃO SOCIAL DA CONTROLADA/COLIGADA	3 - CNPJ	4 - CLASSIFICAÇÃO	5 - % PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL DA INVESTIDORA	6 - % PATRIMÔNIO LÍQUIDO DA INVESTIDORA
7 - TIPO DE EMPRESA	8 - INÍCIO ÚLTIMO EXERC. SOCIAL	9 - FINAL ÚLTIMO EXERC. SOCIAL	10 - QTD. AÇÕES ÚLTIMO EXERC. SOCIAL	11 - INÍCIO PENÚLTIMO EXERC. SOCIAL	12 - FINAL PENÚLTIMO EXERC. SOCIAL
	13 - QTD. AÇÕES PENÚLTIMO EXERC. SOCIAL	14 - INÍCIO ANTERPENÚLT. EXERC. SOCIAL	15 - FINAL DO ANTERPENÚLT. EXERC. SOCIAL	16 - QTD. AÇÕES ANTERPENÚLTIMO EXERC. SOCIAL	
01	FLEURY HOSPITAL DIA S.A.	06.758.889/0001-02	FECHADA CONTROLADA	99,99	1,58
	EMPRESA COMERCIAL, INDUSTRIAL E OUTRAS	01/01/2008	31/12/2008		34.158.337
01/01/2007	31/12/2007	22.960.421	01/01/2008	31/12/2008	11.550.421

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM 89989-2	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL FLEURY S.A.	3 - CNPJ 80.840.055/0001-31
---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

10.02 - MATÉRIAS PRIMAS E FORNECEDORES

1-ITEM	2 - MATÉRIA PRIMA	3 - IMPORTAÇÃO	4 - VALOR DA IMPORTAÇÃO (Reais)	5 - DISPONÍVEL MERCADO LOCAL	6 - DISPONÍVEL MERCADO EXTERNO	7 - NOME DO FORNECEDOR	8 - TIPO DE FORNECEDOR	9 - % DE FORNECIMENTO SOBRE O TOTAL DAS COMPRAS DA CIA.
01	Itens de Gasometria Radiometer	SIM	204.195	SIM	SIM		NÃO LIGADO	0,10
02	Materiais Plásticos USA / Scientific	SIM	181.343	SIM	SIM		NÃO LIGADO	0,09
03	Kits para teste de suor Weecor	SIM	26.104	SIM	SIM		NÃO LIGADO	0,01



[página intencionalmente deixada em branco]

#### **4. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

---

[página intencionalmente deixada em branco]

- Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas da Companhia relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2006, 2007 e 2008 e o respectivo Parecer dos Auditores Independentes

[página intencionalmente deixada em branco]

# ***Fleury S.A. e Controladas***

*Demonstrações Financeiras  
Referentes aos Exercícios Findos em  
31 de Dezembro de 2008, de 2007 e de 2006 e  
Parecer dos Auditores Independentes*

*(Reapresentação Espontânea)*

Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes


## PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Ao Conselho de Administração, aos Acionistas e aos Diretores do  
Fleury S.A.  
São Paulo - SP

1. Examinamos os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, do Fleury S.A. (“Sociedade”) e controladas, levantados em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido (controladora) e dos fluxos de caixa correspondentes aos exercícios findos naquelas datas e a demonstração do valor adicionado para o exercício findo em 31 de dezembro de 2008, elaborados sob a responsabilidade de sua Administração. Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras.
2. Nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil e compreenderam: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da Sociedade e de suas controladas; (b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgados; e (c) a avaliação das práticas e das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela Administração da Sociedade e de suas controladas, bem como da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.
3. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras referidas no parágrafo 1 representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Fleury S.A. e controladas em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido (controladora) e os seus fluxos de caixa referentes aos exercícios findos naquelas datas e o valor adicionado nas operações referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2008, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.
4. Conforme mencionado na nota explicativa nº 2, em decorrência das mudanças nas práticas contábeis adotadas no Brasil ocorridas durante 2008, as demonstrações financeiras referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas e estão sendo reapresentadas, como previsto na NPC 12 - Práticas Contábeis, Mudanças nas Estimativas Contábeis e Correção de Erros.
5. Conforme mencionado na nota explicativa nº 2, essas demonstrações financeiras estão sendo reapresentadas.

São Paulo, 19 de outubro de 2009

  
DELOITTE TOUCHE TOHMATSU  
Auditores Independentes  
CRC nº 2 SP 011609/O-8

  
Maurício Pires de Andrade Resende  
Contador  
CRC nº 1 MG 049699/O-2 “T” SP

FLEURY S.A. E CONTROLADAS

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008, DE 2007 E DE 2006  
(Em milhares de reais - R\$)

ATIVO	Nota explicativa	Controladora (*)			Consolidado (*)			Nota explicativa	Controladora (*)			Consolidado (*)		
		2008	2007	2006	2008	2007	2006		2008	2007	2006	2008	2007	2006
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>														
<b>CIRCULANTE</b>														
Caixa e equivalentes de caixa	3	12.282	24.189	23.678	18.401	29.473	27.432	11	19.162	1.458	4.253	52.611	36.178	8.805
Contas a receber	4	64.611	44.404	40.255	107.254	77.886	63.587	17	-	2.717	933	-	4.491	933
Estoques	5	6.976	5.228	4.902	11.850	8.996	7.230	12	25.279	17.166	16.187	46.773	28.938	25.494
Impostos a recuperar	6	6.479	3.894	3.225	12.346	15.053	10.775	13	26.321	21.782	16.676	35.481	29.397	25.373
Despesas do exercício seguinte	5	510	364	422	342	463	687	13	7.722	7.209	4.785	10.796	7.209	4.785
Imposto de renda e contribuição social diferidos	27	4.457	2.359	2.359	4.248	2.359	2.359	27	610	638	824	1.318	1.318	1.318
Instrumentos financeiros derivativos	17	850	-	-	1.530	-	-	15	4.399	3.388	3.289	25.341	26.463	12.657
Outros		3.282	1.131	1.246	6.918	5.004	1.234		-	743	4.902	-	743	4.902
Total do ativo circulante		99.447	81.569	76.087	162.889	139.234	113.304		8.030	2.700	-	21.112	14.419	5.317
<b>NÃO CIRCULANTE</b>														
Realizável a longo prazo:									46	-	120	117	-	5.069
Partes relacionadas	21	41.378	3.067	14.369	-	335	12.199		91.569	57.801	51.969	193.549	149.156	94.653
Contas a receber	4	-	-	-	50	634	528		66.689	44.767	10.862	124.949	103.146	40.658
Impostos a recuperar	6	366	-	-	15.461	6.785	3.208		2.106	-	1.657	-	230	1.657
Depósitos judiciais	14	9.924	5.730	7.844	10.928	9.200	8.545		-	3.142	3.801	601	2.462	3.307
Imposto de renda e contribuição social diferidos	27	20.115	17.648	14.283	31.315	17.648	14.283	8	-	321	-	-	-	-
Títulos e valores mobiliários	7	-	-	-	534	181	10.517		41.382	36.778	33.105	57.896	68.292	38.616
Outros		16	-	-	3.488	1.997	633		12.068	12.523	12.664	61.800	59.282	35.990
Total do realizável a longo prazo		71.799	26.445	36.496	61.776	36.780	49.913		-	-	-	-	845	576
Investimentos	8	26.288	20.182	15.929	-	-	-		16.856	14.369	-	25.780	21.182	4.488
Imobilizado	9	117.553	84.645	76.779	152.457	113.396	96.086	16	-	-	-	346	-	259
Intangível	10	66.256	53.545	7.027	239.638	216.532	66.811		139.101	111.900	62.089	271.372	255.439	125.551
Total do ativo não circulante		281.896	184.817	136.231	453.871	366.708	212.810		-	-	-	1.166	4.662	7.650
<b>PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS</b>														
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>														
Capital social	20	94.439	70.439	40.439	94.439	70.439	40.439		94.439	70.439	40.439	94.439	70.439	40.439
Reserva de capital		-	-	-	-	-	-		1	1	1	1	1	1
Reserva de reavaliação		5.272	6.549	8.197	5.272	6.549	8.197		5.272	6.549	8.197	5.272	6.549	8.197
Reservas de lucros		50.961	7.360	6.094	50.961	7.360	6.094		50.961	7.360	6.094	50.961	7.360	6.094
Lucros acumulados		-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-
Total do patrimônio líquido		150.673	96.685	98.260	150.673	96.685	98.260		150.673	96.685	98.260	150.673	96.685	98.260
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>														
		381.343	266.386	212.318	616.760	505.942	326.114		381.343	266.386	212.318	616.760	505.942	326.114

(\*) Saldos representados.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



FLEURY S.A. E CONTROLADAS

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO  
 PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008, DE 2007 E DE 2006  
 (Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro líquido por ação)

	Nota explicativa	Controladora (*)			Consolidado (*)		
		2008	2007	2006	2008	2007	2006
RECEITA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	22	512.631	425.337	382.924	719.723	587.068	520.512
IMPOSTOS		(29.047)	(24.043)	(21.594)	(43.150)	(35.059)	(31.060)
CANCELAMENTOS		(1.119)	(345)	(608)	(1.293)	(779)	(1.864)
RECEITA LÍQUIDA		482.465	400.949	360.722	675.280	551.230	487.588
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	23	(240.273)	(213.420)	(202.027)	(392.519)	(327.771)	(279.565)
LUCRO BRUTO		242.192	187.529	158.695	282.761	223.459	208.023
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS							
Gerais e administrativas	24	(114.925)	(78.850)	(73.491)	(157.252)	(111.449)	(106.393)
Amortização de ágio		(8.820)	(819)	(200)	(27.546)	(5.488)	(4.645)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas		(374)	(9.197)	(4.047)	6.327	(35.289)	(24.030)
Provisão para contingências		(600)	(4.501)	(9.570)	(600)	(4.626)	(11.315)
Equivalência patrimonial	8	(28.626)	(32.788)	(13.069)	-	-	-
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		88.847	61.374	58.318	103.690	66.607	61.640
RESULTADO FINANCEIRO	25	(17.086)	(5.554)	(17.839)	(40.695)	(15.741)	(28.790)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		71.761	55.820	40.479	62.995	50.866	32.850
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL							
Correntes	26	(35.429)	(34.714)	(23.679)	(39.424)	(35.913)	(25.945)
Diferidos	26	5.630	4.209	15.312	17.418	4.209	15.312
LUCRO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS		41.962	25.315	32.112	40.989	19.162	22.217
PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS		-	-	-	973	6.153	9.895
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		41.962	25.315	32.112	41.962	25.315	32.112
LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO - R\$		17,39	12,59	15,88			

(\*) Saldos reapresentados.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## FLEURY S.A.

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (CONTROLADORA)  
PARA OS EXERCÍCIOS FIMDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008, DE 2007 E DE 2006

(Em milhares de reais - R\$, exceto os dividendos e os juros sobre o capital próprio, por ação, propostos e distribuídos)

	Nota explicativa	Capital social	Reserva de capital	Reserva de reavaliação	Reservas de lucros		Lucros acumulados	Total
					Reserva legal	Reserva de lucros		
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2005								
Capitalização de lucros acumulados	20	18.000	-	-	-	-	(18.000)	-
Realização da reserva de reavaliação	-	-	-	(2.229)	-	-	2.229	-
Lucro líquido do exercício (R\$1.588 por ação)	-	-	-	-	-	-	32.112	32.112
Destinação do lucro:								
Constituição da reserva legal	20	-	-	-	1.606	-	(1.606)	-
Dividendos distribuídos (R\$9,51 por ação)	20	-	-	-	-	-	(19.229)	(19.229)
Juros sobre o capital próprio (R\$3,35 por ação)	20	-	-	-	-	-	(6.769)	(6.769)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006								
Capitalização de lucros acumulados	20	30.000	-	-	-	-	(30.000)	-
Realização da reserva de reavaliação	-	-	-	(1.648)	-	-	1.648	-
Lucro líquido do exercício (R\$12,59 por ação)	-	-	-	-	-	-	25.315	25.315
Destinação do lucro:								
Constituição da reserva legal	20	-	-	-	1.266	-	(1.266)	-
Dividendos distribuídos (R\$10,62 por ação)	20	-	-	-	-	-	(21.348)	(21.348)
Juros sobre o capital próprio (R\$2,76 por ação)	20	-	-	-	-	-	(5.542)	(5.542)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007								
Aumento de capital	20	24.000	-	-	-	-	-	24.000
Realização da reserva de reavaliação	-	-	-	(1.277)	-	-	1.277	-
Lucro líquido do exercício (R\$17,39 por ação)	-	-	-	-	-	-	41.962	41.962
Destinação do lucro:								
Constituição da reserva legal	20	-	-	-	2.098	-	(2.098)	-
Dividendos distribuídos (R\$2,98 por ação)	20	-	-	-	-	-	(7.196)	(7.196)
Juros sobre o capital próprio (R\$1,98 por ação)	20	-	-	-	-	-	(4.778)	(4.778)
Reserva de lucros	-	-	-	-	-	41.503	(41.503)	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008								
		94.439	1	5.272	9.458	41.503	-	150.673

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## FLEURY S.A. E CONTROLADAS

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA  
 PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008, DE 2007 E DE 2006  
 (Em milhares de reais - R\$)

	Controladora			Consolidado		
	2008 (*)	2007	2006	2008 (*)	2007	2006
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>						
Lucro líquido do exercício	41.962	25.315	32.112	41.962	25.315	32.112
Itens que não afetam o caixa líquido proveniente das atividades operacionais:						
Depreciações e amortizações	16.751	13.759	14.597	22.351	20.198	18.982
Amortização de ágio na aquisição de investimentos	8.820	819	200	27.546	5.488	4.645
Custo residual de ativos imobilizados baixados	604	504	2.134	604	709	3.927
Participação dos minoritários	-	-	-	(973)	(6.153)	(9.895)
Resultado de equivalência patrimonial	28.626	32.788	13.069	-	-	-
Juros e variação monetária	12.660	5.487	1.604	21.372	11.199	6.057
Impostos diferidos	(5.630)	(4.209)	(15.312)	(17.418)	(4.209)	(15.312)
Constituição (reversão) de provisão para contingências	600	1.892	8.514	(5.500)	12.216	9.786
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	934	549	2.083	5.495	9.724	10.511
(Aumento) redução nos ativos:						
Contas a receber	(17.747)	(4.698)	(4.333)	(30.913)	(8.193)	(13.050)
Estoques	(1.748)	(326)	1.639	(2.502)	(1.431)	2.620
Outros ativos circulantes	(3.657)	(496)	831	2.973	(2.434)	(1.358)
Ativos não circulantes	(1.548)	2.533	53	(9.736)	198	10.618
Aumento (redução) nos passivos:						
Fornecedores	7.532	979	1.498	16.413	1.578	2.541
Contas a pagar e provisões	6.021	7.785	3.130	9.816	(74)	12.063
Imposto de renda e contribuição social	513	2.424	4.785	2.565	2.424	4.406
Outros passivos não circulantes	1.560	12.846	(6.238)	(3.710)	15.375	(4.281)
Outros-						
Juros pagos	(4.031)	(717)	(2.124)	(7.947)	(2.450)	(3.043)
Caixa líquido proveniente das atividades operacionais	<u>92.222</u>	<u>97.234</u>	<u>58.242</u>	<u>72.398</u>	<u>79.480</u>	<u>71.329</u>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>						
Adições ao ativo imobilizado	(43.338)	(20.082)	(22.465)	(59.271)	(21.015)	(25.367)
Adições ao ativo intangível	(9.214)	(4.164)	(1.994)	(21.287)	(5.154)	(1.994)
Adições (baixas) em investimentos e ágio na aquisição de controladas	(47.445)	(81.941)	(8.855)	(34.364)	(64.568)	(10.517)
Dividendos recebidos de controladas	-	-	10.867	-	-	-
Caixa líquido incorporado	588	-	8.795	-	-	-
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimento	<u>(99.409)</u>	<u>(106.187)</u>	<u>(13.652)</u>	<u>(114.922)</u>	<u>(90.737)</u>	<u>(37.878)</u>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>						
Aumento de capital	24.000	-	-	24.000	-	-
Empréstimos e financiamentos obtidos com instituições financeiras	36.312	38.071	10.427	54.697	85.287	113.866
Empréstimos pagos	(14.006)	(8.859)	(36.527)	(34.016)	(41.208)	(131.437)
Juros sobre o capital próprio e dividendos	(12.717)	(31.049)	(22.206)	(12.717)	(31.049)	(21.313)
Partes relacionadas	(38.309)	11.301	2.434	(512)	269	(788)
Caixa líquido (aplicado nas) proveniente das atividades de financiamento	<u>(4.720)</u>	<u>9.464</u>	<u>(45.872)</u>	<u>31.452</u>	<u>13.299</u>	<u>(39.672)</u>
<b>(REDUÇÃO) AUMENTO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<u>(11.907)</u>	<u>511</u>	<u>(1.282)</u>	<u>(11.072)</u>	<u>2.042</u>	<u>(6.220)</u>
<b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>						
No início do exercício	24.189	23.678	24.959	29.473	27.432	33.652
No fim do exercício	12.282	24.189	23.678	18.401	29.473	27.432
<b>(REDUÇÃO) AUMENTO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<u>(11.907)</u>	<u>511</u>	<u>(1.281)</u>	<u>(11.072)</u>	<u>2.041</u>	<u>(6.220)</u>
<b>TRANSAÇÕES QUE NÃO AFETAM A MOVIMENTAÇÃO DO CAIXA</b>						
Mútuos entre companhias capitalizados	74.365	-	-			
Adiantamentos para futuro aumento de capital capitalizados	-	12.000	4.926			
Dividendos propostos e não pagos	-	743	902			

(\*) Saldos reapresentados.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

FLEURY S.A. E CONTROLADAS

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO  
PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008  
(Em milhares de reais - R\$)

---

	2008 (*)	
	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
(=) 1. Receitas	510.697	713.566
1.1 Vendas de mercadorias, produtos e serviços	512.631	706.227
1.2 Provisão para devedores duvidosos - reversão (constituição)	(1.615)	(5.495)
1.3 Não operacionais	(319)	12.834
(=) 2. Insumos adquiridos de terceiros	(177.336)	(293.288)
2.1 Matérias-primas consumidas	(44.210)	(89.922)
2.2 Custo das mercadorias e dos serviços vendidos	(87.939)	(134.598)
2.3 Materiais, energia, serviço de terceiros e outros	(44.940)	(67.717)
2.4 Perda/Recuperação de valores ativos	(246)	(1.052)
3. = (1-2) Valor adicionado bruto	333.361	420.278
4. Depreciação, amortização e exaustão	(25.571)	(49.844)
5. = (3-4) Valor adicionado líquido	307.789	370.433
(=) 6. Valor adicionado recebido em transferência	(19.368)	16.133
6.1 Resultado de equivalência patrimonial	(28.626)	-
6.2 Receitas financeiras	9.258	15.160
6.3 Participação dos minoritários	-	973
7. = (5+6) Valor adicionado total	288.422	386.566
(=) 8. Distribuição do valor adicionado	288.422	386.566
8.1 Pessoal e encargos	134.557	185.838
8.2 Impostos, taxas e contribuições	60.773	68.063
8.3 Juros, aluguéis e outras despesas operacionais	51.128	90.702
8.4 Juros sobre o capital próprio e dividendos	11.975	11.975
8.5 Lucros retidos	29.988	29.988

(\*) Saldos rerepresentados.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## FLEURY S.A. E CONTROLADAS

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008, DE 2007 E DE 2006 (Valores expressos em milhares de reais - R\$, a não ser quando mencionado de outra forma)

---

#### 1. CONTEXTO OPERACIONAL

O Fleury S.A. (“Fleury”, “Sociedade” ou “Controladora”) tem por objetivo a prestação de serviços médicos na área de diagnósticos, tratamentos e análises clínicas, podendo participar em outras empresas como sócio, acionista ou cotista, bem como criar condições adequadas para o bom desempenho da profissão médica, além de pugnar pela pesquisa e estudos, visando ao progresso científico da Medicina.

As operações das controladas diretas e indiretas da Sociedade estão sumariadas a seguir:

- NKB S.A. (“NKB”): empresa controlada pela Sociedade, tem por objeto social o desenvolvimento de atividades de consultoria, assessoria e gestão empresarial e a participação, como sócia, acionista ou cotista em outras sociedades civis ou comerciais e em empreendimentos comerciais de qualquer natureza, no Brasil e/ou no exterior, e a administração de bens próprios e de terceiros.

A NKB é controladora, direta ou indiretamente, de empresas que atuam no ramo de medicina laboratorial e patologia clínica, conforme descrito a seguir:

		Participação - %		
		<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
<u>Bahia</u>				
NKB Bahia S.A. (“NKB Bahia”)	Constituída em março de 2004	(**)	97,57	97,57
CML - Centro de Medicina Laboratorial Ltda. (“CML”)	Adquirida em abril de 2004	(**)	99,60	99,60
Qualitech Laboratório de Análises Clínicas Ltda. (“Qualitech”)	Adquirida em setembro de 2004	(**)	99,99	99,99
Laboratório Dirceu Ferreira Ltda. (“Dirceu”)	Adquirida em dezembro de 2007	(**)	99,99	-
<u>Rio de Janeiro</u>				
NKB Rio S.A. (“NKB Rio”)	Adquirida em setembro de 2002	99,99	99,99	99,99
<u>São Paulo</u>				
NKB São Paulo Laboratório de Análises Clínicas Ltda. (“NKB São Paulo”)	Adquirida em novembro de 2004	99,99	99,99	99,99
Lego Serviços Médicos Ltda. (“Lego Serviços”)	Adquirida em dezembro de 2007	(*)	99,95	-
Lego Laboratório Especializado em Ginecologia e Obstetrícia Ltda. (“Lego Laboratório”)	Adquirida em dezembro de 2007	(*)	99,99	-
Biesp - Instituto Paulista de Patologia Clínica Ltda. (“Biesp Instituto”)	Adquirida em outubro de 2008	99,99	-	-
Biesp - Laboratório Clínico Ltda. (“Biesp Laboratório”)	Adquirida em outubro de 2008	99,99	-	-
Centro de Patologia Clínica Campana Ltda. (“Campana”)	Adquirida em agosto de 2008	99,99	-	-

		Participação - %		
		2008	2007	2006
<u>Pernambuco</u>				
Rio Loire Participações Ltda. (“Rio Loire”)	Constituída em 2004	(**)	99,00	99,00
Loureiro Análises Clínicas Ltda. (“Loureiro”)	Adquirida em março de 2005	(**)	99,99	99,99
Dalmo Oliveira Patologia Clínica Ltda. (“Dalmo”)	Adquirida em março de 2005	(**)	99,99	99,99
NKB Pernambuco Laboratório de Análises Clínicas Ltda. (“NKB Pernambuco”)	Adquirida em março de 2005	(**)	99,99	99,99
<u>Paraná</u>				
NKB Paraná S.A. (“NKB Paraná”)	Constituída em novembro de 2005	(*)	99,99	99,99
Hormocentro Laboratório de Dosagens Hormonais e Análises Clínicas Ltda. (“Hormocentro”)	Adquirida em dezembro de 2005	(*)	99,99	-
Champagnat Laboratório de Análises Clínicas Ltda. (“Champagnat”)	Adquirida em julho de 2008	99,99	-	-
GR Análises Clínicas & Toxicológicas Ltda. (“GR”)	Adquirida em julho de 2008	99,99	-	-

(\*) Incorporadas por NKB São Paulo em junho de 2008.

(\*\*) Incorporadas por NKB Rio em junho de 2008.

Em 30 de junho de 2008, a NKB São Paulo incorporou a totalidade do acervo líquido das seguintes controladas: NKB Paraná, Hormocentro, Lego Serviços e Lego Laboratório.

Em 30 de junho de 2008, a NKB Rio incorporou a totalidade do acervo líquido das seguintes controladas: NKB Bahia, CML, Qualitech, Dirceu, Rio Loire, Loureiro, Dalmo e NKB Pernambuco.

Em 31 de dezembro de 2008, o Grupo NKB é composto pelas seguintes entidades: NKB São Paulo, NKB Rio, GR, Champagnat, Campana, Biesp Laboratório e Biesp Instituto.

Conforme descrito na nota explicativa nº 10, durante o exercício de 2008 a NKB adquiriu 99,99% da participação no capital social dos laboratórios GR, Champagnat, Campana, Biesp Laboratório e Biesp Instituto. Durante o exercício de 2007, a NKB adquiriu 99,99% da participação no capital social dos laboratórios Dirceu, Lego Serviços e Lego Laboratório. Todas essas entidades atuam, principalmente, nas áreas de análises clínicas e hospitais. Durante o exercício de 2006 não foram feitas aquisições de participações societárias pela NKB.

- Fleury Hospital Dia S.A. (“Hospital Dia”): constituído em junho de 2003, atua na prestação de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica e na realização de cirurgias ambulatoriais. O Hospital Dia iniciou as suas atividades operacionais em 1º de agosto de 2005, na cidade de São Paulo - SP.
- A Sociedade adquiriu, em novembro de 2007, a Unidade Radiológica Paulista - Clínica de Diagnósticos por Imagem Ltda. (“URP”), que atua na prestação de serviços de diagnósticos médicos por imagem. A URP iniciou suas atividades operacionais em 1954, sendo assim uma das pioneiras em diagnósticos radiológicos. Em 31 de março de 2008, a URP foi incorporada pela Sociedade.

## 2. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E SUMÁRIO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

Estas demonstrações financeiras estão sendo reapresentadas para: (i) refletir os ajustes decorrentes de mudanças de práticas contábeis introduzidas pelas Leis nº 11.638/07 e 11.941/09, a partir de 1º de janeiro de 2006, de forma a permitir a comparabilidade e apresentação dos três últimos exercícios sociais, incluindo a apresentação das demonstrações do fluxo de caixa e do valor adicionado; e (ii) a aplicação da Instrução CVM nº 408/04, a partir de 2007 (vide item “r” abaixo).

As demonstrações financeiras foram elaboradas e estão apresentadas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com observância às disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações e na Comissão de Valores Mobiliários - CVM. As demonstrações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2008 incorporam as alterações trazidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Medida Provisória nº 449/08, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09. As demonstrações financeiras para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, apresentadas para fins de comparação, foram ajustadas para refletir as práticas contábeis adotadas no encerramento do exercício findo em 31 de dezembro de 2008, conforme determina a NPC 12 - Práticas Contábeis, Mudanças nas Estimativas Contábeis e Correção de Erros, do IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, de acordo com a Deliberação nº 565/08 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 13 - Adoção Inicial da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória nº 449/08, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC. Adicionalmente, foram preparadas as demonstrações dos fluxos de caixa para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e de 2006. Conforme facultado pelo CPC 13 e pela Deliberação nº 557/08 da CVM, a Sociedade está apresentando a demonstração do valor adicionado apenas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2008.

As principais alterações nas práticas contábeis introduzidas pelas Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09, aplicáveis à Sociedade e às suas controladas, adotadas para a elaboração das demonstrações financeiras referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006 são as seguintes:

### a) Modificação na apresentação das demonstrações financeiras

- Substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos pela demonstração dos fluxos de caixa, elaborada conforme regulamentação da Deliberação nº 547/08 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 03 - Demonstração dos Fluxos de Caixa.
- Inclusão da demonstração do valor adicionado, elaborada conforme regulamentação da Deliberação nº 557/08 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado.
- Criação do novo subgrupo de contas, “Intangível”, que inclui os ágios apurados na aquisição de investimentos em controladas, softwares e outros ativos incorpóreos, conforme regulamentação da Deliberação nº 553/08 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 04 - Ativo Intangível.
- Eliminação da apresentação da rubrica “Resultado não operacional”, na demonstração do resultado, conforme regulamentado pela Lei nº 11.941/09.

- b) Alterações de práticas contábeis com efeitos nas demonstrações financeiras
- Obrigatoriedade de análise periódica quanto à capacidade de recuperação dos valores registrados no ativo imobilizado e intangível, conforme regulamentação da Deliberação nº 527/07 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 01 - Redução ao Valor Recuperável de Ativos.
- c) Alterações de práticas contábeis sem efeitos nas demonstrações financeiras
- Ajuste a valor presente: a Administração da Sociedade não identificou impactos materiais no resultado do exercício nem no patrimônio líquido decorrentes da aplicação do ajuste a valor presente de elementos do ativo e do passivo, conforme regulamentação da Deliberação nº 564/08 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 12 - Ajuste a Valor Presente.
  - Arrendamento mercantil: a Administração da Sociedade concluiu que a locação dos espaços comerciais, máquinas e equipamentos utilizados em suas operações se enquadra na classificação de arrendamento mercantil operacional, conforme regulamentação da Deliberação nº 554/08 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 06 - Operações de Arrendamento Mercantil.
  - Instrumentos financeiros: conforme regulamentação da Deliberação nº 566/08 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 14 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento, Mensuração e Evidenciação, a Administração da Sociedade revisou seus instrumentos financeiros, inclusive derivativos, de modo que estivessem registrados: (i) pelo valor de mercado, ou equivalente, para as aplicações destinadas à negociação e/ou disponíveis para venda; e (ii) pelo valor de custo de aquisição, ou valor de emissão, acrescido dos rendimentos previstos em contrato e ajustado ao valor provável de realização, quando este for inferior, para as aplicações que serão mantidas até o vencimento, não havendo transações a serem registradas nessa última modalidade.
  - Reavaliação do imobilizado: conforme previsto na Lei nº 11.638/07, os saldos existentes nas reservas de reavaliação podem ser mantidos até a sua efetiva realização ou estornados quando da aplicação das disposições de referida lei. A Administração da Sociedade decidiu manter os saldos existentes nas reservas de reavaliação até a sua realização.

As principais práticas contábeis adotadas pela Sociedade e suas controladas são:

a) Caixa e equivalentes de caixa

Compreendem os saldos de caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras. Essas aplicações financeiras estão demonstradas ao custo, acrescido dos rendimentos auferidos até as datas de encerramento dos exercícios, e possuem vencimentos inferiores a 30 dias, sem prazos fixados para resgate, com liquidez imediata, e estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor.

b) Contas a receber

Referem-se aos serviços médicos prestados a laboratórios, clientes particulares e clientes conveniados aos planos de saúde (convênios médicos), líquidos do saldo da rubrica “Provisão para créditos de liquidação duvidosa”.



c) Provisão para créditos de liquidação duvidosa

Constituída com base na análise dos créditos a receber, em face dos riscos envolvidos, e considerada pela Administração suficiente para cobrir prováveis perdas.

d) Estoques

Avaliados ao custo médio de aquisição, que não excede o valor de reposição. As importações em andamento estão demonstradas pelos custos específicos incorridos. A provisão para perdas é constituída para itens sem movimentação há mais de 180 dias.

e) Investimentos

Nas demonstrações financeiras da Controladora, os investimentos em controladas estão registrados com base no método da equivalência patrimonial. A participação no patrimônio líquido negativo de controladas é reconhecida através de provisão para perdas em investimentos. Os demais investimentos são avaliados ao custo, que não excede o valor de realização.

f) Imobilizado

Demonstrado ao custo de aquisição, de construção ou pelo valor reavaliado e deduzido das depreciações calculadas pelo método linear às taxas mencionadas na nota explicativa nº 9.

g) Reserva de reavaliação

Constituída para os itens de máquinas e equipamentos nos exercícios de 2003 e de 2005, realizada pelo montante da depreciação, baixa ou alienação dos respectivos bens reavaliados, mediante a transferência para lucros acumulados, líquidos dos efeitos de imposto de renda e contribuição social diferidos.

h) Intangível

Refere-se, principalmente, a direitos de uso de software e ágios relacionados à aquisição de controladas. Esses ativos são avaliados pelo custo de aquisição, deduzido da amortização acumulada e de perdas por redução ao valor recuperável, quando aplicável. Os ágios registrados foram apurados com base na expectativa de rentabilidade futura dos investimentos adquiridos e sua amortização está relacionada à realização e ao tempo projetados, não excedendo o período de dez anos. A amortização dos direitos de uso de software é calculada pelo método linear, com base em projeções de benefícios econômicos futuros e não supera o prazo de cinco anos. Quando identificado que uma licença ou um direito ligado ao ativo não produz mais benefícios, ocorre a baixa contra o resultado.

i) Redução ao valor recuperável de ativos

Os bens do imobilizado e os ativos intangíveis de vida útil indeterminada têm o seu valor recuperável testado no mínimo anualmente, ou sempre que há indicadores de perda de valor. Quando o valor contábil de referidos ativos ultrapassa seu valor recuperável, definido pelo maior valor entre o valor em uso do ativo e o seu valor líquido de venda, essa diferença é reconhecida no resultado do exercício. Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006 não houve necessidade de constituir provisão para redução dos ativos ao seu valor recuperável.

j) Receitas e despesas

Registradas levando em consideração o período de competência dos exercícios. As receitas de serviços são reconhecidas quando da efetiva prestação de serviços, independentemente do faturamento aos clientes. Nas datas de encerramento dos exercícios, os serviços prestados e ainda não faturados são registrados na rubrica “Valores a faturar”, que está incluída no saldo de contas a receber. Os empréstimos são mensurados pelo custo amortizado, ou seja, atualizados monetariamente pelas variações monetárias e cambiais, e acrescidos de juros conforme as disposições contratuais, incorridos até as datas de encerramento dos exercícios. Os referidos juros e demais encargos são apropriados ao resultado como despesas financeiras.

k) Imposto de renda e contribuição social

A provisão para imposto de renda foi constituída à alíquota de 15%, acrescida do adicional de 10% sobre o lucro tributável anual excedente a R\$240. A contribuição social foi calculada à alíquota de 9% sobre o lucro contábil ajustado. Determinadas controladas optaram pela tributação sistemática do lucro presumido para fins de tributação.

O imposto de renda e a contribuição social diferidos foram calculados com base nos prejuízos fiscais e nas bases negativas de contribuição social, nas diferenças temporárias no reconhecimento de receitas e despesas para fins contábeis e fiscais e sobre o saldo da rubrica “Reserva de reavaliação”. É registrada provisão para perdas sempre que não houver fortes evidências de realização dos saldos.

A Sociedade e suas controladas optaram pelo Regime Tributário de Transição - RTT, instituído pela Medida Provisória nº 449/08, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, por meio do qual as apurações do Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ, da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, da contribuição para o Programa de Integração Social - PIS e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, para o biênio 2008-2009, continuam a ser determinadas sobre os métodos e critérios contábeis definidos pela Lei nº 6.404/76, vigentes em 31 de dezembro de 2007.

Quando aplicável, o imposto de renda e a contribuição social diferidos, calculados sobre os ajustes decorrentes da adoção das novas práticas contábeis advindas das Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09, foram registrados nas demonstrações financeiras da Sociedade e de suas controladas. A Sociedade e suas controladas irão consignar referida opção na Declaração Integrada de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica - DIPJ em outubro de 2009.

l) Contas a pagar - aquisição de empresas

Atualizadas monetariamente pelas variações monetárias incorridas até as datas de encerramento dos exercícios.

m) Juros sobre o capital próprio

Registrados originalmente nos livros contábeis e fiscais das empresas que os recebem como receita financeira, quando declarados por controladas, e como despesa financeira, por ocasião da apropriação dos valores a pagar aos acionistas. Entretanto, para fins de preparação dessas demonstrações financeiras, utiliza-se a essência da transação e, portanto, são considerados como dividendos recebidos e pagos, não transitando pelo resultado. Como consequência, nas demonstrações financeiras dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, os juros sobre o capital próprio recebidos ou a receber são creditados à rubrica “Investimentos” e os juros sobre o capital próprio pagos ou a pagar são registrados a débito de “Lucros acumulados”.

n) Lucro líquido, dividendos e juros sobre o capital próprio por ação

Calculados com base na quantidade de ações existentes nas datas de encerramento dos exercícios.

o) Provisão para contingências

Constituída para as causas cujas perdas são consideradas prováveis pelos assessores legais e pela Administração, considerando a natureza dos processos e a experiência da Administração com causas semelhantes.

Para fins de apresentação das demonstrações financeiras, está demonstrada líquida dos depósitos judiciais correlacionados. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na nota explicativa nº 14.

p) Estimativas contábeis

As estimativas contábeis foram baseadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da Administração para determinação de certos ativos, passivos e transações a serem registrados nas demonstrações financeiras. Itens significativos sujeitos às estimativas e premissas incluem a determinação da vida útil dos bens do ativo imobilizado, provisão para créditos de liquidação duvidosa, provisão para estoques inservíveis ou obsoletos, provisão para contingências, preparação de projeções e análises sobre o valor recuperável dos ágios, ativos intangíveis de vida útil indeterminada e realização do saldo de imposto de renda diferido ativo. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores divergentes devido a imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. As estimativas são revisadas periodicamente pela Administração.

q) Derivativos

As operações com instrumentos financeiros derivativos são reconhecidas inicialmente pelo valor de custo de aquisição na data em que são contratadas e remensuradas subsequentemente pelo valor justo, cujas variações são registradas no resultado dos exercícios. A tesouraria da Sociedade utiliza modelos específicos para calcular o valor de mercado de cada instrumento financeiro, com base nas informações de cada operação contratada e suas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações financeiras, tais como taxa de juros e cupom cambial.

Embora a Sociedade e suas controladas façam uso de derivativos com o objetivo de proteção (“hedge”), elas não adotam a prática de contabilidade de operação de “hedge” (“hedge accounting”).

r) Consolidação

As demonstrações financeiras consolidadas foram elaboradas e estão sendo apresentadas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, sendo as principais descritas nos itens anteriores, e incluem as demonstrações financeiras da Sociedade e das suas controladas diretas e indiretas, conforme demonstrado a seguir:

	Participação - %		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Controladas diretas:			
NKB	95,33	81,17	67,02
Hospital Dia	100,00	96,79	95,00

Em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, a Sociedade possuía participação direta, e indireta através da sua controlada NKB, nas empresas:

		2008		2007		2006	
		Participação - %		Participação - %		Participação - %	
		<u>Direta</u>	<u>Indireta</u>	<u>Direta</u>	<u>Indireta</u>	<u>Direta</u>	<u>Indireta</u>
NKB Rio	Adquirida em setembro de 2002	0,01	99,99	0,01	99,99	0,01	99,99
NKB São Paulo	Adquirida em novembro de 2004	0,01	99,99	0,01	99,99	0,01	99,99
Campana	Adquirida em agosto de 2008	0,01	99,99	-	-	-	-
Biesp Laboratório	Adquirida em outubro de 2008	0,01	99,99	-	-	-	-
Biesp Instituto	Adquirida em outubro de 2008	0,01	99,99	-	-	-	-
Champagnat	Adquirida em julho de 2008	0,01	99,99	-	-	-	-
GR	Adquirida em julho de 2008	0,01	99,99	-	-	-	-
NKB Bahia	Constituída em março de 2004	(**)	(**)	-	97,57	-	97,57
CML	Adquirida em abril de 2004	(**)	(**)	-	99,60	-	99,60
Qualitech	Adquirida em setembro de 2004	(**)	(**)	0,01	99,99	0,01	99,99
Dirceu	Adquirida em dezembro de 2007	(**)	(**)	0,01	99,99	-	-
Lego Serviços	Adquirida em dezembro de 2007	(*)	(*)	-	99,95	-	-
Lego Laboratório	Adquirida em dezembro de 2007	(*)	(*)	0,01	99,99	-	-
Rio Loire	Constituída em 2004	(**)	(**)	1,00	99,00	1,00	99,00
Loureiro	Adquirida em março de 2005	(**)	(**)	0,01	99,99	0,01	99,99
Dalmo	Adquirida em março de 2005	(**)	(**)	0,01	99,99	0,01	99,99
NKB Pernambuco	Adquirida em março de 2005	(**)	(**)	0,01	99,99	0,01	99,99
NKB Paraná S.A.	Constituída em novembro de 2005	(*)	(*)	0,01	99,99	0,01	99,99
Hormocentro	Adquirida em dezembro de 2005	(*)	(*)	0,01	99,99	0,01	99,99
Dilab Diagnóstico Laboratorial em Medicina Interna Endocrinológica Ltda. (“Dilab”)	Adquirida em março de 2005	(**)	(**)	0,01	99,99	0,01	99,99

(\*) Incorporadas por NKB São Paulo em junho de 2008.

(\*\*) Incorporadas por NKB Rio em junho de 2008.

Em 1º de outubro de 2004, a NKB firmou Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças (“Instrumento de Outorga”) com os sócios-cotistas do Campana, mediante o qual passou a deter a opção de adquirir a totalidade das cotas do capital do Campana em um prazo de 36 meses a contar daquela data. Em 27 de setembro de 2007, o Instrumento de Outorga foi aditivado para prorrogar o prazo da opção por cinco anos, a partir desta última data, fixar o preço da opção de compra em R\$2 milhões, ajustáveis pela variação do Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, e para determinar que a Administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB, mediante indicação, por esta, dos seus administradores. Posteriormente, em 28 de agosto de 2008, a NKB exerceu e formalizou sua opção de compra, consolidando, assim, a aquisição do Campana. Tendo em vista as orientações da Instrução CVM nº 408/04, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico nas demonstrações financeiras consolidadas, a Sociedade passou a incluir os saldos e as operações do Campana em suas demonstrações financeiras consolidadas a partir de 1º de outubro de 2007. Conseqüentemente, as demonstrações financeiras consolidadas para os exercícios de 2008 e de 2007 estão sendo reapresentadas para dar consideração apropriada a essa prática de consolidação.

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas nas mesmas datas-base e consistentes com as práticas contábeis descritas anteriormente. Entre os principais procedimentos de consolidação estão: (i) eliminação dos saldos das contas de ativos e passivos entre as empresas consolidadas, assim como as receitas e despesas das transações entre estas; (ii) eliminação dos saldos das contas de investimento e correspondentes participações no capital, reservas e resultados acumulados entre as empresas consolidadas; e (iii) segregação das parcelas do patrimônio líquido e do resultado pertencentes aos acionistas minoritários, indicadas em itens específicos dos balanços patrimoniais e demonstrações do resultado.

### 3. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Caixa e depósitos bancários	8.280	5.853	3.635	14.399	11.129	7.389
Aplicações financeiras	<u>4.002</u>	<u>18.336</u>	<u>20.043</u>	<u>4.002</u>	<u>18.344</u>	<u>20.043</u>
	<u>12.282</u>	<u>24.189</u>	<u>23.678</u>	<u>18.401</u>	<u>29.473</u>	<u>27.432</u>

As aplicações financeiras são prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor. Essas aplicações financeiras referem-se a Certificados de Depósitos Bancários - CDB e operações compromissadas, que se caracterizam pela venda de um título com o compromisso, por parte do vendedor (Banco), de recomprá-lo e, do comprador (cliente), de revendê-lo no futuro. Ambas as aplicações eram remuneradas a 103% da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI em 31 de dezembro de 2008, a 100,84% em 31 de dezembro de 2007 e a 100,57% em 31 de dezembro de 2006.

O cálculo do valor justo das aplicações financeiras, quando aplicável, é efetuado levando-se em consideração as cotações de mercado ou informações de mercado que possibilitem tal cálculo.

4. CONTAS A RECEBER

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Valores faturados	75.054	54.944	50.211	116.510	94.215	76.172
Valores a faturar	1.266	-	-	20.987	12.572	8.312
Cartões de crédito	213	381	127	287	664	127
Cheques em cobrança	105	56	25	618	88	25
Duplicatas descontadas	-	-	-	-	-	(5.655)
Recebimentos pendentes de compensação	(937)	(1.939)	(1.618)	(981)	(3.944)	(1.618)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(11.090)	(9.038)	(8.490)	(30.117)	(25.075)	(13.248)
	<u>64.611</u>	<u>44.404</u>	<u>40.255</u>	<u>107.304</u>	<u>78.520</u>	<u>64.115</u>
Circulante	64.611	44.404	40.255	107.254	77.886	63.587
Não circulante	-	-	-	50	634	528

O resumo por idade das contas a receber de clientes, que inclui as rubricas “Valores faturados” e “Valores a faturar”, no circulante e não circulante, é o seguinte:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Saldos a vencer (*)	45.584	39.039	33.996	60.943	60.981	51.136
Saldos vencidos até 60 dias	10.731	6.712	6.880	18.715	13.159	10.243
Saldos vencidos de 61 a 120 dias	7.453	2.432	1.404	27.863	16.740	2.525
Saldos vencidos acima de 120 dias	<u>12.552</u>	<u>6.761</u>	<u>7.931</u>	<u>29.976</u>	<u>15.907</u>	<u>20.580</u>
	<u>76.320</u>	<u>54.944</u>	<u>50.211</u>	<u>137.497</u>	<u>106.787</u>	<u>84.484</u>

(\*) O vencimento dessas contas dá-se, em média, em 59 dias.

A Sociedade e suas controladas possuem certo grau de concentração em suas carteiras de clientes, conforme segue:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Sul América Seguro Saúde S.A.	13%	12%	13%	11%	9%	10%
Bradesco Seguros S.A.	9%	11%	9%	8%	8%	7%
Omint Serviços de Saúde Ltda.	7%	7%	8%	5%	5%	6%
Amil Assistência Médica Internacional Ltda.	3%	2%	2%	5%	2%	1%

Movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Saldo no início do exercício	(9.038)	(8.490)	(6.407)	(25.075)	(13.248)	(10.989)
Adições, líquidas de reversões	(934)	(549)	(2.083)	(5.017)	(7.129)	(2.259)
Saldo na aquisição de controladas	-	-	-	(25)	(4.698)	-
Transferência por incorporações	<u>(1.118)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Saldo no fim do exercício	<u>(11.090)</u>	<u>(9.038)</u>	<u>(8.490)</u>	<u>(30.117)</u>	<u>(25.075)</u>	<u>(13.248)</u>

## 5. ESTOQUES

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
“Kits” para diagnósticos	3.292	2.974	2.715	5.999	3.031	2.715
Material de enfermagem e coleta	1.328	879	1.031	1.862	4.250	2.957
Produtos químicos e reagentes para diagnósticos	139	206	194	440	206	194
Materiais auxiliares para laboratório	495	449	452	1.025	449	452
Materiais hospitalares	-	-	-	270	-	146
Adiantamentos a fornecedores	1.165	95	142	1.166	96	142
Materiais de uso administrativo	174	207	191	263	305	191
Outros	<u>522</u>	<u>557</u>	<u>316</u>	<u>964</u>	<u>798</u>	<u>572</u>
	7.115	5.367	5.041	11.989	9.135	7.369
Provisão para perda em estoques	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>
	<u>6.976</u>	<u>5.228</u>	<u>4.902</u>	<u>11.850</u>	<u>8.996</u>	<u>7.230</u>

## 6. IMPOSTOS A RECUPERAR

Representam os valores de tributos pagos antecipadamente, calculados por meio de estimativas e retenção na fonte, a maior parte dos quais passível de compensação com tributos futuros, como segue:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF (a)	3.233	2.661	1.669	7.985	8.676	5.056
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL (b)	971	826	769	8.212	5.271	2.972
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ (b)	-	-	-	5.648	4.178	1.991
Imposto Sobre Serviços - ISS	200	164	55	651	350	1.781
Programa de Integração Social - PIS (c)	25	25	54	601	538	255
Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS (c)	617	117	344	1.913	2.044	1.275
Instituto Nacional do Seguro Social - INSS - previdência social (d)	1.757	99	193	2.192	520	392
Outros	<u>42</u>	<u>2</u>	<u>141</u>	<u>605</u>	<u>261</u>	<u>261</u>
	<u>6.845</u>	<u>3.894</u>	<u>3.225</u>	<u>27.807</u>	<u>21.838</u>	<u>13.983</u>
Circulante	6.479	3.894	3.225	12.346	15.053	10.775
Não circulante	366	-	-	15.461	6.785	3.208

- (a) Corresponde substancialmente ao IRRF sobre os resgates de aplicações financeiras e prestação de serviços às operadoras de planos de saúde.
- (b) Os saldos de CSLL e IRPJ a recuperar no consolidado referem-se, principalmente, a valores oriundos de empresas adquiridas, decorrentes de suas operações normais. Os valores serão utilizados para compensação com impostos e contribuições a recolher.
- (c) Refere-se substancialmente ao PIS e à COFINS pagos na aquisição de serviços de esterilização.
- (d) INSS retido sobre as notas fiscais de faturamento dos diversos serviços prestados pelos fornecedores à Sociedade.

## 7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

O saldo consolidado, em 31 de dezembro de 2006, refere-se a debêntures, detidas pela NKB, adquiridas de empresa que atua no setor de exames laboratoriais, classificadas como mantidas até o vencimento. Em 2007, a NKB resgatou as debêntures, que totalizavam R\$10.517 em 31 de dezembro de 2006.



8. INVESTIMENTOS

	Controladora		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Investimentos em controladas:			
NKB (a)	23.787	20.158	15.799
Hospital Dia (b)	<u>2.501</u>	<u>24</u>	<u>130</u>
Subtotal - investimentos	26.288	20.182	15.929
Provisão para perdas em investimentos em controlada (URP) (c)	-	(321)	-
	<u>26.288</u>	<u>19.861</u>	<u>15.929</u>

Movimentação dos investimentos e da provisão para perdas em investimentos:

	<u>NKB</u>	Hospital	URP	Fleury	Total
	(a)	Dia	(c)	Imagem S.A	
	(a)	(b)	(c)		
Saldos em 31 de dezembro de 2005	29.207	3.372	-	1.622	34.201
Aumento de capital nas controladas	5.242	2.483	-	-	7.725
Equivalência patrimonial e ganho (perda) de capital	(18.650)	(5.725)	-	11.306	(13.069)
Dividendos recebidos	-	-	-	(10.867)	(10.867)
Incorporação da Fleury Imagem S.A.	-	-	-	(2.061)	(2.061)
Saldos em 31 de dezembro de 2006	<u>15.799</u>	<u>130</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>15.929</u>
Aquisições de participações minoritárias	-	-	1.197	-	1.197
Aumento de capital nas controladas	28.870	6.653	-	-	35.523
Equivalência patrimonial e ganho (perda) de capital	(24.511)	(6.759)	(1.518)	-	(32.788)
Saldos em 31 de dezembro de 2007	<u>20.158</u>	<u>24</u>	<u>(321)</u>	<u>-</u>	<u>19.861</u>
Aquisições de participações minoritárias (*)	2.848	-	-	-	2.848
Aumento de capital nas controladas	20.686	10.213	-	-	30.899
Equivalência patrimonial e ganho (perda) de capital	(19.905)	(7.736)	(985)	-	(28.626)
Incorporação pela Sociedade	-	-	1.306	-	1.306
Saldos em 31 de dezembro de 2008	<u>23.787</u>	<u>2.501</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>26.288</u>

(\*) Vide comentário na nota explicativa nº 10.(a).

(a) Os principais dados da NKB são como segue:

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Participação - %	95,33	81,17	67,02
Capital social integralizado	114.603	84.603	51.705
Patrimônio líquido	24.954	24.835	22.410
Prejuízo do exercício	(20.881)	(30.197)	(29.295)

(b) Os principais dados do Hospital Dia são como segue:

	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Participação - %	100,00	96,79	95,00
Capital social integralizado	34.158	18.924	12.053
Patrimônio líquido	2.501	24	139
Prejuízo do exercício	(7.736)	(6.985)	(7.323)

(c) Conforme descrito na nota explicativa nº 1, URP foi adquirida em novembro de 2007 e em 31 de março de 2008, incorporada pela Sociedade. Em 31 de dezembro de 2007 os principais dados da URP eram como segue:

Participação - %	100,00
Capital social	2.505
Passivo a descoberto	(321)
Prejuízo do exercício	(1.518)

## 9. IMOBILIZADO

	Taxa média anual de depreciação - %	Controladora				
		2008		<u>2007</u>	<u>2006</u>	
		<u>Custo</u>	Depreciação <u>acumulada</u>	Saldo <u>líquido</u>	Saldo <u>líquido</u>	Saldo <u>líquido</u>
Terrenos	-	8.266	-	8.266	8.266	8.266
Veículos	20	2	(2)	-	42	61
Instalações	10	17.283	(8.395)	8.888	6.349	7.085
Máquinas e equipamentos	9	85.274	(33.319)	51.955	42.057	44.446
Móveis e utensílios	10	17.999	(11.587)	6.412	6.691	6.931
Equipamentos de informática	20	12.595	(10.920)	1.675	1.401	2.508
Benfeitorias em imóveis de terceiros	20	32.224	(25.903)	6.321	7.946	6.425
Imobilizado em andamento		<u>34.036</u>	<u>-</u>	<u>34.036</u>	<u>11.893</u>	<u>1.057</u>
		<u>207.679</u>	<u>(90.126)</u>	<u>117.553</u>	<u>84.645</u>	<u>76.779</u>

	Taxa média anual de depreciação - %	Consolidado				
		2008			2007	2006
		<u>Custo</u>	<u>Depreciação acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Imóveis	4	176	-	176	20	117
Terrenos	-	8.266	-	8.266	8.266	8.266
Veículos	20	823	(270)	553	405	140
Instalações	10	24.871	(10.275)	14.596	8.369	7.559
Máquinas e equipamentos	9	103.144	(40.506)	62.638	54.131	50.250
Móveis e utensílios	10	24.466	(14.558)	9.908	9.642	9.231
Equipamentos de informática	20	19.776	(16.032)	3.744	4.555	4.723
Benfeitorias em imóveis de terceiros	20	46.704	(30.590)	16.114	14.486	14.021
Imobilizado em andamento		36.462	-	36.462	13.522	1.397
Outros		-	-	-	-	382
		<u>264.688</u>	<u>(112.231)</u>	<u>152.457</u>	<u>113.396</u>	<u>96.086</u>

A Sociedade possui alguns itens do imobilizado dados em garantia conforme descrito na nota explicativa nº 11.

Parte significativa dos imóveis utilizados nas atividades operacionais é alugada, com prazos e valores suportados por contratos com períodos de vigência entre quatro e seis anos, e os pagamentos são realizados mensalmente. Em 31 de dezembro de 2008, a Sociedade mantém saldo de reavaliação registrado, líquido de depreciação, no montante de R\$7.988 (R\$9.923 e R\$12.420 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente) para máquinas e equipamentos. A depreciação da reavaliação não é reintegrada à base de distribuição dos dividendos.

O imobilizado em andamento em 31 de dezembro de 2008 era referente, principalmente, à construção da unidade de atendimento no Itaim, cuja inauguração ocorreu em janeiro de 2009.

## 10. INTANGÍVEL

	Taxa anual de amortização - %	Controladora				
		2008			2007	2006
		<u>Custo</u>	<u>Amortização acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Ágios	5 - 10	61.001	(9.448)	51.553	46.661	2.259
Direitos de uso de software	20	25.845	(11.445)	14.400	6.884	4.768
Marcas e patentes	-	12	-	12	-	-
Outros	10	291	-	291	-	-
		<u>87.149</u>	<u>(20.893)</u>	<u>66.256</u>	<u>53.545</u>	<u>7.027</u>

	Taxa anual de amortização - %	Consolidado				
		2008			2007	2006
		<u>Custo</u>	<u>Amortização acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Ágios	5 - 10	265.131	(44.412)	220.719	206.239	61.518
Direitos de uso de software	20	29.671	(12.664)	17.007	8.775	3.212
Marcas e patentes	-	501	-	501	-	-
Outros	10	<u>3.214</u>	<u>(1.803)</u>	<u>1.411</u>	<u>1.518</u>	<u>2.081</u>
		<u>298.517</u>	<u>(58.879)</u>	<u>239.638</u>	<u>216.532</u>	<u>66.811</u>
		<u>Custo</u>	<u>Amortização acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Ágios - controladora- Fleury:						
NKB (a)		23.856	(3.603)	20.253	8.091	909
Hospital Dia (a)		1.911	(560)	1.351	1.081	1.350
URP (b)		<u>35.234</u>	<u>(5.285)</u>	<u>29.949</u>	<u>37.489</u>	-
		<u>61.001</u>	<u>(9.448)</u>	<u>51.553</u>	<u>46.661</u>	<u>2.259</u>
Ágios - controladas:						
NKB:						
CML (c)		456	(143)	313	372	395
Qualitech (c)		1.402	(393)	1.009	1.181	1.250
Dirceu (c)		1.619	(163)	1.456	1.632	-
Lego Serviços (c)		1.824	(214)	1.610	1.794	-
Lego Laboratório (c)		11.618	(1.360)	10.258	11.424	-
Dilab (c)		7.760	(1.793)	5.967	6.863	7.251
Loureiro (c)		12.024	(2.846)	9.178	10.572	11.173
Dalmo (c)		2.870	(666)	2.204	2.535	2.679
Hormocentro (c)		2.147	(467)	1.680	1.923	2.031
GR (d)		1.141	(46)	1.095	-	-
Champagnat (d)		2.802	(140)	2.662	-	-
Campana (e)		96.002	(8.730)	87.272	89.707	-
Biesp Laboratório (d)		6.748	(76)	6.672	-	-
Biesp Instituto (d)		10.844	(181)	10.663	-	-
NKB Rio (c)		19.275	(10.507)	8.768	10.111	11.736
NKB São Paulo (c)		<u>25.598</u>	<u>(7.239)</u>	<u>18.359</u>	<u>21.464</u>	<u>22.744</u>
		<u>204.130</u>	<u>(34.964)</u>	<u>169.166</u>	<u>159.578</u>	<u>59.259</u>
Total consolidado		<u>265.131</u>	<u>(44.412)</u>	<u>220.719</u>	<u>206.239</u>	<u>61.518</u>

- (a) Os ágios decorrem da: (i) subscrição de novas ações da controlada NKB em 2005 e aquisição de ações de acionistas minoritários em 2007 e 2008; (ii) aquisição, em 2006 e em 2008, de ações do Hospital Dia, de titularidade da Brasil Memorial S.A. Até 31 de dezembro de 2008, os ágios foram amortizados considerando um prazo de dez anos.
- (b) Em outubro de 2007, a Sociedade adquiriu 100% das cotas da URP. O ágio gerado está fundamentado na expectativa de rentabilidade futura. Até 31 de dezembro de 2008, o ágio foi amortizado considerando um prazo de cinco anos. Em 31 de março de 2008, a URP foi incorporada pela Sociedade.

- (c) Ágios provenientes das aquisições dos laboratórios da Bahia, de Pernambuco e do Rio de Janeiro (incorporados pela NKB Rio), e do Paraná e de São Paulo (incorporados pela NKB São Paulo), como resultado de uma reestruturação societária em 2008 e 2006. Esses ágios foram apurados com base na expectativa de resultados futuros e até 31 de dezembro de 2008 foram amortizados considerando um prazo de dez anos.
- (d) Em 2008, a controlada NKB adquiriu 100% da participação do capital social da GR, Champagnat, Biesp Laboratório e Biesp Instituto. Os ágios gerados tiveram como fundamento econômico a expectativa de rentabilidade futura e até 31 de dezembro de 2008 foram amortizados considerando um prazo de até dez anos.
- (e) Conforme descrito na nota explicativa nº 2.(r), a aquisição do Campana, embora formalmente concluída em 28 de agosto de 2008, foi considerada, para fins de consolidação, como tendo ocorrido em 27 de setembro de 2007, data em que, pelo aditivo ao Instrumento de Outorga firmado pela NKB e sócios-cotistas do Campana, foi determinado que a Administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB, mediante indicação, por esta, dos seus administradores. Tendo em vista as orientações contidas na Instrução CVM nº 408/04, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico nas demonstrações financeiras consolidadas, a NKB passou a reconhecer o Campana como investimento em controlada, avaliando-o pelo método de equivalência patrimonial e determinando o ágio apurado na sua aquisição naquela mesma data. Esse ágio foi apurado com base na expectativa de resultados futuros e até 31 de dezembro de 2008 vinha sendo amortizado considerando um prazo de dez anos.

Em decorrência das mudanças nas práticas contábeis, a partir de 1º de janeiro de 2009 não haverá mais amortização dos ágios representados por rentabilidade futura, sem prazo de vida útil definida.

A Administração da Sociedade e da controlada NKB, com base em orçamento aprovado por seu Conselho de Administração, entende que será capaz de gerar resultados operacionais futuros suficientes para realização dos ágios registrados. Com base no resultado dos estudos efetuados, não houve necessidade de constituir provisão para redução ao valor recuperável em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006.

Os direitos de uso de software correspondem principalmente aos Sistemas SAP, Weblogic, Aqualogic e SAD (sistema de controle utilizado nas unidades operacionais).

## 11. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

Os empréstimos e financiamentos foram obtidos basicamente para aquisição de empresas, equipamentos e capital de giro, e são compostos como segue:

	Encargos - % (a)	Controladora			Consolidado			Vencimento
		2008	2007	2006	2008	2007	2006	
Moeda nacional:								
Bradesco - capital de giro	116,9 do CDI (b)	17.147	-	-	31.242	-	-	Janeiro de 2009 a março de 2013
Unibanco - capital de giro	117,5 do CDI (b)	-	-	-	34.541	37.143	16.634	Outubro de 2013 a janeiro de 2014
Banco Real - capital de giro	CDI (b) + 1 a.a.	-	-	-	28.696	22.245	-	Outubro de 2014
Banco Itaú - conta garantida	135 do CDI (b)	-	-	-	7.953	6.450	2.073	Maio de 2009
BNDES	TJLP (c) + 3,5 a.a.	8.728	3.376	1.388	10.448	6.059	6.529	Junho de 2010 a fevereiro de 2013
Banco do Brasil	TJLP (c) + 5,2 a.a.	-	-	3.176	43	125	3.176	Maio a outubro de 2009
Banco Itaú	107 do CDI (b)	46.591	41.127	7.785	46.654	41.980	7.785	Março de 2010 a outubro de 2014
Moeda estrangeira (US\$):								
Votorantim - Resolução nº 2.770	Variação cambial + 7 a.a.	4.230	-	-	4.230	-	-	Janeiro de 2009
Unibanco - Resolução nº 2.770	Variação cambial + 6,5 a.a.	-	-	-	2.411	6.903	-	Junho de 2009
Banco Real - Resolução nº 2.770	Variação cambial + 5,8 a.a.	-	-	-	1.402	3.935	-	Janeiro de 2009
Banco Real - Finimp	Variação cambial + 7,8 a.a.	1.517	1.722	2.766	1.517	1.722	13.266	Dezembro de 2010
Banco Itaú - Finimp	Variação cambial + 1,3 a.a.	5.275	-	-	5.275	-	-	Julho de 2013
Philips Medical	Variação cambial + 8,5 a.a.	2.295	-	-	2.295	2.570	-	Maio de 2011 a abril de 2014
UPS Capital Business Credit	Variação cambial + 8,4 a.a.	-	-	-	700	557	-	Dezembro de 2014
Bradesco	Variação cambial + 5,8 a.a.	-	-	-	-	7.530	-	Abril de 2008
Outros		68	-	-	153	2.105	-	Abril de 2009 a dezembro de 2010
		<u>85.851</u>	<u>46.225</u>	<u>15.115</u>	<u>177.560</u>	<u>139.324</u>	<u>49.463</u>	
Circulante		19.162	1.458	4.253	52.611	36.178	8.805	
Não circulante		66.689	44.767	10.862	124.949	103.146	40.658	

(a) Taxa média ponderada.

(b) Certificado de Depósito Interbancário - CDI, equivalente a 13,62%, 11,12% e 13,17% ao ano, respectivamente, em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006.

(c) Taxa de Juros a Longo Prazo - TJLP, equivalente a 6,25%, 6,25% e 6,85% ao ano, respectivamente, em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006.

Os vencimentos das parcelas não circulantes em 31 de dezembro de 2008 são como segue:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
2010	20.452	34.600
2011	21.470	35.002
2012	9.967	23.499
2013	8.219	20.223
2014 em diante	<u>6.581</u>	<u>11.625</u>
	<u>66.689</u>	<u>124.949</u>

Os empréstimos da Controladora não possuem garantias. Os empréstimos das controladas possuem o aval da Controladora.

Em fevereiro de 2005, a controlada Hospital Dia obteve financiamento com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES para a construção de sua estrutura básica, que inclui recepção e salas cirúrgicas, entre outras. O financiamento é garantido pela Sociedade, por meio de garantia real de penhor de direitos creditórios equivalente a 130% das parcelas vincendas de principal e juros do financiamento, correspondente a R\$1.615 em 31 de dezembro de 2008. Além disso, o Hospital Dia cedeu como garantia os bens do ativo imobilizado, cujo saldo contábil líquido de depreciação em 31 de dezembro de 2008 monta a R\$402 (R\$461 e R\$522 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente).

Determinados empréstimos possuem cláusulas financeiras restritivas (“covenants”), incluindo, entre outros: (a) efetivação ou formalização de garantias reais ou fidejussórias; (b) restrição quanto à mudança, transferência ou cessão do controle societário ou acionário, incorporação, fusão ou cisão sem a prévia anuência do credor; e (c) manutenção de índices financeiros e de liquidez medidos semestralmente (junho e dezembro). A Sociedade possui um financiamento no montante de R\$36.710 em 31 de dezembro de 2008, que possui uma cláusula restritiva para a manutenção de índices financeiros e de liquidez medidos semestralmente (junho e dezembro) com base no “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization” - EBITDA maior ou igual a 0,5 vezes o montante da dívida líquida (empréstimos e financiamentos reduzidos de caixa e equivalentes de caixa) e avais. Em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, a Sociedade e as controladas estão adimplentes com essas cláusulas.

## 12. FORNECEDORES

Em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, o saldo de fornecedores era como segue:

	<u>Controladora</u>			<u>Consolidado</u>		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Fornecedores nacionais	23.478	16.245	16.030	44.963	27.939	25.337
Fornecedores exterior	<u>1.801</u>	<u>921</u>	<u>157</u>	<u>1.810</u>	<u>999</u>	<u>157</u>
	<u>25.279</u>	<u>17.166</u>	<u>16.187</u>	<u>46.773</u>	<u>28.938</u>	<u>25.494</u>

### 13. SALÁRIOS E ENCARGOS A RECOLHER

Em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, o saldo de salários e encargos a recolher era como segue:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Salários a pagar	984	-	-	1.517	1.227	910
Provisão para férias e 13º salário	11.272	8.625	7.202	17.099	12.516	10.203
Provisão para participação nos lucros	9.268	9.757	6.800	11.217	9.967	6.920
Encargos sociais a recolher e outros	<u>4.797</u>	<u>3.400</u>	<u>2.673</u>	<u>5.648</u>	<u>5.687</u>	<u>7.340</u>
	<u>26.321</u>	<u>21.782</u>	<u>16.675</u>	<u>35.481</u>	<u>29.397</u>	<u>25.373</u>

### 14. PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIAS

A Sociedade e suas controladas estão sujeitas a contingências fiscais, legais, trabalhistas e cíveis, entre outras. Em bases periódicas, a Administração revisa o quadro de contingências conhecidas, avalia as prováveis perdas e ajusta a respectiva provisão considerando a opinião de seus assessores legais e demais dados disponíveis nas datas de encerramento dos exercícios, tais como natureza dos processos e experiência histórica. Em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006, o saldo da provisão para contingências era como segue:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Fiscais e previdenciárias	38.699	34.585	32.313	54.315	64.000	37.824
Cíveis	324	304	924	1.016	696	924
Trabalhistas	<u>4.013</u>	<u>3.072</u>	<u>444</u>	<u>8.383</u>	<u>4.779</u>	<u>444</u>
	43.036	37.961	33.681	63.714	69.475	39.192
Depósitos judiciais	<u>(1.654)</u>	<u>(1.183)</u>	<u>(576)</u>	<u>(5.818)</u>	<u>(1.183)</u>	<u>(576)</u>
	<u>41.382</u>	<u>36.778</u>	<u>33.105</u>	<u>57.896</u>	<u>68.292</u>	<u>38.616</u>

As movimentações das provisões para contingências nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006 são como segue:

	Controladora					Saldo em 2008
	Saldo em 2007	Adições	Transferência por incorporação	Utilização e reversão	Atualização monetária	
Fiscais e previdenciárias	34.585	-	2.015	-	2.099	38.699
Cíveis	304	-	-	-	20	324
Trabalhistas	<u>3.072</u>	<u>600</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>341</u>	<u>4.013</u>
	37.961	600	2.015	-	2.460	43.036
Depósitos judiciais	<u>(1.183)</u>	<u>(471)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(1.654)</u>
	<u>36.778</u>	<u>129</u>	<u>2.015</u>	<u>-</u>	<u>2.460</u>	<u>41.382</u>



	Controladora					Saldo em 2007
	Saldo em 2006	Adições	Transferência por incorporação	Utilização e reversão	Atualização monetária	
Fiscais e previdenciárias	32.313	-	-	(136)	2.408	34.585
Cíveis	924	-	-	(638)	18	304
Trabalhistas	<u>444</u>	<u>1.892</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>736</u>	<u>3.072</u>
	33.681	1.892	-	(774)	3.163	37.961
Depósitos judiciais	<u>(576)</u>	<u>(607)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(1.183)</u>
	<u>33.105</u>	<u>1.285</u>	<u>-</u>	<u>(774)</u>	<u>3.163</u>	<u>36.778</u>

	Controladora					Saldo em 2006
	Saldo em 2005	Adições	Transferência por incorporação	Utilização e reversão	Atualização monetária	
Fiscais e previdenciárias	23.638	7.146	-	-	1.529	32.313
Cíveis	-	924	-	-	-	924
Trabalhistas	<u>-</u>	<u>444</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>444</u>
	23.638	8.514	-	-	1.529	33.681
Depósitos judiciais	<u>-</u>	<u>(576)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(576)</u>
	<u>23.638</u>	<u>7.938</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.529</u>	<u>33.105</u>

	Consolidado					Saldo em 2008
	Saldo em 2007	Adições	Saldo de aquisição de investimento em controladas	Utilização e reversão	Atualização monetária	
Fiscais e previdenciárias	64.000	-	843	(12.718)	2.191	54.315
Cíveis	696	-	-	300	20	1.016
Trabalhistas	<u>4.779</u>	<u>600</u>	<u>1.806</u>	<u>857</u>	<u>340</u>	<u>8.383</u>
	69.475	600	2.649	(11.561)	2.551	63.714
Depósitos judiciais	<u>(1.183)</u>	<u>(4.635)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(5.818)</u>
	<u>68.292</u>	<u>(4.035)</u>	<u>2.649</u>	<u>(11.561)</u>	<u>2.551</u>	<u>57.896</u>

	Consolidado					Saldo em 2007
	Saldo em 2006	Adições	Saldo de aquisição de investimento em controladas	Utilização e reversão	Atualização monetária	
Fiscais e previdenciárias	37.824	7.714	16.091	(158)	2.529	64.000
Cíveis	924	-	-	(247)	18	696
Trabalhistas	<u>444</u>	<u>3.599</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>736</u>	<u>4.779</u>
	39.192	11.313	16.091	(405)	3.284	69.475
Depósitos judiciais	<u>(576)</u>	<u>(607)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(1.183)</u>
	<u>38.616</u>	<u>10.706</u>	<u>16.091</u>	<u>(405)</u>	<u>3.284</u>	<u>68.292</u>

	Consolidado					
	Saldo em 2005	Adições	Saldo de aquisição de investimento em controladas	Utilização e reversão	Atualização monetária	Saldo em 2006
Fiscais e previdenciárias	34.512	7.146	-	(5.363)	1.529	37.824
Cíveis	-	924	-	-	-	924
Trabalhistas	-	444	-	-	-	444
	<u>34.512</u>	<u>8.514</u>	-	<u>(5.363)</u>	<u>1.529</u>	<u>39.192</u>
Depósitos judiciais	-	(576)	-	-	-	(576)
	<u>34.512</u>	<u>7.938</u>	-	<u>(5.363)</u>	<u>1.529</u>	<u>38.616</u>

a) Processos classificados como de risco de perda provável

Com referência aos processos classificados como de risco de perda provável, destacam-se as seguintes discussões na Sociedade e em suas controladas:

Fiscais e previdenciárias:

- (i) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS: a Sociedade discute na esfera administrativa e judicial a constitucionalidade das alterações trazidas pela Lei nº 9.718/98, que alargou a base de cálculo das contribuições à COFINS e majorou sua alíquota de 2% para 3%. No primeiro caso, a Administração e seus assessores legais entendem não haver riscos, uma vez que referido alargamento da base de cálculo foi objeto de posicionamento do Supremo Tribunal Federal favorável aos contribuintes. No que se refere à majoração da alíquota, o entendimento da Administração e de seus assessores legais é de que os riscos de perda são prováveis. A ação judicial aguarda julgamento de apelação interposto pela União desde 4 de dezembro de 2007. O auto de infração aguarda julgamento de impugnação apresentado pela Sociedade em 5 de janeiro de 2007. Em 31 de dezembro de 2008, a Sociedade mantinha provisão para essa questão em suas demonstrações financeiras no valor de R\$22.956 (R\$21.460 e R\$20.247 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente).
- (ii) Contribuição previdenciária (Fleury): os questionamentos envolvem a incidência de contribuições previdenciárias sobre pagamentos a cooperativas prestadoras de serviços, não recolhidas sobre pagamentos efetuados a estas durante o período de agosto de 2001 a fevereiro de 2008. O processo sustenta-se na inconstitucionalidade da exigência instituída pela Lei nº 9.876/99 que, inserindo o inciso IV no artigo 22 da Lei nº 8.212/91, determina que o contratante de serviços prestados por pessoas físicas, por intermédio de cooperativas de trabalho, retenha, a favor do INSS, 15% do valor bruto da nota fiscal ou fatura. A inconstitucionalidade da referida contribuição dá-se em relação ao disposto no artigo 195, inciso I, da Constituição, que prevê a cobrança de contribuição apenas sobre a remuneração a qualquer título paga ou creditada a pessoas físicas, ao passo que a nova contribuição incide sobre o pagamento efetuado a pessoas jurídicas. A ação judicial aguarda julgamento de recurso extraordinário apresentado pelo INSS em 14 de dezembro de 2005. Em 31 de dezembro de 2008, a Sociedade mantinha provisão para esse tema no valor de R\$4.750 (R\$4.350 e R\$3.851 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente).

- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS: os questionamentos envolvem a isenção da contribuição para sociedades civis prestadoras de serviços relativos a profissões legalmente regulamentadas e referem-se à URP, Lego Laboratório e Biesp Instituto. A Lei Complementar nº 70/91, que instituiu a COFINS, tratou da isenção dispensada a esses tipos de sociedades, como as sociedades médicas, de arquitetura, engenharia, corretoras de bolsas, contadores, etc. No entanto, a Lei nº 9.430/96 revogou expressamente a citada isenção, passando a exigir a contribuição em face da receita bruta das prestadoras de serviços. Os assessores legais entendem que, por se tratar de uma lei ordinária, a Lei nº 9.430/96 não poderia ter revogado a isenção instituída pela Lei Complementar nº 70/91. Entretanto, tendo em vista o Supremo Tribunal Federal já ter se manifestado contrariamente à tese em referência, a Sociedade registra provisão para cobrir riscos no valor de R\$6.146 em 31 de dezembro de 2008, que foram integralmente depositados em juízo e cujos depósitos totalizam R\$6.294 em 31 de dezembro de 2008. A ação judicial em nome da URP aguarda julgamento de apelação apresentada pela Sociedade desde 30 de setembro de 2004. A ação da Lego Laboratório aguarda julgamento de agravo de instrumento interposto contra decisão denegatória de recurso extraordinário desde 3 de dezembro de 2005. No caso da ação do Biesp Instituto, os autos aguardavam julgamento de apelação.
- (iii) Programa de Integração Social - PIS e imposto de renda (Campana): trata-se de débitos de: (1) PIS do período: 1998; 1999; janeiro a março de 2000; abril, maio, agosto, setembro, outubro e dezembro de 2001; janeiro a novembro de 2002; e janeiro e fevereiro de 2003; (2) IRRF: outubro a dezembro de 1999, 2001, maio a dezembro de 2002 e janeiro de 2003; (3) IRPJ: junho de 1998, julho e outubro de 1999 e fevereiro a abril de 2000; (4) CSLL: janeiro a março de 2000; e (5) COFINS: fevereiro de 1998 a abril de 2001, agosto a novembro de 2001 e abril de 2002 a janeiro de 2003. Esses débitos já haviam sido parcelados no Parcelamento Especial - PAES, que foi rescindido em 6 de dezembro de 2005. No que tange à COFINS, o Campana discutiu durante anos a tese da inconstitucionalidade da Lei nº 9.430/96, que revogou a isenção dessa contribuição para sociedades profissionais prevista pela Lei Complementar nº 70/91. Contudo, transitou em face do Campana decisão judicial desfavorável. O montante atualizado em 31 de dezembro de 2008 é de R\$8.339.

Trabalhistas:

No que diz respeito aos processos trabalhistas em geral, as matérias discutidas são: (1) horas extras; (2) adicional de insalubridade; (3) reintegração em razão de estabilidade por doença ocupacional ou acidente de trabalho; (4) responsabilidade subsidiária; e (5) danos morais e materiais.

Desses processos, os casos mais significativos são três reclamações trabalhistas apresentadas por médicos, sócios de sociedades com quem o Fleury mantém contratos de prestação de serviços, alegando a existência de vínculo empregatício entre estes e a Sociedade, dos quais duas possuem decisões favoráveis à Sociedade, encontrando-se no aguardo de julgamento do Tribunal Regional do Trabalho, e uma possui decisão desfavorável em primeira instância.

b) Processos classificados como de risco de perda possível

Em 31 de dezembro de 2008, a Sociedade possui um montante consolidado de aproximadamente R\$149 milhões referentes a processos classificados como de perda possível pelos seus assessores legais, sendo R\$113 milhões relacionados a contingências fiscais e previdenciárias, R\$28 milhões a trabalhistas e R\$8 milhões a cíveis. As principais questões cujo valor individual excede a R\$2 milhões são sumariadas como segue:

Fiscais e previdenciárias:

- Notificação fiscal lavrada para recolhimento de crédito tributário referente à retenção de 11% de contribuição previdenciária no período de junho de 2003 a junho de 2006, em face da prestação de serviços da Fleury Imagem S.A. à Sociedade, em que o Fisco supôs tratar de cessão de mão-de-obra. A Fleury Imagem S.A. era uma empresa de prestação de serviços médicos e consultoria na área de procedimentos médicos e diagnósticos por imagem, que foi incorporada pela Sociedade em 27 de julho de 2006. Em 31 de dezembro de 2008, havia um processo administrativo em curso a respeito dessa matéria. Na mesma data, o montante total em discussão era de R\$23.776. Os assessores legais entendem que a incidência do recolhimento de 11% é ilegal no presente caso, porque está preenchida hipótese legal de dispensa dessa obrigação, já que os serviços foram prestados única e exclusivamente pelos sócios da Fleury Imagem S.A. Adicionalmente, as contribuições previdenciárias devidas pela Fleury Imagem S.A. foram integralmente recolhidas diretamente por essa empresa. Em 31 de dezembro de 2008 o processo administrativo aguardava julgamento de recurso voluntário.
- Notificação fiscal de lançamento pelo município de Santo André, visando à cobrança de supostos créditos fiscais de ISS (período de janeiro de 2002 a maio de 2007) que seriam devidos pela unidade de atendimento da Sociedade localizada nesse município. Alega-se na defesa que a prestação de serviços ocorre na cidade de São Paulo, local onde está a área técnica da Sociedade, ou seja, em que as amostras são efetivamente analisadas. Essa tese do município competente para tributar também é discutida em juízo, esfera em que se argumenta, ainda, que a coleta é apenas uma atividade-meio para se atingir a efetiva prestação de serviços, qual seja, análises clínicas (atividade-fim). O montante da discussão perfaz o valor de R\$4.594 em 31 de dezembro de 2008. Na esfera administrativa é aguardado julgamento de recurso de segunda instância desde 25 de agosto de 2008. Quanto à ação judicial, é aguardada decisão do Superior Tribunal de Justiça - STJ a respeito de agravo de despacho denegatório de recurso extraordinário desde janeiro de 2008.

- Descaracterização de pessoas jurídicas prestadoras de serviços: trata-se de lançamentos fiscais tributários realizados pelo INSS em face da URP e Lego Laboratório, que desconsideraram a personalidade jurídica das prestadoras de serviços médicos para caracterização de relação de emprego. Em 31 de dezembro de 2008, o montante total em discussão era de R\$29.762. A tese de defesa pauta-se na não-existência dos requisitos para configuração de vínculo trabalhista (artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT), pois não havia habitualidade e pessoalidade, já que os médicos prestavam serviços para outras empresas do ramo de medicina diagnóstica. Ademais, o serviço era prestado por pessoas jurídicas devidamente constituídas para prestação de serviços profissionais regulamentados (por exemplo, médicos, advogados, etc.), regime este validado pela própria legislação previdenciária nos termos do artigo 129, da Lei nº 11.196/05 e Instrução Normativa nº 03/05. Atualmente, é aguardado julgamento de recursos administrativos e julgamento da ação anulatória em primeira instância judicial. Os processos administrativos existentes em nome da URP aguardam julgamento de recurso voluntário desde abril de 2007. No caso da Lego Laboratório, obteve-se, em 21 de maio de 2003, liminar, nos autos de ação anulatória, para suspensão da exigibilidade do crédito fiscal, e atualmente é aguardada decisão de primeira instância.
- Imposto Sobre Serviços - ISS (NKB Rio): trata-se de notificação de lançamento fiscal lavrada em face da NKB Rio, que visa à cobrança de suposto crédito fiscal de ISS no período de dezembro de 2001 a outubro de 2002, agosto a outubro de 2005 e dezembro de 2004 a janeiro de 2005, com base no faturamento dessa empresa, e à alíquota de 5%, e não por valores fixos, conforme classificação da empresa como sociedade uniprofissional. O valor discutido perfaz o montante atualizado de R\$2.405 em 31 de dezembro de 2008. A tese discute que, por se tratar de sociedade uniprofissional, estaria submetida à tributação em bases fixas, calculada de acordo com o número de sócios e empregados com qualificação profissional médica e não com base no faturamento à alíquota de 5%. A Sociedade aguarda julgamento de impugnação apresentada em abril de 2006.

Para os processos cujo risco de perda é considerado possível não foi constituída provisão para contingências em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006.

Quando requerido, são efetuados depósitos judiciais para garantir as causas em disputa. Tais depósitos, que totalizam R\$9.924 em 31 de dezembro de 2008 (R\$5.730 e R\$7.844 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente), na Controladora, e R\$10.928 em 31 de dezembro de 2008 (R\$9.200 e R\$8.545 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente), no consolidado, estão classificados no ativo não circulante e referem-se a causas consideradas pelos assessores legais da Sociedade como risco de perda remoto ou possível. Os depósitos judiciais referentes às causas consideradas como risco de perda provável estão classificados no passivo não circulante, reduzindo o saldo da respectiva provisão.

## 15. IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Imposto Sobre Serviços - ISS a recolher	790	663	638	1.703	979	638
Programa de Integração Social - PIS a recolher	174	63	93	683	62	422
Contribuição para o Financiamento da						
Seguridade Social - COFINS a recolher (a)	179	168	270	9.702	8.141	1.383
Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF	632	466	521	863	1.569	982
Parcelamento de Instituto Nacional do Seguro						
Social - INSS (b)	-	-	-	9.694	12.081	-
Parcelamento de Imposto Sobre Serviços - ISS (c)	14.190	14.370	14.184	29.118	28.395	14.184
Imposto Sobre Serviços - ISS (incluído no						
Programa de Recuperação Fiscal Setorial -						
Prefis) (d)	-	-	-	12.223	11.617	15.664
Parcelamento Especial - PAES (e)	-	-	-	16.691	18.136	13.356
Outros (f)	<u>502</u>	<u>181</u>	<u>247</u>	<u>6.464</u>	<u>4.765</u>	<u>2.018</u>
	<u>16.467</u>	<u>15.911</u>	<u>15.953</u>	<u>87.141</u>	<u>85.745</u>	<u>48.647</u>
Circulante	4.399	3.388	3.289	25.341	26.463	12.657
Não circulante	12.068	12.523	12.664	61.800	59.282	35.990

- (a) O saldo no consolidado refere-se, principalmente, a valores oriundos de empresas adquiridas durante o exercício de 2008. Durante o exercício de 2009, a Sociedade entrará com um pedido para parcelamento desse valor na Receita Federal do Brasil.
- (b) A controlada NKB Rio possui parcelamentos de contribuições ao INSS no total de R\$5.058, que estão sendo atualizados monetariamente pela TJLP ou pela taxa SELIC. Em 31 de dezembro de 2008, o saldo de R\$4.877 é composto por seis parcelamentos com os seguintes fluxos de pagamento: R\$737 (102 parcelas restantes), R\$464 (113 parcelas restantes), R\$1.084 (115 parcelas restantes), R\$145 (92 parcelas restantes), R\$2.280 (115 parcelas restantes) e R\$167 (21 parcelas restantes). A NKB São Paulo possui três parcelamentos de contribuições ao INSS no total de R\$4.495 (atualizados monetariamente pela TJLP) em 31 de dezembro de 2008; o parcelamento de maior prazo possui 62 parcelas a serem pagas. O saldo total de parcelamentos de contribuições ao INSS inclui multa e juros nos montantes de R\$937 e R\$1.874, respectivamente.
- (c) Parcelamento de ISS: a Sociedade defendia-se de autos de infração impetrados pela Fazenda Municipal de São Paulo, em períodos anteriores a 1993, que objetivavam enquadrar a sua atividade no período de 1980 a 1993 como contribuinte do ISS, e pleiteavam o correspondente recolhimento. Durante o exercício de 2005, após decisão desfavorável, a Sociedade negociou com as autoridades fiscais o parcelamento de R\$8.633 (débito original sem acréscimos), registrando-o como impostos e contribuições a recolher. Adicionalmente, em 2005, foi constituída provisão para contingências no montante de R\$13.818 para os períodos ainda em discussão, com base em estimativa da Administração à época. O saldo total de parcelamento de ISS inclui juros no montante de R\$10 e R\$6.776.

Em 12 de maio de 2006, a Sociedade negociou o total da dívida com as autoridades fiscais e aderiu ao Programa de Parcelamento Incentivado - PPI, instituído pela Secretaria Municipal de Finanças do Estado de São Paulo. O parcelamento está sendo liquidado em 120 parcelas mensais, a partir de maio de 2006, sujeitas a encargos financeiros com base na variação da taxa SELIC.

As controladas indiretas NKB São Paulo e Campana possuem parcelamentos com a Prefeitura do Município de São Paulo (Programa de Parcelamento Incentivado - PPI). Os parcelamentos foram efetuados em 120 parcelas atualizadas monetariamente pela taxa SELIC. Em 31 de dezembro de 2008, o saldo a pagar totaliza R\$9.674. Adicionalmente, as controladas NKB Rio e NKB São Paulo possuem outros parcelamentos com as Prefeituras de Curitiba, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo atualizados monetariamente por diversos índices. Em 31 de dezembro de 2008, o valor a pagar referente a esses parcelamentos monta a R\$5.106 (R\$7.904 e R\$7.921 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente).

- (d) O Prefis foi instituído pela Prefeitura do Município de Recife por meio da Lei nº 17.029, de 22 de setembro de 2004, destinado aos contribuintes do setor de prestação de serviços que possuíam débitos municipais. Os débitos existentes, incluindo aqueles decorrentes de ações judiciais com perda provável, foram incluídos no programa. O saldo devedor de R\$12.223 em 31 de dezembro de 2008 (R\$9.959 e R\$1.657 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente) é atualizado monetariamente pela variação do Índice de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA e juros de 12% ao ano, sendo R\$100 classificado no passivo circulante e R\$12.123 no passivo não circulante. A dívida total está sendo liquidada com base em 0,5% sobre a receita bruta. O saldo total de Prefis não inclui multa e/ou juros.
- (e) O PAES foi instituído pela Lei nº 10.684/03, sendo destinado às empresas que possuíam débitos com a União e com o INSS. Os débitos existentes na ocasião, incluindo aqueles decorrentes de ações judiciais com estimativa de perda provável, foram incluídos no programa, e a opção ocorreu em 30 de julho de 2003. O saldo devedor, líquido dos pagamentos efetuados em 2008, foi atualizado mensalmente pela TJLP e monta, em 31 de dezembro de 2008, a R\$16.701, sendo R\$2.045 classificados no passivo circulante e R\$14.656 no passivo não circulante. Os efeitos líquidos da opção pelo PAES (principal, multas e juros) foram considerados integralmente no resultado de 2003. A dívida total será liquidada até 2018. Os valores são pagos mensalmente e, em caso de inadimplemento, a Sociedade será excluída do programa. O saldo total de PAES inclui multa e juros no montante de R\$1.464 e R\$3.690, respectivamente.
- (f) O saldo refere-se principalmente a Parcelamento Excepcional - PAEX. Foi publicada no Diário Oficial da União - DOU, de 30 de junho de 2006, a Medida Provisória nº 303/06, que aprovou o programa de parcelamento excepcional, compreendendo três modalidades: (i) pagamento à vista ou em 6 parcelas; (ii) parcelamento em 130 meses; e (iii) parcelamento em 120 meses. A TJLP é o índice utilizado para atualização das parcelas. O saldo do consolidado refere-se a parcelamentos das controladas NKB Rio e NKB São Paulo. A NKB Rio optou por parcelamento em 130 meses e a NKB São Paulo optou por parcelamentos em 120 e 130 meses. Em 31 de dezembro de 2008, o saldo em aberto era de R\$3.637, sendo R\$474 classificado no passivo circulante e R\$3.163 no passivo não circulante. O saldo total de PAEX inclui multa e juros no montante de R\$99 e R\$1.045, respectivamente.

Em agosto e setembro de 2009, com a adoção do parcelamento oriundo da Lei nº 11.941/09, a Sociedade e suas controladoras solicitaram o cancelamento dos parcelamentos descritos nos itens (a), (b), (e) e (f) e pactuaram um novo parcelamento, conforme descrito na nota explicativa nº 31.d).

O valor justo das obrigações com programas de reparcelamento de tributos, ajustado com base na taxa atual de mercado (medida com base no CDI), soma aproximadamente R\$21 milhões. O saldo devedor permaneceu registrado com base no valor original acrescido de juros aplicáveis à transação, com base na TJLP e SELIC, não sendo registrado nenhum ajuste para redução com base no valor justo calculado com base em taxa de juros de mercado atual; eventual diferença entre o valor justo e o saldo contábil seria registrada como receita diferida.

O resumo dos valores contábeis e do valor justo por programa de parcelamento é como segue:

<u>Programa</u>	31/12/2008	
	<u>Saldo contábil</u>	<u>Valor justo</u>
INSS	9.372	6.805
PAEX	2.815	1.939
PAES	16.701	11.507
Prefis	12.220	734

Os vencimentos das parcelas não circulantes em 31 de dezembro de 2008 são como segue:

<u>Vencimento</u>	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
2010	1.748	3.196
2011	1.901	3.701
2012	3.606	4.542
2013	4.153	7.738
2014	4.590	7.065
Após 2014	<u>5.857</u>	<u>7.402</u>
	<u>12.068</u>	<u>61.800</u>

#### 16. CONTAS A PAGAR - AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Referem-se às dívidas assumidas por aquisição de empresas, a serem pagas mensalmente à medida da ocorrência dos termos contratuais, sendo atualizadas trimestralmente, principalmente pelo IGP-M da Fundação Getúlio Vargas - FGV e IPCA do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. As multas moratórias serão de 5% do valor do atraso e os juros serão de 1% ao mês. Esses valores totalizaram R\$46.892 no consolidado em 31 de dezembro de 2008 (R\$35.601 e R\$9.805 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente).

Os vencimentos das parcelas não circulantes em 31 de dezembro de 2008 são como segue:

<u>Vencimento</u>	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
2010	6.172	9.042
2011	4.656	5.555
2012	3.980	4.730
2013	2.048	6.053
2014	-	400
	<u>16.856</u>	<u>25.780</u>

Em 31 de dezembro de 2008, os saldos remanescentes referem-se, substancialmente, à aquisição das empresas NKB São Paulo, anteriormente denominada Central de Radioimunoensaio de São Paulo S.C. Ltda. - CRIESP (passivo atualizado pelo IGP-M, acrescido de 0,5% ao mês), Loureiro (passivo atualizado monetariamente pelo IPCA) e GR (passivo monetariamente atualizado pelo IGP-M).



## 17. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

De acordo com a sua natureza, os instrumentos financeiros podem envolver riscos conhecidos ou não, sendo importante a avaliação potencial dos riscos. Assim, podem existir riscos com garantias ou sem garantias dependendo de aspectos circunstanciais ou legais. Os principais fatores de risco de mercado, que podem afetar os negócios da Sociedade e de suas controladas, estão apresentados a seguir:

### a) Gerenciamento de riscos

Os principais fatores de risco a que a Sociedade e suas controladas estão expostas são: câmbio, taxa de juros e crédito. Esses riscos são inerentes às suas atividades e são administrados por meio de políticas e controles internos.

A Sociedade possui também uma política de gestão de instrumentos e riscos financeiros aprovada pelo Conselho de Administração. A Sociedade considera como exposição cambial o fluxo de vendas e pagamentos de fornecedores e os valores de empréstimos em moeda estrangeira.

A supervisão e o monitoramento das políticas estabelecidas são efetuados por meio de relatórios gerenciais mensais.

#### (i) Risco de crédito

A base de clientes da Sociedade e de suas controladas apresenta certo grau de concentração em alguns principais clientes, conforme nota explicativa nº 4. Por meio de controles internos, a Sociedade e suas controladas monitoram permanentemente o nível de suas contas a receber, o que limita o risco de contas inadimplentes. A Administração registra provisão para créditos de liquidação duvidosa para as perdas consideradas prováveis.

#### (ii) Risco de taxa de câmbio

A Sociedade e suas controladas possuem contas a receber, empréstimos e financiamentos e contas a pagar a fornecedores contratados em moeda estrangeira. O risco vinculado a esses ativos e passivos decorre da possibilidade de a Sociedade e suas controladas incorrerem em perdas pelas flutuações nas taxas de câmbio. Os passivos sujeitos a esse risco em 31 de dezembro de 2008 representam cerca de 10,17% do saldo total de empréstimos e financiamentos e 3,87% do total de fornecedores no consolidado. Com a finalidade de reduzir sua exposição em moeda estrangeira, a Sociedade e suas controladas contrataram operações de “swap” cambial e de índices trocando a variação do dólar norte-americano mais juros pela variação do CDI. Adicionalmente às operações de “swap”, a Sociedade possui recebimentos de clientes em moeda estrangeira, representando 3,1% do total de contas a receber consolidado. Em 31 de dezembro de 2008, há ganho de R\$850 na controladora e R\$1.530 no consolidado (perda de R\$2.717 na controladora e de R\$4.721 no consolidado em 31 de dezembro de 2007 e perda de R\$2.590 na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2006), reconhecido nas demonstrações financeiras e registrado na rubrica “Instrumentos financeiros derivativos”, o que contribui para a redução de sua exposição perante as parcelas dos financiamentos e fornecedores.

A Sociedade apresentava a seguinte exposição líquida em 31 de dezembro de 2008:

	US\$ mil	
	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Ativo circulante-		
Contas a receber	<u>1.438</u>	<u>1.438</u>
Total do ativo circulante	<u>1.438</u>	<u>1.438</u>
Passivo circulante:		
Empréstimos e financiamentos (nota explicativa n° 11)	(2.663)	(4.385)
Fornecedores	<u>(770)</u>	<u>(774)</u>
Total do passivo circulante	<u>(3.433)</u>	<u>(5.159)</u>
Passivo não circulante-		
Empréstimos e financiamentos (nota explicativa n° 11)	(3.065)	(3.274)
Total do passivo não circulante	<u>(3.065)</u>	<u>(3.274)</u>
Total do passivo	<u>(6.498)</u>	<u>(8.433)</u>
Posição líquida	<u>(5.060)</u>	<u>(6.995)</u>

(iii) Risco de taxa de juros

A Sociedade e suas controladas possuem empréstimos e financiamentos contratados em moeda nacional subordinados a taxas de juros vinculadas a indexadores, como a TJLP e o CDI, bem como saldo de impostos e tributos a pagar, com juros equivalentes à TJLP e SELIC. O risco inerente a esses passivos surge em razão da possibilidade de existirem flutuações nessas taxas. A Sociedade e suas controladas não têm pactuado contratos de derivativos para fazer cobertura para esse risco, por entender que o risco é mitigado pela existência de ativos indexados em CDI.

b) Derivativos

A Sociedade possui instrumentos financeiros derivativos contratados para proteção contra a oscilação da taxa de câmbio na aquisição de serviços e contrato de empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira.

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

A Sociedade e suas controladas mantêm controles internos com relação aos seus instrumentos derivativos que, na opinião da Administração, são adequados para controlar os riscos associados, bem como assegurar o correto registro em suas demonstrações financeiras. Os resultados obtidos das ações de cobertura adotadas pela Sociedade cumpriram com o objetivo de preservar os ativos monetários e a rentabilidade das principais operações.

O valor justo desses instrumentos nas datas das demonstrações financeiras, por contraparte, classificados na rubrica “Instrumentos financeiros derivativos”, está demonstrado a seguir:

Modalidade	Valor nocial (US\$ mil)	Moeda	Contraparte	Taxa de câmbio contratada R\$	Vencimento	Ganhos (perdas) não realizados - Derivativo ativo (passivo)		
						2008	2007	2006
NDF	946	US\$	Unibanco	2,1300	Janeiro de 2007	-	-	(172)
NDF	115	US\$	ABN	2,1300	Março de 2007	-	-	(21)
NDF	213	US\$	Unibanco	2,1300	Junho de 2007	-	-	(38)
NDF	918	US\$	ABN	2,1300	Julho de 2007	-	-	(165)
NDF	112	US\$	Boston	2,1300	Setembro de 2007	-	-	(20)
NDF	206	US\$	ABN	2,1300	Dezembro de 2007	-	-	(36)
NDF	817	US\$	ABN	2,6255	Janeiro de 2008	-	(1.503)	(917)
NDF	511	US\$	Unibanco	2,6255	Fevereiro de 2008	-	(938)	(572)
NDF	150	US\$	Unibanco	2,6255	Março de 2008	-	(276)	(168)
Outros						-	-	(481)
NDF	1.696	US\$	Votorantim	1,7687	Janeiro de 2009	850	-	-
Total						850	(2.717)	(2.590)
Controladora								
NDF	1.031	US\$	Unibanco	1,9388	Junho de 2009	-	(230)	-
NDF		US\$	Itaú		Novembro de 2008	-	(657)	-
	1.000			2,1260				
NDF	2.822	US\$	Unibanco	1,7715	Dezembro de 2008	-	(8)	-
NDF	2.218	US\$	Real	1,8032	Dezembro de 2008	-	(75)	-
NDF	2.572	US\$	Bradesco	1,9441	Abril de 2008	-	(631)	-
NDF	1.541	US\$	Bradesco	1,9441	Abril de 2008	-	(393)	-
NDF	567	US\$	Real	1,7628	Janeiro de 2009	270	-	-
NDF	1.032	US\$	Unibanco	1,9388	Junho de 2009	410	-	-
Total								
consolidado						<u>1.530</u>	<u>(4.711)</u>	<u>(2.590)</u>
Controladora:								
Circulante						850	(2.717)	(933)
Não circulante						-	-	(1.657)
Consolidado:								
Circulante						1.530	(4.491)	(933)
Não circulante						-	(230)	(1.657)

Ganhos e perdas com derivativos são contabilizados na demonstração do resultado no grupo “Resultado financeiro” na rubrica “Instrumentos financeiros derivativos”.

Os contratos de “swap” liquidados em 2008 apresentaram um ganho total de R\$2.531.

### c) Análise de sensibilidade

A Administração da Sociedade e de suas controladas avalia suas exposições totais aos riscos de mudanças nas taxas de câmbio e efetuou a contratação dos derivativos apenas para mitigar a exposição de curto prazo. Uma eventual valorização do real em relação ao dólar norte-americano ocasionará um efeito desfavorável.

Para os instrumentos financeiros, a Sociedade e suas controladas consideraram como cenário provável (cenário I) a média ponderada das taxas de câmbio futuras do real em relação ao dólar norte-americano, obtidas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBOVESPA para o vencimento do instrumento, e calculada com base no valor nominal do contrato.

Em atendimento ao disposto na Instrução CVM nº 475/08, para determinação dos efeitos do valor justo dos instrumentos financeiros e da posição patrimonial decorrentes da variação desfavorável nas taxas de câmbio, a Sociedade e suas controladas adotaram os cenários de variações negativas mínimas definidas pela referida Instrução e equivalentes a 25% (cenário II) e 50% (cenário III) sobre as respectivas taxas de câmbio utilizadas na determinação do cenário provável.

Os valores estão demonstrados brutos de imposto de renda e contribuição social:

<u>Situação</u>	<u>Cenário I</u>	<u>Cenário II</u>	<u>Cenário III</u>
Variação desfavorável	0%	-25%	-50%
Desvalorização do US\$ (taxa em R\$)	2,4170	1,8128	1,2085

		<u>Variação desfavorável - Controladora</u>		
<u>Derivativo</u>	<u>Risco</u>	<u>Cenário I</u> <u>(provável)</u> <u>(perda) ganho</u>	<u>Cenário II</u> <u>(perda) ganho</u>	<u>Cenário III</u> <u>(perda) ganho</u>
NDF	Queda do US\$	995	(98)	(1.192)

		<u>Variação desfavorável - consolidado</u>		
<u>Derivativo</u>	<u>Risco</u>	<u>Cenário I</u> <u>(provável)</u> <u>(perda) ganho</u>	<u>Cenário II</u> <u>(perda) ganho</u>	<u>Cenário III</u> <u>(perda) ganho</u>
NDF	Queda do US\$	995	(98)	(1.192)
NDF	Queda do US\$	318	(45)	(407)
NDF	Queda do US\$	492	(131)	(755)

d) Valorização dos instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros ativos e passivos da Sociedade e de suas controladas em 31 de dezembro de 2008 estão descritos a seguir, bem como os critérios para sua mensuração:

(i) Aplicações financeiras

Substancialmente realizadas com liquidez a partir de 30 dias após a data de aquisição, e as taxas pactuadas refletem as condições usuais de mercado em 31 de dezembro de 2008, estando atreladas a 103% da variação do CDI.

(ii) Contas a receber, outros ativos circulantes e contas a pagar

Os valores contabilizados aproximam-se dos valores de mercado nas datas de encerramento dos exercícios, considerando-se a sua natureza e os prazos de vencimento.

(iii) Investimentos

Consistem, principalmente, em investimentos em controladas de capital fechado, avaliados pelo método de equivalência patrimonial, as quais têm interesse estratégico para as operações da Sociedade.

(iv) Empréstimos e financiamentos

Os valores de mercado dos empréstimos e financiamentos e demais instrumentos ativos e passivos em 31 de dezembro de 2008 não diferem substancialmente daqueles registrados nas demonstrações financeiras, conforme descrito na nota explicativa nº 11.

e) Determinação do valor justo

A Sociedade e suas controladas procedem a uma avaliação de seus ativos e passivos contábeis em relação aos valores de mercado, utilizando as informações disponíveis e metodologias apropriadas, procedimento este que requer considerável julgamento e razoáveis estimativas para se produzir o valor justo mais adequado.

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos foi calculado com base nos fluxos de caixa descontados dos respectivos contratos, utilizando indexadores e taxas de juros aplicáveis a instrumentos de natureza, prazos e riscos similares, obtidos principalmente na BM&FBOVESPA.

## 18. COBERTURA DE SEGUROS (INFORMAÇÃO NÃO AUDITADA)

A Sociedade e suas controladas mantêm política de efetuar cobertura de seguros de forma global para cobrir eventuais riscos sobre seus ativos, lucros cessantes e/ou responsabilidades, por valores suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza de sua atividade e de acordo com a avaliação da Administração e de seus consultores especializados. O prêmio líquido das apólices de seguros vigentes em 31 de dezembro de 2008 é de aproximadamente R\$1.007. Os contratos possuem prazo de vigência substancialmente até os meses de julho e setembro de 2009. A seguir, limite máximo da importância segurada (LMI) das principais coberturas de seguro em 31 de dezembro de 2008:

Riscos nomeados	R\$87.636
Responsabilidade civil geral	R\$1.000
Responsabilidade civil profissional	R\$5.500
Responsabilidade civil profissional - diretores e administradores	R\$30.000
Transporte internacional importação	US\$1.200

## 19. COMPROMISSOS

A Sociedade possui contratos de arrendamento mercantil operacional de equipamentos, cujo valor das prestações futuras em 31 de dezembro de 2008 era de R\$825 (R\$897 e R\$3.679 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente). Os compromissos consolidados por arrendamento mercantil operacional de equipamentos em 31 de dezembro de 2008 eram de R\$1.154 (R\$897 e R\$3.350 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente). A posição dos compromissos assumidos é a seguinte:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
2009	306	424
2010	312	428
2011	<u>207</u>	<u>302</u>
	<u>825</u>	<u>1.154</u>

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2008, as despesas com arrendamento mercantil operacional com equipamentos no consolidado totalizaram R\$1.076 (R\$2.535 e R\$2.857 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente), e na Controladora totalizaram R\$532 (R\$700 e R\$910 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente). Os contratos são atualizados monetariamente por uma taxa prefixada de 10,82% ao ano ou pela variação do CDI, adicionado a uma taxa prefixada que varia entre 0,37% e 4,00% ao ano.

Parte significativa dos imóveis utilizados nas atividades operacionais é alugada, com prazos e valores suportados por contratos com períodos de vigência entre quatro e seis anos, e os pagamentos são realizados mensalmente. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2008, as despesas com aluguéis na Controladora totalizaram R\$21.524 (R\$18.083 e R\$19.300 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente). Os contratos são atualizados monetariamente após a data do vencimento original (geralmente anual), cujo reajuste é calculado de acordo com a variação do IGP-M. Em 31 de dezembro de 2008, os compromissos consolidados de aluguel eram de R\$105.220 (R\$89.435 e R\$90.627 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente). A posição dos compromissos assumidos é a seguinte:

	<u>Consolidado</u>
2009	22.674
2010	21.420
2011	19.110
2012	14.320
2013 em diante	<u>27.696</u>
	<u>105.220</u>

## 20. PATRIMÔNIO LÍQUIDO E DIVIDENDOS

O capital social em 31 de dezembro de 2008, totalmente integralizado, é representado por 2.412.765 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal (2.010.334 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal em 31 de dezembro de 2007 e 2.021.952 ações ordinárias, nominativas e com valor nominal de R\$20,00 em 31 de dezembro de 2006). A Sociedade está autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 15% do capital social.

Em Assembleia Geral Extraordinária - AGE de 31 de dezembro de 2006 foi aprovado o aumento de capital social da Sociedade no valor de R\$18.000, mediante a emissão de 900.000 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal. Esse aumento ocorreu mediante capitalização de parte do saldo de lucros acumulados.

Em AGE de 31 de dezembro de 2007 foi aprovado o aumento de capital social da Sociedade no valor de R\$30.000, mediante capitalização de parte dos lucros acumulados, sem a emissão de novas ações.

Em AGE de 18 de dezembro de 2008 foi aprovado o aumento de capital social da Sociedade no valor de R\$24.000, em dinheiro, mediante a emissão de 402.431 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal.

Aos acionistas é assegurada a distribuição de 25% do lucro líquido ajustado nos termos da legislação societária na forma de dividendos mínimos obrigatórios.

O cálculo dos dividendos propostos está demonstrado a seguir:

	Controladora		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Lucro líquido do exercício	41.962	25.315	32.112
Constituição da reserva legal - 5% sobre lucro líquido	<u>(2.098)</u>	<u>(1.266)</u>	<u>(1.606)</u>
Base de cálculo para dividendos	39.864	24.049	30.506
Dividendos mínimos obrigatórios - %	<u>25%</u>	<u>25%</u>	<u>25%</u>
Dividendos mínimos obrigatórios do exercício	9.966	6.012	7.627
Dividendos intermediários pagos durante o exercício	(7.196)	(21.348)	(19.229)
Juros sobre o capital próprio líquido (*)	<u>(4.061)</u>	<u>(4.711)</u>	<u>(5.754)</u>
Dividendos em excesso ao mínimo obrigatório	<u>1.291</u>	<u>20.047</u>	<u>17.356</u>

(\*) Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2008, foram creditados aos acionistas juros sobre o capital próprio no montante de R\$4.778 (R\$5.542 e R\$6.769 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente). Sobre esses valores incide IRRF de 15%, resultando em um montante líquido de R\$4.061 (R\$4.711 e R\$5.754 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente).

O saldo da reserva de lucros em 31 de dezembro de 2008 terá a destinação que lhe for dada pela Assembleia Geral dos Acionistas.

## 21. PARTES RELACIONADAS

Os saldos e as transações com partes relacionadas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006 estão resumidos a seguir:

	Encargos financeiros - %	Controladora			Consolidado		
		2008	2007	2006	2008	2007	2006
Transações:							
Despesas com serviços prestados-							
Fleury Imagem S.A. (a)		-	-	(22.371)	-	-	-
Despesas com aluguel-							
Transinc Serviços Médicos S.A. (b)		(4.973)	(5.477)	(6.180)	(4.973)	(5.477)	(6.180)
Receitas financeiras:							
Empréstimos a receber-							
Transinc Serviços Médicos S.A. (b)		-	418	1.582	-	418	1.582
Receitas de prestação de serviços:							
NKB (d)		6.631	-	-	-	-	-
Hospital Dia		435	-	-	-	-	-
Saldos-							
Ativo não circulante:							
Empréstimos a receber, a pagar e adiantamentos para futuro aumento de capital:							
Transinc Serviços Médicos S.A.							
17,15 a.a.		-	-	11.293	-	(415)	11.293
Braz Maiolino Medicina Laboratório S.C. Ltda.							
120 do CDI		-	-	-	-	893	-
Hospital Dia		1.730	1.295	3.013	-	-	-
NKB	120 do CDI	-	1.772	63	-	-	-
NKB (c)		39.648	-	-	-	-	-
Qualitec	120 do CDI	-	-	-	-	(148)	-
CML	120 do CDI	-	-	-	-	(704)	-
NKB São Paulo	120 do CDI	-	-	-	-	(1.564)	-
Loureiro	120 do CDI	-	-	-	-	199	-
NKB Rio	120 do CDI	-	-	-	-	(187)	(170)
Dirceu	120 do CDI	-	-	-	-	1.370	424
Emca Participações Ltda.	120 do CDI	-	-	-	-	39	-
Laboratório Clínico							
Takaoka Ltda.	120 do CDI	-	-	-	-	-	76
NKB Pernambuco	120 do CDI	-	-	-	-	7	-
		<u>41.378</u>	<u>3.067</u>	<u>14.369</u>	<u>-</u>	<u>(510)</u>	<u>11.623</u>
Realizável a longo prazo		41.378	3.067	14.369	-	335	12.199
Passivo não circulante		-	-	-	-	(845)	(576)

- (a) Empresa de prestação de serviços médicos e consultoria na área de procedimentos médicos e diagnósticos por imagem, foi incorporada pela Sociedade em 27 de julho de 2006.
- (b) A Transinc Serviços Médicos S.A. é uma empresa que detém e administra alguns imóveis utilizados pela Sociedade, cujos acionistas são pessoas físicas que também participam da empresa controladora da Sociedade, Integratas Participações S.A. Os valores dos contratos de aluguel com essa entidade foram determinados com base em preços de mercado, apurados por consultores independentes.



(c) Refere-se a adiantamentos para futuro aumento de capital.

(d) Refere-se à prestação de serviços laboratoriais.

A remuneração dos administradores inclui salários, pró-labore e participação nos lucros. No exercício findo em 31 de dezembro de 2008 foi de R\$4.562 (R\$2.421 e R\$1.989 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente) e está contabilizada na rubrica “Despesas gerais e administrativas”, na demonstração do resultado.

## 22. RECEITA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Medicina diagnóstica:						
Análises clínicas	294.000	257.836	234.880	468.145	405.027	369.714
Centro de diagnóstico e imagem	204.383	156.581	140.661	228.587	164.632	139.020
Outros	<u>3.674</u>	<u>3.672</u>	<u>2.368</u>	<u>6.975</u>	<u>7.226</u>	<u>5.737</u>
	<u>502.057</u>	<u>418.089</u>	<u>377.909</u>	<u>703.707</u>	<u>576.885</u>	<u>514.471</u>
Medicina diagnóstica:						
Unidades de atendimento	449.016	373.465	339.565	611.526	494.168	431.184
Operações hospitalares (*)	30.029	24.488	17.458	41.188	29.720	17.618
Soluções em medicina diagnóstica	<u>23.012</u>	<u>20.136</u>	<u>20.886</u>	<u>50.993</u>	<u>52.996</u>	<u>65.669</u>
Subtotal	502.057	418.089	377.909	703.707	576.884	514.471
Medicina preventiva e terapêutica	<u>10.574</u>	<u>7.248</u>	<u>5.015</u>	<u>16.016</u>	<u>10.184</u>	<u>6.041</u>
	<u>512.631</u>	<u>425.337</u>	<u>382.924</u>	<u>719.723</u>	<u>587.068</u>	<u>520.512</u>

(\*) Atendimento hospitalar, amostras ou imagens coletadas ou capturadas dentro de hospitais.

## 23. CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Pessoal e médicos	111.810	98.644	90.073	182.657	151.497	124.642
Materiais e terceirizados	59.576	53.200	50.353	97.326	81.705	69.679
Serviços gerais, aluguéis e serviços públicos	48.576	45.785	44.411	79.355	70.317	61.457
Gastos gerais	<u>20.311</u>	<u>15.791</u>	<u>17.190</u>	<u>33.181</u>	<u>24.252</u>	<u>23.787</u>
	<u>(240.273)</u>	<u>(213.420)</u>	<u>(202.027)</u>	<u>(392.519)</u>	<u>(327.771)</u>	<u>(279.565)</u>

## 24. DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Pessoal e médicos	51.816	35.569	34.342	70.899	50.274	49.717
Materiais e terceirizações	707	462	155	968	653	225
Serviços gerais, aluguéis e serviços públicos	8.681	6.107	6.297	11.878	8.632	9.116
Gastos gerais	<u>53.721</u>	<u>36.712</u>	<u>32.697</u>	<u>73.507</u>	<u>51.884</u>	<u>47.335</u>
	<u>(114.925)</u>	<u>(78.850)</u>	<u>(73.491)</u>	<u>(157.252)</u>	<u>(111.443)</u>	<u>(106.393)</u>

## 25. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Receitas financeiras:						
Juros recebidos de clientes	44	460	505	1.551	3.303	505
Aplicações financeiras	1.225	2.747	3.294	1.246	2.749	4.021
Variação cambial	3.858	1.486	7.168	5.361	1.628	7.356
Instrumentos financeiros derivativos	4.033	292	1.760	6.581	292	1.760
Outros	<u>98</u>	<u>115</u>	<u>412</u>	<u>683</u>	<u>2.091</u>	<u>841</u>
	<u>9.258</u>	<u>5.100</u>	<u>13.139</u>	<u>15.422</u>	<u>10.063</u>	<u>14.483</u>
Despesas financeiras:						
Juros e variação monetária sobre empréstimos e financiamentos	(13.257)	(5.813)	(5.015)	(28.974)	(15.114)	(5.850)
Juros pagos a fornecedores	(141)	(28)	(57)	(4.537)	(28)	(57)
Taxas e despesas bancárias	(373)	(624)	(739)	(788)	(1.144)	(1.098)
Variação cambial	(8.306)	(890)	(4.775)	(13.744)	(1.047)	(5.713)
Instrumentos financeiros derivativos	(1.270)	(2.476)	(5.595)	(2.017)	(2.833)	(5.595)
Juros e atualização monetária sobre provisão para contingências	(2.354)	-	-	(2.354)	-	(9.624)
Juros sobre parcelamentos de impostos	-	-	-	-	(937)	(539)
Despesa de prêmio de pré- pagamento de empréstimo (*)	-	-	(14.021)	-	-	(14.021)
Outros	<u>(643)</u>	<u>(823)</u>	<u>(776)</u>	<u>(3.703)</u>	<u>(4.701)</u>	<u>(776)</u>
	<u>(26.344)</u>	<u>(10.654)</u>	<u>(30.978)</u>	<u>(56.117)</u>	<u>(25.804)</u>	<u>43.273</u>
	<u>(17.086)</u>	<u>(5.554)</u>	<u>(17.839)</u>	<u>(40.695)</u>	<u>(15.741)</u>	<u>(28.790)</u>

(\*) Em 2006, para anular o direito da International Finance Corporation - IFC de converter parte dos financiamentos concedidos à Sociedade, existentes em 31 de dezembro de 2005, em 6% do capital social da Sociedade, conforme previsto no item 3.11 do “Compromisso de Empréstimo”, foi pago ao IFC um prêmio de R\$14.021, registrado como despesa financeira, e foi antecipado o vencimento de parte dos financiamentos, originalmente vencíveis em 2008 para 2006.

## 26. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL - CORRENTES E DIFERIDOS

O imposto de renda e a contribuição social diferidos em 31 de dezembro de 2008, de 2007 e de 2006 são compostos por:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Prejuízos fiscais/base de cálculo negativa de contribuição social	-	-	-	8.092	-	-
Provisão para contingências	43.036	37.961	33.681	46.960	37.961	33.681
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	7.732	8.216	5.735	21.487	8.216	5.735
Variação cambial ativa (passiva) líquida - tributada pelo regime de caixa	2.344	(1.196)	(1.183)	2.344	(1.196)	(1.183)
Reserva de reavaliação	(7.988)	(9.923)	(12.420)	(7.988)	(9.923)	(12.420)
Outros	<u>19.158</u>	<u>12.667</u>	<u>9.531</u>	<u>28.058</u>	<u>12.667</u>	<u>9.531</u>
Base de cálculo	<u>64.282</u>	<u>47.725</u>	<u>35.344</u>	<u>98.953</u>	<u>47.725</u>	<u>35.344</u>
Imposto de renda e contribuição social diferidos à alíquota combinada aproximada de 34%	<u>21.856</u>	<u>16.227</u>	<u>12.017</u>	<u>33.644</u>	<u>16.227</u>	<u>12.017</u>
Distribuição:						
Ativo circulante	4.457	2.359	2.359	4.248	2.359	2.359
Realizável a longo prazo	20.115	17.648	14.283	31.315	17.648	14.283
Passivo circulante	(610)	(638)	(824)	(1.318)	(1.318)	(1.318)
Passivo não circulante	(2.106)	(3.142)	(3.801)	(601)	(2.462)	(3.307)

O imposto de renda e a contribuição social correntes e diferidos no resultado do exercício são reconciliados como segue:

	Controladora			Consolidado		
	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Lucro antes do IRPJ e da CSLL	71.761	55.820	40.479	62.995	50.866	32.850
Adições (exclusões) permanentes:						
Multas, brindes e donativos	458	789	2.823	3.484	789	2.823
Equivalência patrimonial	28.626	32.788	13.069	-	-	-
Amortização de ágio	-	819	200	-	5.488	4.645
Perdas de capital em investimentos	-	4.421	-	-	6.700	-
Outros	<u>(2.829)</u>	<u>626</u>	<u>(3.793)</u>	<u>(675)</u>	<u>1.291</u>	<u>(475)</u>
Lucro tributável	98.016	95.263	52.778	65.804	65.134	39.843
Alíquota combinada aproximada de IRPJ e CSLL	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>
IRPJ e CSLL	<u>(33.325)</u>	<u>(32.389)</u>	<u>(17.945)</u>	<u>(22.373)</u>	<u>(22.146)</u>	<u>(13.546)</u>
Compensação de prejuízos fiscais	-	-	-	851	-	-
Deduções do imposto - patrocínios	602	-	-	602	-	-
Benefício fiscal na distribuição de juros sobre o capital próprio	1.624	1.884	2.302	1.624	1.885	2.302
Imposto de renda diferido sobre amortização de ágios de períodos anteriores	1.300	-	-	1.300	-	-
Imposto de renda diferido ativo de períodos anteriores constituído na NKB Rio	-	-	-	11.788	-	-
Reversão de IRPJ e CSLL da controlada incorporada Fleury Imagem S.A.	-	-	7.276	-	-	7.276
Efeito da não-constituição de créditos de IRPJ e CSLL diferidos ativos nas controladas	-	-	-	(15.798)	(11.443)	(6.665)
Débito ao resultado do exercício, líquido	<u>(29.799)</u>	<u>(30.505)</u>	<u>(8.367)</u>	<u>(22.006)</u>	<u>(31.704)</u>	<u>(10.633)</u>

Com base no estudo técnico das projeções de resultados tributáveis computados de acordo com a Instrução CVM nº 371/02, a Sociedade e suas controladas estimam recuperar o crédito tributário decorrente de prejuízos acumulados e diferenças temporárias nos seguintes exercícios:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
2009	1.748	3.196
2010	1.901	3.701
2011	3.606	4.542
2012	4.153	7.738
2013	<u>10.447</u>	<u>14.467</u>
	<u>21.856</u>	<u>33.644</u>

As estimativas de recuperação dos créditos tributários foram fundamentadas nas projeções dos lucros tributáveis levando em consideração diversas premissas financeiras e de negócios consideradas no encerramento do exercício. Consequentemente, as estimativas estão sujeitas a não se concretizarem no futuro, tendo em vista as incertezas inerentes a essas previsões.

A Sociedade optou pelo RTT, instituído pela Medida Provisória nº 449/08, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, por meio do qual as apurações do IRPJ, da CSLL, da contribuição para o PIS e a COFINS, para o biênio 2008-2009, continuam a ser determinadas com base nos métodos e critérios contábeis vigentes em 31 de dezembro de 2007.

Quando aplicável, o imposto de renda e a contribuição social diferidos, calculados sobre os ajustes decorrentes da adoção das novas práticas contábeis advindas das Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09, foram registrados nas demonstrações financeiras da Sociedade. A Sociedade irá consignar referida opção na DIPJ em outubro de 2009.

Conforme mencionado na nota explicativa nº 1, durante o exercício de 2008 foi implementada uma reorganização societária para concentração das atividades em poucas entidades legais, visando à redução de custos e ao aproveitamento de prejuízos fiscais. Por conta dessa reestruturação e com base na expectativa de resultados futuros tributáveis, a controlada NKB Rio reconheceu o montante de R\$11.788 de imposto de renda e contribuição social diferidos ativos sobre diferenças temporárias e prejuízos fiscais/base negativa de contribuição social.

As controladas Biesp Laboratório, Biesp Instituto, NKB Rio, NKB São Paulo e NKB possuíam, em 31 de dezembro de 2008, R\$164.649 de prejuízos fiscais de imposto de renda e base negativa de contribuição social. Destes, R\$8.092 atenderam às condições previstas pela Instrução CMV nº 371/02 para constituição de créditos tributários diferidos, reconhecidos no exercício de 2008, no montante de R\$2.751. Com vistas a concentrar as atividades operacionais em poucas entidades legais, essas controladas foram incorporadas pela Sociedade em 31 de agosto de 2009. Diante do exposto, referidos créditos fiscais diferidos, registrados em 31 de dezembro de 2008, foram revertidos contra o resultado no exercício de 2009. Em 27 de agosto de 2009, com o advento da Lei nº 11.941/09, essas controladas pleitearam à Receita Federal do Brasil a autorização para compensação de tais prejuízos fiscais com os juros e multas moratórios incluídos nos parcelamentos dos impostos federais, porém ainda não obtiveram a homologação para referidas compensações.

## 27. PLANO DE APOSENTADORIA E PENSÕES

A Sociedade é patrocinadora da entidade de previdência complementar denominada Unibanco AIG S.A. Seguros e Previdência, a qual objetiva, principalmente, complementar os benefícios previdenciários oficiais, sendo esse plano opcional a todos os empregados da Sociedade e das controladas Hospital Dia e NKB, e administrado pela Unibanco AIG S.A. Seguros e Previdência. O referido plano é de contribuição definida e durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2008 a Sociedade efetuou contribuições no montante de R\$993 (R\$1.508 e R\$1.638 em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, respectivamente).

Todos os empregados e dirigentes que mantenham vínculo empregatício ou de administração com a Sociedade ou com as controladas anteriormente relacionadas poderão participar do referido plano. A idade máxima para adesão ao plano é de 60 anos e a idade máxima de permanência é de 70 anos.

O participante do plano poderá efetuar contribuições básicas em percentual inteiro entre 1% e 5% do salário de participação, a serem pagas mensalmente, com valor mínimo de contribuição de R\$20,00. Além disso, o participante poderá efetuar contribuições voluntárias, a seu exclusivo critério, de periodicidade livre e valores acima de R\$20,00.

As contribuições da Sociedade e das controladas são efetuadas da seguinte forma:

<u>Tempo de vínculo empregatício ou tempo de participação no programa</u>	<u>Contribuição da instituidora</u>
Menor ou igual a 4 anos	50% da contribuição básica do participante
De 5 anos a 9 anos	75% da contribuição básica do participante
Maior ou igual a 10 anos	100% da contribuição básica do participante

As empresas adquiridas pela Sociedade não possuíam nenhum tipo de plano de aposentadoria e pensão.

## 28. INCORPORAÇÃO URP

Em 31 de março de 2008, a URP foi incorporada pela Sociedade. O valor do passivo líquido incorporado pela Sociedade é apresentado a seguir:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa (caixa líquido incorporado)	588
Contas a receber	3.394
Outras contas a receber	4.500
Imobilizado e intangível	4.722
Fornecedores	(581)
Empréstimos e financiamentos	(7.009)
Outras contas a pagar	<u>(6.920)</u>
Passivo líquido incorporado	<u>1.306</u>

## 29. AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Durante o exercício de 2008, a NKB adquiriu a GR, Champagnat, Biesp Laboratório e Biesp Instituto e finalizou a aquisição do Campana. O valor dos ativos e passivos adquiridos é apresentado a seguir:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa	2.644
Contas a receber	10.973
Outras contas a receber	14.385
Imobilizado e intangível	7.458
Fornecedores	(3.087)
Empréstimos e financiamentos	(37.077)
Outras contas a pagar	(108.144)
	<u>(112.848)</u>
Custo da aquisição	23.702
Saldo de caixa existente nas controladas adquiridas	<u>(2.644)</u>
Aquisição das controladas menos caixa líquido incluído na aquisição	<u>21.058</u>

## 30. EVENTOS SUBSEQUENTES

### a) Atos societários

Em AGE de 19 de janeiro de 2009, foi aprovado o aumento de capital social da Sociedade no valor de R\$130.170, mediante a emissão de 2.182.684 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, feito pelo acionista majoritário Integritas Participações S.A.

Em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária - AGO/E de 24 de abril de 2009 foi aprovada a destinação do lucro no valor de R\$41.962 apurado em 31 de dezembro de 2008 para a composição da reserva legal, no montante de R\$2.098, dividendos de R\$7.196, já pagos em 2008, juros sobre o capital próprio na forma de dividendos de R\$4.778, já pagos em 2008, e o saldo restante destinado à rubrica “Reserva de lucros”.

Em 13 de outubro de 2009, o Conselho de Administração aprovou a distribuição de dividendos intermediários, relativos ao exercício de 2009, no valor total de R\$35 milhões, a serem pagos na forma da lei, ou seja, em até 60 dias após sua aprovação.

Em Assembleia Geral Extraordinária dos Acionistas realizada em 19 de outubro de 2009 foram aprovados, entre outros temas: (i) a abertura de capital da Sociedade; (ii) a oferta pública de novas ações da Sociedade; e (iii) um plano de opção de compra de ações da Sociedade aos seus empregados e administradores, limitado a 3% do seu capital social.

### b) Aquisições

Em 2 de julho de 2009, a controlada indireta NKB Rio adquiriu 100% do capital social do Centro de Mastologia do Rio de Janeiro Ltda. O valor do ativo líquido adquirido é apresentado a seguir:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa	449
Contas a receber	843
Outras contas a receber	1.562
Imobilizado e intangível	2.281
Fornecedores	(103)
Empréstimos e financiamentos	(438)
Outras contas a pagar	<u>(1.249)</u>
Patrimônio líquido	<u>3.345</u>

Em 15 de outubro de 2009, a Sociedade celebrou contrato para aquisição da totalidade das ações representativas do capital do Laboratório Weinmann S.A., a maior empresa de medicina laboratorial do Estado do Rio Grande do Sul. Essa entidade tem atuação principalmente na região metropolitana de Porto Alegre e na Região da Serra Gaúcha, atendendo-o com suas duas marcas, Weinmann e Failace. A finalização da transação depende de autorização por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE. As receitas anuais estimadas para o exercício de 2009 devem atingir R\$60 milhões (dado não auditado). O ativo líquido adquirido totaliza R\$8.167 (dado não auditado) em 31 de julho de 2009 e a Sociedade estima que o ágio a ser apurado nessa transação ascenderá a R\$50.000 (dado não auditado). O pagamento da aquisição será feito com recursos disponíveis na Sociedade, não se estimando a necessidade de recursos de terceiros para conclusão da transação.

c) Incorporação de controladas

Em 31 de agosto de 2009, a Sociedade realizou uma reestruturação societária em que o acervo líquido da controlada NKB e de suas respectivas controladas (exceto Campana) foram incorporados pelo Fleury. Após a reestruturação, a Sociedade passou a apresentar apenas duas controladas (Hospital Dia e Campana), detendo 100% do capital de ambas.

O acervo líquido consolidado incorporado pelo Fleury é como segue:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa (caixa líquido incorporado)	47.600
Contas a receber	57.741
Outras contas a receber	67.575
Imobilizado e intangível	207.434
Fornecedores	(24.032)
Empréstimos e financiamentos	(42.640)
Contas a pagar - aquisição de empresas	(39.181)
Outras contas a pagar	<u>(137.139)</u>
Ativo líquido incorporado	<u>137.358</u>

Em 30 de setembro de 2009, a Sociedade realizou uma reestruturação societária, em que o acervo líquido da controlada Campana foi incorporado pelo Fleury. Após a reestruturação, a Sociedade passou a deter apenas uma controlada, o Hospital Dia, do qual possui 100% de seu capital.



O passivo líquido incorporado pelo Fleury é como segue:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa (caixa líquido incorporado)	15.253
Contas a receber	8.404
Outras contas a receber	8.371
Imobilizado e intangível	10.521
Fornecedores	(3.375)
Empréstimos e financiamentos	(28.237)
Outras contas a pagar	<u>(50.151)</u>
Passivo líquido incorporado	<u>(39.214)</u>

d) Parcelamento de impostos

Em agosto e setembro de 2009, com o advento da Lei nº 11.941/09, que instituiu novo parcelamento federal intitulado REFIS IV e tendo em vista as condições favoráveis deste, a Sociedade e suas controladas optaram por reparcelar todos os débitos federais, que se encontravam já parcelados em programas anteriores, bem como parcelar novos débitos. A adesão deu-se através de programa disponibilizado, no sítio da Receita Federal do Brasil, e, somado a isso, a Sociedade requereu administrativamente, perante esse órgão, o aproveitamento do prejuízo fiscal (no limite de 25%) registrado, em agosto de 2009, para quitação da multa e de juros à vista e parcelamento do principal em 180 meses com redução de 60% da multa, 25% dos juros, e 100% dos encargos legais, nos termos do que lhe garante o artigo 1º, da Lei nº 11.941/09, e artigos 15 e 17, da Portaria Conjunta da PGFN/RFB nº 06/09. Atualmente, a Sociedade aguarda a consolidação dos débitos parcelados no REFIS IV e, até que ocorra esse evento, já cumpre com o pagamento de parcelas mínimas impostas por esse novo parcelamento.

e) Hospital Dia

A Sociedade decidiu descontinuar as atividades terapêuticas de natureza cirúrgica do Hospital Dia a partir de outubro em razão da restrição legal de participação de capital estrangeiro em negócios dessa natureza. Para tanto, tomará as medidas necessárias, incluindo adaptação da sua estrutura operacional, alteração de sua denominação e objeto.

f) Alterações nas práticas contábeis brasileiras

Com o advento da Lei nº 11.638/07, que atualizou a legislação societária brasileira para possibilitar o processo de convergência das práticas contábeis adotadas no Brasil com aquelas constantes nas normas internacionais de contabilidade (IFRS), novas normas e procedimentos contábeis vêm sendo expedidos em consonância com os padrões internacionais de contabilidade pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC.

Até a data de preparação destas demonstrações financeiras, 17 novos pronunciamentos técnicos haviam sido emitidos pelo CPC, para aplicação mandatória a partir de 1º de janeiro de 2010. Os pronunciamentos contábeis que serão aplicáveis à Sociedade são:

<u>CPC</u>	<u>Título</u>
15	Combinação de Negócios
16	Estoques
20	Custos de Empréstimos
21	Demonstração Intermediária
22	Informação por Segmento
23	Políticas Contábeis, Mudanças de Estimativa e Retificação de Erro
24	Evento Subsequente
25	Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes
26	Apresentação das Demonstrações Contábeis
27	Ativo Imobilizado
30	Receitas
31	Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada
32	Tributos sobre o Lucro
33	Benefícios a Empregados

A Administração da Sociedade analisa no momento os impactos das alterações introduzidas por esses novos pronunciamentos. No caso de ajustes decorrentes de adoção das novas práticas contábeis a partir de 1º de janeiro de 2010, a Sociedade deverá avaliar a necessidade de remensurar os efeitos que seriam produzidos em suas demonstrações financeiras de 2009, para fins de comparação, caso esses novos procedimentos já estivessem em vigor desde o início do exercício a findar-se em 31 de dezembro de 2009.

---

---

99999-9 FLEURY S/A

60.840.055/0001-31

---

---

**13.01 - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO**

---

Fleury S.A.  
São Paulo – SP  
Senhores Acionistas:

Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de Vossas Senhorias as Demonstrações Financeiras referentes aos exercícios findos em 2006, 2007 e 2008, bem como o parecer dos Auditores Independentes. Colocamo-nos à disposição dos Senhores Acionistas para quaisquer esclarecimentos.

São Paulo, 23 de outubro de 2009.

**Administração**

- Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas da Companhia relativas aos períodos de nove meses encerrados em 30 de setembro de 2008 e 2009 e respectivo Relatório de Revisão Especial dos Auditores Independentes

[página intencionalmente deixada em branco]

# ***Fleury S.A. e Controladas***

*Demonstrações Financeiras Referentes ao  
Período de Nove Meses Findo em 30 de  
Setembro de 2009 e Relatório de  
Revisão dos Auditores Independentes*

*(Reapresentação)*

Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes

## RELATÓRIO DE REVISÃO DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Ao Conselho de Administração, aos Acionistas e aos Diretores do  
Fleury S.A.  
São Paulo - SP

1. Revisamos os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, do Fleury S.A. (“Sociedade”) e controladas, levantados em 30 de setembro de 2009, e das respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido (controladora) e dos fluxos de caixa correspondentes aos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2009 e de 2008, elaborados sob a responsabilidade de sua Administração.
2. Nossas revisões foram efetuadas de acordo com as normas específicas estabelecidas pelo IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, em conjunto com o Conselho Federal de Contabilidade - CFC, e consistiram, principalmente, em: (a) indagação e discussão com os administradores responsáveis pelas áreas contábil, financeira e operacional da Sociedade e de suas controladas quanto aos principais critérios adotados na elaboração das demonstrações financeiras mencionadas no parágrafo 1; e (b) revisão das informações e dos eventos subsequentes que tenham, ou possam vir a ter, efeitos relevantes sobre a posição financeira e as operações da Sociedade e de suas controladas.
3. Com base em nossas revisões, não temos conhecimento de nenhuma modificação relevante que deva ser feita nas demonstrações financeiras referidas no parágrafo 1 para que estas estejam de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.
4. Os balanços patrimoniais, controladora e consolidado, levantados em 31 de dezembro de 2008, apresentados para fins de comparação, foram por nós examinados de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil e nosso parecer, emitido em 19 de outubro de 2009, não conteve ressalvas.

São Paulo, 19 de outubro de 2009 (exceto pelas complementações às notas explicativas nºs 9, 16, 18, 20, 23, 26 e 28.a.2, cuja data é 10 de dezembro de 2009)

  
DELOITTE TOUCHE TOHMATSU  
Auditores Independentes  
CRC nº 2 SP 011609/O-8

  
Maurício Pires de Andrade Resende  
Contador  
CRC nº 1 MG 049699/O-2 “T” SP

FLEURY S.A. E CONTROLADA

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2009 E 31 DE DEZEMBRO DE 2008

(Em milhares de reais - R\$)

(O balanço patrimonial levantado em 30 de setembro de 2009 foi revisado pelos auditores independentes na extensão descrita no relatório datado de 19 de outubro de 2009)

ATIVO	Nota explicativa	Controladora		Consolidado		Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		30/09/2009	31/12/2008	30/09/2009	31/12/2008		30/09/2009	31/12/2008		
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>										
<b>CIRCULANTE</b>										
Caixa e equivalentes de caixa	3	89.252	12.282	89.930	18.401	10	39.720	19.162	40.668	52.611
Contas a receber	4	147.635	64.611	149.362	107.254	15	41	-	41	-
Estoques	5	9.500	6.976	10.196	11.850	11	34.299	25.279	35.104	46.773
Impostos a recuperar	6	16.425	6.479	16.495	12.346	12	39.831	26.321	41.410	35.481
Despesas do exercício seguinte		1.088	510	1.116	342		15.837	7.722	15.837	10.796
Imposto de renda e contribuição social diferidos	26	2.923	4.457	2.923	4.248	26	590	610	590	1.318
Instrumentos financeiros derivativos		-	850	-	1.530	14	23.474	4.399	23.433	25.341
Notas promissórias a receber	15	-	-	-	-	19	35.000	-	35.000	-
Outros		4.922	3.282	5.463	6.918	15	15.015	8.030	15.015	21.112
Total do ativo circulante		272.598	99.447	276.338	162.889		203.925	91.569	207.286	193.549
<b>NÃO CIRCULANTE</b>										
Realizável a longo prazo:										
Partes relacionadas	20	2.147	41.378	-	-	10	104.356	66.689	104.356	124.949
Contas a receber	4	60	-	60	50	26	3.511	2.106	3.511	601
Impostos a recuperar	6	15.370	366	15.370	15.461	13	15.393	41.382	16.052	57.896
Depósitos judiciais	13	2.002	9.924	2.407	10.928	14	83.045	12.068	83.045	61.800
Imposto de renda e contribuição social diferidos	26	31.860	20.115	31.860	31.315	15	30.611	16.856	30.611	25.780
Títulos e valores mobiliários		-	-	-	534		8	-	8	346
Notas promissórias a receber		2.182	-	2.182	-		236.924	139.101	237.583	271.372
Outros		1.961	16	1.961	3.488		-	-	-	1.166
Total do realizável a longo prazo		55.582	71.799	53.840	61.776		-	-	-	-
Investimentos	7	5.440	26.288	191	-		-	-	-	-
Imobilizado	8	146.303	117.553	153.068	152.457		-	-	-	-
Intangível	9	261.366	66.256	261.872	239.638	19	224.609	94.439	224.609	94.439
Total do ativo não circulante		468.691	281.896	468.971	453.871		1	1	1	1
							4.393	5.272	4.393	5.272
							71.437	50.961	71.437	50.961
							300.440	150.673	300.440	150.673
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>741.289</b>	<b>381.343</b>	<b>745.309</b>	<b>616.760</b>		<b>741.289</b>	<b>381.343</b>	<b>745.309</b>	<b>616.760</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



FLEURY S.A. E CONTROLADA

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO

PARA OS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2009 E DE 2008

(Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro líquido por ação)

(Revisadas pelos auditores independentes na extensão descrita no relatório datado de 19 de outubro de 2009)

	Nota explicativa	Períodos de nove meses findos em 30 de setembro de			
		Controladora		Consolidado	
		2009	2008	2009	2008
RECEITA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	21	460.745	380.968	604.697	536.882
IMPOSTOS		(26.296)	(21.611)	(36.150)	(32.340)
CANCELAMENTOS		(729)	(376)	(986)	(488)
RECEITA LÍQUIDA		433.720	358.981	567.561	504.054
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	22	(217.818)	(175.089)	(324.670)	(284.228)
LUCRO BRUTO		215.902	183.892	242.891	219.826
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Gerais e administrativas	23	(107.717)	(85.054)	(130.248)	(114.882)
Amortização de ágio		-	(6.360)	-	(13.642)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas		(2.213)	(1.369)	(8.236)	451
Reversão (provisão) para contingências	13	14.795	(2.050)	10.419	(2.101)
Equivalência patrimonial	7	(15.976)	(14.872)	-	-
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		104.791	74.187	114.826	89.652
RESULTADO FINANCEIRO	24	(6.920)	(9.655)	(15.403)	(22.112)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		97.871	64.532	99.423	67.540
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
Correntes	25	(30.542)	(26.967)	(33.048)	(30.377)
Diferidos	25	(3.732)	670	(2.778)	670
LUCRO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS		63.597	38.235	63.597	37.833
PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS		-	-	-	402
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO		63.597	38.235	63.597	38.235
LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO - R\$		13,84	15,85		

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## FLEURY S.A.

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (CONTROLADORA)  
 PARA OS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2009 E DE 2008

(Em milhares de reais - R\$)

(Revisadas pelos auditores independentes na extensão descrita no relatório datado de 19 de outubro de 2009)

	Nota explicativa	Capital social	Reserva de capital	Reserva de reavaliação	Reservas de lucros			Lucros acumulados	Total
					Reserva legal	Reserva de lucros			
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007									
Realização da reserva de reavaliação		70.439	1	6.549	7.360	-	12.336	96.685	
Lucro líquido do período		-	-	(978)	-	-	978	-	
Dividendos propostos (R\$4,03 por ação)		-	-	-	-	-	38.235	38.235	
Juros sobre o capital próprio (R\$1,41 por ação)		-	-	-	-	-	(9.723)	(9.723)	
		-	-	-	-	-	(3.408)	(3.408)	
SALDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2008									
Aumento de capital		24.000	-	-	-	-	-	24.000	
Realização da reserva de reavaliação		-	-	(299)	-	-	299	-	
Lucro líquido do período		-	-	-	-	-	3.727	3.727	
Destinação do lucro líquido do período:									
Constituição de reserva legal		-	-	-	2.098	-	(2.098)	-	
Reversão de dividendos propostos		-	-	-	-	-	2.527	2.527	
Juros sobre o capital próprio (R\$0,57 por ação)		-	-	-	-	-	(1.370)	(1.370)	
Apropriação para reserva de lucros		-	-	-	-	41.503	(41.503)	-	
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008									
Aumento de capital		94.439	1	5.272	9.458	41.503	-	150.673	
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio (R\$1,96 por ação)	19	130.170	-	-	-	-	-	130.170	
Realização da reserva de reavaliação		-	-	(879)	-	(9.000)	-	(9.000)	
Lucro líquido do período		-	-	-	-	879	-	-	
Apropriação para reserva de lucros		-	-	-	-	-	63.597	63.597	
Dividendos propostos (R\$14,51 por ação)		-	-	-	-	(63.597)	(63.597)	-	
		-	-	-	-	(35.000)	-	(35.000)	
SALDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2009									
		224.609	1	4.393	9.458	61.979	-	300.440	

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

FLEURY S.A. E CONTROLADAS

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

PARA OS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2009 E DE 2008

(Em milhares de reais - R\$)

	Controladora		Consolidado	
	2009	2008	2009	2008
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
Lucro líquido do período	63.597	38.235	63.597	38.235
Itens que não afetam o caixa líquido proveniente das atividades operacionais:				
Depreciações e amortizações	16.613	12.223	23.539	14.861
Amortização de ágio na aquisição de investimentos	-	6.360	-	13.642
Custo residual de ativos permanentes baixados	252	595	563	500
Participação dos minoritários	-	-	-	(402)
Resultado de equivalência patrimonial	15.976	14.872	-	-
Juros e variação monetária	7.396	12.744	4.852	16.692
Impostos diferidos	3.732	(670)	2.778	(670)
Constituição (reversão) de provisão para contingências	(14.795)	2.050	(10.419)	2.101
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	2.141	934	7.852	5.017
(Aumento) redução nos ativos:				
Contas a receber	(24.167)	(17.475)	(49.167)	(27.614)
Estoques	(475)	(1.058)	1.654	(1.354)
Outros ativos circulantes	229	(2.060)	(3.557)	(4.871)
Ativos não circulantes	(802)	(5.352)	(1.172)	(3.920)
Aumento (redução) nos passivos:				
Fornecedores	(17.660)	2.923	(11.772)	8.066
Contas a pagar e provisões	6.413	20.363	3.090	32.422
Imposto de renda e contribuição social	2.656	1.634	5.041	(210)
Outros passivos não circulantes	4.260	7.465	(2.537)	(16.313)
Caixa líquido proveniente das atividades operacionais	<u>65.366</u>	<u>93.783</u>	<u>34.342</u>	<u>76.182</u>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>				
Adições ao ativo imobilizado	(9.865)	(32.975)	(20.544)	(35.441)
Adições ao ativo intangível	(3.575)	(5.612)	(7.077)	(23.106)
Adições em investimentos	(89.191)	(16.730)	(189)	(534)
Ágio na aquisição de investimentos	(12.223)	(9.121)	(17.964)	(2.514)
Caixa líquido incorporado	62.853	588	-	-
Aquisição das controladas menos caixa líquido incluído na aquisição	-	-	(3.345)	(7.043)
Caixa líquido gerado pelas (aplicado) nas atividades de investimento	<u>(52.001)</u>	<u>(63.850)</u>	<u>(49.119)</u>	<u>(68.638)</u>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>				
Aumento de capital	130.170	-	130.170	-
Empréstimos e financiamentos obtidos com instituições financeiras	5.208	21.004	3.000	36.170
Empréstimos e financiamentos pagos	(27.189)	(8.126)	(37.864)	(24.844)
Juros sobre o capital próprio e dividendos	(9.000)	(13.872)	(9.000)	(13.872)
Partes relacionadas	(35.584)	(23.481)	-	(1.497)
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamento	<u>63.605</u>	<u>(24.475)</u>	<u>86.306</u>	<u>(4.043)</u>
<b>AUMENTO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<u>76.970</u>	<u>5.458</u>	<u>71.529</u>	<u>3.501</u>
<b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>				
No início do exercício	12.282	24.189	18.401	29.473
No fim do exercício	89.252	29.647	89.930	32.974
<b>AUMENTO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<u>76.970</u>	<u>5.458</u>	<u>71.529</u>	<u>3.501</u>
<b>TRANSAÇÕES QUE NÃO AFETAM A MOVIMENTAÇÃO DO CAIXA</b>				
Mútuos entre companhias capitalizados	8.077	-	-	-
Adiantamentos para futuro aumento de capital capitalizados	39.356	-	-	-
Dividendos propostos e ainda não pagos	35.000	-	35.000	-
Transferência de provisão para contingências para impostos e contribuições a recolher	26.625	-	31.029	-

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## FLEURY S.A. E CONTROLADAS

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

PARA O PERÍODO DE NOVE MESES FINDO EM 30 DE SETEMBRO DE 2009

(Valores expressos em milhares de reais - R\$, a não ser quando mencionado de outra forma)

(Revisadas pelos auditores independentes na extensão descrita no relatório datado

de 19 de outubro de 2009)

---

#### 1. CONTEXTO OPERACIONAL

O Fleury S.A. (“Fleury”, “Sociedade” ou “Controladora”) tem por objetivo a prestação de serviços médicos na área de diagnósticos, tratamentos e análises clínicas, podendo participar em outras empresas como sócio, acionista ou cotista, bem como criar condições adequadas para o bom desempenho da profissão médica, além de pugnar pela pesquisa e estudos, visando ao progresso científico da Medicina.

As controladas diretas e indiretas da Sociedade estão sumariadas a seguir, assim como a participação total (direta e indireta) da Sociedade nestas:

		Participação - %	
		<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
<u>Rio de Janeiro</u>			
NKB Rio S.A. (“NKB Rio”) (b)	Adquirida em setembro de 2002	Incorporada por Fleury em agosto de 2009	95,32
Centro de Mastologia do Rio de Janeiro Ltda. (“CMRJ”)	Adquirida em junho de 2009	Incorporada por NKB Rio em agosto de 2009	-
<u>São Paulo</u>			
NKB São Paulo Laboratório de Análises Clínicas Ltda. (“NKB São Paulo”) (b)	Adquirida em novembro de 2004	Incorporada por Fleury em agosto de 2009	95,32
Biesp - Instituto Paulista de Patologia Clínica Ltda. (“Biesp Instituto”)	Adquirida em outubro de 2008	Incorporada por NKB São Paulo em agosto de 2009	95,32
Biesp - Laboratório Clínico Ltda. (“Biesp Laboratório”)	Adquirida em outubro de 2008	Incorporada por NKB São Paulo em agosto de 2009	95,32
Centro de Patologia Clínica Campana Ltda. (“Campana”) (a)	Adquirida em agosto de 2008	Incorporada por Fleury em setembro de 2009	95,32
<u>Paraná</u>			
Champagnat Laboratório de Análises Clínicas Ltda. (“Champagnat”)	Adquirida em julho de 2008	Incorporada por NKB São Paulo em janeiro de 2009	95,32
GR Análises Clínicas & Toxicológicas Ltda. (“GR”)	Adquirida em julho de 2008	Incorporada por NKB São Paulo em janeiro de 2009	95,32

(a) A empresa era controlada indireta até agosto de 2009.

- (b) Até 31 de agosto de 2009, as empresas NKB Rio e NKB São Paulo eram controladas diretas da NKB S.A. (“NKB”). A NKB detinha 99,99% de participação direta na NKB Rio e NKB São Paulo e a Sociedade controlava a NKB através de uma participação de 95,33%. A NKB tinha por objeto social o desenvolvimento de atividades de consultoria, assessoria e gestão empresarial e a participação, como sócia, acionista ou cotista em outras sociedades civis ou comerciais e em empreendimentos comerciais de qualquer natureza, no Brasil e/ou no exterior, e a administração de bens próprios e de terceiros. Dessa forma, a Sociedade em 31 de dezembro de 2008 detinha, indiretamente, 95,32% das empresas: NKB Rio, NKB São Paulo, Campana, Biesp Instituto, Biesp Laboratório, Champagnat e GR.
- Fleury Hospital Dia S.A. (“Hospital Dia”): constituído em junho de 2003, atua na prestação de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica e na realização de cirurgias ambulatoriais. O Hospital Dia iniciou as suas atividades operacionais em 1º de agosto de 2005, na cidade de São Paulo - SP.

Em 2 de julho de 2009, a controlada indireta NKB Rio adquiriu 100% do capital social do CMRJ (vide nota explicativa nº 29).

Em 31 de agosto de 2009, a Sociedade realizou uma reestruturação societária pela qual o acervo líquido da controlada NKB e de suas respectivas controladas (exceto Campana) foram incorporados ao Fleury. Após a reestruturação, a Sociedade passou a apresentar apenas duas controladas (Hospital Dia e Campana), detendo 100% do capital de ambas.

O acervo líquido consolidado incorporado pelo Fleury é como segue:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa (caixa líquido incorporado)	47.600
Contas a receber	57.741
Outras contas a receber	67.575
Imobilizado e intangível	207.434
Fornecedores	(24.032)
Empréstimos e financiamentos	(42.640)
Contas a pagar aquisição de empresas	(39.181)
Outras contas a pagar	<u>(137.139)</u>
Acervo líquido incorporado	<u>137.358</u>

Em 30 de setembro de 2009, a Sociedade incorporou a totalidade do passivo líquido da controlada Campana, que é composto como segue:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa (caixa líquido incorporado)	15.253
Contas a receber	8.404
Outras contas a receber	8.371
Imobilizado e intangível	10.521
Fornecedores	(3.375)
Empréstimos e financiamentos	(28.237)
Outras contas a pagar	<u>(50.151)</u>
Passivo líquido incorporado	<u>(39.214)</u>

## 2. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E SUMÁRIO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

As demonstrações financeiras foram elaboradas e estão apresentadas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com observância às disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações e da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e incorporam as alterações trazidas pela Lei nº 11.638/07 e pela Medida Provisória nº 449/08, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09.

Essas demonstrações financeiras foram originalmente concluídas em 19 de outubro de 2009 e estão sendo reapresentadas para: (i) incluir informações adicionais nas notas explicativas nºs 9, 16, 18, 20, 23 e 26; e (ii) para mencionar o evento subsequente ocorrido em 26 de novembro de 2009, relacionado ao desdobramento de ações do capital social da Sociedade e do aumento do seu capital autorizado (nota explicativa nº 28.a.2).

As principais práticas contábeis adotadas pela Sociedade e suas controladas são:

### a) Caixa e equivalentes de caixa

Compreendem os saldos de caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras. Essas aplicações financeiras estão demonstradas ao custo, acrescido dos rendimentos auferidos até as datas de encerramento dos períodos, e possuem vencimentos inferiores a 30 dias, sem prazos fixados para resgate, com liquidez imediata, e estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor.

### b) Contas a receber

Referem-se aos serviços médicos prestados a laboratórios, clientes particulares e clientes conveniados aos planos de saúde (convênios médicos), líquidos do saldo da rubrica "Provisão para créditos de liquidação duvidosa". São registradas com base nos valores nominais e não são ajustadas a valor presente por apresentarem vencimento de curto prazo e por não resultar em efeito relevante nas demonstrações financeiras.

### c) Provisão para créditos de liquidação duvidosa

Constituída com base na análise dos créditos a receber, em face dos riscos envolvidos, e considerada pela Administração suficiente para cobrir prováveis perdas.

### d) Estoques

Avaliados ao custo médio de aquisição, que não excede o valor de reposição. As importações em andamento estão demonstradas pelos custos específicos incorridos. A provisão para perdas é constituída para itens sem movimentação há mais de 180 dias.

### e) Investimentos

Nas demonstrações financeiras da Controladora, os investimentos em controlada estão registrados com base no método da equivalência patrimonial. A participação no patrimônio líquido negativo de controlada é reconhecida através de provisão para perdas em investimentos. Os demais investimentos são avaliados ao custo, que não excede o valor de realização.

f) Imobilizado

Demonstrado ao custo de aquisição, de construção ou pelo valor reavaliado e deduzido das depreciações calculadas pelo método linear às taxas mencionadas na nota explicativa nº 8.

g) Reserva de reavaliação

Constituída para os itens de máquinas e equipamentos nos exercícios de 2003 e de 2005, realizada pelo montante da depreciação, baixa ou alienação dos respectivos bens reavaliados, mediante a transferência para lucros acumulados, líquidos dos efeitos de imposto de renda e contribuição social diferidos.

h) Intangível

Refere-se, principalmente, a direitos de uso de software e ágios relacionados à aquisição de controladas. Esses ativos são avaliados pelo custo de aquisição, deduzido da amortização acumulada e perdas por redução ao valor recuperável, quando aplicável. Os ágios registrados foram apurados com base na expectativa de rentabilidade futura dos investimentos adquiridos e sua amortização, no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2008, está relacionada à realização e ao tempo projetados, não excedendo o período de dez anos. A partir de 1º de janeiro de 2009, os ágios deixaram de ser amortizados para fins contábeis e passaram a ser avaliados por sua perspectiva de realização, conforme regulamentação da Deliberação nº 527/07 da CVM, que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 01 - Redução ao Valor Recuperável de Ativos. A amortização dos direitos de uso de software é calculada pelo método linear, com base em projeções de benefícios econômicos futuros e não supera o prazo de cinco anos. Quando identificado que uma licença ou direito ligado ao ativo não produz mais benefícios, ocorre a baixa contra o resultado.

i) Redução ao valor recuperável de ativos

Os bens do imobilizado e os ativos intangíveis de vida útil indeterminada, incluindo os ágios fundamentados em rentabilidade futura, têm o seu valor recuperável testado no mínimo anualmente, ou sempre que há indicadores de perda de valor. Quando o valor contábil de referidos ativos ultrapassa seu valor recuperável, definido pelo maior valor entre o valor em uso do ativo e o seu valor líquido de venda, essa diferença é reconhecida no resultado do período. Para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2009 e de 2008 não houve necessidade de constituir provisão para redução dos ativos ao seu valor recuperável.

j) Receitas e despesas

Registradas levando em consideração o período de competência. As receitas de serviços são reconhecidas quando da efetiva prestação de serviços, independentemente do faturamento aos clientes. Nas datas de encerramento dos períodos, os serviços prestados e ainda não faturados são registrados na rubrica “Valores a faturar”, que está incluída no saldo de contas a receber. Os empréstimos são mensurados pelo custo amortizado, ou seja, atualizados monetariamente pelas variações monetárias e cambiais, e acrescidos de juros conforme as disposições contratuais, incorridos até as datas de encerramento dos períodos. Os referidos juros e demais encargos são apropriados ao resultado como despesas financeiras.

k) Imposto de renda e contribuição social

A provisão para imposto de renda foi constituída à alíquota de 15%, acrescida do adicional de 10% sobre o lucro tributável anual excedente a R\$240. A contribuição social foi calculada à alíquota de 9% sobre o lucro contábil ajustado. Determinadas controladas, anteriormente à sua incorporação, optaram pela tributação sistemática do lucro presumido para fins de tributação.

O imposto de renda e a contribuição social diferidos foram calculados com base nos prejuízos fiscais e nas bases negativas de contribuição social, nas diferenças temporárias no reconhecimento de receitas e despesas para fins contábeis e fiscais e sobre o saldo da rubrica “Reserva de reavaliação”. É registrada provisão para perdas sempre que não houver fortes evidências de realização dos saldos.

A Sociedade e suas controladas optaram pelo Regime Tributário de Transição - RTT, instituído pela Medida Provisória nº 449/08, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, por meio do qual as apurações do Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ, da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, da contribuição para o Programa de Integração Social - PIS e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, para o biênio 2008-2009, continuam a ser determinadas sobre os métodos e critérios contábeis definidos pela Lei nº 6.404/76, vigentes em 31 de dezembro de 2007.

Quando aplicável, o imposto de renda e a contribuição social diferidos, calculados sobre os ajustes decorrentes da adoção das novas práticas contábeis advindas das Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09 foram registrados nas demonstrações financeiras da Sociedade. A Sociedade irá consignar a sua opção pelo RTT na Declaração Integrada de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica - DIPJ em outubro de 2009.

l) Contas a pagar - aquisição de empresas

Atualizadas monetariamente pelas variações monetárias incorridas até as datas de encerramento dos períodos.

m) Juros sobre o capital próprio

Registrados originalmente nos livros contábeis e fiscais da Controladora como receita financeira, quando declarados por controladas, e como despesa financeira, por ocasião da apropriação dos valores a pagar aos acionistas. Entretanto, para fins de preparação dessas demonstrações financeiras, utiliza-se a essência da transação e, portanto, são considerados como dividendos recebidos e pagos, não transitando pelo resultado. Como consequência, os juros sobre o capital próprio recebidos ou a receber são creditados à rubrica “Investimentos” e os juros sobre o capital próprio pagos ou a pagar são registrados a débito de “Lucros acumulados”.

n) Lucro líquido, dividendos e juros sobre o capital próprio por ação

Calculados com base na quantidade de ações existentes nas datas de encerramento dos períodos.



o) Provisão para contingências

Constituída para as causas cujas perdas são consideradas prováveis pelos assessores legais e pela Administração, considerando a natureza dos processos e a experiência da Administração com causas semelhantes.

Para fins de apresentação das demonstrações financeiras, estão demonstradas líquidas dos depósitos judiciais correlacionados. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na nota explicativa nº 13.

p) Estimativas contábeis

As estimativas contábeis foram baseadas em fatores objetivos e subjetivos, com base no julgamento da Administração para determinação de certos ativos, passivos e transações a serem registrados nas demonstrações financeiras. Itens significativos sujeitos às estimativas e premissas incluem a determinação da vida útil dos bens do ativo imobilizado, provisão para créditos de liquidação duvidosa, provisão para estoques inservíveis ou obsoletos, provisão para contingências e preparação de projeções e análises sobre o valor recuperável dos ágios, ativos intangíveis de vida útil indeterminada e realização do saldo de imposto de renda diferido ativo. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores divergentes devido a imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. As estimativas são revisadas periodicamente pela Administração.

q) Instrumentos financeiros derivativos

As operações com instrumentos financeiros derivativos são reconhecidas inicialmente pelo valor de custo de aquisição na data em que são contratados, e remensuradas subsequentemente pelo valor justo, cujas variações são registradas no resultado do período. A Tesouraria da Sociedade utiliza modelos específicos para calcular o valor de mercado de cada instrumento financeiro, com base nas informações de cada operação contratada e as suas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações financeiras, tais como taxa de juros e cupom cambial.

Embora a Sociedade e suas controladas façam uso de derivativos com o objetivo de proteção (“hedge”), elas não adotam a prática de contabilidade de operação de “hedge” (“hedge accounting”).

r) Consolidação

As demonstrações financeiras consolidadas foram elaboradas e estão sendo apresentadas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, sendo as principais descritas nos itens anteriores, e incluem as demonstrações financeiras da Sociedade e das suas controladas, conforme demonstrado a seguir:

	Participação - %	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Controladas diretas:		
Campana (a)	-	0,01
Hospital Dia	100,00	100,00
NKB (b)	-	95,33

(a) Incorporada por Fleury em 30 de setembro de 2009.

(b) Incorporada por Fleury em 31 de agosto de 2009.

Em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008, a Sociedade possuía as seguintes participações diretas e indiretas:

		30/09/2009		31/12/2008	
		<u>Participação - %</u>		<u>Participação - %</u>	
		<u>Direta</u>	<u>Indireta</u>	<u>Direta</u>	<u>Indireta</u>
NKB Rio	Adquirida em setembro de 2002	(*)	(*)	0,01	95,32
NKB São Paulo	Adquirida em novembro de 2004	(*)	(*)	0,01	95,32
Campana	Adquirida em agosto de 2008	(**)	(**)	0,01	95,32
Biesp Laboratório	Adquirida em outubro de 2008	(*)	(*)	0,01	95,32
Biesp Instituto	Adquirida em outubro de 2008	(*)	(*)	0,01	95,32
Champagnat	Adquirida em julho de 2008	(***)	(***)	0,01	95,32
GR	Adquirida em julho de 2008	(***)	(***)	0,01	95,32

(\*) Incorporadas por NKB em 31 de agosto de 2009.

(\*\*) Incorporada por Fleury em 30 de setembro de 2009.

(\*\*\*) Incorporadas por NKB São Paulo em 31 de janeiro de 2009.

Em 1º de outubro de 2004, a NKB firmou Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra de Cotas e Outras Avenças (“Instrumento de Outorga”) com os sócios-cotistas do Campana, mediante o qual passou a deter a opção de adquirir a totalidade das cotas do capital do Campana em um prazo de 36 meses a contar daquela data. Em 27 de setembro de 2007, o Instrumento de Outorga foi aditivado para prorrogar o prazo da opção por cinco anos, a partir desta última data, fixar o preço da opção de compra em R\$2 milhões, ajustáveis pela variação do Índice Geral de Preços de Mercado - IGP-M, e para determinar que a Administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB, mediante indicação, por esta, dos seus administradores. Posteriormente, em 28 de agosto de 2008, a NKB exerceu e formalizou sua opção de compra, consolidando, assim, a aquisição do Campana. Tendo em vista as orientações da Instrução CVM nº 408/04, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico nas demonstrações financeiras consolidadas, a Sociedade passou a incluir os saldos e as operações do Campana em suas demonstrações financeiras consolidadas a partir de 1º de outubro de 2007.

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas nas mesmas datas-base e consistentes com as práticas contábeis descritas anteriormente. Entre os principais procedimentos de consolidação estão: (i) eliminação dos saldos das contas de ativos e passivos entre as empresas consolidadas, assim como as receitas e despesas das transações entre estas; (ii) eliminação dos saldos das contas de investimento e correspondentes participações no capital, reservas e resultados acumulados entre as empresas consolidadas; e (iii) segregação das parcelas do patrimônio líquido e do resultado pertencentes aos acionistas minoritários, indicadas em itens específicos dos balanços patrimoniais e demonstrações do resultado.

### 3. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Caixa e depósitos bancários	5.068	8.280	5.394	14.399
Aplicações financeiras	<u>84.184</u>	<u>4.002</u>	<u>84.536</u>	<u>4.002</u>
	<u>89.252</u>	<u>12.282</u>	<u>89.930</u>	<u>18.401</u>

As aplicações financeiras são prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor. Essas aplicações financeiras referem-se a Certificados de Depósitos Bancários - CDB e operações compromissadas, que se caracterizam pela venda de um título com o compromisso, por parte do vendedor (Banco), de recomprá-lo e, do comprador (cliente), de revendê-lo no futuro. Ambas as aplicações eram remuneradas a 103% da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008.

O cálculo do valor justo das aplicações financeiras, quando aplicável, é efetuado levando-se em consideração as cotações de mercado ou informações de mercado que possibilitem tal cálculo.

### 4. CONTAS A RECEBER

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Valores faturados	163.442	75.054	165.157	116.510
Valores a faturar	27.086	1.266	27.086	20.987
Cartões de crédito	2.217	213	2.396	287
Cheques em cobrança	1.477	105	1.437	618
Recebimentos pendentes de compensação	(8.629)	(937)	(8.634)	(981)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	<u>(37.898)</u>	<u>(11.090)</u>	<u>(38.019)</u>	<u>(30.117)</u>
	<u>147.695</u>	<u>64.611</u>	<u>149.423</u>	<u>107.304</u>
Circulante	147.635	64.611	149.362	107.254
Não circulante	60	-	60	50

O resumo por idade das contas a receber de clientes, que inclui as rubricas “Valores faturados” e “Valores a faturar”, no circulante e não circulante, é o seguinte:

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Saldos a vencer (*)	74.856	45.584	79.803	60.899
Saldos vencidos até 60 dias	22.243	10.731	23.479	18.715
Saldos vencidos de 60 a 120 dias	38.215	7.453	26.353	27.863
Saldos vencidos acima de 120 dias	<u>55.214</u>	<u>12.552</u>	<u>62.608</u>	<u>29.976</u>
	<u>190.528</u>	<u>76.320</u>	<u>192.243</u>	<u>137.453</u>

(\*) O vencimento dessas contas dá-se, em média, em 59 dias.

Movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa:

	2009	
	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Saldo no início do período	(11.090)	(30.117)
Adições, líquidas de reversões	(2.141)	(7.852)
Transferência por incorporações	<u>(24.667)</u>	<u>(50)</u>
Saldo no fim do período	<u>(37.898)</u>	<u>(38.019)</u>

	2008	
	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Saldo no início do período	(9.038)	(25.075)
Adições, líquidas de reversões	(934)	(5.017)
Transferência por incorporações	<u>(1.118)</u>	<u>(25)</u>
Saldo no fim do período	<u>(11.090)</u>	<u>(30.117)</u>

A Sociedade e suas controladas possuem certo grau de concentração em suas carteiras de clientes, conforme segue:

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Sul América Seguro Saúde S.A.	12%	13%	11%	11%
Bradesco Seguros S.A.	11%	9%	11%	8%
Omint Serviços de Saúde Ltda.	8%	7%	6%	5%
Amil Assistência Médica Internacional Ltda.	4%	3%	5%	5%

## 5. ESTOQUES

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
“Kits” para diagnósticos	5.012	3.292	5.012	5.999
Material de enfermagem e coleta	1.343	1.328	1.358	1.862
Produtos químicos e reagentes para diagnósticos	332	139	332	440
Materiais auxiliares para laboratório	781	495	1.343	1.025
Materiais hospitalares	-	-	-	270
Adiantamentos a fornecedores	1.274	1.165	1.376	1.166
Materiais de uso administrativo	167	174	182	263
Outros	<u>730</u>	<u>522</u>	<u>732</u>	<u>964</u>
	9.639	7.115	10.335	11.989
Provisão para perda em estoques	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>	<u>(139)</u>
	<u>9.500</u>	<u>6.976</u>	<u>10.196</u>	<u>11.850</u>

## 6. IMPOSTOS A RECUPERAR

Representam os valores de tributos pagos antecipadamente, calculados por meio de estimativas e retenção na fonte, a maior parte dos quais passível de compensação com tributos futuros, como segue:

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF (a)	11.270	3.233	11.318	7.985
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL (b)	8.214	971	8.236	8.212
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ (b)	5.648	-	5.648	5.648
Imposto Sobre Serviços - ISS	781	200	781	651
Programa de Integração Social - PIS (c)	590	25	590	601
Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS (c)	2.011	617	2.011	1.913
Instituto Nacional do Seguro Social - INSS - previdência social (d)	2.648	1.757	2.648	2.192
Outros	<u>633</u>	<u>42</u>	<u>633</u>	<u>605</u>
	<u>31.795</u>	<u>6.845</u>	<u>31.865</u>	<u>27.807</u>
Circulante	16.425	6.479	16.495	12.346
Não circulante	15.370	366	15.370	15.461

(a) Corresponde substancialmente ao IRRF sobre os resgates de aplicações financeiras e prestação de serviços às operadoras de planos de saúde.

- (b) Os saldos de CSLL e IRPJ a recuperar no consolidado referem-se, principalmente, a valores oriundos de empresas adquiridas, decorrentes de suas operações normais. Os valores serão utilizados para compensação com impostos e contribuições a recolher.
- (c) Refere-se substancialmente ao PIS e à COFINS pagos na aquisição de serviços de esterilização.
- (d) INSS retido sobre as notas fiscais de faturamento dos diversos serviços prestados pelos fornecedores à Sociedade.

## 7. INVESTIMENTOS

	Controladora	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Investimentos em controladas:		
NKB	-	23.787
Hospital Dia	5.249	2.501
Outros investimentos	<u>191</u>	<u>-</u>
	<u>5.440</u>	<u>26.288</u>

Movimentação dos investimentos e da provisão para perdas em investimentos:

a) Período de nove meses findo em 30 de setembro de 2008

	<u>NKB</u>	Hospital <u>Dia</u>	<u>URP</u>	<u>Total</u>
	(a)	(b)		
Saldos no início do período	20.158	24	(321)	19.861
Aumento de capital em controlada	8.866	4.635	-	13.501
Aquisições de participações minoritárias	2.848	-	-	2.848
Ganho de capital por aquisição de minoritários	381	-	-	381
Equivalência patrimonial	(8.194)	(5.693)	(985)	(14.872)
Incorporação	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.306</u>	<u>1.306</u>
Saldos no fim do período	<u>24.05</u>	<u>(1.034)</u>	<u>-</u>	<u>23.025</u>

b) Período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009

	<u>NKB</u>	<u>Hospital</u>	<u>Total</u>
	(a)	Dia (b)	
Saldos no início do período	23.787	2.501	26.288
Aumento de capital em controlada	78.866	8.538	87.404
Aquisições de participações minoritárias	2.482	-	2.482
Perda por variação de percentual de participação	(1.366)	-	(1.366)
Ganho de capital por aquisição de minoritários	491	-	491
Equivalência patrimonial	(10.186)	(5.790)	(15.976)
Incorporação	(94.074)	-	(94.074)
Saldos no fim do período	<u>-</u>	<u>5.249</u>	<u>5.249</u>

(a) Os principais dados da NKB são como segue:

	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Participação - %	-	95,33 (*)
Capital social integralizado	-	114.603
Patrimônio líquido	-	24.954
Prejuízo do período	-	(20.881)

(\*) A NKB foi incorporada pela Sociedade em 31 de agosto de 2009.

(b) Os principais dados do Hospital Dia são como segue:

	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Participação - %	100,00	100,00
Capital social integralizado	7.674	34.158
Patrimônio líquido	5.249	2.501
Prejuízo do período	(5.790)	(7.736)

8. IMOBILIZADO

	Taxa média anual de <u>depreciação - %</u>	Controladora			
		<u>Custo</u>	30/09/2009		31/12/2008
			<u>Depreciação acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Imóveis	4	176	-	176	-
Terrenos	-	8.266	-	8.266	8.266
Veículos	20	691	(221)	470	-
Instalações	10	57.833	(12.546)	45.287	8.888
Máquinas e equipamentos	9	109.197	(48.992)	60.205	51.955
Móveis e utensílios	10	24.524	(15.612)	8.912	6.412
Equipamentos de informática	20	22.200	(18.204)	3.996	1.675
Benfeitorias em imóveis de terceiros	20	43.113	(31.258)	11.855	6.321
Imobilizado em andamento	-	<u>7.136</u>	<u>-</u>	<u>7.136</u>	<u>34.036</u>
		<u>273.136</u>	<u>(126.833)</u>	<u>146.303</u>	<u>117.553</u>

	Taxa média anual de <u>depreciação - %</u>	Consolidado			
		<u>Custo</u>	30/09/2009		31/12/2008
			<u>Depreciação acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Imóveis	4	176	-	176	176
Terrenos	-	8.266	-	8.266	8.266
Veículos	20	691	(221)	470	553
Instalações	10	59.605	(13.265)	46.340	14.596
Máquinas e equipamentos	9	115.012	(50.585)	64.427	62.638
Móveis e utensílios	10	25.651	(16.005)	9.646	9.908
Equipamentos de informática	20	22.658	(18.550)	4.108	3.744
Benfeitorias em imóveis de terceiros	20	45.198	(32.730)	12.468	16.114
Imobilizado em andamento	-	<u>7.167</u>	<u>-</u>	<u>7.167</u>	<u>36.462</u>
		<u>284.424</u>	<u>(131.356)</u>	<u>153.068</u>	<u>152.457</u>



A movimentação do imobilizado está demonstrada a seguir:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Saldos no início do período	117.553	152.457
Adições:		
Veículos	-	157
Instalações	1.514	6.743
Máquinas e equipamentos	5.923	9.197
Móveis e utensílios	485	1.551
Equipamentos de informática	<u>1.943</u>	<u>2.896</u>
Total de adições	9.865	20.544
Baixas líquidas	(252)	(563)
Depreciações	(13.400)	(19.370)
Saldo incorporado em 30 de setembro de 2009	<u>32.537</u>	<u>-</u>
Saldos no fim do período (30 de setembro de 2009)	<u>146.303</u>	<u>153.068</u>

A Sociedade possui alguns itens do imobilizado dados em garantia conforme descrito na nota explicativa nº 10.

Parte significativa dos imóveis utilizados nas atividades operacionais é alugada, com prazos e valores suportados por contratos com períodos de vigência entre quatro e seis anos, e os pagamentos são realizados mensalmente. Em 30 de setembro de 2009, a Sociedade mantém saldo de reavaliação registrado, líquido de depreciação, no montante de R\$6.656 (R\$7.988 em 31 de dezembro de 2008) para máquinas e equipamentos. A depreciação da reavaliação não é reintegrada à base de distribuição dos dividendos.

## 9. INTANGÍVEL

	Taxa anual de amortização - %	Controladora			
		<u>30/09/2009</u>		<u>31/12/2008</u>	
		<u>Custo</u>	<u>Amortização acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Ágios	N/A (*)	283.781	(44.413)	239.368	51.553
Direito de uso de software	20	33.657	(16.051)	17.606	14.400
Marcas e patentes	-	509	-	509	12
Fundo de comércio	-	2.550	-	2.550	-
Outros	10	<u>2.301</u>	<u>(968)</u>	<u>1.333</u>	<u>291</u>
		<u>322.798</u>	<u>(61.432)</u>	<u>261.366</u>	<u>66.256</u>

	Taxa anual de amortização - %	Consolidado			
		30/09/2009		31/12/2008	
		<u>Custo</u>	<u>Amortização acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
Ágios	N/A (*)	283.781	(44.413)	239.368	220.719
Direito de uso de software	20	33.954	(16.281)	17.673	17.007
Marcas e patentes	-	509	-	509	501
Fundo de comércio	-	2.550	-	2.550	-
Outros	10	<u>4.938</u>	<u>(3.166)</u>	<u>1.772</u>	<u>1.411</u>
		<u>325.732</u>	<u>(63.860)</u>	<u>261.872</u>	<u>239.638</u>

(\*) Até 31 de dezembro de 2008 os ágios foram amortizados considerando um prazo de até dez anos. Em decorrência das mudanças nas práticas contábeis adotadas no Brasil, a partir de 1º de janeiro de 2009 os saldos de ágio deixaram de ser amortizados, sendo o seu valor recuperável testado no mínimo anualmente, ou sempre que há indicadores de perda de valor. Para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2009 e de 2008, não houve necessidade de constituir provisão para redução dos ativos ao seu valor recuperável.

A movimentação do intangível está demonstrada a seguir:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Saldos no início do período	66.256	239.638
Adições:		
Ágios	12.223	18.413
Direito de uso de software	3.575	4.483
Fundo de comércio	2.550	2.550
Outros	<u>17</u>	<u>957</u>
Total de adições	18.365	26.403
Amortizações	(3.213)	(4.169)
Saldo incorporado	<u>179.958</u>	<u>-</u>
Saldos no fim do período	<u>261.366</u>	<u>261.872</u>

#### Ágios (consolidado)

	30/09/2009		31/12/2008	
	<u>Custo</u>	<u>Amortização acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
	Fleury:			
NKB (a)	32.303	(3.603)	28.700	20.253
Hospital Dia (b)	1.911	(560)	1.351	1.351
URP (c)	<u>35.234</u>	<u>(5.285)</u>	<u>29.949</u>	<u>29.949</u>
	<u>69.448</u>	<u>(9.448)</u>	<u>60.000</u>	<u>51.553</u>

	30/09/2009		31/12/2008	
	<u>Custo</u>	<u>Amortização acumulada</u>	<u>Saldo líquido</u>	<u>Saldo líquido</u>
<b>Ágios - controladas incorporadas-NKB:</b>				
CML (d)	456	(143)	313	313
Qualitech (d)	1.402	(393)	1.009	1.009
Dirceu (d)	1.619	(163)	1.456	1.456
Lego Serviços (d)	1.824	(214)	1.610	1.610
Lego Laboratório (d)	11.618	(1.360)	10.258	10.258
Dilab Diagnóstico Laboratorial em Medicina Interna Endocrinológica				
Ltda. (d)	7.760	(1.793)	5.967	5.967
Loureiro (d)	12.024	(2.846)	9.178	9.178
Dalmo (d)	2.870	(666)	2.204	2.204
Hormocentro (d)	2.147	(467)	1.680	1.680
GR (e)	1.141	(46)	1.095	1.095
Champagnat (e)	2.802	(140)	2.662	2.662
Campana (f)	96.002	(8.730)	87.272	87.272
Biesp Laboratório (e)	6.748	(76)	6.672	6.672
Biesp Instituto (e)	14.856	(181)	14.675	10.663
CMRJ	5.655	-	5.655	-
NKB Rio (d)	19.811	(10.507)	9.304	8.768
NKB São Paulo (d)	<u>25.598</u>	<u>(7.240)</u>	<u>18.358</u>	<u>18.359</u>
	214.333	(34.965)	179.368	169.166
<b>Total consolidado</b>	<u><u>283.781</u></u>	<u><u>(44.413)</u></u>	<u><u>239.368</u></u>	<u><u>220.719</u></u>

- (a) O aumento do saldo decorre dos ágios das empresas incorporadas (conforme nota explicativa nº 1) em 31 de agosto de 2009 pela Sociedade.
- (b) Os ágios decorrem da: (i) subscrição de novas ações da controlada NKB em 2005 e aquisição de ações de acionistas minoritários em 2007 e em 2008; (ii) aquisição, em 2006 e 2008, de ações do Hospital Dia, de titularidade da Brasil Memorial S.A. Até 31 de dezembro de 2008 os ágios foram amortizados considerando um prazo de dez anos.
- (c) Em outubro de 2007, a Sociedade adquiriu 100% das cotas da Unidade Radiológica Paulista - Clínica de Diagnósticos por Imagem S.C. Ltda. ("URP"). O ágio gerado está fundamentado na expectativa de rentabilidade futura. Até 31 de dezembro de 2008, o ágio foi amortizado considerando um prazo de cinco anos. Em 31 de março de 2008, a URP foi incorporada pela Sociedade.
- (d) Ágios provenientes das aquisições dos laboratórios da Bahia (NKB Bahia, Qualitech e Dirceu), de Pernambuco (NKB Pernambuco), do Rio de Janeiro (incorporados pela NKB Rio), do Paraná e de São Paulo (incorporados pela NKB São Paulo), como resultado de uma reestruturação societária em 2008 e 2006. Esses ágios foram apurados com base na expectativa de resultados futuros e até 31 de dezembro de 2008 foram amortizados considerando um prazo de dez anos.

- (e) Em 2008, a controlada NKB adquiriu 100% da participação do capital social da GR, Champagnat, Biesp Laboratório e Biesp Instituto. Os ágios gerados tiveram como fundamento econômico a expectativa de rentabilidade futura e até 31 de dezembro de 2008 foram amortizados considerando um prazo de até dez anos.
- (f) Conforme descrito na nota explicativa nº 2.r), a aquisição do Campana, embora formalmente concluída em 28 de agosto de 2008, foi considerada, para fins de consolidação, como tendo ocorrido em 27 de setembro de 2007, data em que, pelo aditivo ao Instrumento de Outorga firmado pela NKB e pelos sócios-cotistas do Campana, se determinou que a Administração do Campana passasse a seguir as diretrizes da NKB, mediante indicação, por esta, dos seus administradores. Tendo em vista as orientações contidas na Instrução CVM nº 408/04, que dispõe sobre a inclusão de entidades de propósito específico nas demonstrações financeiras consolidadas, a NKB passou a reconhecer o Campana como investimento em controlada, avaliando-o pelo método de equivalência patrimonial e determinando o ágio apurado na sua aquisição naquela mesma data. Esse ágio foi apurado com base na expectativa de resultados futuros e até 31 de dezembro de 2008 vinha sendo amortizado considerando um prazo de dez anos.

Em decorrência das mudanças nas práticas contábeis, a partir de 1º de janeiro de 2009 não haverá mais amortização dos ágios representados por rentabilidade futura, sem prazo de vida útil definida. A amortização dos demais itens do ativo intangível está registrada na rubrica “Despesas gerais e administrativas” nas demonstrações do resultado.

A Administração da Sociedade e de suas controladas, com base em orçamento aprovado por seu Conselho de Administração, entende que será capaz de gerar resultados operacionais futuros suficientes para realização dos ágios registrados. Com base no resultado dos estudos efetuados, não houve necessidade de constituir provisão para redução ao valor recuperável em 30 de setembro de 2009.

Os direitos de uso de software correspondem principalmente aos Sistemas SAP, Weblogic/Aqualogic, SAD (sistema de controle utilizado nas unidades operacionais) e desenvolvimento da Intranet. Em 30 de setembro de 2009, o saldo líquido do Sistema SAP totaliza R\$7.212, com vida útil remanescente de 42 meses, do Weblogic/Aqualogic totaliza R\$595, com vida útil remanescente de 36 meses, do SAD apresenta o valor de R\$802 e 57 meses de vida útil remanescente e os custos com desenvolvimento da Intranet montam a R\$1.811 e possuem vida útil remanescente de 46 meses.

## 10. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

Os empréstimos e financiamentos foram obtidos basicamente para aquisição de empresas, equipamentos e capital de giro, e são compostos como segue:

	Encargos - % (a)	Controladora		Consolidado		Vencimento
		30/09/2009	31/12/2008	30/09/2009	31/12/2008	
Moeda nacional:						
Bradesco - capital de giro	109,6 a.a. do CDI (b)	14.135	17.147	14.135	31.242	Fevereiro de 2011 a março de 2013
Unibanco - capital de giro	107,5 do CDI (b)	31.158	-	31.158	34.541	Outubro de 2013 a janeiro de 2014
Banco Real - capital de giro	CDI (b) + 1 a.a.	31.119	-	31.119	28.696	Outubro de 2014

Fleury S.A. e Controladas

	Encargos - % (a)	Controladora		Consolidado		Vencimento
		30/09/2009	31/12/2008	30/09/2009	31/12/2008	
Banco Itaú - conta garantida	135 do CDI (b)	-	-	-	7.953	Maio de 2009
BNDES	TJLP (c) + 3,3	8.031	8.728	8.839	10.448	Junho de 2010 a fevereiro de 2013
Banco do Brasil	TJLP (c) + 5,2 a.a.	2	-	2	43	Outubro de 2009
Banco Itaú	107 do CDI (b)	50.448	46.591	50.448	46.654	Março de 2010 a outubro de 2014
FINEP	4,3 a.a.	2.505	-	2.505	-	-
Moeda estrangeira (US\$):						
Votorantim - Resolução nº 2.770	Varição cambial + 7 a.a.	-	4.230	-	4.230	Janeiro de 2009
Unibanco - Resolução nº 2.770	Varição cambial + 6,5 a.a.	-	-	-	2.411	Junho de 2009
Banco Real - Resolução nº 2.770	Varição cambial + 5,8 a.a.	-	-	-	1.402	Janeiro de 2009
Banco Real - Finimp	Varição cambial + 7,8 a.a.	883	1.517	883	1.517	Dezembro de 2010
Banco Itaú - Finimp	Varição cambial + 1,3 a.a.	3.517	5.275	3.517	5.275	Julho de 2013
Philips Medical	Varição cambial + 8,5 a.a.	1.598	2.295	1.598	2.295	Maio de 2011 a abril de 2014
UPS Capital Business Credit	Varição cambial + 8,4 a.a.	427	-	427	700	Dezembro de 2014
Outros		253	68	393	153	Abril de 2009 a dezembro de 2010
		<u>144.076</u>	<u>85.851</u>	<u>145.024</u>	<u>177.560</u>	
Circulante		39.720	19.162	40.668	52.611	
Não circulante		104.356	66.689	104.356	124.949	

(a) Taxa média ponderada.

(b) Certificado de Depósito Interbancário - CDI, equivalente a 7,59% ao ano em 30 de setembro de 2009 e 13,62% ao ano em 31 de dezembro de 2008.

(c) Taxa de Juros a Longo Prazo - TJLP, equivalente a 6,00% ao ano em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008.

Os vencimentos das parcelas não circulantes em 30 de setembro de 2009 são como segue:

	<u>Controladora e consolidado</u>
2010	11.658
2011	35.780
2012	23.495
2013	20.203
2014 em diante	<u>13.220</u>
	<u>104.356</u>

Em fevereiro de 2005, a controlada Hospital Dia obteve financiamento com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES para a construção de sua estrutura básica, que inclui recepção e salas cirúrgicas, entre outras. O financiamento é garantido pela Sociedade, por meio de garantia real de penhor de direitos creditórios equivalente a 130% das parcelas vincendas de principal e juros do financiamento, correspondente a R\$808 em 30 de setembro de 2009 (R\$1.615 em 31 de dezembro de 2008). Além disso, o Hospital Dia cedeu como garantia os bens do ativo imobilizado, cujo saldo contábil líquido de depreciação em 30 de setembro de 2009 monta a R\$354 (R\$402 em 31 de dezembro de 2008).

Determinados empréstimos possuem cláusulas financeiras restritivas (“covenants”), incluindo, entre outros: (a) efetivação ou formalização de garantias reais ou fidejussórias; (b) restrições quanto à mudança, transferência ou cessão de controle societário ou acionário, incorporação, fusão ou cisão sem prévia anuência do credor; e (c) manutenção de índices financeiros e de liquidez medidos semestralmente (junho e dezembro). A Sociedade possui um financiamento no montante de R\$39.742 em 30 de setembro de 2009 (R\$36.710 em 31 de dezembro de 2008), que possui uma cláusula restritiva para a manutenção de índices financeiros e de liquidez medidos semestralmente (junho e dezembro) com base no “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization” - EBITDA maior ou igual a 0,5 vezes o montante da dívida líquida (empréstimos e financiamentos reduzidos de caixa e equivalentes de caixa) e avais. Em 30 de setembro de 2009, a Sociedade e suas controladas estão adimplentes com essas cláusulas.

## 11. FORNECEDORES

Em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008, o saldo de fornecedores era como segue:

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Fornecedores nacionais	33.282	23.478	34.087	44.963
Fornecedores do exterior	<u>1.017</u>	<u>1.801</u>	<u>1.017</u>	<u>1.810</u>
	<u>34.299</u>	<u>25.279</u>	<u>35.104</u>	<u>46.773</u>

## 12. SALÁRIOS E ENCARGOS A RECOLHER

Em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008, o saldo de salários e encargos a recolher era como segue:

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Salários a pagar	2.492	984	2.860	1.517
Provisão para férias e 13º salário	24.032	11.272	24.454	17.099
Provisão para participação nos lucros	8.457	9.268	9.012	11.217
Encargos sociais a recolher e outros	<u>4.850</u>	<u>4.797</u>	<u>5.084</u>	<u>5.648</u>
	<u>39.831</u>	<u>26.231</u>	<u>41.410</u>	<u>35.481</u>

### 13. PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIAS

A Sociedade e suas controladas estão sujeitas a contingências fiscais, trabalhistas e cíveis, entre outras. Em bases periódicas, a Administração revisa o quadro de contingências conhecidas, avalia as prováveis perdas e ajusta a respectiva provisão considerando a opinião de seus assessores legais e demais dados disponíveis nas datas de encerramento dos períodos, tais como natureza dos processos e experiência histórica. Em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008, o saldo da provisão para contingências era como segue:

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2009	31/12/2008	30/09/2009	31/12/2008
Fiscais e previdenciárias	14.460	38.699	14.460	54.315
Cíveis	2.463	324	2.463	1.016
Trabalhistas	<u>7.292</u>	<u>4.013</u>	<u>7.549</u>	<u>8.383</u>
	24.215	43.036	24.472	63.714
Depósitos judiciais	<u>(8.822)</u>	<u>(1.654)</u>	<u>(8.420)</u>	<u>(5.818)</u>
	<u>15.393</u>	<u>41.382</u>	<u>16.052</u>	<u>57.896</u>

As movimentações das provisões para contingências em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008 são como segue:

	Controladora						Saldo em 30/09/2009
	Saldo em 31/12/2008	Adições	Utilizações e reversão	Aumento por incorporação	Reclassificações e pagamentos	Atualização monetária	
Fiscais e previdenciárias	38.699	13.125	(27.016)	15.343	(27.508)	1.817	14.460
Cíveis	324	-	(289)	2.414	-	14	2.463
Trabalhistas	<u>4.013</u>	<u>450</u>	<u>(1.065)</u>	<u>2.638</u>	<u>883</u>	<u>373</u>	<u>7.292</u>
	43.036	13.575	(28.370)	20.395	(26.625)	2.204	24.215
Depósitos judiciais	<u>(1.654)</u>	<u>(2.491)</u>	-	<u>(4.566)</u>	-	<u>(111)</u>	<u>(8.822)</u>
	<u>41.382</u>	<u>11.084</u>	<u>(28.370)</u>	<u>15.829</u>	<u>(26.625)</u>	<u>2.093</u>	<u>15.393</u>

	Consolidado						Saldo em 30/09/2009
	Saldo em 31/12/2008	Adições	Utilizações e reversão	Reclassificações e pagamentos	Atualização monetária		
Fiscais e previdenciárias	54.315	17.501	(27.014)	(32.159)	1.817	14.460	
Cíveis	1.016	-	(289)	1.722	14	2.463	
Trabalhistas	<u>8.383</u>	<u>450</u>	<u>(1.065)</u>	<u>(592)</u>	<u>373</u>	<u>7.549</u>	
	63.714	17.951	(28.368)	(31.029)	2.204	24.472	
Depósitos judiciais	<u>(5.818)</u>	<u>(2.893)</u>	-	-	<u>(111)</u>	<u>(8.822)</u>	
	<u>57.896</u>	<u>15.460</u>	<u>(28.368)</u>	<u>(31.029)</u>	<u>2.093</u>	<u>16.052</u>	

a) Processos classificados como de risco de perda provável

Com referência aos processos classificados como de risco de perda provável, destacam-se as seguintes discussões na Sociedade e suas controladas:

Fiscais e previdenciárias:

- (i) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS: a Sociedade discute na esfera administrativa e judicial a constitucionalidade das alterações trazidas pela Lei nº 9.718/98, que alargou a base de cálculo das contribuições à COFINS e majorou sua alíquota de 2% para 3%. No primeiro caso, a Administração e seus assessores legais entendem não haver riscos, uma vez que referido alargamento da base de cálculo foi objeto de posicionamento do Supremo Tribunal Federal favorável aos contribuintes, culminando com recente edição da Lei nº 11.941/09, que revogou o artigo da Lei nº 9.718/98, que havia determinado o referido alargamento da base de cálculo. No que se refere à majoração da alíquota, o entendimento da Administração e de seus assessores legais é de que os riscos de perda são prováveis. Até 31 de dezembro de 2008, a Sociedade mantinha provisão para essa questão em suas demonstrações financeiras no valor de R\$22.956. Revisando esse tema em 30 de setembro de 2009, a Administração e seus assessores legais constataram que R\$19.061 se referiam a valores não mais exigíveis em virtude do transcurso do tempo, tendo-se operado a decadência do direito do Fisco de constituir o crédito tributário. Dessa forma, referido montante foi revertido a crédito do resultado do período de nove meses findo naquela data, à rubrica “Provisão para contingências”, nas despesas operacionais. Relativamente ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2002, os débitos relacionados a esse assunto, que totalizam R\$4.977 em 30 de setembro de 2009, encontram-se com exigibilidade suspensa, em virtude de apresentação de recurso administrativo em face de autuação lavrada pelas autoridades fiscais. Dessa forma, a Sociedade manteve provisão para esse montante, tendo, entretanto, reclassificado-a para a rubrica “Impostos e contribuições a recolher”. A ação judicial aguarda julgamento de apelação interposto pela União, desde 4 de dezembro de 2007. O auto de infração aguarda julgamento de impugnação apresentado pela Sociedade em 5 de janeiro de 2007.
- (ii) Contribuição previdenciária (Fleury): os questionamentos envolvem a incidência de contribuições previdenciárias sobre pagamentos a cooperativas prestadoras de serviços não recolhidas sobre pagamentos efetuados a estas durante o período de agosto de 2001 a fevereiro de 2008. O processo sustenta-se na inconstitucionalidade da exigência instituída pela Lei nº 9.876/99 que, inserindo o inciso IV no artigo 22 da Lei nº 8.212/91, determina que o contratante de serviços prestados por pessoas físicas, por intermédio de cooperativas de trabalho, retenha, a favor do INSS, 15% do valor bruto da nota fiscal ou fatura. A inconstitucionalidade da referida contribuição dá-se em relação ao disposto no artigo 195, inciso I, da Constituição, que prevê a cobrança de contribuição apenas sobre a remuneração a qualquer título paga ou creditada a pessoas físicas, ao passo que a nova contribuição incide sobre o pagamento efetuado a pessoas jurídicas. Revisando esse tema durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009, a Administração e seus assessores legais constataram que R\$3.429 se referiam a valores não mais exigíveis em virtude do transcurso do tempo, tendo-se operado a decadência do direito do Fisco de constituir o crédito tributário. Dessa forma, referido montante foi revertido a crédito do resultado do período de nove meses findo naquela data, à rubrica “Provisão para contingências”, nas despesas operacionais. Para o saldo remanescente atualizado em 30 de setembro de 2009, no valor total de R\$1.537, foi mantida provisão, tendo a Sociedade, entretanto, reclassificado-a para a rubrica “Impostos e contribuições a recolher”. A ação judicial aguarda julgamento de recurso extraordinário apresentado pelo INSS em 14 de dezembro de 2005.



- (iii) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS: os questionamentos envolvem a isenção da contribuição para sociedades civis prestadoras de serviços relativos a profissões legalmente regulamentadas e se referem à URP, Lego Laboratório, Biesp Instituto e CMRJ. A Lei Complementar nº 70/91, que instituiu a COFINS, tratou da isenção dispensada a esses tipos de sociedades, como as sociedades médicas, de arquitetura, engenharia, corretoras de bolsas, contadores, etc. No entanto, a Lei nº 9.430/96 revogou expressamente a citada isenção, passando a exigir a contribuição em face da receita bruta das prestadoras de serviços. Os assessores legais entendem que, por se tratar de uma lei ordinária, a Lei nº 9.430/96 não poderia ter revogado a isenção instituída pela Lei Complementar nº 70/91. Entretanto, tendo em vista o Supremo Tribunal Federal já ter se manifestado contrariamente à tese em referência, a Sociedade registra provisão para cobrir riscos no valor de R\$7.724 em 30 de setembro de 2009 (R\$6.146 em 31 de dezembro de 2008), que foram integralmente depositados em juízo e cujos depósitos totalizam R\$6.710 naquela data (R\$6.294 em 31 de dezembro de 2008). A ação judicial em nome da URP aguarda julgamento de apelação apresentada pela Sociedade desde 30 de setembro de 2004. A ação da Lego Laboratório aguarda julgamento de agravo de instrumento interposto contra decisão denegatória de recurso extraordinário desde 3 de dezembro de 2005. No caso da ação do Biesp Instituto, foi protocolado recurso especial e recurso extraordinário em 12 de agosto de 2009. No caso do CMRJ houve, em 13 de setembro de 2009, decisão negando provimento ao agravo regimental interposto pela Sociedade.
- (iv) Trata-se de débitos de: (1) PIS do período: 1998; 1999; janeiro a março de 2000; abril, maio, agosto, setembro, outubro e dezembro de 2001; janeiro a novembro de 2002; e janeiro a fevereiro de 2003; (2) IRRF: outubro a dezembro de 1999, 2001, maio a dezembro de 2002 e janeiro de 2003; (3) IRPJ: junho de 1998, julho e outubro de 1999 e fevereiro a abril de 2000; (4) CSLL: janeiro a março de 2000; e (5) COFINS: fevereiro de 1998 a abril de 2001, agosto a novembro de 2001 e abril de 2002 a janeiro de 2003. Esses débitos já haviam sido parcelados no Parcelamento Especial - PAES, que foi rescindido em 6 de dezembro de 2005. No que tange à COFINS, o Campana discutiu durante anos a tese da inconstitucionalidade da Lei nº 9.430/96, que revogou a isenção dessa contribuição para sociedades profissionais prevista pela Lei Complementar nº 70/91. Contudo, transitou em face do Campana decisão judicial desfavorável. O montante atualizado em 30 de setembro de 2009 é de R\$11.847, registrado na rubrica “Impostos e contribuições a recolher”.
- (v) Imposto sobre Circulação de Mercadorias - ICMS: a Sociedade é requerida a recolher o ICMS na aquisição de máquinas e equipamentos destinados ao seu ativo imobilizado. Os assessores legais sustentam que essa obrigação é indevida pelo fato de a Sociedade não ser contribuinte desse tributo e por estar descaracterizado o caráter mercantil nesse tipo de importação. A Sociedade entende que são remotas as chances de perda dessas ações, anteriormente à edição da Emenda Constitucional nº 33/01, que introduziu modificação no texto para fazer incidir o ICMS sobre a importação realizada inclusive por contribuintes não habituais desse imposto. Na mesma data, o montante total em discussão era de R\$3 milhões, e, desse montante, encontra-se depositado em juízo o valor de R\$897 e não há provisão registrada nas demonstrações financeiras da Sociedade. Para cada importação realizada após a

edição da citada Emenda Constitucional, a Sociedade iniciou um processo judicial e o Estado de São Paulo iniciou, em alguns casos, um processo administrativo. Considerando que: (1) no decurso de 2009, um recurso especial de outro contribuinte sobre esse mesmo tema pende de julgamento no Supremo Tribunal Federal; (2) em 13 de junho de 2009 houve reconhecimento por esse Tribunal da existência de repercussão geral da matéria; e (3) a constante alteração da composição do Supremo Tribunal Federal, a Sociedade passou a provisionar o valor em questão, o que totaliza R\$12.519 em 30 de setembro de 2009, classificados na rubrica “Impostos e contribuições a recolher”, R\$6.453 dos quais tendo sido debitados à rubrica “Provisão para contingências”, nas despesas operacionais, no período. Na mesma data, do montante total provisionado pela Sociedade, encontram-se depositados em juízo.

- (vi) Imposto Sobre Serviços - ISS: trata-se de notificação de lançamento fiscal lavrada em face da NKB Rio, empresa incorporada em 31 de agosto de 2009 pela Sociedade, que visa à cobrança de suposto crédito fiscal de ISS no período de dezembro de 2001 a outubro de 2002, agosto a outubro de 2005 e dezembro de 2004 a janeiro de 2005, com base no faturamento dessa empresa, e à alíquota de 5%, e não por valores fixos, conforme classificação da empresa como sociedade uniprofissional. O valor discutido perfaz o montante atualizado de R\$2.514 em 30 de setembro de 2009. A tese discute que, por se tratar de sociedade uniprofissional, estaria submetida à tributação em bases fixas, calculada de acordo com o número de sócios e empregados com qualificação profissional médica e não com base no faturamento à alíquota de 5%. A Sociedade aguarda julgamento de impugnação apresentada em abril de 2006.

#### Trabalhistas:

No que diz respeito aos processos trabalhistas em geral, as matérias discutidas são: (1) horas extras; (2) adicional de insalubridade; (3) reintegração em razão de estabilidade por doença ocupacional ou acidente de trabalho; (4) responsabilidade subsidiária; e (5) danos morais e materiais.

Desses processos, os casos mais significativos são três reclamações trabalhistas apresentadas por médicos, sócios de sociedades com quem o Fleury mantém contratos de prestação de serviços, alegando a existência de vínculo empregatício entre estes e Sociedade, dos quais duas possuem decisões favoráveis à Sociedade, encontrando-se no aguardo de julgamento do Tribunal Regional do Trabalho, e uma possui decisão desfavorável em primeira instância.

#### Cíveis:

A ação provisionada refere-se à NKB Rio, em que esta figura no polo passivo e tem por objeto a cobrança de honorários profissionais do autor no valor de R\$42 ao mês, a partir de setembro de 2002 até janeiro de 2006. Em agosto de 2009, houve a liquidação da sentença, tendo sido arbitrado o valor de R\$18 para cada mês requerido.

b) Processos classificados como de risco de perda possível

Com referência aos processos classificados como de risco de perda possível, destacam-se as seguintes discussões na Sociedade e suas controladas:

Em 30 de setembro de 2009, a Sociedade possui um montante consolidado de aproximadamente R\$163 milhões referente a processos classificados como de perda possível pelos seus assessores legais, R\$127 milhões dos quais referentes a questões fiscais e previdenciárias, R\$11 milhões referentes a questões cíveis e R\$25 milhões referentes a questões trabalhistas. As principais questões cujo valor individual excede a R\$2 milhões são sumariadas como segue:

Fiscais e previdenciárias:

- (i) Notificação fiscal lavrada para recolhimento de crédito tributário referente à retenção de 11% de contribuição previdenciária no período de junho de 2003 a junho de 2006, em face da prestação de serviços da Fleury Imagem S.A. à Sociedade, em que o Fisco supôs tratar de cessão de mão-de-obra. A Fleury Imagem S.A. era uma empresa de prestação de serviços médicos e consultoria na área de procedimentos médicos e diagnósticos por imagem, que foi incorporada pela Sociedade em 27 de julho de 2006. Em 30 de setembro de 2009, havia um processo administrativo em curso a respeito dessa matéria. Na mesma data, o montante total em discussão era de aproximadamente R\$24.600. Os assessores legais entendem que a incidência do recolhimento de 11% é ilegal no presente caso, porque está preenchida hipótese legal de dispensa dessa obrigação, já que os serviços foram prestados única e exclusivamente pelos sócios da Fleury Imagem S.A. Adicionalmente, as contribuições previdenciárias devidas pela Fleury Imagem S.A. foram integralmente recolhidas diretamente por essa empresa. Atualmente, a Sociedade elabora recurso especial para apresentação ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.
- (ii) Notificação fiscal de lançamento pelo município de Santo André, visando à cobrança de supostos créditos fiscais de ISS (período de janeiro de 2002 a maio de 2007) que seriam devidos pela unidade de atendimento da Sociedade localizada nesse município. Alega-se na defesa que a prestação de serviços ocorre na cidade de São Paulo, local onde está a área técnica da Sociedade, ou seja, em que as amostras são efetivamente analisadas. Essa tese do município competente para tributar também é discutida em juízo, esfera em que se argumenta, ainda, que a coleta é apenas uma atividade-meio para se atingir a efetiva prestação de serviços, qual seja, análises clínicas (atividade-fim). O montante da discussão perfaz o valor de R\$4.619 em 30 de setembro de 2009. Na esfera administrativa aguarda-se julgamento de recurso de segunda instância desde 25 de agosto de 2008. Quanto à ação judicial, aguarda-se decisão do Superior Tribunal de Justiça - STJ a respeito de agravo de despacho denegatório de recurso extraordinário desde janeiro de 2008.

(iii) Descaracterização de pessoas jurídicas prestadoras de serviços: trata-se de lançamentos fiscais tributários realizados pelo INSS em face da URP e Lego Laboratório, que desconsideraram a personalidade jurídica das prestadoras de serviços médicos para caracterização de relação de emprego. Em 30 de setembro de 2009, o montante total em discussão era de R\$31.658. A tese de defesa pauta-se na não-existência dos requisitos para configuração de vínculo trabalhista (artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT), pois não havia habitualidade e pessoalidade, já que os médicos prestavam serviços para outras empresas do ramo de medicina diagnóstica. Ademais, o serviço era prestado por pessoas jurídicas devidamente constituídas para prestação de serviços profissionais regulamentados (por exemplo, médicos, advogados, etc.), regime este validado pela própria legislação previdenciária nos termos do artigo 129, da Lei nº 11.196/05 e Instrução Normativa nº 03/05. Atualmente, aguarda-se julgamento de recursos administrativos e julgamento da ação anulatória em primeira instância judicial. Os processos administrativos existentes em nome da URP aguardam julgamento de recurso voluntário desde abril de 2007. No caso da Lego Laboratório, obteve-se, em 21 de maio de 2003, liminar, nos autos de ação anulatória, para suspensão da exigibilidade do crédito fiscal, e atualmente aguarda decisão de primeira instância.

Para os processos cujo risco de perda é considerado possível, não foi constituída provisão para contingências em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008.

c) Depósitos judiciais

Quando requerido, são efetuados depósitos judiciais para garantir as causas em disputa. Tais depósitos, que totalizam R\$2.002 em 30 de setembro de 2009 (R\$9.924 em 31 de dezembro de 2008), na Controladora, e R\$2.407 em 30 de setembro de 2009 (R\$10.928 em 31 de dezembro de 2008), no consolidado, estão classificados no ativo não circulante e referem-se a causas consideradas pelos assessores legais da Sociedade como risco de perda remoto ou possível. Os depósitos judiciais referentes às causas consideradas como risco de perda provável estão classificados no passivo não circulante, reduzindo o saldo da respectiva provisão.

## 14. IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2009	31/12/2008	30/09/2009	31/12/2008
Imposto Sobre Serviços - ISS a recolher	1.813	790	1.827	1.703
Programa de Integração Social - PIS a recolher	819	174	827	683
Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS a recolher - parcelamento (a)	24.647	179	24.682	9.702
Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS a recolher	4.884	-	4.884	-
Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF	802	632	702	863
Parcelamento de Instituto Nacional do Seguro Social - INSS (b)	8.251	-	8.251	9.694
Parcelamento de Imposto Sobre Serviços - ISS (c)	26.043	14.190	26.043	29.118
Imposto Sobre Serviços - ISS (incluído no Programa de Recuperação Fiscal Setorial - Prefis) (d)	12.244	-	12.244	12.223
Parcelamento Especial - PAES (e)	15.662	-	15.662	16.691
Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS sobre importações	12.639	-	12.639	-
Depósitos judiciais (ICMS)	(8.302)	-	(8.302)	-
Instituto Nacional do Seguro Social - INSS a recolher	1.537	-	1.537	-
Outros (f)	<u>5.480</u>	<u>502</u>	<u>5.482</u>	<u>6.464</u>
	<u>106.519</u>	<u>16.467</u>	<u>106.478</u>	<u>87.141</u>
Circulante	23.474	4.399	23.433	25.341
Não circulante	83.045	12.068	83.045	61.800

- (a) O saldo no consolidado refere-se, principalmente, a valores oriundos de empresas adquiridas e à reclassificação de débitos anteriormente classificados na provisão para contingências relacionados a: (i) PIS do período: 1998; 1999; janeiro a março de 2000; abril, maio, agosto, setembro, outubro e dezembro de 2001; janeiro a novembro de 2002; e janeiro e fevereiro de 2003; (2) IRRF: outubro a dezembro de 1999, 2001, maio a dezembro de 2002 e janeiro de 2003; (3) IRPJ: junho de 1998, julho e outubro de 1999 e fevereiro a abril de 2000; (4) CSLL: janeiro a março de 2000; e (5) COFINS: fevereiro de 1998 a abril de 2001, agosto a novembro de 2001 e abril de 2002 a janeiro de 2003. Esses débitos já haviam sido parcelados no Parcelamento Especial - PAES, que foi rescindido em 6 de dezembro de 2005. No que tange à COFINS, o Campana discutiu durante anos a tese da inconstitucionalidade da Lei nº 9.430/96, que revogou a isenção dessa contribuição para sociedades profissionais prevista pela Lei Complementar nº 70/91. Contudo, transitou em face do Campana decisão judicial desfavorável. O montante atualizado em 30 de setembro de 2009 é de R\$24.647. Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009, a Sociedade entrou com um pedido para parcelamento desse valor na Receita Federal do Brasil.

- (b) A Sociedade possui parcelamentos de contribuições ao INSS no total de R\$8.251, que estão sendo atualizados monetariamente pela TJLP ou pela taxa SELIC. Em 30 de setembro de 2009, o saldo de R\$4.554 é composto por seis parcelamentos com os seguintes fluxos de pagamento: R\$696 (93 parcelas restantes), R\$443 (105 parcelas restantes), R\$1.008 (104 parcelas restantes), R\$137 (83 parcelas restantes), R\$2.120 (104 parcelas restantes) e R\$150 (18 parcelas restantes). A NKB São Paulo possui três parcelamentos de contribuições ao INSS no total de R\$3.697 (atualizados monetariamente pela TJLP) em 30 de setembro de 2009; o parcelamento de maior prazo possui 53 parcelas a serem pagas.
- (c) Parcelamento de ISS: a Sociedade defendia-se de autos de infração impetrados pela Fazenda Municipal de São Paulo, em períodos anteriores a 1993, que objetivavam enquadrar a sua atividade no período de 1980 a 1993 como contribuinte do ISS e pleiteavam o correspondente recolhimento. Durante o exercício de 2005, após decisão desfavorável, a Sociedade negociou com as autoridades fiscais o parcelamento de R\$8.633 (débito original sem acréscimos), registrando-o como impostos e contribuições a recolher. Adicionalmente, em 2005, foi constituída provisão para contingências de aproximadamente R\$13.663 para os períodos ainda em discussão, com base em estimativa da Administração à época.

Em 12 de maio de 2006, a Sociedade negociou o total da dívida com as autoridades fiscais e aderiu ao Programa de Parcelamento Incentivado - PPI, instituído pela Secretaria Municipal de Finanças do Estado de São Paulo. O parcelamento está sendo liquidado em 120 parcelas mensais, a partir de maio de 2006, sujeitas a encargos financeiros com base na variação da taxa SELIC.

Os parcelamentos no PPI foram efetuados em 120 parcelas atualizadas monetariamente pela taxa SELIC. Em 30 de setembro de 2009, o saldo a pagar é de R\$20.217. Adicionalmente, a Sociedade possui outros parcelamentos com as Prefeituras de Curitiba, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo atualizados monetariamente por diversos índices. Em 30 de setembro de 2009, o valor a pagar referente a esses parcelamentos é de R\$5.826 (R\$5.106 em 31 de dezembro de 2008).

- (d) O Prefis foi instituído pela Prefeitura do Município de Recife por meio da Lei nº 17.029, de 22 de setembro de 2004, destinado aos contribuintes do setor de prestação de serviços que possuíssem débitos municipais. Os débitos existentes, incluindo aqueles decorrentes de ações judiciais com perda provável, foram incluídos no programa. O saldo devedor de R\$12.244 em 30 de setembro de 2009 (R\$12.223 em 31 de dezembro de 2008) é atualizado monetariamente pela variação do Índice de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA e juros de 12% ao ano. A dívida total está sendo liquidada com base em 0,5% sobre a receita bruta.
- (e) O PAES foi instituído pela Lei nº 10.684/03, sendo destinado às empresas que possuíssem débitos com a União e com o INSS. Os débitos existentes na ocasião, incluindo aqueles decorrentes de ações judiciais com estimativa de perda provável, foram incluídos no programa, e a opção ocorreu em 30 de julho de 2003. O saldo devedor, líquido dos pagamentos efetuados em 2009, foi atualizado mensalmente pela TJLP e monta, em 30 de setembro de 2009, a R\$15.662, sendo R\$2.373 classificados no passivo circulante e R\$13.289 no passivo não circulante. Os efeitos líquidos da opção pelo PAES (principal, multas e juros) foram considerados integralmente no resultado de 2003. A dívida total será liquidada até 2018. Os valores são pagos mensalmente e, em caso de inadimplemento, a Sociedade será excluída do programa.

- (f) O saldo refere-se principalmente a Parcelamento Excepcional - PAEX. Foi publicada no Diário Oficial da União - DOU, de 30 de junho de 2006, a Medida Provisória nº 303/06 que aprovou o programa de parcelamento excepcional, compreendendo três modalidades: (i) pagamento à vista ou em 6 parcelas; (ii) parcelamento em 130 meses; e (iii) parcelamento em 120 meses. A TJLP é o índice utilizado para atualização das parcelas. O saldo do consolidado refere-se a parcelamentos da Sociedade, que optou por parcelamento em 120 e 130 meses. Em 30 de setembro de 2009, o saldo em aberto era de R\$2.706, sendo R\$494 classificados no passivo circulante e R\$2.212 no passivo não circulante.

Em agosto e setembro de 2009, com o advento da Lei nº 11.941/09, que instituiu novo parcelamento federal intitulado REFIS IV e tendo em vista as condições favoráveis deste, a Sociedade optou por reparcelar todos os débitos federais, que se encontravam já parcelados em programas anteriores, bem como parcelar novos débitos. A adesão deu-se através de programa disponibilizado, no sítio da Receita Federal do Brasil, e, somado a isso, a Sociedade requereu administrativamente perante esse órgão o aproveitamento do prejuízo fiscal (no limite de 25%) registrado, em agosto de 2009, para quitação da multa e de juros à vista e parcelamento do principal em 180 meses com redução de 60% da multa, 25% dos juros, e 100% dos encargos legais, nos termos do que lhe garante o artigo 1º, da Lei nº 11.941/09, e artigos 15 e 17, da Portaria Conjunta da PGFN/RFB nº 06/09. Atualmente, a Sociedade aguarda a consolidação dos débitos parcelados no REFIS IV e, até que ocorra esse evento, já cumpre com o pagamento de parcelas mínimas impostas por esse novo parcelamento, mas ainda não registrou nenhum ganho decorrente da redução de encargos, ganhos esses que serão registrados somente quando completado o processo de adesão ao parcelamento.

O valor justo das obrigações com programas de reparcelamento de tributos, ajustado com base na taxa atual de mercado (medida com base no CDI), soma aproximadamente R\$24 milhões. O saldo devedor permaneceu registrado com base no valor original acrescido de juros aplicáveis à transação, baseados na TJLP e SELIC, não sendo registrado nenhum ajuste para redução com base no valor justo calculado com base em taxa de juros de mercado atual; eventual diferença entre o valor justo e o saldo contábil seria registrada como receita diferida.

O resumo dos valores contábeis e do valor justo por programa de parcelamento é como segue:

<u>Programa</u>	<u>30/09/2009</u>	
	<u>Saldo contábil</u>	<u>Valor justo</u>
INSS	8.251	7650
PAEX	1.814	1.672
PAES	15.662	14.338
Prefis	12.220	711

## 15. CONTAS A PAGAR - AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Referem-se às dívidas assumidas por aquisição de empresas, a serem pagas mensalmente à medida da ocorrência dos termos contratuais, sendo atualizadas trimestralmente, principalmente pelo IGP-M da Fundação Getúlio Vargas - FGV e IPCA do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Esses valores totalizam R\$45.626 (R\$15.015 no circulante e R\$30.611 no não circulante) no consolidado em 30 de setembro de 2009 (R\$24.886 em 31 de dezembro de 2008). As multas moratórias serão de 5% do valor do atraso e os juros serão de 1% ao mês.

Os vencimentos das parcelas não circulantes em 30 de setembro de 2009 são como segue:

<u>Vencimento</u>	<u>Controladora e consolidado</u>
2010	6.582
2011	6.572
2012	6.671
2013	8.367
2014	2.365
2015	<u>54</u>
	<u>30.611</u>

## 16. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

De acordo com a sua natureza, os instrumentos financeiros podem envolver riscos conhecidos ou não, sendo importante a avaliação potencial dos riscos. Assim, podem existir riscos com garantias ou sem garantias dependendo de aspectos circunstanciais ou legais. Os principais fatores de risco de mercado, que podem afetar os negócios da Sociedade e de suas controladas, estão apresentados a seguir:

### a) Gerenciamento de riscos

Os principais fatores de risco a que a Sociedade e suas controladas estão expostas são: câmbio, taxa de juros e crédito. Esses riscos são inerentes às suas atividades e são administrados por meio de políticas e controles internos.

A Sociedade possui também uma política de gestão de instrumentos e riscos financeiros aprovada pelo Conselho de Administração. A Sociedade considera como exposição cambial o fluxo de vendas e pagamentos de fornecedores e os valores de empréstimos em moeda estrangeira.

A supervisão e o monitoramento das políticas estabelecidas são efetuados por meio de relatórios gerenciais mensais.



(i) Risco de crédito

A base de clientes da Sociedade e de suas controladas apresenta certo grau de concentração em alguns principais clientes, conforme nota explicativa nº 4. Por meio de controles internos, a Sociedade e suas controladas monitoram permanentemente o nível de suas contas a receber, o que limita o risco de contas inadimplentes. A Administração registra provisão para créditos de liquidação duvidosa para as perdas consideradas prováveis.

(ii) Risco de taxa de câmbio

A Sociedade e suas controladas possuem contas a receber, empréstimos e financiamentos e contas a pagar a fornecedores contratados em moeda estrangeira. O risco vinculado a esses ativos e passivos decorre da possibilidade de a Sociedade e suas controladas incorrerem em perdas pelas flutuações nas taxas de câmbio. Os passivos sujeitos a esse risco em 30 de setembro de 2009 representam cerca de 4,43% do saldo total de empréstimos e financiamentos e 2,98% do total de fornecedores no consolidado. Com a finalidade de reduzir sua exposição em moeda estrangeira, a Sociedade e suas controladas contrataram operações de “swap” cambial, trocando a variação do dólar norte-americano mais juros pela variação do CDI. A Sociedade possui ainda saldo a receber de clientes em moeda estrangeira, representando 3,1% do total de contas a receber consolidado, que contribui para a redução de sua exposição perante as parcelas dos financiamentos e fornecedores.

A Sociedade apresentava a seguinte exposição líquida em 30 de setembro de 2009:

	US\$ mil	
	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Ativo circulante-		
Contas a receber	<u>1.187</u>	<u>1.187</u>
Total do ativo circulante	<u>1.187</u>	<u>1.187</u>
Passivo circulante:		
Empréstimos e financiamentos - curto prazo	(897)	(954)
Empréstimos e financiamentos - longo prazo	(2.447)	(2.660)
Fornecedores	<u>(570)</u>	<u>(570)</u>
Total do passivo circulante	<u>(3.914)</u>	<u>(4.184)</u>
Exposição líquida	<u>(2.727)</u>	<u>(2.997)</u>

Para os instrumentos financeiros, a Sociedade e suas controladas consideram como cenário provável (cenário I) a média ponderada das taxas de câmbio futuras do real em relação do dólar norte-americano, obtidas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBOVESPA, para o vencimento do instrumento, e calculada com base no valor nocional do contrato.

Em atendimento ao disposto na instrução CVM nº 475/08, para determinação dos efeitos do valor justo dos instrumentos financeiros e da posição patrimonial decorrentes da variação desfavorável nas taxas de câmbio, a Sociedade e suas controladas adotaram os cenários de variações negativas mínimas definidas pela referida instrução e equivalentes a 25% (cenário II) e 50% (cenário III) sobre as respectivas taxas de câmbio utilizadas na determinação do cenário provável.

Os valores estão demonstrados brutos de imposto de renda e contribuição social.

Vencimento	Cenário I (provável) (perda) ganho	Variação desfavorável - consolidado		
		Risco (*)	Cenário II (perda) ganho	Cenário III (perda) ganho
Taxa de câmbio (em R\$)	1,771		2,21375	2,6565
Instrumentos que são objeto de "hedge":				
Fornecedores	2009	4	Elevação US\$ (248)	(501)
NDFs	2009	(43)	Desvalorização US\$	400
Efeito líquido		(39)	Elevação US\$	(101)
Instrumentos que não são objeto de "hedge":				
Clientes	2009	(8)	Desvalorização US\$	1.042
Empréstimos e financiamentos	2009	8	Elevação US\$	(487)
Empréstimos e financiamentos	2010	6	Elevação US\$	(397)
Empréstimos e financiamentos	2011	5	Elevação US\$	(286)
Empréstimos e financiamentos	2012	5	Elevação US\$	(309)
Empréstimos e financiamentos	2013	1	Elevação US\$	(91)
Empréstimos e financiamentos	2014	-	Elevação US\$	(5)

(\*) Refere-se ao risco para a Sociedade considerando-se a natureza de cada instrumento financeiro.

### (iii) Risco de taxa de juros

A Sociedade e suas controladas possuem empréstimos e financiamentos contratados em moeda nacional subordinados a taxas de juros vinculadas a indexadores, como a TJLP e o CDI, bem como saldo de impostos e tributos a pagar, com juros à taxa SELIC e TJLP. O risco inerente a esses passivos surge em razão da possibilidade de existirem flutuações nessas taxas. A Sociedade e suas controladas não têm pactuado contratos de derivativos para fazer cobertura para esse risco por entender que o risco é mitigado pela existência de ativos indexados em CDI.

A análise de sensibilidade dos juros sobre empréstimos e financiamentos utilizou como cenário provável as taxas referenciais obtidas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBOVESPA em 30 de setembro de 2009, e os cenários I e II levam em consideração um incremento nessa taxa de 25% e 50%, respectivamente. Os resultados são como segue:

<u>Cenários</u>	<u>Provável</u>	<u>Cenário I</u>	<u>Cenário II</u>
Taxa do CDI (a.a.)	8,60%	10,75%	12,90%
Juros projetados	<u>23.672</u>	<u>29.409</u>	<u>35.140</u>

<u>Cenários</u>	<u>Provável</u>	<u>Cenário I</u>	<u>Cenário II</u>
Taxa da TJLP (a.a.)	6,00%	7,50%	9,00%
Juros projetados	<u>1.196</u>	<u>1.386</u>	<u>1.574</u>

b) Derivativos

A Sociedade possui instrumentos financeiros derivativos contratados para proteção contra a oscilação da taxa de câmbio na aquisição de serviços e contrato de empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira.

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

A Sociedade e suas controladas mantêm controles internos com relação aos seus instrumentos derivativos que, na opinião da Administração, são adequados para controlar os riscos associados, bem como assegurar o correto registro em suas demonstrações financeiras. Os resultados obtidos das ações de cobertura adotadas pela Sociedade cumpriram com o objetivo de preservar os ativos monetários e a rentabilidade das principais operações.

O valor justo desses instrumentos na data das demonstrações financeiras por contraparte, classificados na rubrica “Instrumentos financeiros derivativos”, está demonstrado a seguir:

<u>Modalidade</u>	<u>Valor</u>		<u>Moeda</u>	<u>Contraparte</u>	<u>Taxa de câmbio contratada (média) - R\$</u>	<u>Vencimento</u>	<u>Saldo em 31/12/2008</u>	<u>Resultado em 30/09/2009</u>	<u>Liquidação</u>	<u>Saldo em 30/09/2009</u>
	<u>(US\$ mil)</u>									
“Swap” (a)	567		US\$	Banco Real	1,7628	05/01/2009	270	(4)	266	-
“Swap” (a)	1.696		US\$	Banco Votorantim	1,7687	21/01/2009	850	23	873	-
“Swap” (a)	1.032		US\$	Unibanco	1,9388	29/06/2009	410	(356)	54	-
NDF (b)	375		US\$	Itaú BBA	2,1560	29/06/2009	-	(81)	(81)	-
NDF (b)	500		US\$	Itaú BBA	2,1980	28/09/2009	-	(198)	(198)	-
NDF (b)	500		US\$	Itaú BBA	1,8570	31/12/2009	-	(41)	-	(41)
Total controladora e consolidado							<u>1.530</u>	<u>(657)</u>	<u>914</u>	<u>(41)</u>

(a) Durante o exercício a Sociedade realizou operações de “swap”, custodiadas na CETIP, com ponta passiva de 106,3% a 109% do CDI e ponta ativa dólar mais juros de 5,8% a 7% ao ano. Essas operações têm por objetivo proteger a variação do dólar norte-americano perante o real. Essas operações foram contratadas com os Bancos Real, Votorantim e Unibanco e são negociadas em mercado de balcão.

(b) A Sociedade contratou operações de NDF - “Non Deliverable Forward”, custodiadas na CETIP, como instrumento de proteção dos fluxos de caixa futuros em dólares norte-americanos, decorrentes de pagamentos a fornecedores, no valor de US\$500 mil e vencimento em 29 de dezembro de 2009, contra perdas decorrentes de flutuações nas taxas de câmbio que aumentem os saldos de contas a pagar em reais. Essas operações foram contratadas com o Banco Itaú BBA e são negociadas no mercado de balcão.

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009, há uma perda líquida de R\$193 na Controladora e R\$657 no consolidado (ganho líquido de R\$377 na Controladora e de R\$995 no consolidado no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2008) reconhecida nas demonstrações do resultado e registrada na rubrica “Instrumentos financeiros derivativos”.

Os contratos de “swap” e de NDFs liquidados em 2009 apresentaram um ganho total de R\$914 e tiveram um impacto no caixa da Sociedade de R\$636, líquido de impostos. Em 30 de setembro de 2009, a Sociedade não possui instrumentos de “swap” em aberto para cobertura de seus empréstimos.

Em atendimento ao disposto na Instrução CVM nº 475/08 para os instrumentos financeiros derivativos, a Sociedade e suas controladas consideraram como cenário provável (cenário I) as taxas de câmbio futuras do real em relação ao dólar norte-americano, obtidas na BM&FBOVESPA para o vencimento dos instrumentos, e calculada sobre o valor nocional do contrato.

A Sociedade e suas controladas adotaram, conforme determina a Instrução CVM nº 475/08, os cenários equivalentes a 25% (cenário II) e 50% (cenário III) sobre as respectivas taxas de câmbio utilizadas na determinação do cenário provável.

<u>Situação</u>	<u>Cenário I</u>	<u>Cenário II</u>	<u>Cenário III</u>
Variação desfavorável	0%	-25%	-50%
Desvalorização do US\$ (taxa em R\$)	1,7710	1,3283	0,8855

<u>Operação</u>	Cenário I (provável) <u>perda</u>	Variação desfavorável - Controladora e consolidado		
		<u>Risco (*)</u>	Cenário II <u>perda</u>	Cenário III <u>perda</u>
NDF	(43)	Desvalorização do US\$	(264)	(486)
Fornecedores	4	Elevação US\$	225	447
Efeito líquido	(39)		(39)	(39)

(\*) Refere-se ao risco para a Sociedade considerando-se a natureza de cada instrumento financeiro.

c) Valorização dos instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros ativos e passivos da Sociedade e de suas controladas em 30 de setembro de 2009 estão descritos a seguir, bem como os critérios para a sua mensuração:

(i) Aplicações financeiras

Realizadas com liquidez imediata; as taxas pactuadas refletem as condições usuais de mercado em 30 de setembro de 2009, estando atreladas a 103% do CDI.

(ii) Contas a receber, outros ativos circulantes e contas a pagar

Os valores contabilizados aproximam-se dos valores de mercado na data de encerramento dos períodos, considerando-se a sua natureza e os prazos de vencimento.

(iii) Investimentos

Consistem, principalmente, em investimentos em controlada de capital fechado, registrados pelo método de equivalência patrimonial, as quais têm interesse estratégico para as operações da Sociedade.

(iv) Empréstimos e financiamentos

Os valores de mercado dos empréstimos e financiamentos em 30 de setembro de 2009 não diferem substancialmente daqueles registrados nas demonstrações financeiras, conforme descrito na nota explicativa nº 10.

d) Determinação do valor justo

A Sociedade e suas controladas avaliam seus ativos e passivos financeiros em relação aos valores de mercado, utilizando as informações disponíveis e metodologias apropriadas, procedimento este que requer considerável julgamento e razoáveis estimativas para se produzir o valor justo mais adequado.

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos foi calculado com base nos fluxos de caixa descontados dos respectivos contratos, utilizando indexadores e taxas de juros aplicáveis a instrumentos de natureza, prazos e riscos similares, obtidos principalmente na BM&FBOVESPA.

## 17. COBERTURA DE SEGUROS (INFORMAÇÃO NÃO AUDITADA)

A Sociedade e suas controladas mantêm política de efetuar cobertura de seguros de forma global para cobrir eventuais riscos sobre seus ativos, lucros cessantes e/ou responsabilidades, por valores suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza de suas atividades e de acordo com a avaliação da Administração e de seus consultores especializados. O prêmio líquido das apólices de seguros vigentes em 30 de setembro de 2009 é de aproximadamente R\$766. Os contratos possuem prazo de vigência substancialmente até os meses de julho e setembro de 2010. A seguir, o limite máximo da importância segurada (LMI) das principais coberturas de seguro em 30 de setembro de 2009:

	<u>Consolidado</u>
Riscos nomeados	R\$87.636
Responsabilidade civil geral	R\$500
Responsabilidade civil profissional	R\$3.500
Responsabilidade civil profissional - diretores e administradores	R\$30.000
Transporte internacional - importação	US\$1.200

## 18. COMPROMISSOS

A Sociedade possui contratos de arrendamento mercantil operacional de equipamentos com instituições financeiras, cujo valor das prestações futuras em 30 de setembro de 2009 era de R\$1.674 (R\$825 em 31 de dezembro de 2008). Os compromissos consolidados eram de R\$1.692 (R\$1.154 em 31 de dezembro de 2008). A posição dos compromissos assumidos, demonstrados ao seu valor justo, é a seguinte:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
2009	229	231
2010	914	923
2011	515	522
2012	<u>16</u>	<u>16</u>
	<u>1.674</u>	<u>1.692</u>

Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009, as despesas com arrendamento mercantil operacional com equipamentos no consolidado e na Controladora foram de R\$124 (R\$158 em 30 de setembro de 2008). Os contratos são atualizados monetariamente por uma taxa prefixada de 10,82% ao ano ou pela variação do CDI adicionado a uma taxa prefixada que varia entre 0,37% e 4,00% ao ano. Ao término do contrato, a Sociedade poderá optar por adquirir, restituir os bens ou renovar as operações, em condições a serem acordadas entre as partes com base no valor de mercado dos bens arrendados na data das negociações. Os contratos de arrendamento mercantil não apresentam cláusulas restritivas.

Parte significativa dos imóveis utilizados nas atividades operacionais é alugada, com prazos e valores suportados por contratos com períodos de vigência entre quatro e seis anos. Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009, as despesas com aluguéis de imóveis na Sociedade foram de R\$9.152 (R\$8.228 em 30 de setembro de 2008), e no consolidado foram de R\$9.554 (R\$8.564 em 30 de setembro de 2008). Os contratos são atualizados monetariamente após a data do vencimento original (geralmente anual), cujo reajuste é calculado de acordo com a variação do IGP-M. Os compromissos consolidados por compromissos de aluguel eram de R\$103.768 em 30 de setembro de 2009 (R\$105.220 em 31 de dezembro de 2008). A posição consolidada dos compromissos assumidos é a seguinte:

	<u>Consolidado</u>
2009	6.697
2010	25.956
2011	23.499
2012	18.336
2013 em diante	<u>29.280</u>
	<u>103.768</u>

## 19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O capital social em 30 de setembro de 2009, totalmente integralizado, é representado por 4.595.449 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal (2.412.765 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal em 31 de dezembro de 2008). A Sociedade está autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 15% do capital social.

Em Assembleia Geral Extraordinária - AGE de 19 de janeiro de 2009 foi aprovado o aumento de capital social da Sociedade no valor de R\$130.170, mediante a emissão de 2.182.684 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, feito pelo acionista majoritário Integritas Participações S.A.

Em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária - AGO/E de 24 de abril de 2009 foi aprovada a destinação do lucro no valor de R\$41.962 apurado em 31 de dezembro de 2008 para a composição da reserva legal, no montante de R\$2.098, dividendos de R\$7.196, juros sobre o capital próprio na forma de dividendos de R\$4.778 e o saldo restante destinado a rubrica "Reserva de lucros".

Aos acionistas é assegurada a distribuição de 25% do lucro líquido apurado no encerramento de cada exercício social, ajustado nos termos da legislação societária na forma de dividendos mínimos obrigatórios.

As demonstrações financeiras em 30 de setembro de 2009 incluem proposta da Administração para pagamento de dividendos aos acionistas no valor total de R\$35.000, que estará sujeita à aprovação pelo Conselho de Administração da Sociedade.

O saldo de lucro apurado no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009 é apresentado com as reserva de lucros.

## 20. PARTES RELACIONADAS

Os saldos e as transações com partes relacionadas em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008 e nos períodos de nove meses findo em 30 de setembro de 2009 e de 2008 estão resumidos a seguir:

Encargos financeiros - %	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>
Transações:				
(i) Com controlada- Receitas de prestação de serviços- NKB (b)	8.295	6.185	-	-
(ii) Com outras sociedades- Despesas com aluguel- Transinc Serviços Médicos S.A. (a)	3.368	2.245	3.368	2.245
	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Saldos-				
(i) Com controladas- Ativos e passivos não circulantes- Empréstimos a receber, a pagar e adiantamentos para futuro aumento de capital:				
Hospital Dia	AFAC	36	-	-
Hospital Dia (c)	Nota de débito	2.111	1.730	-
NKB	AFAC	-	<u>39.648</u>	-
		<u>2.147</u>	<u>41.378</u>	<u>-</u>

- (a) A Transinc Serviços Médicos S.A. é uma empresa que detém e administra alguns imóveis utilizados pela Sociedade, cujos acionistas são pessoas físicas que também participam da empresa controladora da Sociedade, Integritas Participações S.A. Os valores dos contratos de aluguel com essa entidade foram determinados com base em preços de mercado, apurados por consultores independentes.
- (b) Refere-se à prestação de serviços laboratoriais.
- (c) Refere-se a serviços de suporte administrativo prestados pelo Fleury à controlada, para os quais não há garantias e cujo risco de perda é considerado como remoto pela Sociedade.

A remuneração dos administradores inclui salários e pró-labore no valor de R\$2.322 e remuneração do Conselho de Administração de R\$822 (respectivamente, R\$2.287 e R\$416 no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2008) e está contabilizada na rubrica “Despesas gerais e administrativas” nas demonstrações do resultado. A Sociedade não confere aos seus administradores benefícios pós-emprego, benefícios de rescisão de contrato de trabalho, remuneração baseada em ações, tampouco benefícios de longo prazo.



A Sociedade registra provisão para participação nos resultados de empregados e administradores, a qual totalizou R\$8.321 nos nove primeiros meses de 2009, sendo R\$7.117 aos empregados e R\$1.204 aos administradores (respectivamente, R\$9.888, R\$8.852 e R\$1.036 para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2008), registrada na rubrica “Despesas gerais e administrativas”.

## 21. RECEITA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>
Medicina diagnóstica:	271.974	219.132	386.568	341.644
Análises clínicas				
Centro de diagnóstico e imagem	178.141	152.397	197.195	179.077
Outros	<u>2.079</u>	<u>2.585</u>	<u>6.232</u>	<u>5.445</u>
	<u>452.194</u>	<u>374.114</u>	<u>589.995</u>	<u>526.166</u>
Medicina diagnóstica:				
Unidades de atendimento	400.230	334.472	511.463	459.288
Operações hospitalares (*)	34.923	21.927	45.515	27.715
Soluções em medicina diagnóstica	<u>17.041</u>	<u>17.715</u>	<u>33.018</u>	<u>39.161</u>
Subtotal	452.194	374.114	589.995	526.166
Medicina preventiva e terapêutica	<u>8.551</u>	<u>6.854</u>	<u>14.701</u>	<u>10.718</u>
	<u>460.745</u>	<u>380.968</u>	<u>604.697</u>	<u>536.882</u>

(\*) Atendimento hospitalar, amostras ou imagens coletadas ou capturadas dentro de hospitais.

## 22. CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>
Gastos gerais	16.009	19.173	23.863	31.124
Materiais e terceirizações	47.452	41.450	70.730	67.288
Pessoal e médicos	104.115	80.412	155.190	130.536
Serviços gerais, aluguéis e serviços públicos	<u>50.242</u>	<u>34.054</u>	<u>74.888</u>	<u>55.280</u>
	<u>217.818</u>	<u>175.089</u>	<u>324.670</u>	<u>284.228</u>

### 23. DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>
Gastos gerais-				
Depreciação e amortização	16.613	12.223	23.539	14.861
Serviços de consultoria	18.610	11.745	20.504	16.513
Promoções e eventos	6.553	4.774	7.924	6.711
Serviços de telecomunicações	3.178	1.690	3.842	2.376
Outros	<u>9.913</u>	<u>10.415</u>	<u>10.534</u>	<u>16.967</u>
	54.867	40.847	66.343	57.428
Materiais e terceirizações	508	588	614	827
Pessoal e médicos	44.565	43.224	53.887	60.772
Serviços gerais, aluguéis e serviços públicos	<u>7.777</u>	<u>6.755</u>	<u>9.404</u>	<u>9.497</u>
	<u>107.717</u>	<u>91.414</u>	<u>130.248</u>	<u>128.524</u>

### 24. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>
Receitas financeiras:				
Juros recebidos de clientes	34	33	56	2.218
Aplicações financeiras	4.171	1.084	6.306	1.084
Variação cambial	3.591	2.300	4.389	3.328
Instrumentos financeiros derivativos	51	1.647	109	3.012
Outros	<u>155</u>	<u>98</u>	<u>228</u>	<u>598</u>
	<u>8.002</u>	<u>5.162</u>	<u>11.088</u>	<u>10.240</u>
Despesas financeiras:				
Juros e variação monetária sobre empréstimos e financiamentos	(9.121)	(9.227)	(18.951)	(15.596)
Juros e atualização monetária sobre provisão para contingências	(2.204)	-	(2.204)	-
Juros pagos a fornecedores	(61)	(65)	(372)	(4.935)
Taxas e despesas bancárias	(619)	(233)	(1.029)	(523)
Variação cambial	(1.271)	(3.516)	(1.427)	(7.330)
Instrumentos financeiros derivativos	(244)	(1.270)	(766)	(2.017)
Outros	<u>(1.402)</u>	<u>(506)</u>	<u>(1.742)</u>	<u>(1.951)</u>
	<u>(14.922)</u>	<u>(14.817)</u>	<u>(26.491)</u>	<u>(32.352)</u>
	<u>(6.920)</u>	<u>(9.655)</u>	<u>(15.403)</u>	<u>(22.112)</u>

## 25. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL - CORRENTES E DIFERIDOS

O imposto de renda e a contribuição social diferidos em 30 de setembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008 são compostos por:

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>31/12/2008</u>
Prejuízos fiscais/base de cálculo negativa de contribuição social	-	-	-	8.092
Provisão para contingências	53.082	43.036	53.082	46.690
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	30.808	7.732	30.808	21.487
Varição cambial ativa (passiva) líquida - tributada pelo regime de caixa	(365)	2.344	(365)	2.344
Reserva de reavaliação	(6.656)	(7.988)	(6.656)	(7.988)
Amortização de ágio	(19.665)	-	(19.665)	-
Outros	<u>32.393</u>	<u>19.158</u>	<u>32.393</u>	<u>28.328</u>
Base de cálculo	<u>89.597</u>	<u>64.282</u>	<u>89.597</u>	<u>98.953</u>
Imposto de renda e contribuição social diferidos à alíquota combinada aproximada de 34%	<u>30.463</u>	<u>21.856</u>	<u>30.463</u>	<u>33.644</u>
Distribuição:				
Ativo circulante	2.923	4.457	2.923	4.248
Realizável a longo prazo	31.859	20.115	31.859	31.315
Passivo circulante	(590)	(610)	(590)	(1.318)
Passivo não circulante	(3.729)	(2.106)	(3.729)	(601)

O imposto de renda e a contribuição social correntes e diferidos no resultado do período são reconciliados como segue:

	Controladora		Consolidado	
	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>	<u>30/09/2009</u>	<u>30/09/2008</u>
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	97.871	64.532	99.423	67.540
Alíquota conjugada aproximada de IRPJ e CSLL	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>
IRPJ e CSLL	<u>(33.276)</u>	<u>(21.941)</u>	<u>(33.804)</u>	<u>(22.964)</u>
Adições de despesas indedutíveis:				
Multas, brindes e donativos	(315)	(296)	(346)	(302)
Outras despesas indedutíveis	(918)	(851)	(1.005)	(976)
Equivalência patrimonial	(5.432)	(5.056)	-	-
Efeito da não-constituição de impostos diferidos em controladas	-	-	(2.244)	(5.342)
Efeito do imposto de renda sobre juros sobre o capital próprio	-	852	-	852
Outros	<u>5.667</u>	<u>995</u>	<u>1.573</u>	<u>(975)</u>
Despesa de imposto de renda e contribuição social	<u>(34.274)</u>	<u>(26.297)</u>	<u>(35.826)</u>	<u>(29.707)</u>
Corrente	(30.542)	(26.967)	(33.048)	(30.377)
Diferido	(3.732)	670	(2.778)	670

Com base no estudo técnico das projeções de resultados tributáveis computados de acordo com a Instrução CVM nº 371/02, a Sociedade estima recuperar o crédito tributário decorrente de diferenças temporárias nos seguintes exercícios/períodos:

<u>Exercício/período</u>	<u>R\$</u>
2009	963
2010	2.437
2011	4.569
2012	6.245
2013	<u>16.328</u>
	<u>30.542</u>

As estimativas de recuperação dos créditos tributários foram fundamentadas nas projeções dos lucros tributáveis levando em consideração diversas premissas financeiras e de negócios consideradas no encerramento do período. Conseqüentemente, as estimativas estão sujeitas a não se concretizarem no futuro, tendo em vista as incertezas inerentes a essas previsões.

A Sociedade optou pelo RTT, instituído pela Medida Provisória nº 449/08, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/09, por meio do qual as apurações do IRPJ, da CSLL, da contribuição para o PIS e a COFINS, para o biênio 2008-2009, continuam a ser determinadas com base nos métodos e critérios contábeis definidos pela Lei nº 6.404/76, vigentes em 31 de dezembro de 2007.

Quando aplicável, o imposto de renda e a contribuição social diferidos, calculados sobre os ajustes decorrentes da adoção das novas práticas contábeis advindas das Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09, foram registrados nas demonstrações financeiras da Sociedade. A Sociedade irá consignar referida opção na DIPJ em outubro de 2009.

Conforme mencionado na nota explicativa nº 1, durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009 foram implementadas reorganizações societárias para concentração das atividades em poucas entidades legais, visando à redução de custos. Por conta dessa reestruturação e com base na expectativa de resultados futuros tributáveis, a Sociedade reconheceu o montante de R\$8.703 de imposto de renda e contribuição social diferidos ativos sobre diferenças temporárias.

As controladas Biesp Laboratório, Biesp Instituto, NKB Rio, NKB São Paulo e NKB possuíam, em 31 de dezembro de 2008, R\$164.649 de prejuízos fiscais de imposto de renda e base negativa de contribuição social. Desses, R\$8.092 atenderam às condições previstas pela Instrução CMV nº 371/02 para constituição de créditos tributários diferidos, reconhecidos no exercício de 2008, no montante de R\$2.751. Com vistas a concentrar as atividades operacionais em poucas entidades legais, essas controladas foram incorporadas pela Sociedade em 31 de agosto de 2009. Em 30 de setembro de 2009, em virtude da incorporação, o ativo fiscal diferido foi baixado. Diante do exposto, o imposto de renda e a contribuição social diferidos constituídos sobre tais prejuízos fiscais e base negativa foram revertidos contra o resultado no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009. Em 27 de agosto de 2009, com o advento da Lei nº 11.941/09, essas controladas pleitearam à Receita Federal do Brasil a autorização para compensação de tais prejuízos fiscais com os parcelamentos dos impostos federais, porém ainda não obtiveram a homologação para referidas compensações.

## 26. PLANO DE APOSENTADORIA E PENSÕES

A Sociedade é patrocinadora da entidade de previdência complementar denominada Unibanco AIG S.A. Seguros e Previdência, a qual objetiva, principalmente, complementar os benefícios previdenciários oficiais, sendo esse plano opcional a todos os empregados da Sociedade e da controlada Hospital Dia, e administrado pela Unibanco AIG S.A. Seguros e Previdência. O referido plano é de contribuição definida e durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009 a Sociedade efetuou contribuições no montante de R\$1.052 (R\$737 no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2008), debitadas integralmente às despesas gerais e administrativas.

Todos os empregados e dirigentes que mantenham vínculo empregatício ou de administração com a Sociedade ou com a controlada anteriormente relacionada, poderão participar do referido plano. A idade máxima para adesão ao plano é de 60 anos e a idade máxima de permanência é de 70 anos.

O participante do plano poderá efetuar contribuições básicas em percentual inteiro entre 1% e 5% do salário de participação, a serem pagas mensalmente, com valor mínimo de contribuição de R\$20,00. Além disso, o participante poderá efetuar contribuições voluntárias, a seu exclusivo critério, de periodicidade livre e valores acima de R\$20,00.

As contribuições da Sociedade e da controlada são efetuadas da seguinte forma:

<u>Tempo de vínculo empregatício ou tempo de participação no programa</u>	<u>Contribuição da instituidora</u>
Menor ou igual a 4 anos	50% da contribuição básica do participante
De 5 anos a 9 anos	75% da contribuição básica do participante
Maior ou igual a 10 anos	100% da contribuição básica do participante

As empresas adquiridas pela Sociedade não possuíam nenhum tipo de plano de aposentadoria e pensão. Adicionalmente, a Sociedade e suas controladas não proporcionam nenhum benefício pós-emprego a seus empregados e ex-empregados.

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2009, a Sociedade registrou despesas com assistência médica a seus empregados no valor total de R\$5.503, sendo R\$4.388 contabilizados na rubrica “Custo dos serviços prestados” e R\$1.115 na rubrica “Despesas gerais e administrativas” (respectivamente R\$4.943, R\$3.847 e R\$1.096 no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2008).

## 27. AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Conforme descrito na nota explicativa nº 1, a Sociedade, por meio de sua controlada indireta NKB Rio, adquiriu o CMRJ, cujo processo foi concluído em 2 de julho de 2009. O valor dos ativos líquidos adquiridos é apresentado a seguir:

	<u>R\$</u>
Caixa e equivalentes de caixa	449
Contas a receber	843
Outras contas a receber	1.879
Imobilizado e intangível	1.964
Fornecedores	(32)
Empréstimos e financiamentos	(500)
Outras contas a pagar	<u>(1.257)</u>
Ativos líquidos adquiridos	<u>3.346</u>

## 28. EVENTOS SUBSEQUENTES

### a) Atos societários

1. Em 13 de outubro de 2009, o Conselho de Administração aprovou a distribuição de dividendos intermediários, relativos ao exercício de 2009, no valor total de R\$35 milhões, a serem pagos na forma da lei, ou seja, em até sessenta dias após sua aprovação.

Em Assembleia Geral Extraordinária dos Acionistas realizada em 19 de outubro de 2009 foram aprovados, entre outros temas: (i) a abertura de capital da Sociedade; (ii) a oferta pública de novas ações da Sociedade; e (iii) um plano de opção de compra de ações da Sociedade aos seus empregados e administradores, limitado a 3% do seu capital social.

2. Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 26 de novembro de 2009 foi deliberado:

- Aprovar o desdobramento da totalidade das ações de emissão da Sociedade, de modo que, para cada ação atualmente em circulação, sejam criadas e atribuídas a seu titular 19 (dezenove) novas ações ordinárias, com os mesmos direitos e vantagens das ações preexistentes; dessa forma, o capital social passa a ser representado por 91.908.980 ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal.
- Aprovar o aumento do limite do capital social autorizado da Sociedade, que passa a ser de 150.000.000 de ações ordinárias; dessa forma, o capital social pode ser aumentado até esse limite, mediante aprovação do Conselho de Administração.

b) Aquisição de empresa

Em 15 de outubro de 2009, a Sociedade celebrou contrato para aquisição da totalidade das ações representativas do capital do Laboratório Weinmann S.A., a maior empresa de medicina laboratorial do Estado do Rio Grande do Sul. Essa entidade tem atuação principalmente na região metropolitana de Porto Alegre e na Região da Serra Gaúcha, atendendo-o com suas duas marcas, Weinmann e Failace. A finalização da transação depende de autorização por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE. As receitas anuais estimadas para o exercício de 2009 devem atingir R\$60 milhões (dado não auditado). O ativo líquido adquirido totaliza R\$8.167 (dado não auditado) em 31 de julho de 2009 e a Sociedade estima que o ágio a ser apurado nessa transação ascenderá a R\$50.000 (dado não auditado). O pagamento da aquisição será feito com recursos disponíveis na Sociedade, não se estimando a necessidade de recursos de terceiros para conclusão da transação.

c) Hospital Dia

A Sociedade decidiu descontinuar as atividades terapêuticas de natureza cirúrgica do Hospital Dia em razão da restrição legal de participação de capital estrangeiro em negócios dessa natureza. Para tanto, tomará as medidas necessárias, incluindo adaptação da sua estrutura operacional, alteração de sua denominação e objeto.

d) Alterações nas práticas contábeis brasileiras

Com o advento da Lei nº 11.638/07, que atualizou a legislação societária brasileira para possibilitar o processo de convergência das práticas contábeis adotadas no Brasil com aquelas constantes nas normas internacionais de contabilidade (IFRS), novas normas e procedimentos contábeis vêm sendo expedidos em consonância com os padrões internacionais de contabilidade pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC.

Até a data de preparação destas demonstrações financeiras, 17 novos pronunciamentos técnicos haviam sido emitidos pelo CPC, para aplicação mandatória a partir de 1º de janeiro de 2010, sendo os seguintes que poderão ser aplicáveis à Sociedade:

<u>CPC</u>	<u>Título</u>
15	Combinação de Negócios
16	Estoques
20	Custos de Empréstimos
21	Demonstração Intermediária
22	Informação por Segmento
23	Políticas Contábeis, Mudanças de Estimativa e Retificação de Erro
24	Evento Subsequente
25	Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes
26	Apresentação das Demonstrações Contábeis
27	Ativo Imobilizado
30	Receitas
31	Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada
32	Tributos sobre o Lucro
33	Benefícios a Empregados

A Administração da Sociedade ainda analisa os eventuais impactos das alterações introduzidas por esses novos pronunciamentos. No caso de ajustes decorrentes de adoção das novas práticas contábeis a partir de 1º de janeiro de 2010, a Sociedade deverá avaliar a necessidade de remensurar os efeitos que seriam produzidos em suas demonstrações financeiras de 2009, para fins de comparação, caso esses novos procedimentos já estivessem em vigor desde o início do exercício a findar-se em 31 de dezembro de 2009.

---



[página intencionalmente deixada em branco]