



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE - FEAAC**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**GLEIDSON SOBREIRA LOBO**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS  
PELAS OPERADORAS DE PLANOS DE ASSISTÊNCIA À  
SAÚDE CLASSIFICADAS COMO COOPERATIVAS**

**FORTALEZA  
2010**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS  
PELAS OPERADORAS DE PLANOS DE ASSISTÊNCIA À  
SAÚDE CLASSIFICADAS COMO COOPERATIVAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. D<sup>ra</sup>. Márcia Martins Mendes  
De Luca

**FORTALEZA  
2010**

**GLEIDSON SOBREIRA LOBO**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS  
PELAS OPERADORAS DE PLANOS DE ASSISTÊNCIA À  
SAÚDE CLASSIFICADAS COMO COOPERATIVAS**

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará-UFC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcelle Colares Oliveira  
Universidade Fortaleza - UNIFOR

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera Maria Rodrigues Ponte  
Universidade Federal do Ceará-UFC

Aos meus pais, cuja dedicação sem fronteiras contribuiu para a minha formação física e intelectual.

A minha esposa e filhos, pela compreensão, apoio, companheirismo e como motivação.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor e dedicação e muito esforço que desprenderam ao longo da minha vida, contribuindo sem igual para a minha base educacional proporcionando abrir caminho em busca de novos horizontes.

A minha esposa, Maria Lira, pela compreensão, apoio e força para continuar sempre superando os momentos difíceis dessa jornada acadêmica, juntamente como meus dois queridos filhos, Gleidson Sobreira Leite e Thiago Allan Sobreira Leite pelo companheirismo e ânimo no dia a dia.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Martins Mendes De Luca, por sua dedicação fantástica como crítica, objetividade, agilidade, sabedoria, comprometimento, estímulo e contribuição para a construção dessa dissertação.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera Maria Rodrigues Ponte, pela participação e valiosas críticas e contribuições para a realização desse trabalho.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcelle Colares Oliveira, pelas sugestões de grande valia e fazer parte da banca desse trabalho.

A todos os demais professores, que participaram dessa intensa jornada contribuindo para a disseminação dos conhecimentos relevantes e engrandecedores à vida acadêmica e profissional.

Aos meus colegas de turma, que tornaram o curso mais prazeroso, saudável e com nível de discussões que agregaram valor, além do aprendizado conjunto e das novas amizades mútuas.

A Unimed de Fortaleza, especialmente ao seu presidente Dr. Mairton Lucena, ao eterno Diretor Financeiro Dr. Rômulo Barbosa, ao Gestor Executivo Financeiro e de Controladoria e amigo Adriano Ramalho Lima, ao Gestor Executivo Corporativo e também amigo Pedro Jorge Fernandes Pinto e a todos que participaram direta ou indiretamente como incentivadores e apoiadores, sem os quais esta pesquisa não poderia ser concretizada.

## RESUMO

Nos últimos anos, as boas práticas de governança corporativa passaram a ser um diferencial competitivo para as organizações, contribuindo para uma gestão mais transparente e profissional, minimizando conflitos de agência e maximizando os resultados da organização de forma a agregar valor aos proprietários, podendo também influenciar na decisão do consumidor em adquirir produtos e serviços. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo investigar as práticas de governança corporativa que são adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS na modalidade cooperativa médica, à luz das práticas preconizadas para as empresas em geral. Foi utilizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativa, utilizando como estratégia de pesquisa o *survey*, com apoio de pesquisa bibliográfica e documental. Optou-se por estudar as operadoras de planos de assistência à saúde, do sistema Unimed, consideradas pela ANS como de grande porte, buscando identificar junto aos seus principais executivos e documentos desse sistema as informações necessárias ao cumprimento dos objetivos a que se propõe esse trabalho. O estudo revelou que as operadoras classificadas na modalidade cooperativa médica possuem uma estrutura organizacional compatível com a adoção de melhores práticas de governança corporativa preconizadas pela literatura para as empresas em geral, obedecendo ainda o cumprimento do que determina a Lei 5.764/1971 e os normativos emanados pelos órgãos reguladores de suas atividades. Com a pesquisa realizada, conclui-se que as operadoras de planos de assistência à saúde investigadas adotam boas práticas de governança corporativa preconizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) e recomendações sobre governança do Banco Central do Brasil (2008), conforme os resultados obtidos por meio das análises e do modelo utilizado para definir o grau e o nível de adoção de tais práticas. Os resultados mostraram ainda que o quantitativo de beneficiários, funcionários e associados (cooperados) não têm influência na adoção de práticas de governança nas operadoras estudadas.

Palavras-chave: Governança corporativa. Operadoras de planos de assistência à saúde. Cooperativa.

## ABSTRACT

In recent years, good corporate governance practices have become a competitive advantage for organizations contributing to a more transparent and professional management, minimizing agency conflicts and maximize the organization's results to add value to the owners and may also influence the consumer's decision to purchase products and services. Therefore, this study aims to investigate the corporate governance practices that are adopted by a health plan operators classified by the Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS as a medical cooperative in light of the recommended practices for companies in general. We used a descriptive research, with qualitative and quantitative approach, using as a research strategy the survey, with support of literature and documents. We chose to study the health plan operators in system Unimed considered by the ANS as large in order, seeking to identify their chief executives and documents that the information system necessary to accomplish the goals it is proposed that work. The study revealed that operators classified in the cooperative medical modality have an organizational structure consistent with the adoption of best corporate governance practices recommended by the literature on business in general, following further compliance with the Act 5.764/1971 establishing and the measures emanating by regulators of their activities. With the research, concludes that health plan operators investigated following good corporate governance practices recommended by Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) and recommendations on the governance of the Banco Central do Brasil (2008), according to the results obtained through the analysis and the model used to define the degree and level of adoption of such practices. The results also showed that the amount of beneficiaries, employees and associates (cooperative) have no influence on the adoption of governance practices at the carriers studied.

Key words: Corporate governance. Health plans operators. Co-operative society.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Relações de governança na organização cooperativa.....	38
Figura 2 – Sistema de governança corporativa.....	45
Figura 3 – Evolução dos sistemas de saúde europeus.....	64
Figura 4 – Estrutura do setor de saúde nos âmbitos público e privado.....	68
Figura 5 – Comparativo do setor de saúde suplementar antes e após a regulamentação..	71
Figura 6 – Relações contratuais entre os principais agentes do mercado de saúde.....	78
Figura 7– Organograma básico de uma operadora de planos de assistência à saúde suplementar.....	79
Figura 8 – Relações contratuais entre os principais agentes do mercado de saúde.....	143

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Resumo das principais concepções do sistema capitalista.....	22
Quadro 2 - Base histórica do desenvolvimento da teoria dos contratos.....	28
Quadro 3 - Relações entre principal e agente.....	29
Quadro 4 - Resumo da teoria de agência.....	31
Quadro 5 - Definições variadas de governança corporativa.....	34
Quadro 6 - Diferenças x Semelhanças entre associação, cooperativa e empresa mercantil.....	45
Quadro 7 - Principais características de governança das sociedades cooperativas e sociedades de investidores/proprietários.....	47
Quadro 8 - Código Cadbury de melhores práticas de governança corporativa.....	49
Quadro 9 - Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.....	50
Quadro 10 - Cartilha da CVM de recomendações de boas práticas de governança corporativa.....	53
Quadro 11 - Práticas de governança corporativa para os Níveis Diferenciados e Novo Mercado da BM&FBOVESPA.....	54
Quadro 12 - Práticas de governança corporativa para as sociedades cooperativas.....	57
Quadro 13 - Principais características das organizações de atenção gerenciada.....	63
Quadro 14 - Fatos históricos do mercado de planos privados de saúde suplementar.....	67
Quadro 15 - Síntese regulatória do mercado de saúde suplementar após a Lei 9.656/98.	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Operadoras em atividade por modalidade.....	76
Tabela 2 – Graduação dos níveis de Governança Corporativa.....	92
Tabela 3 - Distribuição geográfica das singulares classificadas como de grande porte....	96
Tabela 4 – Mapeamento das singulares de grande porte respondentes.....	97
Tabela 5 – Função e tempo na função dos respondentes.....	98
Tabela 6 – Ano de fundação, quantidade de beneficiários, funcionários e associados.....	99
Tabela 7 – Divulgação de data e local de realização das assembleias.....	100
Tabela 8 – Data de realização das assembleias para facilitar a presença dos associados..	100
Tabela 9 – Antecipação da pauta das Assembleias com assuntos complexos.....	101
Tabela 10 – Realizações de reuniões antes das Assembleias.....	102
Tabela 11 – Processo de realização de votos.....	102
Tabela 12 – Vedaçāo de vinculação econômica ou funcional. ....	103
Tabela 13 – Órgāo resolutivo de conflito entre os sōcios.....	104
Tabela 14 – Resolução de conflitos de interesses.....	104
Tabela 15 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema propriedade/representatividade e participação.....	106
Tabela 16 – Adoção das práticas referentes à propriedade/representatividade e participação.....	107
Tabela 17 – Quantitativo dos membros do Conselho de Administração (CA) e suplentes.....	108
Tabela 18 – Competências diversificadas dos membros do CA.....	109
Tabela 19 – Ocupante da presidência do Conselho da Administração.....	110
Tabela 20 – Existência de comitês não operacionais.....	111
Tabela 21 – Uso de informações das auditorias interna e independente.....	111
Tabela 22 – Periodicidade das reuniões do Conselho de Administração.....	112
Tabela 23 – Mandato dos membros do Conselho de Administração.....	113
Tabela 24 – Informações aos novos membros.....	113
Tabela 25 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Conselho de Administração / Gestão Estratégica.....	114
Tabela 26 – Adoção das práticas referentes ao Conselho de Administração / Direção Estratégica.....	115
Tabela 27 – Membros da Diretoria Executiva.....	116

Tabela 28 – Requisitos de competência técnica, atribuições e responsabilidades.....	117
Tabela 29 – Avaliação dos membros da Diretora Executiva.....	118
Tabela 30 – Divulgação da remuneração dos membros da Diretora Executiva.....	118
Tabela 31 – Vinculação da remuneração dos membros da Diretora Executiva a resultados.....	119
Tabela 32 – Frequência de prestação de informações ao Conselho de Administração.....	119
Tabela 33 – Demonstrativos ou relatórios no padrão internacional.....	120
Tabela 34 – Medidas para adoção do padrão internacional de informações.....	121
Tabela 35 – Grau de implementação de controles internos.....	121
Tabela 36 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Direção Executiva / Gestão Executiva.....	122
Tabela 37 – Adoção das práticas referentes à Diretoria Executiva/Gestão Executiva.....	123
Tabela 38 – Quantitativo dos membros do Conselho Fiscal (CF) e suplentes.....	124
Tabela 39 – Existência de um plano de trabalho anual para o CF.....	125
Tabela 40 – Relacionamento entre Conselho Fiscal e auditorias.....	125
Tabela 41 – Relacionamento entre Conselho Fiscal e sócios.....	126
Tabela 42 – Informações aos novos membros Conselho Fiscal.....	127
Tabela 43 – Eleição dos membros Conselho Fiscal.....	127
Tabela 44 – Adoção de aspectos normativos.....	128
Tabela 45 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle.....	128
Tabela 46 – Adoção das práticas referentes ao Conselho Fiscal / fiscalização e controle.....	129
Tabela 47 – Vinculação da auditoria independente.....	130
Tabela 48 – Plano de trabalho da auditoria independente aprovado pelo CA.....	131
Tabela 49 – Geração de relatórios pela Auditoria Independente.....	132
Tabela 50 – Periodicidade da renovação do contrato da Auditoria Independente.....	132
Tabela 51 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle.....	133
Tabela 52 – Adoção das práticas referentes a auditoria independente / fiscalização e controle.....	133
Tabela 53 – Existência de um código de conduta.....	134
Tabela 54 – Abrangência do conteúdo do Código de Conduta.....	135
Tabela 55 – Existência de política de prevenção e combate a atos ilícitos.....	136

Tabela 56 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Conduta e Conflito de Interesses.....	137
Tabela 57 – Adoção das práticas referentes a conduta e conflito de interesses.....	137
Tabela 58 – Relacionamento com as federações.....	138
Tabela 59 – Relacionamento com as confederações.....	138
Tabela 60 – Cumprimento das responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias pelas federações.....	139
Tabela 61 – Cumprimento das responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias pelas confederações.....	140
Tabela 62 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema relacionamento com o sistema.....	140
Tabela 63 – Adoção das práticas referentes ao relacionamento com o sistema.....	141
Tabela 64 – Grau de adoção de práticas de governança corporativa.....	142
Tabela 65 – Nível de adoção de práticas de governança corporativa.....	143
Tabela 66 – Correlação do grau de adoção de práticas de governança corporativa	145

## **LISTA DE SIGLAS**

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar  
ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações  
ANP – Agência Nacional do Petróleo  
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
BACEN – Banco Central do Brasil  
BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros  
CA – Conselho de Administração  
CF – Conselho Fiscal  
CID – Classificação Internacional de Doenças  
CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social  
CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados  
CONSU – Conselho de Saúde Suplementar  
CPT – Cobertura Parcial Temporária  
CSS – Câmara de Saúde Suplementar  
CVM – Comissão de Valores Mobiliários  
DEDAS – Departamento de Saúde Suplementar  
DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas  
DGRV – Deutsher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V (Confederação Alemã das Cooperativas)  
DLP – Doenças e Lesões Pré-existentes  
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IAN – Informações Anuais  
IFC – International Finance Corporation  
ITR – Informações Trimestrais  
HMO – Health Maintenance Organization  
MP – Medida Provisória  
OCB – Organização das Cooperativas do Brasil  
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development  
OPA – Oferta Pública de Ações  
POS – Point-of-service  
PPO – Preferred Provider Organizations  
RDC – Resolução da Diretoria Colegiada  
RN – Resolução Normativa  
SPP – Segmento Primário Principal

SPS – Segmento Primário Subsidiário

SSP – Segmento Secundário Principal

SSS – Segmento Secundário Subsidiário

ST – Segmento Terciário

SUS – Sistema Único de Saúde

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

TCAC – Termo de Compromisso e Ajuste de Conduta

US – Unidade de Saúde

USL – Unidades Sanitárias Locais

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	21
2.1	Fundamentos da Governança Corporativa.....	21
2.1.1	Capitalismo .....	21
2.1.2	Teoria da firma .....	23
2.1.3	Teoria dos contratos.....	26
2.1.4	Teoria da agência.....	28
2.2	Conceitos e princípios de Governança Corporativa .....	33
2.3	Aplicação da Governança Corporativa às Sociedades Cooperativas.....	37
2.3.1	Conceito de Sociedade Cooperativa e cooperativismo.....	39
2.3.2	Governança Corporativa aplicada às Sociedades Cooperativas .....	42
2.4	Órgãos e agentes da Governança Corporativa.....	43
2.4.1	Órgãos e agentes nas Sociedades Cooperativas.....	45
2.5	Práticas de Governança Corporativa .....	48
2.5.1	Práticas de Governança aplicadas às Sociedades Cooperativas .....	56
3	OPERADORAS DE PLANOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE CLASSIFICADAS NA MODALIDADE COOPERATIVA .....	60
3.1	Origem, Conceitos e Classificação .....	60
3.2	As operadoras no cenário internacional.....	62
3.3	As operadoras no cenário nacional .....	66
3.3.1	Histórico .....	66
3.3.2	Legislação e regulamentação .....	69
3.3.3	Modalidades das operadoras.....	75
3.3.4	Estrutura organizacional das operadoras classificadas na modalidade cooperativa ....	78
3.3.5	As operadoras de planos de assistência à saúde e as práticas de Governança Corporativa .....	80
4	METODOLOGIA .....	85
4.1	Tipologia da pesquisa .....	85
4.2	População e Amostra .....	87
4.3	Coleta de dados.....	88
4.4	Tratamento e análise dos dados .....	89
4.5	Modelo de avaliação da adoção as práticas de governança .....	91
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	94
5.1	Perfil das instituições pesquisadas.....	94
5.1.1	O Sistema Unimed .....	94
5.1.2	As singulares do Sistema Unimed .....	96
5.2	Análise dos Resultados .....	97
5.2.1	Mapeamento das unidades respondentes .....	97
5.2.2	Identificação dos respondentes .....	98
5.2.3	Data de fundação da unidade respondente.....	99
5.2.4	Análise da adoção das práticas de governança corporativa referentes à Propriedade / Representatividade e participação .....	99
5.2.5	Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Conselho	

de Administração - CA / Direção Estratégica .....	108
5.2.6 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Diretoria Executiva / Gestão Executiva.....	116
5.2.7 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao Conselho Fiscal (CF) / Fiscalização e Controle .....	123
5.2.8 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle .....	130
5.2.9 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Conduta e Conflito de Interesses .....	134
5.2.10 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Relacionamento com o Sistema (entre federações e confederações) .....	138
5.2.11 Análise do grau e nível de adoção de práticas de Governança Corporativa nas operadoras.....	142
5.2.12 Análise da correlação entre o grau de adoção de práticas de Governança Corporativa das operadoras e os quantitativos de beneficiários, funcionários e cooperados.....	144
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	146
REFERÊNCIAS .....	149
APÊNDICES .....	159

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção de boas práticas de Governança Corporativa passou a ser, nos últimos anos, um diferencial competitivo para as organizações, possibilitando uma gestão mais transparente, minimizando os conflitos de agência com a consequente melhoria do valor da empresa, bem como podendo influenciar na decisão do consumidor em adquirir seus produtos e serviços.

Com base em princípios éticos e fundamentação sólida, a Governança Corporativa, apesar de ainda recente o seu emprego e da diversidade de modelos que se diferenciam por modo de gestão, dimensão dominante e amplitude dos interesses e o tipo da organização, vem mostrando seus efeitos positivos no crescimento econômico de alguns países e de suas empresas, abrangendo questões legais, financeiras, estratégicas e modelos de gestão.

A Governança Corporativa originou-se do desenvolvimento do mundo capitalista, do mundo corporativo e do desenvolvimento da ciência da administração. A partir dos conflitos de agência oriundos do oportunismo de gestores decorrente da dispersão do capital, da própria estrutura acionária, cujos majoritários tiravam vantagem dos minoritários, e também de um conjunto de fatores internos e externos complexos e com grande capacidade de mudanças, surgiu a Governança Corporativa para minimizar tais conflitos e moldar uma nova maneira de gestão.

Algumas teorias foram importantes na composição das bases da Governança Corporativa como a teoria da firma, a teoria dos contratos e a teoria da agência. A teoria da firma trata principalmente do comportamento oportunista que surge pela tentativa individual de maximização do esforço pessoal que pode comprometer o trabalho de toda a equipe, necessitando, portanto, a adoção de controles regidos por relações contratuais bem definidas por parte das organizações, elevando seus custos de transação.

Já a teoria dos contratos, que tem seus pilares na teoria econômica, preconiza que estes são incompletos pela imprevisibilidade de todas as variáveis que possam influenciar as relações entre os agentes. Essa teoria constitui base para a teoria do principal ou da agência, que também é embasada na teoria econômica, e tenta explicar as relações contratuais entre o principal e o agente das organizações.

A Governança Corporativa surge a partir de um cenário propício, onde se demandava uma necessidade de um maior grau de gestão que possibilitasse um maior controle e administração das relações contratuais, do oportunismo dos agentes, conflitos de interesses, e outros fatores internos e externos e acompanhamento da evolução das práticas de negócio. Consequentemente, foram criados, ao longo da história, organismos internacionais e códigos com sugestões de melhores práticas a exemplo do Relatório Cadbury (2002), a Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2004), a European Corporate Governance Institute - ECGI e, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009), os Níveis 1, 2 e Novo Mercado da BM&FBOVESPA (2008), a Cartilha da Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2002) e as Diretrizes do Banco Central do Brasil - BACEN (2008).

Conforme Andrade e Rossetti (2008, p. 148), com o surgimento da Governança Corporativa, houve uma aproximação dos acionistas, conselheiros e direção executiva com propostas de boas práticas de gestão, focando os princípios éticos, conformidade, transparência e *accountability* e, ainda, possibilitou a gestão, orientada para o conceito de *triple bottom line* – resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais.

Nas operadoras de planos de assistência à saúde suplementar, a demanda por melhores práticas de gestão é uma realidade atual. Com o aumento dos custos, tanto administrativos quanto assistenciais, atendimento às exigências legais, além da concorrência acirrada pela obtenção de maiores receitas, constrói-se um cenário desafiador para os gestores em busca do equilíbrio sustentável.

Essas organizações desenvolveram-se a partir da revolução industrial pela demanda de trabalhadores norte-americanos por mais incentivos laborais e a busca de uma maior produtividade por parte dos empregadores. A partir de então, evoluíram em várias modalidades de assistência à saúde, tanto em nível público como privado, e se expandiram por outros continentes.

No Brasil, o mercado privado de planos de assistência à saúde sobressaiu-se em relação ao sistema público. As organizações privadas com suas modalidades específicas começaram a entrar em operação nos anos 40 e 50 e, hoje, cobrem mais de 41 milhões de usuários, por meio de cerca de 1.700 operadoras em atividade, posição em junho de 2009, conforme a Agência Nacional de Saúde Suplementar (2009).

Em relação às melhores práticas de Governança Corporativa para as operadoras classificadas na modalidade cooperativas pela ANS, parece ser mais desafiadora a sua implementação, visto que a gestão desse tipo de organização é mais complexa por ter que atender às demandas legais comuns a todas as empresas, às exigências do mercado de saúde suplementar, às imposições do órgão regulador, à lei do cooperativismo, aos princípios cooperativistas e ainda as várias demandas de seus associados conhecidos também como cooperados.

As operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas médicas surgiram a partir da fundação da Unimed Santos em 1967, na cidade de Santos – SP. A partir de então, outras Unimeds foram criadas passando a constituir um sistema que se expandiu consideravelmente. Hoje, compreende um conglomerado formado por mais de 300 singulares, federações e confederações organizadas de forma independente e com administração própria, sendo o único sistema nessa modalidade existente no Brasil.

Diante da importância que a Governança Corporativa vem assumindo nos processos de gestão para as organizações e a representatividade desse sistema apresentado nessa contextualização, surge a seguinte questão da pesquisa: Quais práticas de Governança Corporativa são adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas na modalidade cooperativa médica?

Como já mencionado, a Governança Corporativa evoluiu bastante nos últimos dez anos e vem abrangendo cada vez mais um maior número de organizações levando em conta as especificidades de cada setor, a exemplo das práticas recomendadas pelo IBGC (2009), BACEN (2008) e CVM (2002) e outros órgãos. Assim, considerando o foco desse estudo, pressupõe-se que as boas práticas de governança corporativa preconizadas pela literatura para as empresas em geral são também aplicáveis às entidades cooperativas e, ainda, que as operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas adotam boas práticas de governança corporativa.

A presente pesquisa tem como objetivo geral investigar as práticas de Governança Corporativa adotadas pelas operadoras de plano de assistência à saúde classificadas como cooperativa médica do Sistema Unimed, representado pelas operadoras singulares consideradas de grande porte pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão regulador das operadoras.

Além disso, esse estudo tem como objetivos específicos:

- analisar as boas práticas de Governança Corporativa preconizadas para as empresas em geral à luz das características das entidades cooperativas de planos de assistência à saúde;
- avaliar o grau e o nível de adoção de práticas de governança corporativa nas operadoras de planos de assistência à saúde;
- verificar a influência do quantitativo de beneficiários, funcionários e associados no grau de adoção de práticas de governança corporativa pelas operadoras de planos de assistência à saúde.

Para atender aos objetivos desse estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza quali-quantitativa. Como suporte, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e documental, adotando-se como estratégia o levantamento (*survey*) feito no Sistema Unimed, representado por suas operadoras de planos de assistência à saúde singulares de grande porte.

Esse trabalho está organizado em cinco seções, além dessa introdução onde o tema é contextualizado, o problema é apresentado, citados os objetivos geral e específicos, bem como a definição do universo da pesquisa desenvolvida.

O referencial teórico é composto por duas seções, numeradas sequencialmente como dois e três. Na primeira delas, são abordados assuntos referentes à Governança Corporativa, onde são tratados seus fundamentos, evolução, teorias que lhe dão suporte, princípios, práticas e aplicabilidade, bem como seus órgãos. Nesse tópico, busca-se mostrar toda a base e importância da Governança Corporativa para o desenvolvimento e perpetuidade das empresas. Na seção seguinte, são tratados pontos referentes ao mercado de saúde suplementar, mais precisamente sobre as operadoras de planos de assistência à saúde, mostrando os conceitos, histórico, estrutura, modalidades e o relacionamento com as práticas de Governança Corporativa à luz das empresas em geral.

A metodologia utilizada nesse estudo está apresentada na seção 4, onde estão definidos a tipologia da pesquisa, a unidade de análise a ser investigada, a forma de coleta e tratamento de dados.

Na seção 5, são discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente, é mostrado o

perfil das unidades pesquisadas, compreendendo o sistema Unimed e suas singulares. Em seguida são analisadas as informações coletadas e tabuladas sobre as práticas de governança nas entidades pesquisadas.

As considerações finais as que se propôs esse trabalho estão dispostas na última seção, contendo comentários sobre seus objetivos e pressupostos, sugestões contributivas para comunidade acadêmica e social, além de propor a ampliação do escopo para outras unidades do mercado de saúde suplementar.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.1 Fundamentos da Governança Corporativa

A Governança Corporativa desenvolveu-se em vários países sob diversas perspectivas contribuindo para o desenvolvimento da gestão nas organizações, principalmente na tentativa de solução dos conflitos de propriedade. Conforme Morck (2007, p. 2), as economias dos países são organizadas de maneiras muito distintas e a governança corporativa, ou seja, as decisões sobre como alocar o capital entre e dentro das empresas, é confiada à sorte de pessoas muito diferentes e restringida por muitas diferentes instituições.

Para entender o sentido da Governança Corporativa é necessário ter conhecimentos sobre sua concepção a partir do sistema capitalista, das contribuições da Teoria da Firma, da Teoria dos Contratos e da Teoria de Agência, que são os principais pilares que suportam a Governança.

#### 2.1.1 Capitalismo

O sistema capitalista tem sua importância na evolução e desenvolvimento das firmas o que torna necessário um prévio conhecimento básico desse sistema que influenciou o despertar da Governança Corporativa.

Vasconcellos e Garcia (1999, p. 2) conceituam sistema capitalista como sendo aquele regido pelas forças de mercado, onde predominam a livre iniciativa e a propriedade privada dos fatores de produção.

Segundo Morck (2007, p. 2), capitalismo é um sistema onde um grupo de famílias muito rico controla quase todas as grandes companhias de um país e, frequentemente, beneficia governantes. Para Morck (2007), a competição é basicamente inexistente e poucas firmas são realmente independentes. Gestores profissionais são contratados a ajudar, subservientes à oligarquia e à dinastia familiar, salvaguardando seus poderes, algumas vezes, com custos elevados para sua própria economia.

É importante comentar sobre a definição de capitalismo de Karl Marx que o trata sociologicamente, ou seja, instituição do controle privado dos meios de produção (SHUMPETER, 1961, p. 40). Marx ainda discute sobre a posição dos capitalistas em fazerem o operário cumprir mais horas de trabalho, além daquilo que foi contratado para fazer, ou seja,

além das horas que realmente lhe foram pagas. O valor da produção extra resultante dessas horas a mais trabalhadas que é vendida no mercado, vai para o capitalista, que explora o trabalho dos operários. A esse valor a mais, denominou-se de mais-valia, sendo que a razão entre essa mais-valia e o capital variável (salário) chamada de taxa de mais-valia, leva a uma maior possibilidade de gerar lucros.

Andrade e Rossetti (2007, p. 29) citam três principais concepções do sistema capitalista: (a) a idealista, de autoria de Werner Sombart; (b) a racionalista, de Max Weber; e (c) a crítica, cujo autor é Karl Marx. Essas três concepções estão resumidas no Quadro 1:

Idealista	Racionalista	Crítica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essência: espírito de aventura e empreendimento;</li> <li>- Força motriz: empreendedores;</li> <li>- A produção superior as expectativas movem os empreendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação: busca sistemática e racional do lucro;</li> <li>- Prêmio: lucro para os empreendedores e financiadores dos projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é contrária as concepções idealista e racionalista;</li> <li>- Foco: forma das relações sociais sobre as forças de produção: concentração de propriedade, acumulação de retornos e poder do capital em detrimento a força de trabalho.</li> </ul>

Quadro 1 – Resumo das principais concepções do sistema capitalista

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2007)

A evolução do capitalismo, segundo Andrade e Rossetti (2007, p. 57), que originou as organizações atuais, foi determinada por fatores como a sansão da ética calvinista (aprovação para os que fazem o bom uso da riqueza), a doutrina liberal (propriedade privada dos meios de produção, livre empreendimento e forças coordenadoras do mercado), a Revolução Industrial (mudanças profundas no sistema de produção e na relação entre os agentes, bem como desenvolvimento da indústria de bens de capital), o desenvolvimento tecnológico (novas invenções, produção em série, modelo T, de Ford), a ascensão do capital como fator da produção (nova classe dominante, alta produtividade, riscos de assimetria oferta/procura), a criação da sociedade anônima (novos desafios: segurança para investidores, crescimento do mercado de capitais, risco de falência), a quebra da bolsa de *New York* (revolução keinesiana, controle de vícios de mercado – macro e microeconômicos), o desenvolvimento da administração (do código de Hamurabi ao despertar da governança corporativa) e o crescimento das corporações juntamente com a separação entre propriedade e gestão.

Conforme Stahel (1994 apud CAVALCANTE, 1994, p. 63), o capital é a base do desenvolvimento capitalista e só existe no processo de movimento sem limites chamado por Marx de circuito do capital, sendo seu funcionamento regido pela busca de expansão desse

capital, obtida na produção de mercadorias cujo valor de troca supere o capital financeiro gasto na produção.

Para o funcionamento e desenvolvimento do sistema capitalista, possibilitando as trocas e usos na economia, eram necessárias as interações entre um de seus principais componentes, as firmas, cujas principais características e embasamentos teóricos são discutidos a seguir.

### 2.1.2 Teoria da firma

As firmas são a base estrutural da economia de qualquer país sendo responsáveis pelo desenvolvimento e suporte das necessidades humanas. Conforme citado por Silveira (2004), alguns estudiosos como Knight (1921), Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972), Williamson (1975), Jensen e Meckling (1976) desenvolveram teorias como forma de contribuírem para explicar o funcionamento da firma.

A firma tem como base o sistema econômico. Esse sistema, conforme Sir Artur Salter (1921 apud COASE, 1990, p. 34), funciona por si só, ou seja, durante as atividades e as necessidades humanas, a oferta se ajusta à demanda e a produção ao consumo, por meio de um processo automático, elástico e sensível. O sistema econômico, com base nos economistas, é movido por um mecanismo de preços e a sociedade não é apenas uma organização, mas um organismo. Essa teoria preconiza, conforme Coase (1990, p. 35), que o direcionamento de recursos é dependente direto do mecanismo de preços e, ainda, a alocação dos fatores de produção nas diversas utilizações também é determinada pelo mesmo mecanismo de preço.

A firma, segundo Slate (1980 apud COASE, 1990, p. 3), é efetivamente definida como uma curva de custo e uma curva de demanda, sendo a teoria a lógica do preço ótimo e as combinações dos *inputs*. A Teoria da Firma, que tem como base a Teoria Econômica, é o pilar da Teoria da Agência e, consequentemente, base para a Governança Corporativa.

Jensen e Meckling (1976, p.3) afirmam que a firma é uma caixa preta, operando de forma a satisfazer as condições marginais pertinentes às entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*), maximizando lucros, ou mais precisamente, o seu valor presente, e o que realmente prevalece não é a Teoria da Firma e sim a Teoria de Mercados em que as empresas são os agentes principais.

Outro entendimento de firma, diferentemente de ser apenas um agente econômico, que combina fatores de produção por meio de vários processos, produzindo bens ou serviços por certo valor, pode ser dado como sendo um agente que busca mesclar recursos para atender as expectativas dos consumidores, superando, inclusive, as várias pressões ambientais, conforme Amendola (1983 apud SILVEIRA, 2004, p. 3). Esse entendimento tem como alicerce a capacidade de usar o conhecimento em busca de soluções criativas para atender as demandas mercadológicas, resultando ou não na obtenção de lucro diante das incertezas e do risco incorrido.

Em relação ao lucro, incerteza e risco, Knight (1921) colocou que são as bases da existência das firmas e esse tripé é essencial para buscar entender o seu funcionamento que vai além da sua função produtiva, devendo atender e superar as expectativas dos consumidores. Com base nisso, Knight (1921) definiu a empresa em função do diferente grau de aversão ao risco entre o proprietário e o trabalhador, sendo um sistema no qual o confiante e ousado assume o risco ou se comporta com dúvidas e timidez, com vistas a garantir uma renda determinada em troca de cessão de resultados efetivos.

No desempenho de sua função, Alchian e Demsetz (1972 apud SILVEIRA, 2004, p. 35) colocam que a firma tem que gerenciar problemas gerados pelos conflitos que surgem nas equipes de produção e suas interdependências, causando dificuldades em mensurar os esforços e atribuir recompensas individuais, surgindo o oportunismo, levando os agentes a praticarem atitudes aéticas.

Esse oportunismo surge na tentativa individual de maximização do esforço pessoal ainda que utilizando-se do esforço do conjunto, podendo comprometer o trabalho de toda a equipe. Conforme Alchian e Demsetz (1972 apud SILVEIRA, 2004, p. 36), o oportunismo pode ser minimizado instituindo-se um agente central que ofereça um sistema organizacional de incentivos (salários, monitoramento – demissão/promoção, compensação monetária ao gestor) de forma a alinhar os interesses dos agentes em favor da geração do lucro.

Em síntese, oportunismo, segundo Williamson (1985, p. 47), é:

Self-interest seeking with guile. This includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing, and cheating... More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse.

Williamson (1985) classifica o comportamento oportunista em três tipos: (a) oportunismo ou auto-interesse forte, sem restrições de comportamento egoísta dos agentes; (b) auto-interesse simples ou sem oportunismo, onde as condições contratuais são mantidas e cumpridas durante a sua vigência, embora haja motivações egoísticas e de auto-interesse; e (c) obediência ou ausência de auto-interesse, onde o comportamento do indivíduo é comandado por uma entidade controladora que impõe regras a serem cumpridas.

Sobre os problemas da firma, Jensen e Meckling (1976, p. 4) colocam de forma mais ampla, além do direito de propriedade, que o mais importante é que a especificação dos direitos individuais determina como os custos e recompensas serão divididos entre os agentes de qualquer empresa. Nesse sentido, os direitos individuais dos agentes (proprietários e gestores) e suas relações são regidos por meio de contratos, que podem ser implícitos ou explícitos. Conforme Jensen e Meckling (1976), as relações contratuais seriam a essência de uma firma, servindo os contratos para tentar equilibrar objetivos conflitantes entre a empresa e as demais partes envolvidas.

O funcionamento da firma é decorrente de um conjunto de processos originários das estratégias traçadas com vistas a solucionar problemas internos e propiciar um diferencial competitivo na geração de bens e serviços, objetivando a maximização da riqueza. Decorrente disso, há incidência de custos denominados de transação.

A denominação de custos de transação foi dada por Coase, em 1937, quando da explicação da existência da firma que só tinha razão de existir se seus custos de produção fossem inferiores aos preços de mercado, identificando, nesse processo, outros custos que a firma teria que minimizá-los. Esses outros custos, Coase (1992, p. 715) chamou de custos de transação e os definiu como sendo os custos de coletar informações, de negociação e os do estabelecimento de contratos.

Conforme Zawislak (2007, p. 4), os custos de transação compreendem os custos que surgem do erro não esperado de expectativas que as firmas fazem da desarmonia dos mercados e, ainda, aqueles resultantes da assimetria de informações, que, segundo Hendriksen e Van Breda (1999), é um problema causado por informação incompleta onde nem todos os fatos são conhecidos por ambas as partes e assim certas consequências não são consideradas. Assimetria informacional, conforme Marchet (2001 apud NASCIMENTO e REGINATO, 2008, p. 34), é um fenômeno que causa dispêndios de recursos para uma das partes monitorar

a outra, elevando o custo total da relação.

Williamson (1985) segrega os custos de transação em: (a) *ex ante* – que se referem aos custos de selecionar, negociar e salvaguardar o acordo por meio de cláusulas criteriosas que permitam o monitoramento entre as partes, com a definição de preços, quantidades e duração do contrato; e, (b) *ex post* – decorrentes da má adaptação das condições do contrato, eventuais renegociações e descumprimento de cláusulas previamente estabelecidas, como também dos esforços entre as partes para resolução de conflitos entre estas.

As transações, segundo Williamson (1985), apresentam-se em três dimensões: especificidade de ativos, frequência e incerteza. O grau de especificidade de ativos determina o nível de risco e os problemas de adaptação, sendo quanto maior o grau, mais arriscados serão os ativos e, consequentemente, incidindo maiores custos de transação. A frequência é uma dimensão decorrente da sua recorrência, ou seja, de repetições de um mesmo tipo de transação que levam a gerar custos de transação de maneira inversamente proporcional (quanto mais repetições, menor custo de transação pela diluição deste nas transações repetidas). Farina (1997 apud ABBADE, 2005, p. 48) conceitua incerteza de três diferentes formas: como risco, referindo-se a variância de uma dada distribuição de probabilidade, como desconhecimento de possíveis acontecimentos futuros e, no sentido informacional, como uma informação incompleta e assimétrica.

Com vistas a balizar os processos que envolvem a dinâmica de uma organização e minimizar os conflitos gerados pelo relacionamento entre seus agentes, surgem os instrumentos contratuais com sua teoria própria, onde se podem definir limites a todos os participantes.

### 2.1.3 Teoria dos contratos

Brouseau (1995) define contrato como um acordo pelo qual as partes envolvidas criam obrigações mútuas a fim de coordenar suas ações, ou seja, de tornar suas ações e partes compatíveis com a criação de valor. Segundo esse autor, dois conceitos emergem do contrato: as exigências são o resultado intencional de aderir ao contrato; e, as restrições aceitas pela autonomia. Sobre esse conceito de contrato, a teoria de agência e a teoria dos custos de transação dedicam-se a explorá-lo por meio de mecanismos de coordenação sobre os sistemas

de obrigações decorrentes dos acordos das vontades entre as partes.

A essência dos contratos é que ela só deve indicar os limites dos poderes do empresário, conforme Coase (1990, p. 39), e, dentro desses limites, ele pode se direcionar para outros fatores de produção.

Os contratos têm a função de regular as relações de direitos e deveres entre partes envolvidas em uma transação, estabelecendo um mecanismo de rotina e de autoridade, conforme Nossa et al. (2000, p. 2). Três fatores ligados ao funcionamento da firma levam a necessidade da existência de contratos, segundo Brousseau (1995 apud SIFFERT FILHO, 1996): a) dificuldade de tomar decisões, ao mesmo tempo, compatíveis e ótimas; b) oportunismo dos agentes; e, c) risco e incerteza da atividade econômica.

Para Batenburg et al. (2003), o comportamento contratual das empresas depende não só de características das transações, mas também de contratos de negócios futuros entre partes contratantes. Tais contratos são uma forma de proteger as partes contra o comportamento oportunista e outros riscos nas relações, sendo apesar de tudo, instrumentos limitados.

Conforme Bolton e Dewatripont (2005, p. 2), muitas das teorias existentes sobre a dinâmica dos contratos foram desenvolvidas nos anos 80 e 90, sendo que os contratos de renegociações, contratos de relacionamento e os contratos incompletos são as primeiras ferramentas para analisar propriedade e os controles.

Os contratos são considerados incompletos, segundo Nossa et al. (2000, p. 2), por não se conseguir prever todas as situações que possam ocorrer dentro de uma organização e, consequentemente, impliquem em tomadas de decisão futuras para delinear o rumo da empresa. Deve ser observado que os contratos que regem as relações entre as partes não são necessariamente contratos formais (explícitos), ou seja, podem não ser contratos físicos, existindo, portanto, na informalidade (implícitos).

Esses mesmos autores embasam a teoria dos contratos a partir da teoria econômica, onde definem economia como sendo um campo da ciência que visa compreender o processo pelo qual recursos escassos são alocados para usos mais eficientes, sendo os mercados geralmente vistos como desempenhando um papel fundamental nesse processo. Eles traçam um histórico da base de desenvolvimento de teorias relacionadas às relações de

troca de bens e serviços, conforme pode ser observado no Quadro 2.

HISTÓRICO	FATOS
Décadas de 1940 – 1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise formal de simples troca de bens e serviços;</li> <li>- Início de análise de atividades mais complexas como alocação e distribuição de risco com a introdução da idéia de “<i>state-contingence</i>” <i>commodities</i>;</li> <li>- Formulação da teoria da decisão sob incerteza de von Neumann e Morgenstern.</li> </ul>
Décadas de 1960 – 1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução do conceito de <i>private information</i> e <i>hidden actions</i> no ambiente contratual;</li> <li>- Noções de <i>incentive compatibility</i> (incentivos compatíveis) e incentivos para <i>truth telling (disclosure)</i> forneceram as bases para a teoria dos incentivos e para a economia de informações.</li> </ul>
Décadas de 1980 – 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de grande parte de toda teoria existente sobre contratos;</li> <li>- Primeiras ferramentas de análises de propriedade e direitos de controle complementando as bases da teoria da firma.</li> </ul>

Quadro 2 – Base histórica do desenvolvimento da teoria dos contratos

Fonte: Elaborado a partir de Bolton e Dewatripont (2005)

Jensen e Meckling (1976, p. 7) chamam atenção em seus estudos para a importância dada pela literatura nos aspectos normativos da relação de agência, ou seja, a forma de estruturar a relação contratual entre o principal e o agente, incluindo pagamentos de incentivos, para proporcionar os incentivos adequados para o agente tomar decisões que maximize o bem estar do principal, apesar da incerteza e controles imperfeitos existentes. Esses autores focam os aspectos positivos da teoria com base em soluções individuais dos problemas normativos, investigando os incentivos de cada parte e elementos que determinam o equilíbrio contratual que caracterizam as relações entre os agentes os principais.

A teoria dos contratos é uma das bases construtivas da teoria do agente principal ou teoria da agência em conjunto com os estudos dos custos de transação, da ocorrência de assimetria de informações e o direito de propriedade.

#### 2.1.4 Teoria da agência

A teoria da agência tem suas origens, segundo Eisenhardt (1989, p. 59), na área da economia da informação, onde a informação é focada como uma *commoditie* que possui um valor e preço dentro de um mercado imperfeito, principalmente devido a existência de assimetria de informações, desenvolvendo-se em duas principais linhas: a) a positivista, preocupada em estudar os conflitos de objeto do principal e agente; e, b) do agente/principal, que procura, por meio de uma abordagem matemática, o efeito de três fatores que compõem os contratos entre o principal e o agente (estrutura de preferência das partes do contrato, natureza da incerteza e estrutura de informações da empresa e do seu ambiente). Essas duas

linhas têm uma unidade de análise em comum que é o contrato entre o principal e o agente.

Para Siffert Filho (1998, p. 4), a teoria do agente principal ou teoria da agência constitui um dos braços da teoria da firma, da teoria dos contratos e da teoria dos custos de transação, onde se relaciona com a assimetria da informação entre os agentes, com o direito de propriedade, com as transações e, consequentemente, com os contratos. Siffert Filho (1998) considera que o direito de propriedade possui efeitos em termos de incentivo, diferentemente do problema do agenciamento que se relaciona com a transmissão de direitos de decisão do principal ao agente.

Esse mesmo autor expõe três condições necessárias que se fazem presentes nas relações bilaterais entre o principal e o agente: a) o agente tem vários comportamentos que podem ser apresentados; b) as ações dos agentes afetam o próprio bem-estar como o do principal; e, c) as ações do agente são dificilmente observáveis pelo principal, ocorrendo assimetria de informações entre estes e os agentes.

No escopo dessa teoria, os participantes denominados de principal e agente referem-se ao proprietário ou acionista e ao administrador ou gestor, respectivamente. Mas, conforme Nossa et al. (2000, p. 3), esses dois significados podem ser estendidos para outras situações de relacionamento conforme verificado no Quadro 3, sendo importante frisar que o principal é entendido como figura ativa e o agente o ente passivo.

Relações		O que o principal espera do agente?
Principal	Agente	
Acionistas	Gerentes	Maximizem a riqueza do Acionista (valor das ações)
Debenturistas	Gerentes	Maximizem o retorno do Debenturista
Credores	Gerentes	Assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento
Clientes	Gerentes	Assegurem a entrega de produtos de valor para o cliente; qualidade (maior), tempo (menor), serviço (maior) e custo (menor)
Governo	Gerentes	Assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da empresa
Comunidade	Gerentes	Assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente etc.
Acionistas	Auditores Externos	Atestem a validade das demonstrações contábeis (foco na rentabilidade e na eficiência)
Credores	Auditores Externos	Atestem a validade das demonstrações contábeis (foco na liquidez e endividamento)
Gerentes	Auditores Internos	Avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor
Gerentes	Empregados	Trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos
Gerentes	Fornecedores	Supram as necessidades de materiais dos gerentes no tempo certo e nas quantidades requisitadas

Quadro 3 – Relações entre principal e agente

Fonte: Elaborado a partir de Martinez (1998)

Conforme Nossa et al.(2000, p. 3), a teoria de agência tenta explicar as relações contratuais entre os participantes de uma empresa, considerando como premissa que estes têm como motivação exclusiva os seus próprios interesses, ou seja, essa teoria consiste em uma conexão contratual em que o principal atribui ao agente algum serviço em seu benefício, delegando alguns poderes para tomada de decisão. Esses participantes atuam de forma cooperativa, mas possuem metas diferentes e comportamentos diversos em relação ao risco.

A teoria de agência procura solucionar dois tipos de problemas fundamentais, segundo Eisenhardt (1989, p. 58): a) quando há divergência entre os objetivos ou interesses entre o principal e o agente e dificuldade ou custos elevados para o principal para verificar ou controlar as ações do agente; e, b) embora o risco seja compartilhado, o principal e o agente podem apresentar comportamentos divergentes ante diferentes preferências de risco.

Andrade e Rosseti (2008, p. 85) identificam que as razões dos conflitos de agência são embasadas em duas premissas: a inexistência do contrato perfeito, conhecida por axioma de Klein; e, a inexistência do agente perfeito, defendida por Jensen e Meckling. Esses autores apontam a existência de outra categoria de problema decorrente da concentração de propriedade em poucos acionistas majoritários gerando conflito entre estes e os acionistas minoritários, além do grande problema de agência conhecido como conflito entre agentes (administradores) e principal (acionistas), originário do oportunismo das decisões dos administradores que não maximizassem o valor das ações.

Martinez (2004, p. 3) afirma que o problema central de análise na teoria de agência é em relação a possibilidade de o agente assumir um comportamento dito como oportunista em relação as suas ações ou omissões, com vistas a satisfazer o seu interesse pessoal. O agente é tido como racional, evitando riscos, ou seja, ele procura maximizar o seu bem estar. Outro ponto é em relação aos riscos distintos assumidos pelo principal e pelo agente, cada um adota uma postura diferente diante de cada situação na empresa.

A teoria de agência atribui o prêmio ou resultado das ações realizadas conjuntamente ao principal e, ao agente, são atribuídos compromissos e obrigações assumidos em favor do principal, conforme Hendrickson e Breda (1999 apud BRISOLA, 2004, p. 4). Segundo esses mesmo autores, o principal tem prerrogativas como: avaliador de informação, exercer opção de escolha do sistema de informações e determinador da função utilidade

essencial. Já o agente assume compromissos como: tomar decisões em nome do principal, garantir a execução em benefício das partes e respeitar e considerar a função utilidade do principal sempre que possível.

Eisenhard (1989, p. 59) desenvolve um resumo sobre a teoria da agência, conforme mostrado no Quadro 4.

Principais pontos	Resumo
Idéia chave	- As relações entre principal e agente devem refletir uma organização eficiente de informações e de riscos entre as partes
Unidade de análise	- Contratos entre principal e agente
Hipóteses humanas	- Interesses pessoais; racionalidade; e, aversão ao risco
Hipóteses organizacionais	- Conflito de metas parciais entre os participantes. Eficiência como critério de efetividade, assimetria de informações entre principal e agente, agente responsável pelas atividades delegadas pelo principal.
Hipóteses informacionais	- Informação como uma <i>commodity</i> comprável (valor)
Problemas de contrato	- <i>Agency</i> (perigo moral e seleção adversa)
Problema dominante	- Relação em que o principal e o agente possuem objetivos e preferências ao risco distintas (compensação, regulação, liderança, gestão, denúncia, integração vertical, preço de transferência)
Custos de agência	- Despesas de monitoramento, despesas de cobertura, custo de oportunidade e despesas de estruturação
Restrições a atividades do agente	- Altruísmo, reputação, controles burocráticos

Quadro 4 – Resumo da teoria de agência

Fonte: Eisenhardt (1989, p.59), adaptado por Martinez (1998, p. 8)

Perrow (1986 apud Eisenhardt, 1989, p. 64) coloca que a teoria da agência restabelece a importância dos incentivos e do interesse próprio no pensamento organizacional, faz lembrar que grande parte da existência organizacional é baseada no interesse próprio e enfatiza a importância de um problema comum estrutural em tópicos pesquisados.

A resolução de conflitos entre principal e agente, celebração e manutenção de contratos entre as partes e monitoração e controle das atitudes oportunistas, incorrem em custos para as organizações, custos estes denominados de custo de agência ou de agenciamento.

Sobre custos de agência, Jensen e Meckling (1976) os definem como a soma das despesas de acompanhamento por parte do principal, das despesas de alinhamento por parte do agente e das perdas residuais. Esses custos surgem também em qualquer situação que envolva esforço cooperativo por mais de uma pessoa, mesmo não havendo um claro relacionamento entre principal e agente.

Esses custos podem ser classificados, com base em Jensen e Meckling (1976),

como: a) despesas de monitoramento, que tem como objetivo avaliar, acompanhar e restringir o comportamento dos gestores que geram gastos com sistemas de informações, auditorias, controles, etc. com vistas a minimizar efeitos do oportunismo; b) despesas com cobertura de seguros, sendo aquelas destinadas a criar mecanismos de proteção de atos desonestos do agente (oportunismo); e, c) perdas residuais originárias de divergências de decisões dos agentes e do principal.

Ainda sobre custos de agência, que são originários da necessidade de minimizar os conflitos de agência originários da segregação entre propriedade e gestão, conforme Fontes Filho (2009, p. 40), um fato deve ser considerado em relação a mais acesso dos agentes à informação da organização (assimetria de informação). Isto levanta dois pontos importantes na origem desses conflitos: a) o risco moral (*moral hazard*), que ocorre quando o agente altera seu comportamento após a contratação; e, b) a seleção adversa (*adverse selection*), que pode permitir a contratação de um agente não qualificado onde este afirma ter aptidões que não possui.

Na tentativa de alinhamento dos interesses entre o principal e o agente bem como minimizar os custos de agência, Byrd et al. (1998, apud Martinez, 1998, p.8) citam alguns mecanismos de controle e incentivos que podem ser adotados:

- a) participação acionária: aumentando a quantidade de ações dos administradores;
- b) compensação: por meio de contratos, determinar uma compensação suficiente para manter administradores com talento, fazendo com que eles tomem decisões que agreguem valor aos acionistas, podendo ser por meio de salários e bônus ligados a avaliações de desempenho;
- c) diretoria: que representa os interesses dos acionistas, onde seus componentes podem ser funcionários de carreira ou advindos do mercado;
- d) mercado de trabalho dos gerentes, que influencia nas contratações futuras de administradores por outras empresas;
- e) controle da empresa pelo mercado, visto que o mercado estima de forma antecipada os custos de agenciamento refletindo no preço das ações, sendo a aquisição de uma empresa por outra, um minimizador de custos de agência;

- f) grandes acionistas e investidores ativistas que se propõem a monitorar de forma mais próxima o desempenho da empresa, refletindo em uma diminuição de custos de agência;
- g) dívidas e dividendos que contribuem para a redução de custos de agência no sentido em que reduzem o caixa em favor de credores e dos acionistas, implicando em menos recursos a serem direcionados aos gastos com os agentes.

A teoria da agência, segundo Eisenhardt (1989, p. 64), teve duas contribuições específicas para o pensamento organizacional. A primeira comprehende o tratamento da informação que é tratada como uma *commoditie*, tendo um custo e que pode ser comprada. Isso dá um importante papel para os sistemas de informações formais como orçamento, gerenciamento por objetivos, para o conselho de administração, como também para os sistemas informais como orientação para a gestão. A consequencia disso é que as organizações podem investir em sistemas de informação para controlar o oportunismo do agente.

A segunda contribuição da teoria da agência, segundo Eisenhardt (1989, p.65), comprehende as implicações decorrentes do risco. Organizações assumem as incertezas futuras que podem trazer prosperidade, falência ou uma graduação entre esses dois extremos, sendo o futuro somente parcialmente controlado pelos membros da organização, visto que os efeitos ambientais como regulação do governo, surgimento de novos concorrentes e as inovações tecnológicas podem afetar os resultados. Essa teoria estende o pensamento organizacional, direcionando as implicações da incerteza de resultados para a criação do risco, sendo esta incerteza vista em termos de troca risco/recompensa e não apenas em termos de incapacidade de planejar com antecedência.

Portanto, toda essa base teórica contribuiu para o surgimento de um novo conceito com a finalidade, dentre outras, de direcionar as organizações ao alinhamento de interesses e soluções de conflitos entre agente e principal por meio de instrumentos de monitoramento e incentivos que ficou conhecido com Governança Corporativa.

## 2.2 Conceitos e princípios de Governança Corporativa

Com as teorias que visam explicar a origem e o funcionamento da firma e os conflitos de agência decorrentes do oportunismo dos gestores e relacionados à estrutura de propriedade acionária, além de fatores internos como a evolução das práticas de negócio e de

fatores externos com suas diversas variáveis complexas e com mudanças frequentes, desenvolveu-se um ambiente propício à governança corporativa.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a partir da primeira metade dos anos 90, decorrente de um movimento surgido principalmente nos Estados Unidos, os acionistas verificaram a necessidade de implementação de novas regras que os protegesse de oportunismos da diretoria executiva das organizações, da falta de inoperância dos conselhos de administração e das omissões das auditorias externas.

Andrade e Rossetti (2008, p. 90) expõem razões essenciais, razões internas e externas para o surgimento da governança corporativa. Como razões essenciais esses autores citam: a) o relacionamento acionistas-corporações (inadequações de relações entre gestores e acionistas); b) atuação da diretoria executiva (interesses divergentes dos acionistas controladores ou minoritários); e, c) a constituição de conselhos de administração (atuação divergente do interesse dos acionistas). As razões externas compreendem: a) as mudanças do macroambiente (desfronteirização de mercados reais e financeiros, desengajamento do Estado-empresário e ascensão de novos *players* globais); b) as mudanças no ambiente de negócios (reestruturação setoriais); e, c) as revisões nas instituições de mercado de capitais junto com posturas mais ativas dos investidores institucionais. As razões internas citadas por esses autores são: a) as mudanças societárias (fusões, cisões e aquisições); b) os realinhamentos estratégicos (abertura de mercados, fusões e aquisições); e, c) os reordenamentos organizacionais (profissionalização da gestão). Estas últimas compreendem desde a profissionalização à implantação de controles preventivos contra fraudes e ganância.

Vários estudiosos e órgãos relacionados ao assunto definiram governança corporativa sob vários aspectos que estão apresentados no Quadro 5.

Fonte da definição	Definição de governança corporativa
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009)	“É fundamental para a integridade das corporações, instituições financeiras e mercados e, também, para a saúde das economias e manutenção de suas estabilidades. Deve fornecer incentivos adequados para o Conselho de Administração e gestão para alcançar os objetivos de interesse da companhia e seus acionistas facilitando o acompanhamento eficaz proporcionando um grau de confiança necessário ao bom funcionamento de uma economia de mercado. Ajuda a garantir o uso do capital de forma eficiente mantendo a confiança dos investidores e atraindo mais capital de longo prazo.”
European Corporate Governance Institute (ECGI) ( <a href="http://www.ecgi.org/organisation/about_ecgi.htm">http://www.ecgi.org/organisation/about_ecgi.htm</a> )	“É a base da prestação de contas das empresas e instituições, equilibrando objetivos corporativos, econômicos e sociais por um lado com a comunidades e por outro as aspirações individuais. A estrutura de governança adequada é de fundamental importância no fortalecimento

Fonte da definição	Definição de governança corporativa
	das economias, em especial aquelas em desenvolvimento e transição, contribuindo para evitar fraude e da má gestão.”
International Finance Corporation (IFC) ( <a href="http://www.ifc.org/ifcext/corporate_governance.nsf/Content/WhyCG">http://www.ifc.org/ifcext/corporate_governance.nsf/Content/WhyCG</a> )	“A governança corporativa refere-se às estruturas e processos para a direção e controle das sociedades. Governança corporativa diz respeito às relações entre a gestão, o Conselho de Administração, os acionistas controladores, os acionistas minoritários e outros interessados. A boa governança corporativa contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, melhorando o desempenho das empresas e aumentando o seu acesso ao capital externo.”
Cadbury Committee (1992 apud ANDRADE e ROSSETTI, 2007)	“É o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.”
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009, p. 19)	“É um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle.”
Comissão e Valores Mobiliários (CVM) ( <a href="http://www.cvm.gov.br">www.cvm.gov.br</a> )	“O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de Governança Corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.”
Monks e Minow (2004)	“Trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; e, c) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.”
Blair (1999 apud ANDRADE e ROSSETTI, 2008, p. 138)	“Trata dos meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível.”
Williamson (1996 apud ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 138)	“Trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato das questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo.”
Thumbull (1997)	“Descreve todas as influências que afetam os processos institucionais, incluindo os de nomeação dos controladores e / ou reguladores envolvidos na organização da produção e venda de bens e serviços. Descrita desta forma, a governança corporativa inclui todos os tipos de empresas incorporadas ou não no âmbito do direito civil.”
Claessens e Fan (1996 apud ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 138)	“Diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dados aos acionistas e a outros públicos estratégicos, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.”
Gonzalez (2002)	“É todo o processo de gestão e monitoramento desta que leva em consideração os princípios da responsabilidade corporativa (fiscal, social, trabalhista, comunitária, ambiental, societária...), interagindo com o ambiente e os públicos estratégicos, os chamados <i>stakeholders</i> em busca da sustentabilidade para ser perene”
Shleifer e Vishny (1997)	“É o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outros públicos estratégicos. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos”
Mathiesen (2002 apud LEAL E CAMURI, 2008)	“É um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno.”

Fonte da definição	Definição de governança corporativa
Cadbury ( 2002, p. 1)	“É o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas.”
Demb and Neubauer (1992, p. 187)	“O processo pelo qual as corporações tornam-se responsáveis pelos direitos e desejos dos <i>stakeholders</i> ”

Quadro 5 – Definições variadas de governança corporativa

Fonte: Adaptado a partir de Ribeiro (2009) e Andrade e Rossetti (2007)

Como pode ser observado no Quadro 5, as definições apresentam focos distintos mas alinhadas no sentido relacionamento e interesses dos *stakeholders*, controles e processos organizacionais. Nesse sentido, Andrade e Rossetti (2007 p. 141) procuraram sintetizar a abrangência e todo o sentido da governança corporativa, definindo-a como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo: a) propósitos dos proprietários; b) sistemas de relações proprietários-conselho-direção; c) maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim; d) sistema de controle e fiscalização das ações dos gestores; e) sistemas de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados da corporação; e, f) sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas.

Para nortear a aplicabilidade da governança corporativa nas organizações no sentido de garantir a maximização de lucros da empresa, bem como decorrente da preocupação da redução de risco para os investidores e o aumento da ingerência sobre as decisões da empresa, surgiram, paulatinamente, os princípios de governança corporativa. Segundo Scherer (2003, p. 436), o conjunto dos princípios tem por objetivo homogeneizar a conduta das empresas, possibilitando uma comparação quanto à disposição de seus dirigentes em se comprometer com as recomendações feitas pelos acionistas (proprietários).

Os princípios de governança corporativa são utilizados de formas diferentes na legislação, regulamentos, estatutos das empresas e códigos de melhores práticas de governança, conforme Barros (2007, p. 54). Essas formas diferentes são sintetizadas nos seguintes valores, segundo Andrade e Rossetti (2007, p. 140), ou princípios propriamente ditos: *fairness* (senso de justiça), *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas com responsabilidade) e *compliance* (conformidade legal, obediência às normas).

Os princípios de governança corporativa, na visão da OECD (2004), compreendem:

- a) garantir a base para uma estrutura de governança corporativa efetiva: deve

- promover mercados transparentes e eficientes, ser coerente com o estado de direito e articular claramente a divisão de responsabilidade entre as diferentes supervisões e autoridades regulatórias e executivas;
- b) os direitos dos acionistas e as funções chaves da propriedade: a governança corporativa deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas;
  - c) o tratamento equitativo dos acionistas: a estrutura de governança corporativa deve assegurar o tratamento equitativo de todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros;
  - d) o papel das partes interessadas na governança corporativa: deve reconhecer os direitos das partes interessadas estabelecidas por lei ou por acordos mútuos e incentivar a cooperação ativa entre as empresas e as partes interessadas na criação de riqueza, empregos e sustentabilidade;
  - e) *disclosure* e transparência: deve assegurar que a divulgação oportuna e precisa é feita para todos os fatos relevantes à organização, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa;
  - f) a responsabilidade do Conselho de Administração: deve garantir a orientação estratégica da empresa e o controle eficaz da gestão e da responsabilidade do conselho para a empresa e os acionistas.

Segundo o IBGC (2009), os princípios de governança que devem orientar as boas práticas de governança são:

- a) transparência: disponibilização de informações de interesse para as partes interessadas e não só as obrigadas por força de leis e regulamentos;
- b) equidade: tratamento justo dos *stakeholders*, inclusive dos sócios, sem adoção de política discriminatórias;
- c) prestação de contas: prestação de contas da atuação dos sócios, administradores, conselho fiscal e auditores;
- d) responsabilidade corporativa: primar pela sustentabilidade das organizações com vistas a perpetuidade, levando em conta questões sociais e ambientais nos negócios e operações da empresa.

## 2.3 Aplicação da Governança Corporativa às Sociedades Cooperativas

No mercado global, verifica-se que as empresas estão cada vez mais adequando a

sua estrutura organizacional para atender as exigências dos *stakeholders* além de tentarem sobreviver diante de pressões regulatórias, competidores e demais forças mercadológicas. Isso não é diferente nas sociedades cooperativas que buscam implementar boas práticas de governança corporativa para se sobressaírem e resolverem seus problemas de conflitos derivados da separação entre propriedade e gestão, bem como problemas de monitoramento das relações entre os associados e os administradores e, por fim, o direcionamento da estrutura material deste tipo de organização, conforme Treter e Kelm (2004).

Esses mesmos autores propõem uma sistematização da dinâmica das relações de governança corporativa nas organizações cooperativas, conforme Figura 1.

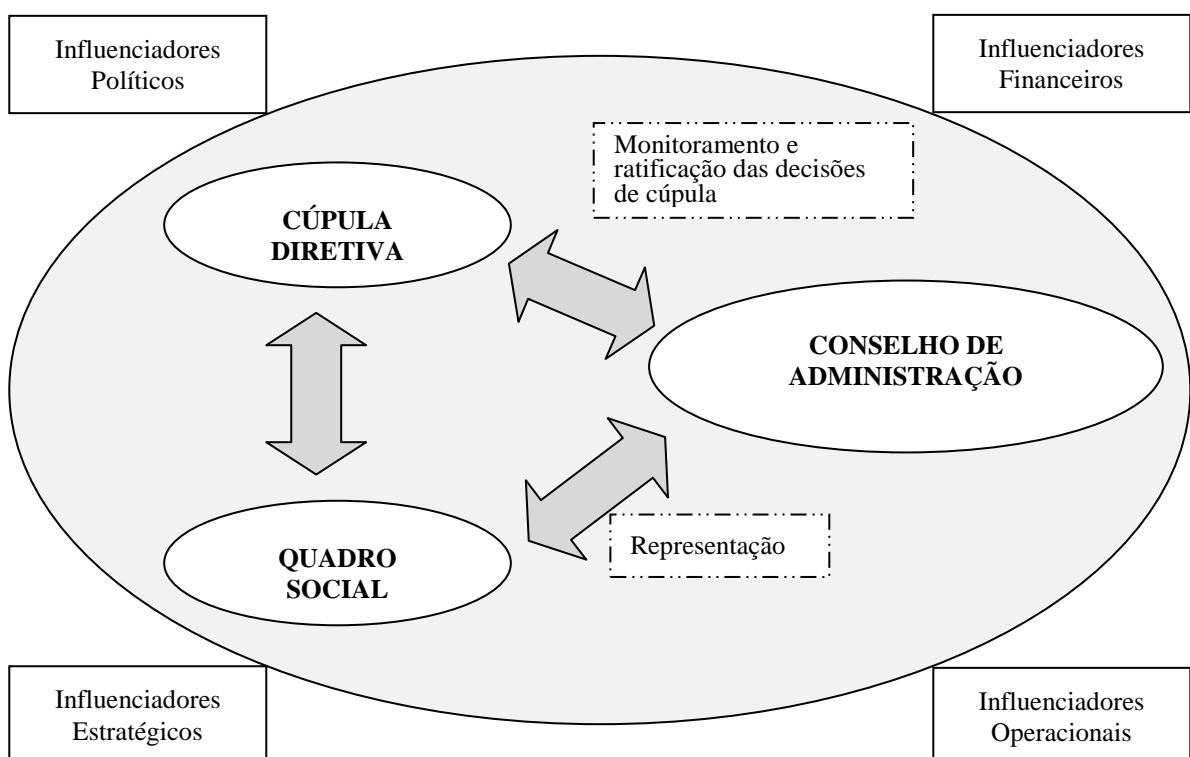


Figura 1 – Relações de governança na organização cooperativa

Fonte: Treter e Kelm (2004, p. 4)

Nessas relações propostas, conforme Figura 1, os autores inferem que o fluxo decisório envolve o quadro social como fonte de idéias iniciais, não significando dizer que estas idéias não possam também ser originárias da cúpula diretiva, e é ratificado pelo Conselho de Administração, como órgão de controle e monitoramento das decisões.

As boas práticas de governança corporativa podem ser aplicadas em qualquer tipo

de organização, inclusive às sociedades cooperativas. Em relação a esse tipo de organização, o conflito de agência entre associados (cooperados) e os gestores representa uma vulnerabilidade na governança das cooperativas, conforme Cuevas e Fisher (2006 apud LIMA, ARAÚJO e AMARAL, 2008, p. 8).

Sobre os princípios que podem solucionar os problemas de agência nas cooperativas de crédito e que podem ser estendidos às demais modalidades de cooperativas, Westley e Branch (2000 apud LIMA, ARAÚJO e AMARAL, 2008, p. 8) sugerem:

- a) definição clara das alçadas de decisão para os gestores para limitar o envolvimento da diretoria nas operações do dia a dia, separando a tomada de decisão de sua execução;
- b) definição dos critérios técnicos mínimos para eleição de um cooperado possa se eleger para órgãos de administração;
- c) definição das atribuições do comitê de supervisão (auditoria interna) para ter independência dos gestores da organização de forma a ser verificada a aderência com o estatuto social, aos controles internos e a atuação dos gestores;
- d) definição de políticas para a execução do negócio da cooperativa;
- e) definição das responsabilidades da direção em referência às operações e ao funcionamento da cooperativa, bem como suas punições e substituições de dirigentes por não cumprimento de suas responsabilidades;
- f) definição de código de ética e de controles do negócio com vistas a evitar conflito de interesses;
- g) previsão de rotatividade de cargos entre os componentes da administração com vistas a renovação de idéias e perpetuidade nos cargos.

Para melhor entender a governança corporativa nas sociedades cooperativas, apresenta-se a seguir conceitos básicos sobre esse tipo de sociedade e do movimento que possibilitou o seu surgimento.

### **2.3.1 Conceito de Sociedade Cooperativa e cooperativismo**

A história do cooperativismo é tão antiga quanto a existência da luta pela sobrevivência humana, conforme exposto por Macedo e Ximenes (2001), portanto a cooperação é uma propriedade da raça humana.

Segundo esses mesmos autores, o chamado cooperativismo moderno tem suas raízes na sociedade inglesa do século XIX, onde existia um pensamento mecanicista e pensamentos de filósofos como John Locke, Descartes e Newton. O pensamento cartesiano de Newton contribuiu para o nascimento do cooperativismo, num mundo onde existiram graves problemas sociais, exploração do trabalho, que motivou o surgimento de organizações de trabalhadores, reivindicando melhores condições sociais, econômicas e políticas.

Pensadores que surgiram inicialmente na Inglaterra e na França contribuíram para a formação de concepções, princípios e políticas de ação das cooperativas de hoje, conforme exposto pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) (2004, p. 5), compondo esse quadro intelectual estão: Robert Owen, inglês, considerado o pai do cooperativismo, que se referia às associações agrícolas (1772-1858); Charles Fourier, francês, idealizador das cooperativas, assim como Owen, se referia às associações agrícolas (1772-1858); Luis Blanc, francês, defendeu a liberdade baseada na educação e na formação moral da sociedade e se referia às associações de trabalhadores urbanos (1812-1882); Charles Gide, francês, conhecido por suas obras sobre economia, política e cooperativismo e fundador da Escola de Nimes, que contribui para o conhecimento do cooperativismo (1847-1932); Philippe Buchez, belga, organizou as associações operárias de produção, originando as cooperativas de produção de hoje (1792-1865); Willian King, inglês, médico que se dedicou ao cooperativismo de consumo (1654-1725); e, John Bellers, inglês, tentou organizar cooperativas de trabalho para acabar com o lucro e as indústrias que não tinham utilidade (1654-1725).

Segundo ainda aquela organização, esses pensadores defenderam idéias como: a) associação e ênfase na união em atividades sociais e econômicas; b) cooperação como força de ação emancipadora da classe trabalhadora por meio da organização por interesses de trabalho; e, c) tal organização é criada por iniciativa própria com controle e administração democrática e de autogestão (OCB, 2004).

O surgimento do cooperativismo se deu no sentido de desenvolver um novo instrumento democrático e de distribuição da produção e renda, e ainda, promover a humanização do mercado e das relações entre o capital e o trabalho com vista a promover justiça social.

No Brasil, o cooperativismo foi regulamentado por meio da Lei 5.764, de 16 de

dezembro de 1971, que ficou conhecida como a “Lei do Cooperativismo”. Segundo essa Lei, mais precisamente em seus artigos 3º e 4º, uma cooperativa, também denominada de singular, é uma sociedade civil composta de pessoas com no mínimo 20 participantes, não sujeita à falência, forma e natureza jurídica própria, sem ter como objetivo o lucro, abrangendo o lado econômico e social dos seus componentes.

O cooperativismo possui seus valores e princípios em conjunto com idéias gerais. Princípios compreendem a interpretação dos valores e se adaptam ao tempo e ao local, já os valores têm caráter abrangente e perene no tempo. Os valores do cooperativismo, segundo Macêdo e Ximenes (2001) compreendem a solidariedade, equidade; justiça social, liberdade e democracia.

Segundo a OCB (2004, p. 5), a primeira cooperativa surgiu a partir de um grupo de tecelões do condado de Lancashire, na cidade de Rochdale, Inglaterra, e foi denominada de Rochdale Society of Equitable Pioneers em 1844. Conforme Macêdo e Ximenes (2001), os princípios do cooperativismo, que têm sua origem no estatuto de Rochdale, foram sistematizados na escola de Nimes, na França, compreendendo: a) adesão voluntária; b) controle democrático pelos sócios (gestão democrática); c) participação econômica dos sócios; d) autonomia e independência; e) educação, treinamento e formação; f) cooperação entre cooperativas (intercooperação); e, g) preocupação com a comunidade.

Sobre conceitos da organização surgida do movimento cooperativista, a chamada cooperativa, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que é uma entidade não governamental e independente, fundada em Londres no ano de 1895, representa, congrega e presta serviços às cooperativas do planeta, a define como uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para fazer atender as aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada (OCB, 2004).

O IBGC (2004) define as cooperativas como sociedades de pessoas constituídas para prestarem serviços aos associados, também chamados de cooperados, cuja distribuição de resultados está vinculada às operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação do capital.

Conforme a OCB (2004, p 12), cooperativa é uma das formas avançadas de organização da sociedade civil que proporciona o desenvolvimento sócio-econômico aos seus integrantes e à comunidade, resgata a cidadania por meio da participação, do exercício da democracia, liberdade e autonomia, no processo da economia e do trabalho.

### **2.3.2 Governança Corporativa aplicada às Sociedades Cooperativas**

A governança corporativa pode ser aplicada também às sociedades cooperativas, pois, nesse tipo de sociedade, existem fatores condicionantes de sua estrutura que, segundo Serigati (2008, p. 28), são: a) a forma de alocação e definição da posse e o acesso aos direitos de propriedade de uma cooperativa pela Lei 5.764; b) a particularidade dos proprietários serem seus principais usuários; e, c) presença de características próprias encontradas entre os proprietários.

Esse mesmo autor expõe que, nas sociedades cooperativas, a Lei 5.764 inibe a alocação de direitos sobre as receitas residuais e os direitos residuais de controle sobre a propriedade de um mesmo agente e ainda impede o acesso ao mercado secundário. Esses fatos são empecilhos à aplicabilidade de instrumentos que viabilizem a apreciação de direitos de propriedade (valor de mercado), permitam aos agentes venderem ou comprarem direitos por preço determinante de valor, forneçam balizadores de avaliação de desempenho do gestor e performance de outros componentes da administração, como também mecanismos de obtenção de novas fontes de financiamentos.

Em relação à dissociação dos direitos sobre as receitas residuais e direitos residuais de controle, da proibição da transação dos direitos de propriedade, da restrição de terceiros terem esses direitos e da obrigação da dispersão da propriedade, Serigati (2008, p. 29) entende que são causas de barreiras para o uso de dois instrumentos de governança: grandes *blockholders* (pode suavizar os problemas de agência por meio de concentração de direitos de propriedade sob a titularidade de um mesmo agente ou grupos de agentes) e ameaça de aquisição hostil (pode disciplinar o comportamento dos agentes por meio de ameaça de demissão caso os direitos de controle se concentrem na mão de um novo titular).

Sobre a estrutura administrativa de uma sociedade cooperativa, a Lei 5.764 impede a participação de cargos do Conselho de Administração ou da Diretoria por pessoas não associadas, mas permite a contratação de executivos de mercado para auxiliar na gestão

da organização, permitindo a celebração de contratos de incentivos de forma a alinhar os interesses destes com os objetivos da cooperativa.

A lei do cooperativismo exige que as cooperativas tenham um Conselho Fiscal, mas com componentes eleitos dentre os associados. Nada impede que sejam contratados profissionais de mercado para compor a auditoria independente e auditoria interna.

Pode-se observar que a regulação das sociedades cooperativas permite que sejam adotados certos instrumentos de governança que contribuem no sentido de minimizar os conflitos de agência e o monitoramento do comportamento e decisões dos agentes de gestão.

## 2.4 Órgãos e agentes da Governança Corporativa

No entendimento do ambiente de Governança Corporativa e seus atores, pode-se tomar como base o que Andrade e Rossetti (2007, p. 249) sintetizam em quatro grandes grupos: a) propriedade, onde estão os acionistas (donos e financiadores da organização), que exigem retorno pelo investimento disponibilizado, que, segundo Shleifer e Vishny (1997 p. 750), é a principal razão dos investidores financiarem as empresas; b) controle, cuja estrutura é composta pelos acionistas controladores, Assembleia Geral e Conselho Fiscal; c) administração, abrangendo o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva; e, d) auditoria e fiscalização, órgãos encarregados de monitorar, acompanhar e fiscalizar os processos da organização. Tais grupos, segundo esses autores, mostram a estrutura de poder que embasa a governança nas organizações.

Os acionistas tem seu papel fundamental como fonte de financiamento de recursos a longo prazo para as empresas, sendo esse efeito positivo denominado por Claessens et al. (2002, p. 2.742) de efeito-incentivo, fazendo com que eles se interessem cada vez mais em supervisionar os gestores e exigir mais informações. Mas, deve ser observado que numa situação onde há grande concentração de ações em grandes acionistas, podem ocorrer efeitos negativos, sendo o principal deles conhecido por efeito-entrincheiramento. Conforme Silveira (2004, p. 70), esse efeito ocorre quando os grandes acionistas passam a perseguir outros acionistas, baseando-se na hipótese de que quanto maior o direito de controle, maior a probabilidade de expropriação da riqueza dos outros acionistas.

A Assembleia Geral tem importância na governança corporativa por ser um órgão deliberativo e soberano da organização cujas decisões estarão voltadas para o interesse da companhia. Esta é convocada todo ano, nos quatro primeiros meses subsequentes ao

encerramento do exercício social, para deliberações com base na prestação de contas dos administradores, destinação do lucro, eleições do Conselho de Administração e fiscal. Enfim, a estrutura de poder das companhias é desenhada na Assembléia Geral.

Quanto aos órgãos de fiscalização e auditoria, que tem como um dos papéis, minimizar os riscos de conflitos técnicos, compreendem órgãos internos e externos à organização como: a) Conselho Fiscal, que é encarregado de garantir o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, tendo funções como fiscalizar os atos dos administradores, opinar sobre relatório anual da administração, avaliar propostas a serem submetidas a Assembleia Geral, denunciar erros, fraudes e crimes à administração sugerindo providências, fiscalizar transações entre partes interessadas, dentre outros; b) Comitê de Auditoria, vinculado ao Conselho de Administração e encarregado de supervisionar a integridade e qualidade de práticas contábeis, verificação de conformidade, orientador das relações da companhia com o mercado bem como levantamento e análise de riscos críticos; c) Auditoria Independente, que tem como responsabilidade principal a verificação e análise das demonstrações contábeis e sua conformidade; e, d) Auditoria Interna, focada principalmente em *compliance* e nos controles internos e verificação de riscos operacionais.

O Conselho de Administração, no contexto da governança corporativa, é o órgão fiduciário dos interesses dos acionistas, fazendo uma ponte de relacionamento entre os acionistas e a diretoria executiva e entre acionistas controladores e os minoritários, monitorando a estrutura de riscos e gerindo os conflitos de agência e seus custos.

A Diretoria Executiva é o órgão que comanda o funcionamento da companhia por meio de suas unidades de acordo com o negócio da organização. Tem como função tomar decisões no sentido de maximizar o resultado e agregar valores ao proprietário de maneira sinérgica com o Conselho de Administração, devendo ter função e responsabilidades distintas e claras em relação a este órgão.

Estes órgãos devem estar sempre alinhados com o objetivo maior da companhia e alinhados com a filosofia da governança corporativa para que esse processo possa contribuir para a geração de valor e demais vantagens advindas das boas práticas de governança.

O IBGC (2009) sintetiza, na Figura 2, o sistema de governança corporativa apresentando seus órgãos e relacionamentos dos agentes de governança, bem como a abrangência da gestão e da própria governança corporativa nas organizações.

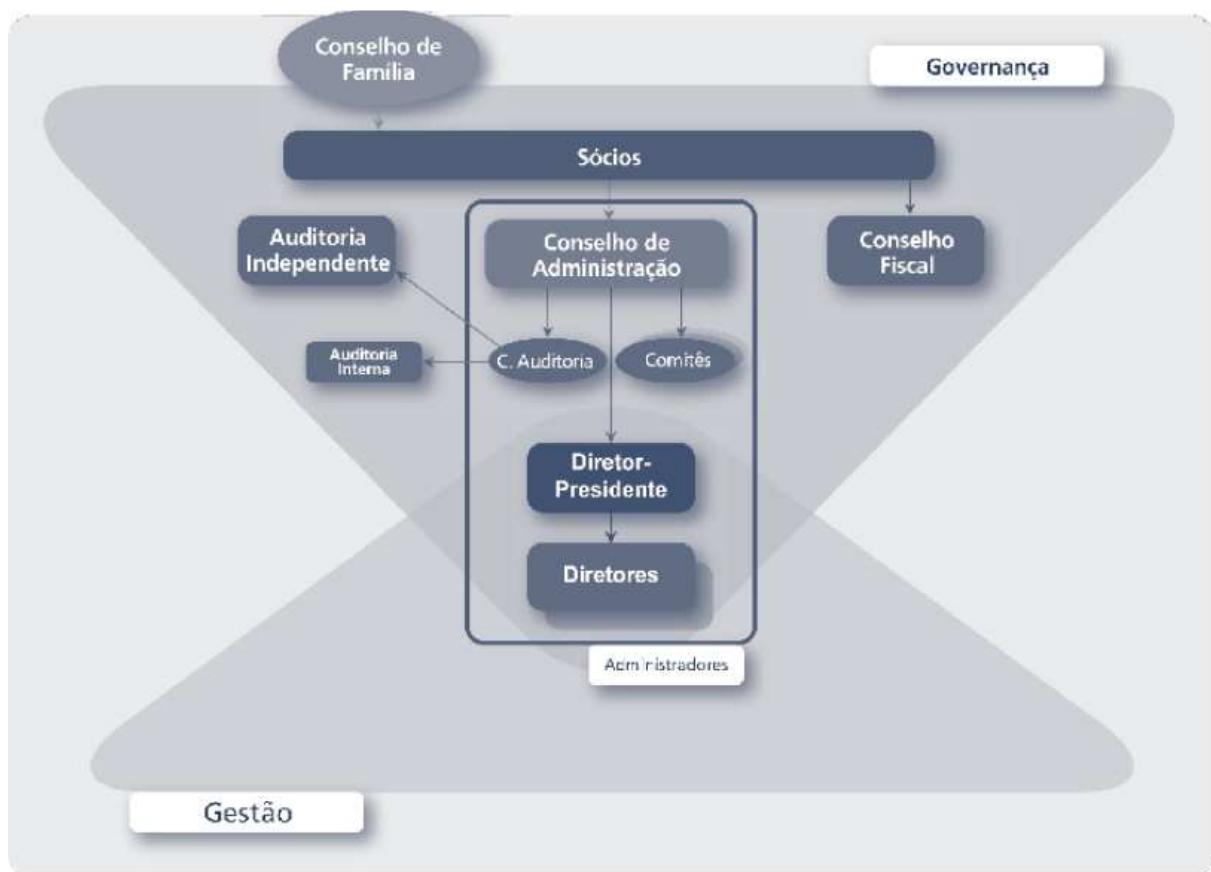


Figura 2 – Sistema de governança corporativa

Fonte: IBGC (2009, p. 16)

A subseção seguinte apresenta os órgãos e agentes de governança corporativa na estrutura organizacional das sociedades cooperativas

#### 2.4.1 Órgãos e agentes nas Sociedades Cooperativas

Para se ter uma noção básica de uma empresa cooperativa e como ela se diferencia ou se assemelha a uma organização associativa ou a uma empresa mercantil, o Quadro 6 mostra uma comparação entre essas organizações.

ASSOCIAÇÃO	EMPRESA MERCANTIL	COOPERATIVA
- União de pessoas	- Sociedade empresarial	- Sociedade simples, regida por legislação específica
- Sem fins lucrativos	- Lucro	- Prestação de serviços econômicos ou financeiros
- Número de sócios ilimitados	- Número ilimitado ou não de acionistas	- Número ilimitado de associados, salvo capacidade técnica
- Cada pessoa tem direito a um voto	- O voto é proporcional ao capital	- Cada pessoa tem direito a um voto
- O quorum das assembleias é baseado no número de associados	- O quorum das assembleias é baseado no capital	- O quorum das assembléias é baseado no número de associados
- Não existem quotas de capital	- Transferência de ações a terceiros	- Transferência de quotas-partes a

ASSOCIAÇÃO	EMPRESA MERCANTIL	COOPERATIVA
		terceiros não permitida a estranhos à sociedade ou transferência não permitida
- Não há geração de excedentes	- Lucro proporcional ao capital	- Retorno dos excedentes proporcional ao volume das operações

Quadro 6 – Diferenças x Semelhanças entre associação, cooperativa e empresa mercantil  
Fonte: OCB (2004, p. 12)

As cooperativas são geralmente administradas por uma Diretoria ou Conselho de Administração, conforme Serigati (2008, p. 23), cuja composição é de associados eleitos a partir da realização de uma Assembléia Geral com mandato máximo de 4 anos. A destituição desses membros só pode ser feita por processo similar. É permitida a contratação de gerentes técnicos para compor o corpo de gestores da cooperativa, bem como criar órgãos necessários à administração.

Conforme a Lei 5.764, a Assembléia Geral é o órgão supremo e deliberativo com poderes para decidir sobre todos os aspectos da organização, sendo que cada associado tem direito a somente um voto, de forma independente da quantidade de quotas de que seja possuidor. A Assembleia Geral pode ser ordinária, que é obrigatória e ocorre nos três primeiros meses do ano subsequente ao término de cada exercício social, e extraordinária, realizada quando necessária, de acordo com o edital de convocação.

Além de uma Diretoria e do Conselho de Administração, uma cooperativa possui um conselho fiscal, uma auditoria interna e outra independente, além de gestores de mercado para minimizar os custos de agência e gerirem os processos organizacionais.

A administração da sociedade cooperativa fica a cargo de uma Diretoria ou Conselho de Administração, órgão máximo da cooperativa, e é constituído por associados eleitos por meio da Assembleia Geral com mandatos de duração e renovação nunca superior a quatro anos, e com atribuições e funções e critérios definidos no Estatuto Social da organização. Podem existir cooperativas com Conselho de Administração e Diretoria de acordo com o estabelecido no Estatuto Social.

O Conselho Fiscal, cujos componentes são eleitos também por meio da Assembleia Geral, compõe-se de três membros efetivos e seus respectivos suplentes. Tem como função fiscalizar a administração e suas ações, as atividades e as operações da organização, sendo um órgão independente com funções e atribuições definidas em estatuto.

Além dessa estrutura administrativa, a Lei 5.764 permite que, desde que definido no estatuto Social, seja criado outros órgãos que se façam necessários à administração da organização, podendo ser contratados profissionais de mercado não associados.

No Quadro 7, demonstra-se comparativamente os principais aspectos de governança entre as sociedades cooperativas e sociedades cuja propriedade seja exercida por investidores ou proprietários.

Características	Sociedade Cooperativa	Sociedade Investidores/Proprietários
Propriedade	Associados (cooperados)	Investidores / sócios
Regulação principal	Lei 5.764/1971	Lei 6.404/1976
Classificação	No Brasil, não é permitida a abertura de capital	De capital aberto ou fechado
Divisão do capital	Quotas-parte inalienáveis, inegociáveis e seu valor não está relacionado com o desempenho passado nem futuro	Ações que podem ser negociáveis e sintetizam o valor presente de ganhos futuros esperados descontados a uma taxa de retorno
Distribuição dos resultados	Distribuição das sobras proporcional ao volume de operações realizadas pelo associado (cooperado) com a cooperativa ou para fundos de reservas	Distribuição do lucro proporcional ao a quantidade de ações que o proprietário detém ou reinvestimento
Direito a voto	Independente de quota-parte ou volume de operação com a cooperativa vale a regra: um homem = um voto	Proporcional ao volume de capital integralizado em ações – permitida a existência de controladores e minoritários
Conselho de Administração	Componentes devem ser associados (cooperados) com renovação não superior a quatro anos	Componentes com gestão não superior a três anos com direito a reeleição e podem ser pessoas de mercado
Direito de propriedade	Não aloca direitos sobre as receitas residuais e direitos residuais de controle sobre um mesmo agente – problemas de <i>hold up</i> (manifestação de oportunismo <i>ex post</i> à transação de forma unilateral)	A maior parte dos direitos sobre as receitas residuais são alocadas ao mesmo agente
Acesso ao mercado de crédito bancário	Maior dificuldade em função da dispersão da propriedade	Maior facilidade em obter linhas de crédito
Papel do participante da sociedade	Atuam como proprietários, principais fornecedores e, até, principais clientes em certos tipos de cooperativas, de forma concomitante	Atuam principalmente como investidores ou gestores
Interesse dos participantes	Mais homogêneo	Mais disperso
Processo de decisão	Menor custo na tomada de decisões. Para assuntos que provoquem heterogeneidade há maior dificuldade de consenso	Maior custo na tomada de decisão

Quadro 7 – Principais características de governança das sociedades cooperativas e sociedades de investidores/proprietários

Fonte: Adaptado a partir de Serigati (2008), Proner (2005) e Bialoskorski Neto (1998)

Como pode ser evidenciado no Quadro 6 e no que foi exposto nessa seção, as sociedades cooperativas possuem características distintas das demais sociedades mas,

também, possuem aspectos semelhantes que contribuem para que a governança corporativa possa abranger esse tipo de sociedade de forma que as boas práticas sejam adotadas nessas organizações.

## 2.5 Práticas de Governança Corporativa

Ao separar a propriedade da gestão das companhias, começam a surgir os problemas de governança gerados a partir da busca de alinhamento entre os seus atores, motivação, assimetria de informações e exposição ao risco. Conforme o BACEN (2008, p.11), as boas práticas de governança corporativa vem contribuir para que os agentes cumpram o seu papel no sentido de alcançar os objetivos desejados pelos proprietários evitando que eles foquem seus próprios interesses.

A adoção de boas práticas de governança corporativa indica que a companhia está aderindo a padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei. Por essa razão, os órgãos que instituem padronização de boas práticas que não são normas, não penalizam as organizações pelo não seguimento.

As companhias que adotam práticas de governança corporativa passam a ter benefícios como, por exemplo, maior facilidade às linhas de crédito, menor custo de capital, melhoria da imagem junto aos seus *stakeholders*, melhor avaliação do preço de suas ações e menor risco para os investidores.

Cada código de melhores práticas de governança corporativa tem suas regras próprias que devem ser seguidas pelas organizações que optem em aderir a ele, comprometendo-se a cumprir exigências além daquelas imputadas normalmente para uma determinada companhia.

Os primeiros arcabouços de melhores práticas de governança corporativa foram organizados no chamado relatório do *Cadbury Committee*, em 1992, na Inglaterra, focado na solução para melhoria do problema de agência (BARROS, 2007, p. 17). Mais adiante, em 1999, a OCDE publicou suas melhores práticas, que fundamentou vários países a seguirem esse caminho, desenvolvendo códigos próprios de melhores práticas de governança corporativa.

O código de melhores práticas de governança corporativa contido no relatório Cadbury é direcionado basicamente para o Conselho de Administração e diretoria executiva de todas as companhias registradas no Reino Unido, mas é também aberto a muitas outras companhias que buscam atingir seus objetivos.

O relatório Cadbury é baseado nos princípios de transparência, integridade e responsabilidade de forma conjunta, onde a divulgação de informações contribui para o funcionamento eficiente do mercado, exigindo dos conselhos uma ação efetiva permitindo aos acionistas examinarem melhor a empresa.

Conforme o relatório Cadbury (1992, p. 15), o Conselho de Administração presta contas aos *shareholders* e ambos tem que desempenhar seu papel de forma eficaz. O Conselho de Administração faz isso com base em informações de qualidade que são fornecidas aos acionistas, e estes ficam disponíveis para exercer as suas responsabilidades como proprietários.

O código de boas práticas, com base no relatório Cadbury (1992, p. 16), apresenta dois argumentos para a sua adesão pelas organizações. Primeiro, uma compreensão clara de responsabilidades e uma abordagem ampla de uma maneira para auxiliar a diretoria na elaboração de suas estratégias. Esse argumento também apóia o funcionamento eficiente do mercado de capitais e aumenta a confiança na diretoria, auditores e relatórios financeiros e, consequentemente, melhora o nível de confiança nos negócios.

O segundo argumento é que se padrões de relatórios financeiros e de conduta dos negócios não são vistos com importância, uma maior dependência ao código pode ser imprescindível. Qualquer que seja o grau de regulação, em qualquer caso, é mais provável que haja um melhor direcionamento se forem cumpridas as recomendações, podendo ser aplicado e adotado um modelo padrão (CABDURY, 1992).

O relatório Cadbury apresenta como melhores práticas de governança as recomendações sintetizadas no Quadro 8.

Aplicação	Recomendações
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reunir-se regularmente, manter o pleno e eficaz controle sobre a organização;</li> <li>- divisão clara de responsabilidades para equilíbrio de poder e autoridade. É essencial que o presidente do conselho não seja membro da diretoria executiva;</li> <li>- deve incluir executivos não pertencentes à diretoria executiva com poder e número para tomada de decisão;</li> <li>- deve ter um procedimento formal para assuntos reservados para as decisões para garantir a direção e o controle da organização;</li> <li>- deve haver um procedimento de conduta para os diretores no cumprimento de suas obrigações para tornar o conselho independente;</li> <li>- todos os diretores devem ter acesso às informações e serviços do secretário, responsável do conselho pelo cumprimento dos procedimentos, regras e regulamentos.</li> </ul>
Diretores não Executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- devem ter julgamento independente sobre a condução das questões estratégicas, desempenho, recursos, incluindo os compromissos fundamentais e das normas de conduta.</li> <li>- a maioria deve ser ter independência na gestão e livre de qualquer relação comercial ou outra relação que interfira na independência de julgamento;</li> <li>- devem nomeados com mandatos com prazo determinado e a recondução não deve ser automática;</li> <li>- devem ser selecionados por um processo formal e suas nomeações devem ser um assunto a</li> </ul>

Aplicação	Recomendações
	ser discutido pelo Conselho de Administração.
Diretores Executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os contratos dos diretores não devem exceder três anos sem aprovação dos <i>shareholders</i>;</li> <li>- deve ser completa e transparente a remuneração dos diretores e do presidente. Bônus devem ser pagos em função e parâmetros de medida de desempenho;</li> <li>- a remuneração dos diretores executivos deve ser objeto de recomendações de um comitê de remuneração constituído exclusivamente de diretores não executivos.</li> </ul>
Informações e Controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- é obrigação do conselho apresentar uma avaliação clara e equilibrada da situação da empresa;</li> <li>- o Conselho deve assegurar manter uma objetiva e profissional relação com os auditores;</li> <li>- o Conselho deve estabelecer um comitê de auditoria com três diretores não executivos com mandato definido claramente, com autoridade e obrigações;</li> <li>- os diretores devem justificar suas responsabilidades pela elaboração das demonstrações financeiras em conjunto com o parecer dos auditores sobre as informações;</li> <li>- os diretores devem reportar sobre o sistema interno de controle da organização;</li> <li>- os diretores devem informar sobre a atividade do negócio, com responsabilidade ou qualificação, conforme necessário.</li> </ul>

Quadro 8 – Código Cadbury de melhores práticas de governança corporativa

Fonte: Adaptado a partir do relatório de Cadbury (1992)

No Brasil, as melhores práticas de governança corporativa são sugeridas pelos principais órgãos que encabeçam esse movimento que são o IBGC, a CVM e a BM&FBOVESPA.

Conforme o IBGC (2009), as melhores práticas de governança são focadas na propriedade, Conselho de Administração, gestão, auditoria independente, Conselho Fiscal e conduta e conflito de interesses, conforme demonstrado de forma sintética no Quadro 9

Aplicação	Recomendações
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cada sócio é um proprietário da organização de forma proporcional à sua participação no capital social;</li> <li>- o direito de voto é assegurado aos sócios, adotando-se o conceito de “uma ação = um voto”;</li> <li>- acordos entre os sócios que tratem de compra e venda de suas participações devem estar disponíveis a todos os sócios e estes devem se abster-se de tratar sobre a indicação de quaisquer diretores para a organização;</li> <li>- Assembleia Geral ou reunião de sócios, órgão soberano, com competência para aumentar ou reduzir o capital social, eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração quanto fiscais, tomar as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras, transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade, sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social e aprovar a remuneração dos administradores. Convocação deve ser feita com no mínimo 30 dias de antecedência, preferencialmente, favorecendo a presença do maior número de sócios possível por meio de instrumentos (webcast, transmissão <i>on line</i>, votação eletrônica e voto por procuração, dentre outros) e com tempo para as deliberações;</li> <li>- no caso de transferência de controle, a oferta de compra de ações/quotas deve ser para todos os sócios nas mesmas condições (<i>tag along</i>);</li> <li>- adoção de mecanismos de proteção à tomada de controle (<i>poison pills</i>) que obriguem o adquirente de uma posição minoritária a realizar uma oferta pública de ações (OPA) estendida aos demais sócios;</li> <li>- as condições de saída dos sócios devem ser previstas em Estatuto ou Contrato Social de forma clara;</li> <li>- os conflitos entre os sócios devem ser resolvidos de forma preferencial por meio de mediação e, caso não haja acordo, por meio de arbitragem;</li> <li>- nas organizações familiares, devem implementar um Conselho de Família formado para</li> </ul>

Aplicação	Recomendações
	<p>discussões de assuntos familiares alinhando as expectativas de seus membros a respeito da organização devendo: definir limites entre interesses familiares e empresariais, preservar valores da família, definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, criar mecanismo para aquisição de participações de outros sócios em caso de saída, planejar o processo de sucessão, visualizar a empresa como fator de união e continuidade da família, tutelar membros da família para a sucessão, definir critérios para indicação de membros para o Conselho de Administração.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- as companhias de capital aberto devem preservar a liquidez de seus títulos com a manutenção de número adequado de ações estimulando a dispersão por meio da área de relações com investidores ou serviços dos formadores de mercado (<i>market makers</i>);</li> <li>- as empresas devem divulgar sua política de distribuição de dividendos e a periodicidade de sua atualização.</li> </ul>
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recomendado para todas as organizações;</li> <li>- deve se responsabilizar pela discussão, aprovação e monitoramento de decisões que abrangem: estratégia; estrutura de capital; perfil de risco; fusões e aquisições, contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e demais executivos; escolha e avaliação da auditoria independente; processo sucessório dos conselheiros e executivos; práticas de governança corporativa; relacionamento com os <i>stakeholders</i>; sistemas de controles internos; política de gestão de pessoas e código de conduta;</li> <li>- deve prestar contas aos sócios incluindo um parecer sobre o relatório da administração e as demonstrações financeiras além de propor, via Assembleia, a remuneração anual dos administradores condicionada a um processo de avaliação;</li> <li>- deve ter sua composição de acordo com a organização e o seu ambiente de atuação e diversidade de experiências e conhecimentos entre os seus membros, qualificações e estilos de comportamento necessários ao desenvolvimento das atribuições do conselho, além da isenção de conflito de interesses e com deveres e responsabilidades abrangentes. Recomendam-se no mínimo cinco e, no máximo onze conselheiros;</li> <li>- o prazo do mandato dos conselheiros não deve ser superior a dois anos, podendo ser reeleitos via Assembleia Geral de acordo com regras que devem constar no estatuto/contrato social ou no regimento interno do conselho;</li> <li>- o presidente do conselho é responsável por estabelecer objetivos e programas do órgão, presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades, prazos e monitorar o processo de avaliação do conselho de acordo com os princípios de governança corporativa;</li> <li>- o presidente do conselho e o diretor-presidente possuem atribuições distintas, razão pela qual não deve haver acúmulo de funções, devendo estes cargos ser exercidos por pessoas diferentes. Recomenda-se que o diretor-presidente não seja membro do conselho, mas participe das reuniões como convidado;</li> <li>- não deve haver conselheiros suplentes;</li> <li>- os conselheiros podem ser independentes (sem vínculo com a empresa), externos (sem vínculo atual com a empresa, mas não são independentes: ex-diretor e ex-funcionário) ou internos (diretores ou funcionários) à organização;</li> <li>- as atividades do conselho devem estar normatizadas no Regime Interno;</li> <li>- é indicado um Conselho Consultivo, principalmente, para estágios iniciais de implantação de governança corporativa, formado de preferência por membros independentes com atividades bem definidas;</li> <li>- deve estimular a criação de um Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, supervisionar e responsabilizar a área financeira, garantir que a diretoria desenvolva controles internos;</li> <li>- outras unidades de apoio ao Conselho são aconselháveis como: o Comitê de Recursos Humanos (discussão de processo sucessório, remuneração e desenvolvimento de pessoas), ouvidoria e canal de denúncias (com meios próprios para colher opiniões, críticas, reclamações e denúncias), secretaria do conselho (apoiar processo e informações sobre governança corporativa, auxiliar o presidente, pauta de reuniões e agenda, ata) e auditoria interna (monitoramento e avaliação adequada do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão, atuando de forma</li> </ul>

Aplicação	Recomendações
	<p>proativa);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- deve zelar pelos relacionamentos com os sócios, diretor-presidente e seus subordinados, comitês, auditoria independente e interna, Conselho Fiscal;</li> <li>- as reuniões ordinárias devem ser agendadas em calendário anual e temas importantes devem ser discutidos ao longo do ano e em momentos específicos. Devem ser disponibilizadas documentações prévias (mínimo de sete dias) sobre os assuntos para conhecimento e leitura dos componentes.</li> </ul>
Gestão (diretoria)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o diretor-presidente, responsável pela gestão e coordenação da diretoria, deve indicar os demais diretores e as respectivas remunerações (vinculadas a resultados) submetendo-as à aprovação do Conselho de Administração;</li> <li>- deve garantir, em conjunto com os demais diretores, um relacionamento transparente e de longo prazo com os <i>stakeholders</i>, utilizando para tal uma estratégia de comunicação apropriada;</li> <li>- deve garantir prestação de informações tempestivas, além das obrigatórias por lei ou regulamento, aos <i>stakeholders</i> com linguagem acessível;</li> <li>- deve elaborar sistema de controles internos, zelar pelo cumprimento do código de conduta, submeter-se a avaliação pelo Conselho de Administração;</li> <li>- deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações, informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções.</li> </ul>
Auditoria Independente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toda organização deve ser auditadas por auditor externo independente (demonstrações financeiras, sistemas de controles internos e informações não financeiras que se reporta ao Conselho de Administração), contratado por período pré-definido;</li> <li>- deve ter plano de trabalho e o acordo de honorários estabelecidos pelo Conselho de Administração;</li> <li>- deve se manifestar sobre a adequação da posição patrimonial e financeira e os resultados do período reportando-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração;</li> <li>- em organizações que não possuam Conselho de Administração, devem se reportar aos sócios.</li> </ul>
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma de eleição dos membros definida em lei;</li> <li>- deve ser obedecido o princípio de representatividade dos sócios;</li> <li>- em organização com controle definido, a maioria dos membros deve ser eleita pelos sócios não controladores;</li> <li>- prioridades estabelecidas por seus membros em sintonia com o desejo dos sócios;</li> <li>- deve ter agenda mínima de trabalho com foco de suas atividades no exercício;</li> <li>- deve introduzir um Regimento Interno que não iniba a liberdade de ação individual prevista em lei;</li> <li>- deve ter responsabilidade com a organização, respaldada por equidade, transparência, independência e confidencialidade;</li> <li>- deve ter relacionamento com o Comitê de Auditoria (reuniões conjuntas), com os auditores independentes, auditoria interna;</li> <li>- deve ter remuneração adequada, ponderadas as experiências e a qualificação necessária ao exercícios da função sem remuneração variável;</li> <li>- deve ser incluído na política de divulgação de informações o parecer fiscal sobre as demonstrações financeiras e demais documentos que devem ser divulgados.</li> </ul>
Conduta e Conflito de Interesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela diretoria de acordo com a política e princípios definidos e aprovados pelo Conselho de Administração;</li> <li>- o código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar os princípios em que está fundamentado, apresentando meios para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética;</li> <li>- deve abranger o relacionamento com conselheiros e diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais <i>stakeholders</i>;</li> <li>- deve-se prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, com definição de alcadas;</li> <li>- devem ser proibidos empréstimos para o controlador e administradores e entre as partes relacionadas;</li> </ul>

Aplicação	Recomendações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- devem-se afastar os envolvidos em conflitos de interesses temporariamente;</li> <li>- deve ser enquadrado no Código de Conduta como violação ao princípio da equidade, o uso de informações privilegiadas (<i>inside information</i>);</li> <li>- em companhias abertas, deve ser adotada uma política de negociação de valores mobiliários e desenvolver e monitorar controles que viabilizem o seu cumprimento;</li> <li>- deve ser implantada uma política de divulgação de informações para satisfazer o princípio da transparência, como também uma política sobre contribuição voluntária dos sócios e uma política com conceitos e diretrizes para a prevenção e combate a atos ilícitos.</li> </ul>

Quadro 9 – Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

Fonte: Elaborado a partir de IBGC (2009)

A CVM possui regras de boas práticas de governança corporativa que foram consolidadas em forma de cartilha e tem como temas: transparência relativa às assembleias, estrutura acionária e grupo de controle; estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração; proteção a acionistas minoritários; auditoria e demonstrações financeiras. Esses temas e suas recomendações estão consolidados no Quadro 10.

Temas	Recomendações
Transparência relativa as assembleias, estrutura acionária e grupo de controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma da convocação e pauta das Assembleias Gerais de Acionistas: as Assembleias Gerais devem ser realizadas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas, com edital de convocação contendo os assuntos a serem tratados. O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas de sugestão dos minoritários;</li> <li>- prazo de convocação de Assembleias Gerais: o prazo de convocação pode ser de 30 dias de antecedência ou 40 dias para companhias com programas de certificação de depósito de valores mobiliários no exterior;</li> <li>- acordos de acionista: a companhia deve se portar de forma acessível a todos os acionistas sobre acordos de seus acionistas, bem como aqueles em que a companhia seja interveniente;</li> <li>- relação de acionistas: deve ser dado publicidade e procedimentos padrão para facilitar o acionista obter a relação dos acionistas e respectiva quantidade de ações;</li> <li>- processo de votação: deve constar no estatuto exigências claras e necessárias para o voto e representação de acionistas em Assembleias.</li> </ul>
Estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- função, composição e mandato do Conselho de Administração: deve atuar no sentido de proteger o patrimônio da companhia focando o objetivo social e orientar a diretoria para maximizar o retorno do investimento. Deve possuir de cinco a nove membros qualificados com mandato unificado e prazo de gestão de um ano;</li> <li>- funcionamento e comitês do Conselho de Administração: o conselho deve ter um regimento que regulamente suas atividades e dispor de comitês especializados para análise de assuntos diversos. Deve avaliar anualmente o desempenho do executivo principal;</li> <li>- participação de preferencialistas no conselho: a organização deve permitir a eleição imediata de um membro representante dos detentores de ações preferencialistas;</li> <li>- os presidentes do Conselho de Administração e da diretoria executiva devem ser pessoas diferentes;</li> </ul>
Proteção a acionistas minoritários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- decisões relevantes: devem ser deliberadas pela maioria do capital social;</li> <li>- <i>tag along</i> para companhias constituídas antes e após à Lei 10.303/2001;</li> <li>- oferta pública de ações (OPA) para alienação de ações representativas do controle da companhia;</li> <li>- transações entre as partes relacionadas: devem ser claramente divulgadas nas demonstrações financeiras e feitas em condições de mercado, proibindo contratos de prestação de serviços entre partes interessadas e contratos de mútuos com o controlador ou partes interessadas;</li> <li>- direito a voto para ações preferenciais no não pagamento de dividendos: deve constar no estatuto o direito a voto caso não haja pagamento dos dividendos no prazo permitido em</li> </ul>

Temas	Recomendações
	<p>lei;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- arbitragem para questões societárias: o estatuto deve constar que as divergências entre acionistas e a companhia ou entre acionistas controladores e minoritários devem ser解决adas por arbitragem;</li> <li>- proporção de ações ordinárias e preferenciais: para companhias abertas e criadas antes da vigência da lei 10.303/2001, não devem ter ações preferenciais mais do que 50% do seu capital, as que já tenham mais do que esse limite não devem emitir novas ações desse tipo.</li> </ul>
Auditoria e demonstrações financeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- discussão e análise da administração: deve divulgar relatório com a discussão e análise dos fatores relevantes influenciadores do resultado, junto com as demonstrações financeiras, indicando principais riscos internos e externos a que está sujeito a companhia;</li> <li>- composição e funcionamento do Conselho Fiscal: deve ser composto por no mínimo, três e, no máximo, cinco membros. Os detentores de ações, excluído o controlador, tem direito de eleger igual número de membros escolhidos pelo controlador, devendo este renunciar a escolha do último membro. Deve adotar regimento de suas atribuições, focando relacionamento com a auditoria e não limitando atuação individual de nenhum conselheiro;</li> <li>- relacionamento com o auditor independente: um comitê de auditoria composto por membros do Conselho de Administração com experiência em finanças, dentre eles, um representante dos minoritários, deve supervisionar o relacionamento com o auditor;</li> <li>- auditoria: o Conselho de Administração deve proibir ou restringir contratação do auditor interno para outros serviços que originem conflito de interesses;</li> <li>- acesso a informações: a companhia deve disponibilizar informações para os membros do Conselho Fiscal, obedecendo o sigilo imposto por lei;</li> <li>- informações contábeis: além das normas contábeis em vigor, a companhia deve adotar normas internacionais de contabilidade;</li> <li>- recomendações dos auditores: o documento de recomendações deve ser revisado por todos os membros dos conselhos de administração e fiscal;</li> </ul>

Quadro 10 – Cartilha da CVM de recomendações de boas práticas de governança corporativa  
Fonte: Elaborado a partir de CVM (2002)

Conforme da Silva (2006, p. 30), na visão do mercado de capitais, a BM&FBOVESPA criou os níveis de governança corporativa objetivando fornecer um ambiente de negociação, promovendo o interesse dos investidores e a valorização das empresas. Tais níveis foram denominados Níveis Diferenciados, direcionados a empresas que já tem ações negociadas na BM&FBOVESPA, e o Novo Mercado, voltado para empresas que pretendem abrir capital.

Segundo esse mesmo autor, a adesão a qualquer nível se faz por meio de um contrato entre a empresa, seus controladores, administradores e a BM&FBOVESPA, onde a empresa passa a atender ao Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa e a ser fiscalizada e punida pela BM&FBOVESPA, caso haja infrações.

O Quadro 11 mostra as práticas necessárias para adesão aos respectivos níveis de governança corporativa da BM&FBOVESPA.

Níveis	Recomendações
Nível 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informações adicionais nas Informações Trimestrais (ITRs) - remessa trimestral contendo além das informações econômicas e financeiras: as demonstrações financeiras consolidadas; demonstrativo de fluxo de caixa; abertura da posição acionária por espécie</li> </ul>

Níveis	Recomendações
	<p>e classe de qualquer acionista que tiver mais de 5% das ações; quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia do grupo controlador, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal; evolução da posição desses títulos em relação aos doze meses anteriores; quantidade de ações em circulação; relatório de revisão especial emitido por auditor independente;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informações adicionais nas Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) - além das demonstrações financeiras, incluir as demonstrações de fluxo de caixa;</li> <li>- informações adicionais nas Informações Anuais (IANs) - além do conteúdo exigido, deve ser acrescentado: quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia do grupo controlador, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal; evolução da posição desses títulos em relação aos doze meses anteriores; quantidade de ações em circulação;</li> <li>- divulgação de outras informações- realizar pelo menos uma reunião pública anual para apresentar a situação econômico-financeira, projetos e perspectivas; divulgar até o final de janeiro de cada ano, calendário de eventos corporativos; divulgar os termos de contratos firmados com partes interessadas de acordo com o regulamento de Nível 1; o acionista controlador deve divulgar quaisquer negociação relativa a valores mobiliários de emissão da companhia e de seus derivativos;</li> <li>- regras de distribuição pública e dispersão: mínimo de 25% de ações em circulação; distribuição pública com acesso a todos os investidores com no mínimo de 10% para pessoas físicas ou investidores não institucionais; prospectos com requisitos do regulamento quanto as informações a serem divulgadas.</li> </ul>
Nível 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regras societárias - companhias com ações preferenciais devem dar direito a voto restrito nas seguintes situações: a) transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia; b) aprovação de contratos entre a companhia e o seu controlador ou outras sociedades de interesse do controlador, desde que seja matéria de Assembleia; c) avaliação de bens que concorram para aumento de capital; e, d) escolha de empresa especializada para determinar o valor econômico da companhia de acordo com o regulamento. Em caso de venda do controle acionário, o comprador estenderá a oferta de compra a todos os demais acionistas detentores de ações ordinárias, sendo que para as preferenciais será oferecido no mínimo 80% do valor pago às preferenciais. Em caso de fechamento de capital ou cancelamento do contrato do Nível 2, o controlador deve fazer uma oferta pública de aquisição de ações com base, no mínimo, no valor econômico da companhia. O Conselho de Administração deve ser composto por, no mínimo, cinco membros com mandato de dois anos no máximo e a companhia não deve ter parte beneficiadas;</li> <li>- informações adicionais nas ITRs: além das relatadas para o Nível 1, incluir informação da existência e vinculação à Cláusula Compromissória de arbitragem;</li> <li>- informações adicionais nas DPRs: além das exigidas para o Nível 1, incluir o Relatório da Administração e a informação da existência e vinculação à Cláusula Compromissória de arbitragem;</li> <li>- informações adicionais nas IANs: além das constantes para o Nível 1 excetuando a informação sobre a quantidade de ações em circulação, incluir a informação da existência e vinculação à Cláusula Compromissória de arbitragem;</li> <li>- divulgação de informações financeiras em padrão internacional: IFRS ou US Gaap e ITRs traduzidas para o inglês;</li> <li>- divulgação de outras informações: idem para o Nível 1;</li> <li>- regras de distribuição pública e dispersão: idem para o Nível 1, incluindo que após a assinatura do contrato Nível 2, os controladores e administradores devem abster-se de negociar com ações de que eram titulares por um período de seis meses e abster-se de negociar com 60% dessa posição por mais seis meses podendo haver exceções.</li> </ul>
Novo Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regras societárias: a empresa deve emitir somente ações ordinárias; em casos de venda, o comprador deve estender oferta para todos os demais acionistas com mesmo tratamento dado ao vendedor; em caso de fechamento de capital ou cancelamento do contrato do Novo Mercado, o controlador ou a companhia fará uma oferta pública de aquisição das ações com base, no mínimo, no valor econômico da companhia; o Conselho de Administração deve ser composto por, no mínimo, cinco membros com mandato de dois anos no máximo e a companhia não deve ter parte beneficiadas;</li> <li>- informações adicionais nas ITRs: idem Nível 2;</li> </ul>

Níveis	Recomendações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informações adicionais nas DFPs: idem Nível 2;</li> <li>- informações adicionais nas IANs: idem Nível 2;</li> <li>- divulgação de informações financeiras em padrão internacional: IFRS ou US Gaap e ITRs traduzidas para o inglês;</li> <li>- divulgação de outras informações: idem Nível 2;</li> <li>- regras de distribuição pública e dispersão: idem Nível 2</li> </ul>

Quadro 11 – Práticas de governança corporativa para os Níveis Diferenciados e Novo Mercado da BM&FBOVESPA

Fonte: Elaborado a partir da BM&FBOVESPA (2009)

Observa-se que as melhores práticas de governança corporativa sugeridas pelos diversos órgãos possuem intercessões de valores e princípios e são destinadas a padronizar e contribuir, de certa forma, para o desenvolvimento, o aprimoramento e a perpetuidade das organizações com vistas a minimização de riscos, agregando valor e alinhando os interesses das partes envolvidas aos objetivos do negócio.

### 2.5.1 Práticas de Governança aplicadas às Sociedades Cooperativas

Como as práticas de governança podem ser aplicadas em qualquer tipo de sociedade, essa subseção procura demonstrar as boas práticas aplicáveis às sociedades cooperativas de forma a satisfazer às exigências contemporâneas de um mercado cada vez mais competitivo também para esse tipo de sociedade.

Conforme Ventura, Soares e Fontes Filho (2008, p. 3), a disseminação das boas práticas de governança não está restrita aos interesses específicos ou exclusivos de organizações como fundos de pensões, empresas estatais e cooperativas, como observado em guias propostos por organismos como o Banco Mundial, Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e, no contexto de cooperação internacional, pela Confederação Alemã das Cooperativas (DGRV). Assim, toda e qualquer organização pode se beneficiar do campo da governança corporativa, desde que construa um modelo que respeite as peculiaridades de cada tipo de organização.

Conforme apresentado anteriormente, as sociedades cooperativas possuem uma estrutura organizacional que, de forma semelhante às demais sociedades, possibilita a implementação de boas práticas de governança corporativa com vistas a agregar valor e minimizar os custos e conflitos entre seus agentes, como, por exemplo, entre associados e conselheiros, entre associados, diretores e gestores, cooperativa e governo (SMITH, 2007).

De modo semelhante a outras companhias do setor privado, a adoção e a melhoria

de padrões de governança para as cooperativas estão se tornando uma prioridade, sendo esse assunto cada vez mais debatido no segmento cooperativista. Apesar disso, conforme Shaw (2007, p.11), o desenvolvimento e a implementação de boas práticas de governança para cooperativas, permanecem em estágios iniciais e, ainda, alguns códigos são resultantes de adaptações de códigos destinados a investidores, empresas públicas, adicionando a estes códigos condições relacionadas aos associados. Esta visão parece corroborar para a explicação de que as questões de governança corporativa enfrentadas pelas cooperativas se assemelham de certa forma, aos problemas das empresas públicas perante o investidor.

Ventura (2009, p. 49) reforça a definição de governança cooperativa como diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito e afirma que o projeto estratégico do Banco Central do Brasil (BACEN) sobre governança surgiu para contribuir com o crescimento sustentado do segmento de crédito cooperativo, com base em temas de governança aplicada às cooperativas como participação, representatividade, monitoramento e controle de ações dos gestores, relação entre conselheiros e executivos, auditoria e exposição a risco e, nas cooperativas, relacionamento com o sistema (cooperativas centrais e confederações).

As diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito do BACEN (2008) estão divididas em quatro seções: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, e fiscalização e controle. Para o BACEN (2008, p. 13), governança cooperativa representa um “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a consecução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas”.

Com base nas recomendações do IBGC (2009) e do BACEN (2008), o Quadro 12 mostra sucintamente as boas práticas de governança corporativa que podem ser aplicadas às sociedades cooperativas brasileiras.

Perspectivas	Recomendações
Propriedade / Representatividade e Participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a assembléia geral é o órgão soberano, com atribuições definidas, divulgação de local, data e hora da realização, deve ser assegurada efetiva representatividade, participação e facilitação de acesso dos associados, divulgação com maior antecedência para assuntos mais complexos, desejável reuniões locais com associados antes da assembléia e utilização de representação por delegados para grandes cooperativas, a pauta deve ser detalhada e clara, recomendável mecanismos para receber propostas de associados, a prestação de contas deve ser precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal, a ata deve ser transparente;</li> <li>- o processo eleitoral deve estar regulamentado nos normativos da cooperativa, de forma</li> </ul>

Perspectivas	Recomendações
	<p>clara e de conhecimento dos associados e conduzido por comissão eleitoral com número ímpar e, no mínimo, três integrantes, a eleição do Conselho Fiscal deve ser individual (observada as qualificações) e não por chapa, sendo empossados os mais votados (visando a independência);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- os normativos devem vetar vinculação econômica ou funcional entre os membros dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal, prazo de desincompatibilização prévia de cargos eletivos ou executivos, prazos para concorrer a cargos eletivos, proibição do exercício concomitante de cargo político-partidário por ocupante de cargo eletivo;</li> <li>- estimular a participação dos associados por meio de canais de informações, reuniões e sugestões/reclamações;</li> <li>- desenvolver e implantar mecanismos para fortalecer os vínculos cooperativos, política de envolvimento com a sociedade, buscar a renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização</li> <li>- cada associado (cooperado) possui uma quota do capital social com valor de aquisição pré-determinado;</li> <li>- cada cooperado tem direito a um voto, apesar de não possibilitar a existência de grupos majoritários e minoritários;</li> <li>- conflitos entre os sócios resolvidos por meio de mediação;</li> <li>- definição de distribuição de sobras/prejuízos em estatuto/regulamento;</li> <li>- existência de critérios claros para aceitação de novo associado;</li> <li>- existência de condições de dissolução da sociedade;</li> <li>- assegurar aos associados ciência de seus direitos e deveres legais e estatutários, especialmente em casos de perda e/ou prejuízo.</li> </ul>
Conselho de Administração / Direção Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deve haver separação do órgão político-estratégico (Conselho de Administração) do órgão de execução (diretoria);</li> <li>- atribuições e obrigações definidas em regulamento (estatuto e/ou regimento interno);</li> <li>- realizar reuniões periódicas;</li> <li>- composto por membros qualificados que elegem o presidente do Conselho;</li> <li>- é desejável que os suplentes participem das reuniões para expressar suas opiniões, mas sem direito a voto;</li> <li>- é desejável que sejam compostos comitês não operacionais, observadas o porte e as condições financeiras, responsáveis por gestão estratégicas ou acompanhamento da gestão sem concorrência com os administradores;</li> <li>- deve utilizar a auditoria interna e externa como fonte de informações;</li> <li>- seus membros devem dispor de tempo adequado para cumprir suas atribuições e responsabilidades.</li> </ul>
Diretoria Executiva / Gestão Executiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seus membros devem dedicar tempo integral às atividades;</li> <li>- o estatuto deve definir as qualificações, atribuições e responsabilidades dos administradores;</li> <li>- deve assegurar informações e documentos para o Conselho de Administração e Conselho Fiscal para o desempenho de suas funções em tempo hábil;</li> <li>- deve assegurar o conhecimento da situação econômico-financeira, a política de gestão e negócio da cooperativa aos associados de forma clara;</li> <li>- deve ser estabelecidos padrões de comparação com outras cooperativas, principalmente em relação ao risco;</li> <li>- os valores e critérios de remuneração devem ser transparentes aos associados</li> </ul>
Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deve ser independente e fiscalizar cooperativa, verificando obrigações legais e estatutárias, exame da gestão, atos que impactam o resultado e outros constantes das suas atribuições legais e estatutárias;</li> <li>- devem ser assegurados recursos necessários ao desenvolvimento de suas atribuições e responsabilidades;</li> <li>- seus membros não devem ter negócios com a cooperativa além dos inerentes às condições de associado;</li> <li>- os novos conselheiros devem receber informações dos administradores e conselheiros anteriores/remanescentes necessárias à sua atuação sobre os ambientes interno e externo;</li> <li>- deve estabelecer um plano de trabalho anual, conhecer e acompanhar o trabalho das auditorias e discussão de pontos de divergência entre auditores e administradores;</li> </ul>

Perspectivas	Recomendações
Auditoria Independente / Fiscalização e Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- devem ter remuneração à de administradores estratégicos;</li> <li>- deve ter contratação aprovada pelo Conselho de Administração e subordinada a este órgão preservando a sua independência;</li> <li>- deve ter plano de trabalho aprovado pelo Conselho de Administração;</li> <li>- os relatórios devem ser encaminhados a todos os órgãos estatutários da cooperativa.</li> </ul>
Conduta e Conflito de Interesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deve dispor de um código de conduta para os administradores, Conselho Fiscal e empregados, devendo estar registrado o posicionamento ético da cooperativa e sua aplicação das atividades diárias;</li> <li>- documentar as transações com partes relacionadas e refletidas nas demonstrações financeiras, devendo ser realizadas em iguais condições com os demais associados;</li> <li>- deve regulamentar transações entre administradores e parentes ou empresas com vínculos com aqueles;</li> <li>- os administradores devem se abster de participar das decisões a respeito de transações financeiras que sejam parte interessada com vistas a reduzir conflitos de interesses.</li> </ul>
Relacionamento com o sistema (cooperativas centrais e confederações)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recomenda-se que a cooperativa esteja vinculada a sistemas organizados como confederações, cooperativas centrais, sendo estas, ao cumprirem suas responsabilidades de governança corporativa, liderem a conciliação das estratégias de suas singulares, devendo implantar, classificar e divulgar indicadores de suas filiadas;</li> </ul>

Quadro 12 – Práticas de governança corporativa para as sociedades cooperativas

Fonte: Elaborado a partir do BACEN (2008) e IBGC (2009)

A implementação e consolidação de práticas de governança corporativa nas organizações cooperativas representa um desafio ainda maior por estas possuírem características ímpares, sendo de fundamental importância nessa consolidação o tratamento das relações entre o Conselho de Administração, proprietários e executivos (SOARES e VENTURA, 2008). Esse contexto compreende uma das bases de conhecimento do presente estudo que abrange as cooperativas médicas operadoras de planos de assistência à saúde, tema que se apresenta na próxima seção.

### **3 OPERADORAS DE PLANOS DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE CLASSIFICADAS NA MODALIDADE COOPERATIVA**

Essa seção mostra a origem, conceitos, classificação e algumas outras informações sobre as operadoras de planos privados de assistência à saúde em nível internacional e no Brasil, bem como sua estrutura, funcionamento, relacionamentos, aspectos regulatórios e práticas de governança corporativa.

#### **3.1 Origem, Conceitos e Classificação**

Os países industrializados possuem problemas históricos de custos crescentes em relação aos cuidados com a saúde de sua população decorrentes de fatores como inflação, novas tecnologias, envelhecimento da população, práticas incorretas e antiéticas e outros (ENTHOVEN, 1980). Os elevados custos somados a uma administração complexa e outras prioridades governamentais são variáveis que prejudicam a assistência à saúde pública para a grande maioria das pessoas, principalmente em países menos desenvolvidos, gerando uma demanda por outras soluções de assistência tanto para os indivíduos como para as empresas.

A literatura escassa e até mesmo inexistente não permite obtenção de relatos precisos sobre as origens dos planos de assistência à saúde para indivíduos, podendo-se apenas deduzir que surgiram devido a carência de assistência do sistema de saúde público e a demanda por essa necessidade considerada básica do ser humano.

Quanto à história dos planos de assistência à saúde para trabalhadores, provavelmente, conforme relatado por Krajcinovic (1997, p. 5), inicia-se nos Estados Unidos, no século XIX, por meio de sindicatos e empregadores motivados por algumas razões fundamentais no sentido de promover o emprego ligado aos cuidados com a saúde, com vista a alcançar uma maior produtividade e ao apego ao trabalho, iniciando-se numerosos esforços para fornecer benefícios de saúde aos trabalhadores.

Segundo esse mesmo autor, os trabalhadores receberam os primeiros benefícios por meio de suas próprias organizações, em grande parte, para compensar perda de salário por motivo de doença ou lesões, sendo limitados e de curta duração. No início do século XX, os empregadores começaram a fornecer planos de assistência à saúde de forma limitada, onde os sindicatos e empregadores consideravam tal benefício dispensável em épocas de recessões econômicas. Os esforços de gestão antes da II Guerra Mundial resultaram em poucos e

duradouros planos integrais de saúde, e houve a percepção que tal benefício não contribuía para o apego ao trabalho por parte dos trabalhadores, isso levou a alguns sindicatos, como o United Mine Workers of America (UMWA), a criarem planos independentes que permitiu a atender as necessidades de seus associados (KRAJCINOVIC, 1997).

Os mineiros sempre tiveram importância na história dos movimentos operários dos Estados Unidos e, em referência aos planos de saúde, também tiveram a sua contribuição. O UMWA foi um dos primeiros sindicatos a negociar os benefícios de saúde com os empregadores e, em menos de uma década, foi criado o Fundo de previdência e Aposentadoria trazendo famílias mineiras para o primeiro plano de assistência médica.

Fonseca (2004, p. 13) expõe que a manutenção da saúde do trabalhador é fortalecida no século XVIII motivada pela Revolução Industrial, pelo êxodo rural e pelo precário saneamento urbano, onde se observava a preocupação de empresas francesas com a capacidade produtiva do trabalhador. Essa preocupação foi estendida para os demais países da Europa no século XIX. Nos primórdios do século XX, devido às reivindicações dos trabalhadores londrinos, iniciou-se uma mudança de visão para adaptar o trabalho às necessidades humanas e, em 1929, em Baltimore, EUA, devido o alto custo da medicina privada e da queda do poder aquisitivo, foi criado o Sistema de Medicina de Grupo (Health Maintenance Organization – HMO), que socializou o uso de equipamentos e de recursos humanos, visando a redução de custos com manutenção do padrão de atendimento, dando origem as primeiras empresas que trabalhavam pelo sistema de pré-pagamento *per capita* mês.

Conforme Sampaio (2008), a assistência médica de planos de saúde pré-pagos originou-se nos Estados unidos em torno de 1910, no momento em que a Western Clinic, localizada em Washington, começou a oferecer aos donos de serralharias alguns serviços médicos mediante ao pagamento de um valor mensal por cada um de seus funcionários. Essa ocorrência é considerada como o primeiro tipo de operadora de planos de saúde.

Ainda, segundo essa mesma autora, em 1929, foi criado um plano de saúde na cidade de Elk, Oklahoma, por Michael Shadid. E neste mesmo ano, o hospital Baylor prestava atendimento a cerca de 1500 professores por meio de assistência pré-paga. Essa idéia foi se difundindo e em torno do ano de 1939, as sociedades de médicos estaduais americanas criaram os planos da Blue Shield, com cobertura de serviços médicos e planos da Blue Cross,

para cobertura de serviços hospitalares.

Conforme Cutler e Zeckhauser (1999), o mercado de planos ou seguros de saúde possui características próprias que se diferenciam das demais atividades econômicas como demanda inelástica, a oferta orienta a procura (*supplier-induced demand*) e a presença de externalidades (fatores externos que afetam o custo da empresa), que não favorecem o predomínio de mecanismos de mercado. Por outro lado, existem também as características próprias do setor de serviços tais como sensibilidade à taxa de juros, rigidez dos fatores de produção, inovação tecnológica e taxas de câmbio, conforme afirma Okcê-Reis (2006 p. 2).

Sobre planos privados de assistência à saúde, no Brasil, a Lei 9.656, Art. 1º, inciso I, de 3 de junho de 1998, os define como:

Prestação continuada de serviços ou coberturas de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecido, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, assistência à saúde, pela faculdade de acesso e atendimento por profissionais ou serviços de saúde, livremente escolhidos, integrantes ou não de rede credenciada, contratada ou referenciada, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica, a ser paga integral ou parcialmente às expensas da operadora contratada, mediante reembolso e pagamento direto ao prestador, por conta e ordem do consumidor.

As empresas responsáveis por administrar os planos privados de assistência à saúde são chamadas de operadoras de planos de assistência à saúde cuja definição está citada na Lei 9.656/1998, Art. 1º, inciso II, consistindo em uma “pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa, ou entidade de autogestão, que opere produto, serviço ou contrato de plano privado de assistência à saúde”.

### 3.2 As operadoras no cenário internacional

No cenário internacional, principalmente no mercado norte-americano e europeu, predominam a figura das seguradoras de saúde e sistema público operando com seguros de saúde e políticas de saúde pública, respectivamente.

No mercado norte-americano, conforme Ugá (2002, p. 239), nos últimos trinta anos, esse perfil vem mudando consideravelmente, dando lugar a sistemas alternativos de assistência médica, principalmente, ao modelo *managed care* (atenção gerenciada), que consiste em uma variedade de mecanismos que as operadoras de planos de saúde buscam controlar seus custos e/ou racionalizar a utilização de serviços/insumos de cada tratamento. Esse modelo é hoje responsável por cerca de 50% da assistência à saúde a população norte-

americana, conforme Gabel (1997).

Conforme Ugá (2002, p. 239), os planos de saúde e seus produtos compõem um sistema que financia e presta assistência à saúde, e ainda as organizações que oferecem essa cobertura como a Health Maintenance Organizations (HMO), Preferred Provider Organizations (PPO) e os planos chamados de Point-of-service (POS). Essas organizações são conhecidas como Organizações de Atenção Gerenciada (OAGs), que são definidas como empresas que negociam contratos com prestadores individuais ou grupos, por meio dos quais implementam incentivos para limitar os serviços e insumos para cada tratamento.

O Quadro 13 mostra as principais características dessas organizações de assistência à saúde do mercado norte-americano.

Organização	Recomendações
HMOs - Feldman et al. (1989, apud UGÁ, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a mais antiga forma de atenção gerenciada;</li> <li>- dominam o mercado norte-americano com grande participação de planos para empresas;</li> <li>- oferecem serviços pré-estabelecidos com pagamento de valores pré-determinados;</li> <li>- existe a figura do médico generalista (<i>gatekeepers</i>) que acompanha os indivíduos ligados ao plano de saúde com o objetivo de controlar custos.</li> </ul>
PPOs – De Lissovoy et al. (1987 apud UGÁ, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assemelham-se ao seguro;</li> <li>- há celebração de acordos com médicos, hospitais e prestadores que podem ser cadastrado em relações preferenciais, caso reduzam custos;</li> <li>- pagamento rateado entre operadora e beneficiário;</li> <li>- atendimento fora da rede credenciada mediante franquia e tarifas;</li> <li>- existência do médico generalista e acompanhamento da prática médica - <i>physician profiling</i> (perfil do médico).</li> </ul>
POS – Ugá (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- é um tipo de plano e não uma operadora;</li> <li>- permite a escolha do prestador;</li> <li>- o custo pelo uso de prestadores fora da rede credenciada por indicação do médico do plano fica por conta da operadora. Se for usado procedimento que esteja disponível na rede credenciada, os custos serão por conta do usuário;</li> <li>- uso mais comum onde a atenção gerenciada é mais aceita pelos médicos</li> </ul>

Quadro 13 – Principais características das organizações de atenção gerenciada

Fonte: Elaborado a partir de Ugá (2002)

Na Europa, a maioria dos países conta com um sistema de saúde público eficiente e predominante em relação aos planos privados, onde estes planos privados apenas atendem a pessoas com situação financeira mais elevada, diferentemente do que ocorre no Brasil. Mas, conforme Scott (2001), observa-se um problema relevante que acomete qualquer tipo de assistência à saúde: os custos crescentes. As principais causas de aumento de custos no sistema europeu são as alterações demográficas (envelhecimento e diminuição da população com idade ativa), avanços na ciência médica (inovações cirúrgicas, quimioterapia, screening e diagnósticos) e uma sociedade mais informada que exige padrões mais elevados de cuidados.

Os sistemas de saúde europeus desenvolveram-se ao longo dos anos conforme

demonstrado na Figura 3, em paralelo com outros marcos históricos na área de saúde tais como contexto político, econômico e social, bem como evolução tecnológica.

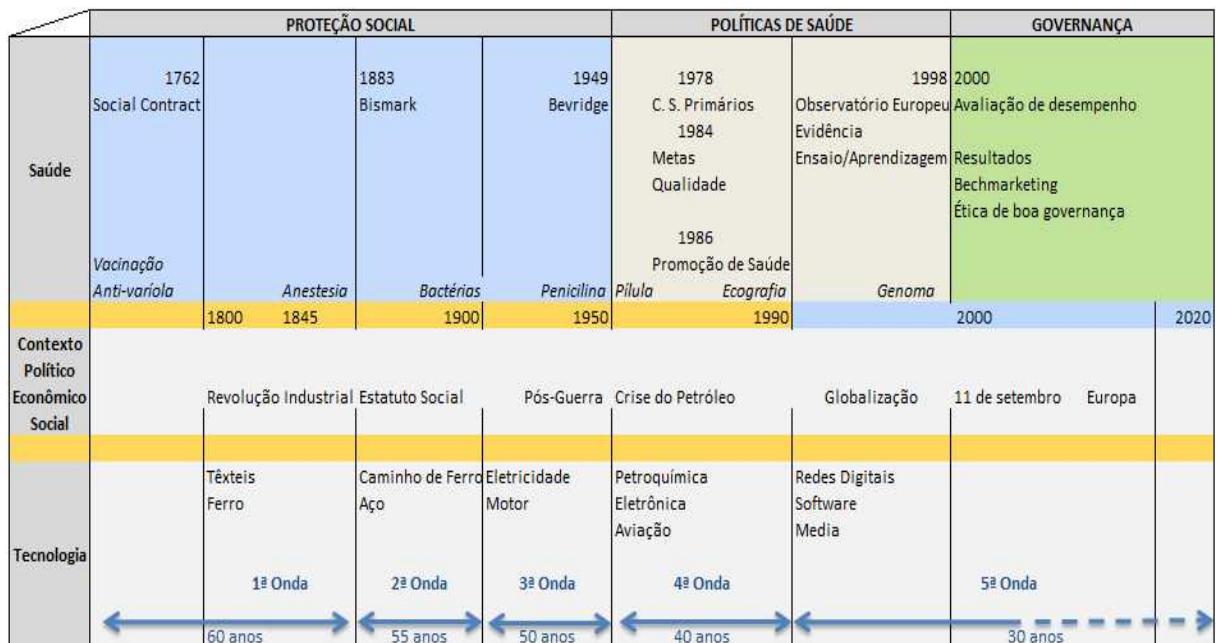


Figura 3 – Evolução dos sistemas de saúde europeus

Fonte: Sakellarides (2008, p. 9)

Conforme Sakellarides (2008), a evolução do sistema, dividida em três grandes fases (proteção social, políticas de saúde e governança) teve grande impulso a partir da pressão dos novos assalariados da revolução industrial. Antes do século XVIII, os serviços de saúde eram disponíveis para os pobres por meio de hospitais de caridade religiosa, como por exemplo, as chamadas Misericórdias em Portugal.

Por volta da década de 1880, surgiu o Modelo alemão de Bismarck que dava cobertura a população empregada e seus dependentes por meio da seguridade social e do fundo de saúde. Esse modelo se estendeu ao sul da Europa nos anos de 1930 e 1940. Tal modelo era financiado por contribuições obrigatórias dos empregados e empregadores. Primeiramente era limitado a empregados da indústria e depois estendido a outros setores. Era uma espécie de seguro público obrigatório funcionando como um mediador entre o segurado e o prestador. Essa estrutura ficou conhecida como Triângulo de Bismarck (seguro, doente, médico prestador). Esse modelo, segundo Miguel e Burgalho (2002, p.56), foi mais utilizado na Áustria, Bélgica, França, Alemanha, Luxemburgo, Holanda e Suiça.

Ao final dos anos 40 (pós-guerra), surge o Modelo Beveridge, passando a saúde a ser financiada não só pelo rendimento do trabalho, mas também pelo Estado. Os agentes desse

modelo (governo, administração, organizações prestadoras de cuidados de saúde) tendem a integrar-se verticalmente e os riscos de ineficiência e burocratização aumentam. Surgem também subsistemas de seguros privados. Esse modelo foi mais utilizado na Irlanda, países escandinavos, Reino Unido, Grécia, Itália, Portugal e Espanha, conforme Miguel e Burgalho (2002, p. 56).

A partir de 1978, foram implantadas políticas de saúde observando os cuidados de saúde primários, metas e qualidade e os programas de promoção à saúde. No ano 2000, a governança nessa área ganhou importância, sendo implementados mecanismos de avaliação de desempenho, preocupação com os resultados, *benchmarks*, além da ética da boa governança.

Atualmente, conforme Bentes et. al. (2004, p. 13), ainda persistem problemas como podem ser evidenciados em Portugal: a) serviços inadequados; b) listas longas de espera para procedimentos cirúrgicos; c) insatisfação com o serviço público; d) crescimento de custos e dificuldade de seu controle; e) aumento da demanda de grupos de risco; e f) dificuldade de redução da mortalidade por acidente de trânsito e estilo de vida relacionado a doenças.

Na Itália, conforme pesquisa realizada por France (1997, apud VIANA et. al., 2002, p. 201), o serviço sanitário italiano, menos integrado do que o sueco e o britânico, predominou até o fim dos anos 80, quando se iniciou a transferência da responsabilidade de organização e controle financeiro para as regiões, que encontraram um cenário promissor para implantar a concorrência administrada em seus próprios serviços com certa facilidade.

Nesse país, segundo esse mesmo autor, as normas que definiram a concorrência administrada podem ser sintetizadas em: a) financiamento das unidades sanitárias locais (USL) por meio de cota *per capita* para garantir uma assistência uniforme em todo o território; b) credenciamento dos fornecedores públicos e privados baseado em tarifas estabelecidas pela região, conforme critérios definidos a nível nacional; as USL e os hospitais atuando segundo princípios financeiros.

O modelo de concorrência administrada italiano é classificado em três outros modelos que se diferenciam pelo nível de regulamentação e pelo grau de segregação de funções de financiamento e produção: a) USL – terceira pagadora, onde o consumidor e o

médico são virtualmente soberanos e livres para utilizar qualquer fornecedor acreditado com vantagens de ter ampla liberdade de escolha do consumidor e simplicidade de gestão relativa; b) USL – fiadora, que atua como agente do assistido estipulando contrato com fornecedores preferidos entre os acreditados de acordo com o critério custo-qualidade, proporcionando papel mais ativo na determinação de prioridades e no controle das despesas do que o primeiro modelo, garantindo a liberdade de escolha do consumidor de forma limitada; c) USL – programadora, onde há negociação entre a USL e o hospital, ambulatório, clínica universitária, institutos de abrigo e de cura e com fornecedor privado de forma programada, representando o modelo menos sujeito a mudanças e contempla previsão de atividade para o ano seguinte.

Na Inglaterra e na Alemanha, segundo Viana (2002, p. 200), houve uma limitação de débitos financeiros diretos para pequenos operadores, objetivando impedi-los de evitar os consumidores ou ir à falência.

Verifica-se que, a nível internacional, a presença do Estado é marcante no sistema de saúde, promovendo os cuidados da população e regulamentando esse setor.

### **3.3 As operadoras no cenário nacional**

Essa subseção apresenta o sistema privado de assistência à saúde em nível nacional, mostrando um breve histórico sobre esse setor, a sua regulamentação, estrutura organizacional genérica de uma operadora de plano de assistência à saúde, modalidades de operadoras e as suas convergências com a governança corporativa.

#### **3.3.1 Histórico**

Os planos de assistência à saúde suplementar, conforme Bahia e Viana (2002, p. 9), expandiram-se no Brasil devido as deficiências do sistema de saúde pública e ao avanço das políticas de tendência neoliberal.

O mercado privado de planos de saúde suplementar, conforme Bahia e Viana (2002, p. 10), teve início no Brasil nos anos 40 e 50 com a criação da Caixa de Assistência aos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI) e a assistência patronal para os servidores do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários, hoje GEAP, e, posteriormente com a concessão de assistência médica hospitalar para empregados das empresas estatais. Nessa

época, afirmam Bahia e Viana (2002, p.10), também surgiu a assistência privada à saúde para cobrir os trabalhadores da indústria automobilística, por força do desenvolvimento desse setor.

O Quadro 14 resume os principais fatos históricos referentes a esse tema que influenciaram a consolidação do setor.

Período	Principais Acontecimentos
1940 – 1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criação da CASSI;</li> <li>- assistência patronal para servidores do Instituto de Aposentadoria e Pensão;</li> <li>- assistência médico hospitalar para empregados de estatais;</li> <li>- sistemas organizados exclusivos para funcionários estaduais sem Previdência Social – regimes próprios de previdência;</li> <li>- empregados atendidos nos serviços médicos das fábricas, ambulatórios das caixas de assistência e por prestadores privados que eram pagos pelos usuários e este, depois reembolsados.</li> </ul>
Meados de 1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modificações nas relações entre financiadores e provedores de serviços;</li> <li>- estímulo do processo empresarial da medicina pelos convênios médicos entre empregadoras e empresas médicas (cooperativas e medicina de grupo);</li> <li>- as medicinas de grupo se organizaram;</li> <li>- as Unimed surgiram como cooperativas de trabalho médico;</li> <li>- ampliação de rede de serviços, próprias e credenciadas;</li> <li>- preservação de planos próprios em muitas empresas empregadoras e multinacionais credenciando provedores de serviços</li> </ul>
Anos 60 e 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de redes de serviços privados contratadas pelo Estado;</li> <li>- existência de regimes diferenciados de atendimento (um mesmo hospital destinava acomodações diferentes para trabalhadores rurais e urbanos e, ainda, médicos escolhidos para quem pagasse valores suplementares ou com produtos assistenciais mais completos);</li> <li>- a Unidade de Serviço (US) do INPS era padrão de remuneração dos procedimentos médicos-hospitalares;</li> <li>- normatização da prática de reembolso de despesas assistenciais;</li> <li>- comercialização de convênio-empresa diretamente entre empregadores e empresas médicas.</li> </ul>
Anos 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consolidação das empresas de planos de saúde como alternativas assistenciais para trabalhadores da região sudeste;</li> <li>- caracterização distorcida dos planos empresariais (benefícios x direitos assistenciais);</li> <li>- aumento do mercado de planos de saúde;</li> <li>- intensificação de comercialização de planos individuais;</li> <li>- entrada de grandes seguradoras de saúde;</li> <li>- vinculação da assistência privada ao financiamento da assistência médica suplementar;</li> <li>- organização de sub-redes, dispersando mais o sistema;</li> <li>- atuação mais sistemática das seguradoras com a autorização da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) a referenciar serviços de saúde;</li> <li>- atribuição do Estado de assegurar o direito à saúde dos cidadãos pela Constituição – criação do SUS.</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comercialização de planos individuais acentuada, visto o aumento de poder de compra por força do plano real, por meio de hospitais filantrópicos e empresas médicas;</li> <li>- consolidação de empresas com atuação nacional: Amil, Golden Cross.</li> </ul>

Quadro 14 – Fatos históricos do mercado de planos privados de saúde suplementar

Fonte: Elaborado a partir de Bahia e Viana (2002, p. 10)

Alguns pontos na história, apresentados no Quadro 14, merecem destaque, como o surgimento dos convênios médicos entre empresas e empregadores mediados pela Previdência Social, originando os “convênios-empresa” nos anos 60. Logo depois, a Previdência Social

deixa de dar assistência a esses convênios o que estimulou a criação da primeira modalidade de empresas que comercializam planos de saúde que foi denominada de medicina de grupo. Logo em seguida, surgiram as cooperativas médicas.

Em 1994, a comercialização de planos individuais ganha força justificada pela implantação do plano real, que possibilitou o aumento do poder de compra da população. Em 2000, conforme Sampaio (2008, p. 14), grande parte das operadoras de planos de saúde começaram a apresentar ineficiências financeiras, mas continuam sobrevivendo até hoje, comercializando planos por meio de contratos, às vezes não muito claros, que podem favorecer a situações abusivas e a assimetria de informações.

Resultado dessa evolução histórica, a Figura 4 mostra um esquema atual da estrutura do sistema de saúde no Brasil de forma a melhorar o entendimento sobre esse assunto. O cenário atual do sistema de saúde é composto pelo serviço público, representado pelo SUS, e pelo sistema privado, por meio das operadoras de planos de assistência à saúde que são regulamentadas pela ANS.

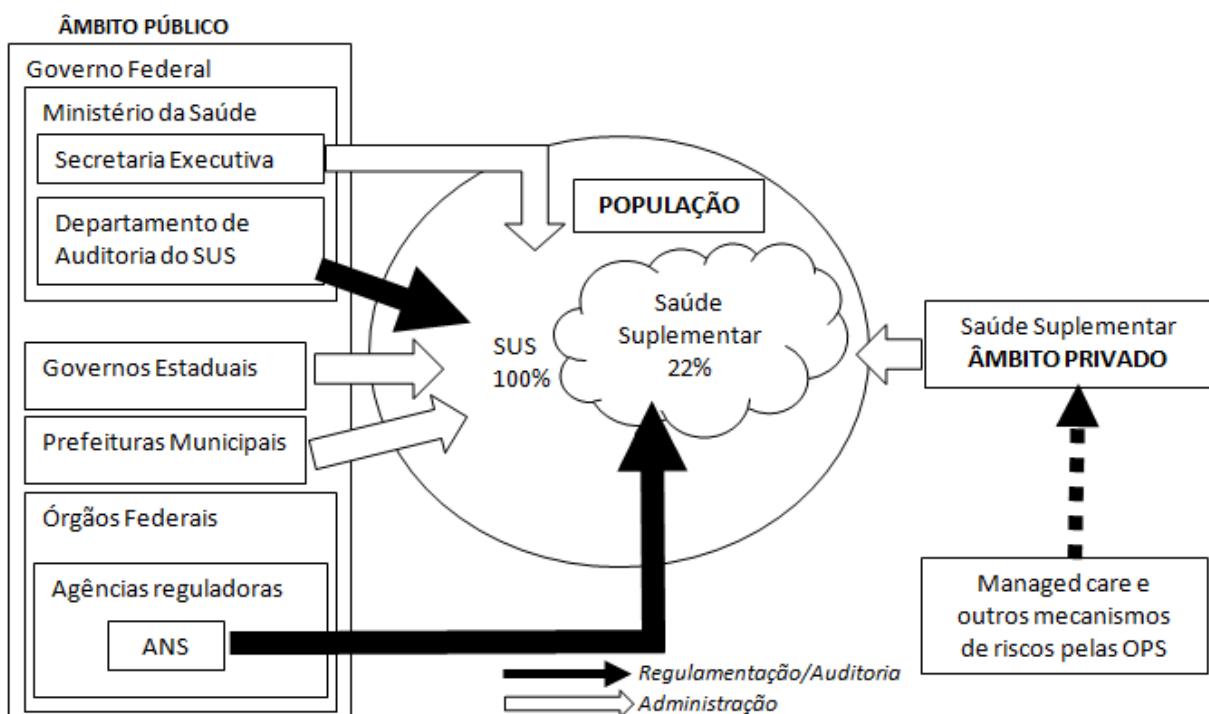


Figura 4 – Estrutura do setor de saúde nos âmbitos público e privado  
Fonte: Elaborado a partir de Sampaio (2008, p. 16)

Como demonstrado na Figura 4, o cenário atual do sistema de saúde é composto pelo serviço público, por meio do SUS, e pelo sistema privado, por meio das operadoras de

planos de assistência à saúde suplementar, que são regulamentadas pela ANS, como também por outros entes privados como hospitais, clínicas, laboratórios e médicos. O círculo representa a população do Brasil que tem direito a assistência pelo SUS e a proporção de 22% com acesso à saúde suplementar. A Figura 4 também evidencia os relacionamentos de regulação e auditoria por parte da ANS e pelo Departamento de Auditoria do SUS e as relações de administração exercidas pela Secretaria Executiva, governos estaduais e municipais no sistema SUS.

Vale destacar que a influência regulatória teve importante influência histórica no setor, conforme pode ser observado na subseção seguinte.

### **3.3.2 Legislação e regulamentação**

A Constituição de 1988 representou um grande passo na regulamentação do sistema de saúde no Brasil. Nessa norma foi imputada a obrigação do Estado de conceder ao cidadão o direito à saúde e estabeleceu a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), universal, integral e gratuito, definindo também os princípios da atuação privada no setor de saúde.

Apesar da Constituição de 1988 ter contemplado o tema saúde, dando a importância que o assunto requer, considera-se como marco regulatório da assistência à saúde no Brasil a publicação da Lei 9.656, de 3 de junho de 1998, que veio definir as regras para o setor, apesar de já existirem operadoras de planos de saúde atuando no mercado há mais de trinta anos. Essa Lei entrou em vigência a partir de 1º de janeiro de 1999.

Antes da Lei 9.656/98, o setor era regulado pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), com diretrizes definidas pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), que atuava com pouca intensidade no mercado de saúde suplementar. Essa superintendência foi responsável pela autorização dada às seguradoras para atuarem nos serviços de saúde em 1989, conforme Teixeira et al. (2002, p. 22). Essas seguradoras disputaram clientes individuais e empresas com as empresas médicas expandindo suas atividades à administração de planos de autogestão.

A SUSEP e CNSP tinham atribuições como autorizar o funcionamento de operadoras, controle econômico-financeiro e reajustar os preços. Já o Ministério da Saúde, via Secretaria de Assistência à Saúde/Departamento de Saúde Suplementar (DEDAS) e Conselho de Saúde Suplementar (CONSU), era responsável pela regulação da atividade de produção da

assistência à saúde, concessão para comercialização de produtos e fiscalização do setor (MONTONE, 2003, p 12). Além desses órgãos, foi criada a Câmara de Saúde Suplementar (CSS) com função consultiva permanente no sistema regulatório.

Conforme Andréa (2002), o novo sistema regulatório surgiu pela necessidade de melhor compreensão dos processos e relações que constituem a operação de planos e seguros de saúde, ampliando a presença pública pela criação de um órgão regulador. Teve como finalidade corrigir problemas no mercado e nas condições contratuais entre consumidores e empresas como: a) falhas na cobertura e exclusão de procedimentos; b) cobrança ou cobertura irregular para portadores de doença ou lesão preexistente (DLP); c) exigências indevidas para a admissão do consumidor; d) erro nas condições de validade e de rescisão do contrato; e) exigências de prazos de carências de forma irregular; f) regras de relacionamento entre consumidor e operadora indefinidas; g) normas de atendimento de urgência e emergência descumpridas; h) abrangência geográfica do plano insuficiente; i) cobertura de doenças crônicas e degenerativas sem cobertura; e, j) negativa de transferência de contratos entre operadoras.

No sentido amplo, havia consenso no mercado de que a regulamentação era necessária para corrigir problemas como assimetria de informações entre clientes, operadoras e provedores de serviços e a seleção de riscos, além de distorções em relação a seleção de risco pelas operadoras e preservar a competitividade (BAHIA, 2002, p. 13). Em relação às operadoras, a seleção adversa evidencia-se na preferência de oferecer coberturas para riscos menores e, em relação aos beneficiários de planos, quando da utilização dos serviços por ser sabedores de problemas já existentes. E, ainda, relativamente aos beneficiários, por estes passarem a utilizar mais os serviços oferecidos pelos planos, incide o risco moral ou moral *hazard*.

Conforme a ANS, o arcabouço regulatório do mercado de saúde suplementar é composto principalmente pela Lei 9.656/98, de 3 de junho de 1998, Medida Provisória (MP) 2.177-44, originária da MP 1.665, de 5 de junho de 1998, e pela Lei 9.961/00, de 20 de janeiro de 2000, que criou a ANS, e pela Lei 10.185/01, de 12 de fevereiro de 2001, que criou a seguradora especializada em saúde.

Montone (2003, p. 10) relata que a Lei 9.656 começou a ser estruturada na década de 90, onde o Congresso, por meio da Câmara dos Deputados, aprovou a primeira versão da

lei de regulamentação dos planos de saúde. Seu foco principal era a regulação da atividade econômica com instrumentos flexíveis e indutores na regulação da assistência à saúde, tendo duas dimensões: dimensão econômico-financeira, que definia as condições de entrada, de operação e de saída do setor, exigindo a constituição de garantias; e dimensão da assistência à saúde, onde se optava pela indução com o estabelecimento de um plano referência, que não admitia exclusões de cobertura e exigia a cobertura de todas as doenças listadas na Classificação Internacional de Doenças (CID).

Segundo esse mesmo autor, em um cenário de criação de novas regras que protegiam o consumidor como controle de reajustes de preço, faixa etária, proibição de seleção de risco e do rompimento unilateral do contrato individual, surgiu, via Senado, o sistema de regulação bipartida. Nesse sistema, a regulação da atividade e normatização de aspectos econômico-financeiros das operadoras e produtos ficava a cargo do Ministério da Fazenda, por intermédio do CNSP, com controle e fiscalização da SUSEP, e a normatização assistencial e a atividade de produção dos serviços da assistência à saúde, no Ministério da Saúde, via CONSU.

Um comparativo resumido entre os estados do setor antes e após o marco regulatório da saúde suplementar no Brasil está demonstrado na Figura 5.

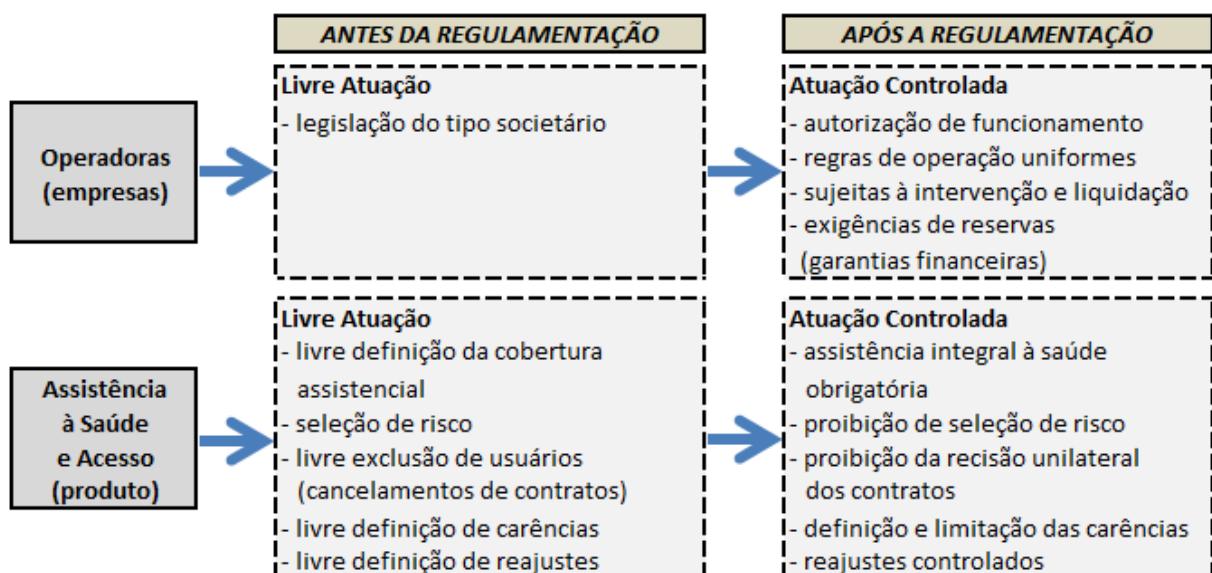


Figura 5 – Comparativo do setor de saúde suplementar antes e após a regulamentação  
Fonte: Montone (2002, p.13)

Em referência às operadoras, a regulamentação passou a exigir que o seu funcionamento fosse autorizado, com regras equitativas, devendo constituir reservas e

garantias financeiras para minimizar o risco de insolvência. Com a regulação, as operadoras ficaram impedidas de pedir concordata e, também, seus credores pedirem a sua falência. Nessa regra, uma operadora só poderá ser liquidada por determinação da ANS. Essas exigências visam garantir os direitos dos consumidores.

Quanto à assistência à saúde, o órgão regulador passou a controlar e a exigir que os produtos abrangessem a assistência de forma integral, inibindo qualquer medida de seleção de risco e rescisão unilateral de contratos, como também definindo os limites de aplicabilidade de períodos de carência a serem cumpridas pelos consumidores. Os reajustes também passaram a ser controlados de acordo com o tipo de contratação (individuais e coletivos).

Mesquita (2002, p. 66) elaborou uma síntese dos marcos regulatórios mais importantes da evolução regulatória do mercado suplementar após a Lei 9.656 e suas normas complementares, conforme mostra o Quadro 15.

Evolução	Normas
Primeiro Ciclo de Regulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONSU e Ministério da Saúde: contemplando as normas assistenciais (MP 1.685, de 26/10/1998, e Resoluções CONSU nºs 1 a 14, de 3/11/1998; instituição do registro provisório de operadoras e produtos em dezembro de 1998 (MP nº 1.730, de 7/12/1998); revisão das quatorze primeiras Resoluções CONSU e a regulamentação de agravos relacionados a continuidade da assistência a aposentados e demitidos e do ressarcimento ao SUS, em março e outubro de 1999 (Resoluções CONSU nºs 15 a 21, de 23/03/1999 e nºs 22 e 23, de 28/10/1999);</li> <li>- repactuação dos contratos firmados antes da Lei 9.656, que tinham cláusulas de reajustes por alteração de faixa etária para consumidores (beneficiários) com sessenta anos ou mais de idade e que tinham um plano de saúde há mais de dez anos (MP 1.801-14, de 17/06/1999);</li> <li>- retirada de qualquer referência a seguros ou seguradoras da lei;</li> <li>- transferência das competências anteriores do CNSP e da SUSEP para o CONSU e Ministério da Saúde, respectivamente;</li> <li>- conceituação de planos de saúde (MP nº 1.908-18, de 26/09/1999);</li> <li>- criação da ANS em novembro de 1999 (MP nºs 1.908-20 e 1.928, ambas de 25/11/1999, Lei 9.961, de 28/01/2000 e Resoluções da Diretoria Colegiada (RDC) nº 1 e 2, de 6/01/2000);</li> <li>- regulamentação da Taxa de Saúde Suplementar, em março de 2000 (Resoluções RDC nº 10, de 3/03/2000, nº 11, de 9/03/2000 e nº 14, de 30/03/2000);</li> <li>- instituição de normas sobre instrumento de acompanhamento econômico-financeiro das operadoras, aplicação de penalidades, alienação voluntária de carteiras, procedimentos para revisão técnica, instituição da nota técnica de registro de produto e reajuste das contraprestações pecuniárias (mensalidades) de planos de saúde em junho de 2000 (Resoluções RDC nº 22, de 30/05/2000, nº 25, de 15/06/2000, nº 27, 28 e 29, de 26/06/2000).</li> </ul>
Segundo Ciclo de Regulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fortes características saneadoras;</li> <li>- instituição do plano de contas contábil, informações periódicas, segmentação e classificação das operadoras, constituição de garantias financeiras, regime de direção fiscal e técnica, alienação compulsória de carteiras, revisão do rol mínimo de procedimentos de cobertura obrigatória pelos planos de saúde, procedimentos de alta complexidade, cobertura parcial temporária (CPT), médico responsável por informações</li> </ul>

Evolução	Normas
	assistenciais, sistema de informações de produtos, termo de compromisso e ajuste de conduta (TCAC), indisponibilidade de bens de administradores, liquidação extrajudicial, seguradoras especializadas em saúde e reajuste das contraprestações, de outubro a dezembro de 2001 (MP nºs 2.097-36, de 26/01/2001 e 2.177-44, de 24/08/2001, resoluções RDC nºs 38 e 39, de 30/10/2000, nº 40, de 14/12/2000, nºs 41 e 42, de 15/12/2000 e nºs 47 a 93, de janeiro a dezembro de 2001)

Quadro 15 – Síntese regulatória do mercado de saúde suplementar após a Lei 9.656/98

Fonte: Elaborado a partir de Mesquita (2002, p. 66)

Segundo esse autor, o processo regulatório, como um todo, visou a ampliação das coberturas assistenciais e proteção do consumidor, as relações entre os setores público e privado nos planos de saúde, funcionamento das operadoras de planos de saúde e fiscalização governamental e o papel da agência reguladora, ou seja, uma modernização e melhor controle de todo o sistema.

Nesse sentido, com objetivos principais de regulamentar e fiscalizar os serviços de saúde suplementar no Brasil, promovendo o equilíbrio nas relações entre os segmentos envolvidos (governo, operadoras e usuários), a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), autarquia vinculada ao Ministério da Saúde, sediada no Rio de Janeiro – RJ, foi criada no ano 2000, pela Lei nº 9.961/00. Esse novo marco teve importância pela unificação da regulação e da fiscalização em um órgão único, assumindo todas as atribuições referentes a esse papel.

A ANS, conforme Montone (2003, p. 16), tem grande poder de atuação, autonomia política, administrativa, financeira, patrimonial e de gestão de recursos humanos, arrecadação própria, decisões tomadas em Diretoria Colegiada, dirigentes com mandato definido em lei e não coincidentes, além de poder legal para efetivar suas resoluções.

Segundo esse mesmo autor, a ANS teve seu modelo definido de maneira semelhante ao da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), divergindo do adotado para as agências da área de infra-estrutura (ANATEL, ANEEL e ANP) de forma a permitir uma maior interação com o Ministério da Saúde, compreendendo as únicas agências com Diretoria Colegiada subordinada ao Contrato de Gestão, cujo descumprimento sem justificativas pode implicar em exoneração de seus dirigentes. Esse Contrato de Gestão é negociado entre a ANS e o Ministério da Saúde, sendo acompanhado por comissão específica integrada pelo Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO). Ao CONSU, foi atribuída a função de definição de diretrizes e políticas setoriais.

Com a regulamentação mais definida para o setor e a criação da ANS, Montone (2003, p. 18) sintetiza esse processo regulatório em seis dimensões:

- a) cobertura assistencial e condições de acesso, destacando a regulamentação da ANS para o plano referência (cobertura de internação e outras após vinte e quatro horas de adesão ao plano para casos de urgência e emergência), registros de produtos, rol de procedimentos médicos e odontológicos, urgência e emergência, coordenação de informações médicas e acesso nos casos de doenças e lesões preexistentes (CPT, agravo, rol de alta complexidade e declaração de saúde);
- b) condições de ingresso, operação e saída do setor: obrigatoriedade de registros de operadoras, implantação de plano de contas padrão e publicação de balanços, exigências de garantias financeiras e provisões técnicas; regulamentação das seguradoras de saúde, regras para transferências de carteira e de controle, regimes especiais de direção fiscal, técnica e liquidação e regras para cancelamento de registro;
- c) regulação do preço, modelo de controle dos preços indireto e inversamente proporcional à competitividade e à mobilidade do usuário, preços com base em nota técnica atuarial, exigência sobre os preços diferenciados por faixa, controle de reajustes para planos individuais e familiares;
- d) fiscalização e efetividade da regulação, desenvolvida de forma direta, por apuração de denúncias e representações e, ainda por diligências nas operadoras, e indireta, por meio de acompanhamento e monitoramento das operadoras por meio de informações periódicas e pelo cruzamento de informações disponíveis, podendo exigir termos de compromisso de ajuste de conduta (TCAC), plano de recuperação e regimes especiais, dependendo do grau de importância.
- e) comunicação e informação, disponibilização de sistemas como o Disque ANS para denúncias e dúvidas, site ANS, índices de reclamações, consulta reajustes, regulamentação da publicidade de operadoras e outros;
- f) resarcimento ao SUS: pela legislação, os atendimentos feitos pelo SUS de usuários de planos privados assistência à saúde devem ser resarcidos pela operadora, excluídos os casos de carência, CPT, área de abrangência do contrato e a segmentação.

Nesse contexto e evolução da regulamentação, as operadoras de planos de assistência à saúde foram classificadas em modalidades pelo órgão regulador, conforme

apresentadas na seção seguinte.

### **3.3.3 Modalidades das operadoras**

As operadoras possuem características de operacionalização de seus planos e natureza de constituição organizacional distintas podendo ser classificadas, conforme a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o órgão regulador brasileiro, nas modalidades: administradoras, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, autogestão, medicina de grupo, odontologia de grupo e filantropia.

As administradoras consistem em empresas que administram planos ou serviços de assistência à saúde que não assumem risco decorrente da operação, repassando para uma operadora, e não possuem rede própria, credenciada ou referenciada de serviços médico-hospitalares ou odontológicos. As administradoras podem ser subdivididas em: a) patrocinadas, quando empresas ou entidades assumem a responsabilidade pelo plano para seus empregados ativos, aposentados, pensionistas ou ex-empregados e seus respectivos familiares; e b) não patrocinadas, quando não há empresas ou entidades que se responsabilizem pelo plano.

As cooperativas médicas são as sociedades constituídas de pessoas sem fins lucrativos, conforme a Lei 5.764/1971 que operam planos privados de assistência à saúde. De maneira similar, as cooperativas que operam exclusivamente planos odontológicos classificam-se como cooperativas odontológicas. As cooperativas médicas foram a segunda modalidade de empresa a comercializar planos de saúde, segundo Sampaio (2008, p. 11), decorrente da insatisfação dos médicos com a predominância de comerciantes no setor.

As entidades de autogestão são as que operam serviços de assistência à saúde por intermédio de sua área de recursos humanos e se responsabilizam pelo plano de assistência à saúde para seus empregados ativos, aposentados, pensionistas ou ex-empregados, como também aos respectivos dependentes permitidos. Essas entidades podem ser subdivididas em: a) singular, compreendendo empresas ou entidades que possuem um sistema de autogestão vinculado a apenas um patrocinador; e b) multipatrocínio, cujas empresas ou entidades possuem mais de um patrocinador.

As classificadas como medicina de grupo são aquelas empresas ou entidades que operam planos privados de assistência à saúde que não se classificam como administradora,

cooperativa médica, autogestão e filantropia. Essas empresas, conforme Sampaio (2008, p. 11), foram originárias de administradoras de grandes redes hospitalares que se organizaram junto com proprietários e/ou acionistas de hospitais.

As odontologias de grupo compreendem as empresas ou entidades que operam exclusivamente planos odontológicos, com exceção das cooperativas odontológicas.

Por último, a modalidade de filantropia abrange as entidades sem fins lucrativos que operam planos privados de assistência à saúde e tenham obtido certificado de entidade filantrópica junto ao Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e declaração de utilidade pública federal junto ao Ministério da Justiça ou declaração de utilidade pública estadual ou municipal junto aos órgãos dos governos estaduais e municipais.

Atualmente, conforme a ANS (2009), a modalidade de medicina de grupo tem a maior representatividade do segmento médico-hospitalar, posição em junho de 2009, conforme pode ser demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Operadoras em atividade por modalidade**

Total	Administradoras	Autogestão	Cooperativa médica	Cooperativa odontológica	Filantropia	Medicina de grupo	Odontologia de grupo	Seguradora
1.723	21	251	343	139	99	514	343	13

Fonte: ANS (2009)

Verifica-se na Tabela 1, que existem 343 operadoras classificadas como cooperativas médicas, representando 20 % do total das operadoras em atividade.

De acordo com o tipo de serviço prestado, conforme a ANS, na sua Resolução RDC nº 39, as operadoras médicas-hospitalares podem ser segmentadas da seguinte forma:

- Segmento Primário Principal (SPP): são aquelas que gastam mais de 60% do custo assistencial em serviços hospitalares em sua rede própria;
- Segmento Primário Principal / SUS (SPP/SUS): aquelas que despendem mais de 60% do custo assistencial relativos a serviços hospitalares e que prestam ao menos 30% de sua atividade ao SUS;
- Segmento Primário Subsidiário (SPS): as que despendem entre 30% e 60% do custo assistencial em serviços hospitalares;
- Segmento Secundário Principal (SSP): aquelas que gastam mais de 60% do

custo assistencial em serviços médicos em sua rede própria;

e) Segmento Secundário Subsidiário (SSS): as que despendem, em sua rede própria, entre 30% a 60% do custo assistencial relativo aos gastos em serviços médicos; ou

f) Segmento Terciário (ST): aquelas que gastam menos de 30% do custo assistencial em serviços médicos ou hospitalares em sua rede própria.

As operadoras também se agrupam em regiões de comercialização ou atuação da seguinte forma, conforme Instrução Normativa nº 23, da ANS:

a) Região 1: aquelas que comercializam ou atuam em todo o território nacional ou em grupos de pelo menos três dos seguintes estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia;

b) Região 2: aquelas presentes no estado de São Paulo ou em mais de um estado, excetuando o grupo da região 1;

c) Região 3: aquelas presentes em um único estado, excetuando-se o estado de São Paulo;

d) Região 4: aquelas que estão no município de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre ou Curitiba;

e) Região 5: estão em grupos de municípios, exceto os citados na Região 4;

f) Região 6: as presentes em um único município, exceto os definidos na Região 4.

As segmentações e regiões onde estão enquadradas todas as operadoras em atividades influenciam no cálculo de certas provisões contábeis onde o órgão regulador estabelece parâmetros de acordo com a combinação dessas duas variáveis.

Portanto, com a evolução regulatória do setor e suas exigências, as operadoras passaram a buscar uma melhor profissionalização, melhorias nos seus processos e uma melhor adequação de sua estrutura organizacional para torná-la satisfatória e atender as imposições do mercado como um todo. A estrutura organizacional das operadoras será objeto da próxima subseção.

### 3.3.4 Estrutura organizacional das operadoras classificadas na modalidade cooperativa

As operadoras de planos de saúde classificadas na modalidade cooperativa devem possuir uma estrutura organizacional com vistas a satisfazer às exigências legais, principalmente por força da Lei 5.764, e a manterem-se competitivas no mercado. Significa dizer que as operadoras devem atender às necessidades do tripé operadora, provedores e beneficiários (consumidores), ou seja, a relação contratual entre os agentes de mercado de saúde suplementar, além de cumprir as exigências legais e regulatórias, de forma a garantir a sua sustentabilidade e competitividade.

Para entender as relações entre os agentes principais desse mercado, a Figura 6 mostra essa dinâmica, de forma geral, entre esses entes.

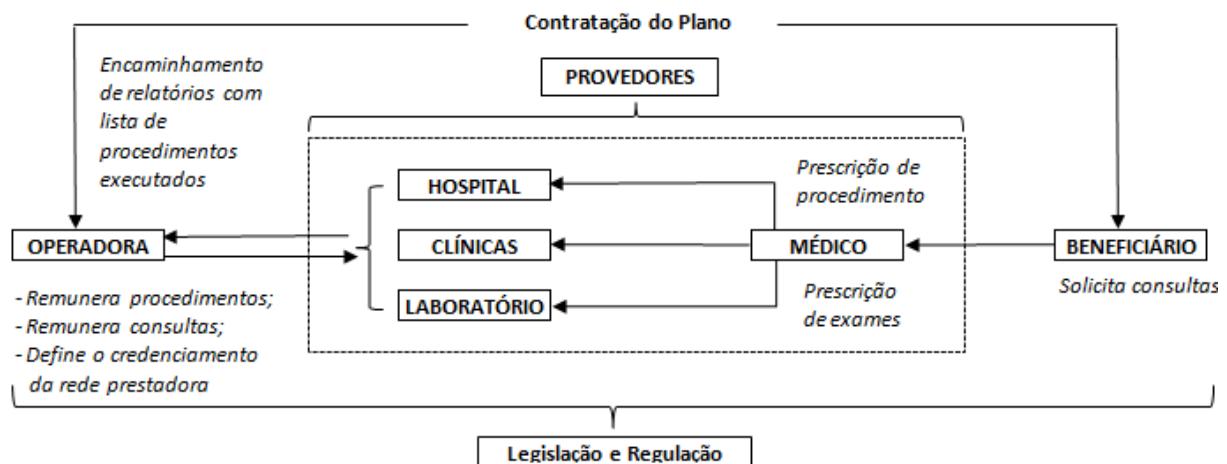


Figura 6 – Relações contratuais entre os principais agentes do mercado de saúde suplementar  
Fonte: Adaptado de Campos (2004, p.35)

Conforme a Figura 6, o beneficiário contrata o plano de saúde com a operadora que se compromete a disponibilizar serviços de assistência de acordo com a rede previamente credenciada composta por provedores (médicos, clínicas, laboratórios e hospitais) em troca do pagamento das contraprestações. O médico prescreve exames e procedimentos ao beneficiário, que por sua vez irá procurar um hospital, clínica ou laboratório pra realizá-los. Os provedores remetem relação dos procedimentos realizados à operadora para que esta realize o pagamento pelos serviços prestados.

Portanto, conforme Cata Preta (2004, p. 53), as operadoras necessitam de uma estrutura organizacional mínima para poder funcionar de acordo com as normas e exigências da ANS. A estrutura deve contemplar funções estratégicas e operacionais alinhadas com os

seus objetivos.

Dentre os objetivos da operadora, esse mesmo autor relaciona como sendo os principais: a) atender às expectativas do cliente em relação ao produto adquirido e à empresa; b) obter resultado positivo (lucro) na operação; c) distribuir dividendos aos acionistas ou cotistas; e, d) aumentar o patrimônio líquido para a sua sustentabilidade. Nas cooperativas, os objetivos principais são semelhantes, devendo ser observado que os resultados positivos são as sobras cujo destino cabe à assembleia geral a cada final de exercício, além de garantir a satisfação dos seus sócios (cooperados).

Ainda, são relacionados por Cata Preta (2004, p. 54), os objetivos permanentes do negócio: a) aumentar o valor das ações ou cotas da sociedade; b) aumentar a participação da empresa no mercado (*market share*); c) aumentar o resultado líquido em relação ao período anterior; d) manter o patrimônio líquido compatível com a margem de solvência (suficiência de PL ou patrimônio social ajustado para cobrir o montante determinado pela regulação) requerida pela ANS; e e) construir reservas técnicas adequadas aos compromissos assumidos e manter ativos garantidores em valor compatível e liquidez corrente.

Esse autor sugere um organograma básico para o funcionamento de uma operadora de planos de assistência à saúde, conforme mostra a Figura 7.

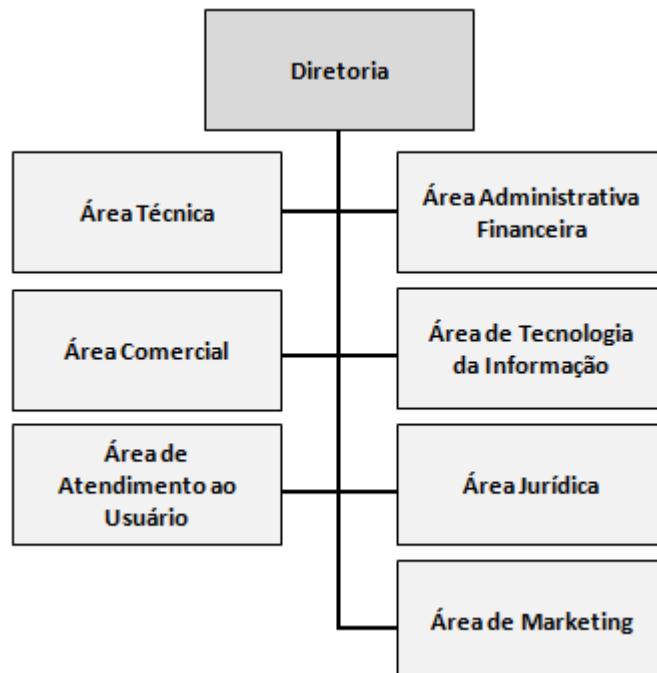


Figura 7– Organograma básico de uma operadora de planos de assistência à saúde  
Fonte: Cata Preta (2004, p.53)

O organograma mostrado na Figura 7 pode ser aplicado às operadoras classificadas na modalidade cooperativa médica, acrescido de uma unidade para atendimento ao associado (cooperado), que ao mesmo tempo é sócio e prestador de serviço. Esse fato peculiar das operadoras classificadas nessa modalidade, configura uma situação que favorece o conflito de interesses, ambiente para ocorrência de seleção adversa e moral *hazard*.

De forma mais abrangente e cumprindo as exigências legais, a estrutura organizacional de uma cooperativa é decorrente do estatuto social, conforme a Lei 5.764. Seus órgãos sociais e de administração são a Assembleia Geral (ordinária e extraordinária), o Conselho de Administração ou Diretoria e o Conselho Fiscal. O estatuto poderá criar outros órgãos administrativos necessários à administração do negócio da cooperativa, inclusive contratando pessoas qualificadas para gerir tais órgãos.

As cooperativas operadoras de planos de saúde, além do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, podem apresentar na sua estrutura organizacional um Conselho Técnico, órgão não obrigatório pela Lei do cooperativismo, que é responsável por análise e parecer técnico sobre assuntos da área médica e associados (cooperados).

Geralmente, a Diretoria Executiva é composta pelo Presidente, Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria de Recursos Médicos ou Provimento de Saúde e Diretoria Comercial.

Esse tipo de organização também mantém na sua estrutura uma auditoria interna e uma auditoria independente. Abaixo da linha hierárquica da diretoria executiva, estão os gestores executivos ligados às suas respectivas diretorias.

Portanto, analisando a estrutura organizacional de uma operadora classificada como cooperativa médica, verifica-se que, de certa forma, apresenta semelhança com a estrutura das demais sociedades e, por isso, possibilita a aplicabilidade das boas práticas de governança corporativa.

### **3.3.5 As operadoras de planos de assistência à saúde e as práticas de Governança Corporativa**

A ANS, desde a sua criação, vem procurando implementar instrumentos que visam proteger os direitos dos consumidores, prestadores e das próprias operadoras de planos

privados de assistência à saúde a exemplo das provisões técnicas obrigatórias, vinculação de ativos garantidores às provisões técnicas, estabelecimento de margem de solvência a ser cumprida e outras medidas de controle de risco.

Nesse sentido, o órgão regulador vem também procurando estabelecer mecanismos para minimizar o conflito de interesses, a assimetria de informações, seleção adversa e risco moral entre os seus agentes. Para tanto, nos seus encontros com o mercado, a ANS já sinaliza a implantação de boas práticas de governança corporativa para as operadoras de planos de assistência à saúde a exemplo dos modelos existentes para as sociedades em geral, bem como para as sociedades cooperativas de crédito.

Nas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas, algumas práticas de governança têm que ser adaptadas de forma a obedecer a lei do cooperativismo.

Em relação à estrutura de propriedade, o principal problema está relacionado com a participação do próprio associado na estrutura administrativa, onde ele é proprietário e fornecedor ao mesmo tempo, acentuando o conflito de interesse de forma recorrente.

Conforme o IBGC (2009, p. 21), nas empresas em geral, cada sócio de uma empresa é um proprietário de acordo com a proporcionalidade de sua participação no capital social. Essa proporção determina a representatividade do poder político por meio do voto nas decisões da organização. O voto, na boa prática de governança, deve ser assegurado a todos os sócios, de modo a favorecer o alinhamento de interesses entre eles. Tais empresas devem divulgar ao mercado a forma de como o poder político é praticado por seus controladores.

Em se tratando de sociedades cooperativas onde as operadoras de planos de assistência à saúde objeto desse estudo estão inseridas, deve ser observado o que dita a Lei 5.764/1971 sobre o associado (cooperado). Esse agente ingressa na cooperativa de forma livre devendo para tanto, atender aos requisitos mínimos e condições que devem estar previstas no seu Estatuto Social, sendo permitidas restrições quanto a esse ingresso.

De forma a minimizar conflitos de interesses, a própria lei do cooperativismo vedava a participação de alguns agentes como os participantes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade.

Nesse tipo de sociedade, a estrutura de poder de voto torna-se, de certa forma, mais equitativa visto que cada associado subscreve uma única quota-partes com valor pré-estabelecido dando-lhe poder de voto. Portanto, cada quota-partes dá direito ao associado a um voto nas decisões da cooperativa.

Em relação à Assembleia Geral, que pode ser Ordinária ou Extraordinária, constitui o órgão máximo e soberano da estrutura de poder das operadoras desse setor, de maneira semelhante às empresas em geral que possuem tal órgão. Devem ser realizadas em local e data adequados, bem como ter pauta disponibilizada de forma clara com a finalidade de viabilizar a presença e a participação de um maior número de associados.

As boas práticas recomendam que sejam estimulados mecanismos que permitam aos associados remeter assuntos de interesses gerais que possam ser levados a deliberação da Assembleia Geral.

Outro ponto importante que deve ser observado nas operadoras de planos de saúde é em relação a possibilidade de existência de uma mesma pessoa exercendo o cargo de presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, contrariando uma das boas práticas de governança, conforme modelos apresentados nesse estudo.

Esse fato influencia negativamente em relação à minimização dos conflitos de interesses dentro da organização. Isso faz com que a independência do Conselho de Administração fique comprometida, podendo criar uma visão míope na gestão estratégica da organização e prejudicar a execução das atribuições próprias desse órgão.

O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização, traçar as estratégias de forma a garantir os interesses da empresa, prevenir e administrar os conflitos de interesses, controlar riscos e a proporcionar longevidade à empresa, conforme preconiza as boas práticas do IBGC (2009).

Quanto à Diretoria Executiva como órgão responsável por toda a gestão da empresa, tanto o IBGC (2009) como o BACEN (2008) sugerem que esta deve cuidar do relacionamento com os *stakeholders*, garantir a transparência das informações divulgando-as às partes interessadas com clareza e objetividade, inclusive adequando os relatórios aos padrões internacionais.

A Diretoria Executiva deve elaborar e submeter ao Conselho de Administração processos e sistemas de controles internos verificáveis a cada ano no mínimo com vista à minimização dos riscos. Esse órgão também deve cumprir e fazer cumprir os preceitos estipulados no Código de Conduta aprovado pelo Conselho de Administração. Em relação à remuneração de seus membros executivos, que devem ser qualificados, capacitados tecnicamente e dedicar tempo integral para o desenvolvimento de suas atividades, as boas práticas sugerem que seja vinculada a resultados positivos alcançados de acordo com metas mensuráveis e auditáveis de forma a agregar valor à organização.

O Conselho Fiscal, conforme as sugestões do IBGC (2009) e BACEN (2008), deve ser um órgão independente em relação à administração da cooperativa, devendo verificar as obrigações legais, estatutárias, a gestão e atos que influenciam os resultados da organização. Esse órgão deve se relacionar com as auditorias independentes e internas e ter um plano de trabalho anual.

As boas práticas para o Conselho Fiscal sugerem que seus membros não devem ter negócios com a empresa exceto aqueles próprios da condição de associado. Ao serem eleitos, devem receber informações dos administradores, dos conselheiros anteriores de forma a facilitar o desenvolvimento de suas atribuições. As suas remunerações não devem ser atreladas a resultados, devem ser equivalentes aos administradores estratégicos e divulgadas.

O IBCG (2009) e o BACEN (2008) sugerem que a Auditoria Independente e a Interna, esta última se for composta de pessoas não pertencentes ao quadro da organização, tenha sua contratação aprovada pelo Conselho de Administração. As normas da empresa devem conter dispositivos que garantam a independência das auditorias e que elas sejam subordinadas ao Conselho de Administração.

Sobre os trabalhos desenvolvidos pelas auditorias, as boas práticas recomendam que os relatórios elaborados sejam encaminhados a todos os órgãos estatutários. Em referência a contratação da empresa de Auditoria Independente, esta deve ser renovada, no máximo, a cada cinco anos, sendo possível contratação por prazo superior se aprovado em Assembleia Geral.

Em referência a conduta e conflito de interesses de seus agentes, o IBGC (2009) recomenda que a organização tenha um Código de Conduta que abranja conselheiros,

diretores, sócios, administradores, funcionários de acordo com a estratégia da Diretoria Executiva e de acordo com os princípios e política definidos pelo Conselho de Administração, que deve refletir a cultura da empresa e definir responsabilidades sociais e ambientais. Para minimizar os conflitos de interesses, as boas práticas sugerem que as relações e separação de função sejam claras e com definição de alçadas de decisão para cada nível hierárquico, além de construção de uma política sobre contribuições e doações e de combate a atos ilícitos.

Nesse sentido, evidencia-se uma necessidade de investigar quais práticas de Governança Corporativa são adotadas pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde classificadas na modalidade cooperativa médica à luz das características desse tipo de sociedade. Nesse sentido, a seção cinco contempla o perfil das unidades de pesquisa desse estudo, como também apresenta o sistema Unimed, suas singulares e a análise dos resultados da pesquisa aplicada na amostra determinada.

## 4 METODOLOGIA

Essa seção apresenta a metodologia empregada nesse estudo, bem como a tipologia da pesquisa, seguida pelo detalhamento da unidade de análise, processo de coleta de dados e, por fim, como se deu o tratamento e análise dos dados gerados.

### 4.1 Tipologia da pesquisa

Toda pesquisa científica pressupõe um entendimento do que seja definição do conhecimento científico. Demo (2000, p. 13) afirma que esse conhecimento supõe o ponto de vista de quem define, corroborando com o fato de que, dependendo da metodologia científica adotada, seja ela positivista, dialética, alternativa, moderna ou pós-moderna, os resultados obtidos serão diferentes. Fazer ciência é, segundo esse autor, em certo sentido e em primeiro lugar, saber definir.

De certa forma, Köche (1997) concorda com a afirmação de Demo (2000) quando cita que o planejamento envolvido em uma pesquisa depende do problema a ser investigado, da sua natureza e situação no espaço e no tempo em que ocorre, como também da natureza e nível de conhecimento do pesquisador, inferindo-se que pode haver um número infinito de tipos de pesquisa.

A pesquisa científica para Collis e Hussey (2005, p. 15) é um processo de perguntas e investigação, sistemática e metódica, para aumentar o conhecimento. Tem como objetivos: revisar e sintetizar o conhecimento existente, investigar alguma situação ou problema, fornecer soluções para um problema, explorar e analisar questões mais gerais, construir ou criar um novo procedimento ou sistema, explicar um novo fenômeno, gerar um novo conhecimento, como também combinações entre quaisquer destes itens.

Demo (2002, p. 20) distingue quatro tipos de pesquisa: a) teórica, que se dedica a reconstrução de teorias, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas com vistas a aprimorar fundamentos teóricos e práticos; b) metodológica, aquela que inquiri métodos e procedimentos a serviço da ciência, polêmicas e paradigmas metodológicos, usos e abusos, no âmbito epistemológico e no controle empírico; c) empírica, refere-se a tratar o lado empírico e fatural da realidade, preferencialmente mensurável, produz e analisa dados, utilizando sempre o controle empírico e fatural; e d) prática, ligada a práxis, ou seja, à prática histórica no sentido de usar o conhecimento científico para fins explícitos de intervenção.

Já Collis e Hussey (2005, p. 23) classificam a pesquisa quanto aos objetivos (exploratória, descritiva e analítica ou preditiva), quanto ao processo (quantitativa ou qualitativa), quanto à lógica (dedutiva ou indutiva) e quanto ao resultado (aplicada ou básica).

A pesquisa adotada nesse estudo é do tipo descritiva, que, segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), descreve o comportamento dos fenômenos e é usada para obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, avaliando e descrevendo as questões relativas ao problema.

Quanto à natureza da pesquisa, esse estudo é desenvolvido utilizando-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa. A pesquisa quantitativa, conforme Collis e Hussey (2005, p. 26), é objetiva por natureza por estar focada na mensuração de fenômenos envolvendo coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos. A pesquisa quantitativa é utilizada nesse estudo para verificar o grau e o nível de adoção das práticas de Governança Corporativa de acordo com o IBGG (2009) e BACEN(2008) pelas unidades pesquisadas, a correlação entre a adoção de tais práticas e a quantidade de beneficiários, funcionários e associados (cooperados).

Segundo esses mesmos autores, a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Esse tipo de pesquisa é utilizado nesse estudo no processo de análise documental referentes às operadoras de planos de assistência à saúde, bem como para fazer uma reflexão do modelo e estrutura organizacional em relação à adoção de boas práticas de governança corporativa preconizadas para as empresas em geral.

Sobre pesquisa bibliográfica, Collis e Hussey (2005, p.87) a definem como uma busca na literatura existente (fontes secundárias) para averiguar o que já foi escrito ou publicado sobre o assunto do estudo que se quer fazer, buscando aumentar o conhecimento sobre esse assunto, desenvolvê-lo e sustentá-lo. Tem como objetivo identificar os dados secundários relevantes à pesquisa em fontes como livros, artigos periódicos, revistas e jornais, trabalhos apresentados em conferências, relatórios, arquivos, jornais, filmes, vídeos, banco de dados eletrônicos, internet.

A pesquisa é documental por utilizar materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da

pesquisa, que, segundo Gil (2002, p. 45), são documentos de fontes primárias obtidos de órgãos públicos e instituições privadas como regulamentos, relatórios de pesquisa, relatório de empresas, etc.

Em relação ao método, Fashin (2001, p. 53) o define como um meio de procedimento sistemático e ordenado para o alcance de novas descobertas e imprescindível para o desenvolvimento de uma investigação científica consistindo no guia para a pesquisa. Nesse sentido a pesquisa é desenvolvida utilizando o *survey* visando uma descrição e compreensão da aplicabilidade das boas práticas de Governança Corporativa das operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas.

Para Barbie (2005, p. 95), a pesquisa *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica, tendo diversas finalidades, dentre elas a descrição, explicação e a exploração de algum tema. Os *surveys* são utilizados frequentemente para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos, onde o pesquisador se preocupa como é a população.

Na próxima subseção, delimita-se a população e detalha-se a amostra objeto desse estudo.

#### **4.2 População e Amostra**

O universo de pesquisa ou população, segundo Silva e Menezes (2001, p. 32), é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para uma determinada pesquisa. Neste estudo, o universo de pesquisa compreenderá as singulares do Sistema Unimed perfazendo um total de 377 operadoras em atividade. Entende-se como singular cada operadora de plano de assistência à saúde do sistema.

Essas mesmas autoras definem amostra como uma parte da população pesquisada selecionada conforme uma regra ou plano. No presente estudo, será escolhida uma amostra não probabilística intencional ou proposital porque, segundo May (2004, p. 117), é aquela onde o pesquisador faz uma seleção daquilo que vai ser pesquisado de acordo com uma característica.

Neste estudo, selecionou-se uma amostra não probabilística intencional constituída pelas operadoras de plano de assistência à saúde de grande porte do sistema

Unimed, classificadas como cooperativas médicas, perfazendo um total atual de 29 operadoras singulares. Conforme definição da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), operadoras de grande porte são aquelas com 100.000 ou mais beneficiários. Ainda, segundo aquela autarquia, a classificação cooperativa médica, compreende as operadoras do setor cooperativista.

A amostra em questão se justifica por serem as maiores operadoras do sistema Unimed, tanto em número de beneficiário quanto em faturamento anual, e possuírem estruturas organizacionais mais estruturadas.

#### **4.3 Coleta de dados**

A etapa de coleta de dados é uma das mais complexas no processo de pesquisa. Exige do pesquisador versatilidade metodológica e obediência a certos procedimentos formais para garantir o controle de qualidade e a confiabilidade do estudo, devendo utilizar várias fontes de evidência, criar um banco de dados e manter o encadeamento de evidências (YIN, 2005, p. 134).

Para a coleta de dados e levantamento das informações foi utilizado o instrumento conhecido como questionário contendo perguntas fechadas do tipo dicotômico, perguntas de múltipla escolha e também perguntas abertas.

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 33), o questionário corresponde a um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito pelo informante, deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções para esclarecer o propósito de sua aplicação e facilitar a obtenção das respostas.

O questionário constante no Apêndice B foi direcionado a cada unidade da amostra por meio de *e-mail*, com a finalidade de ser respondido pelo gestor administrativo/financeiro e/ou dirigente de cada singular, em razão de todas as singulares selecionadas terem na sua estrutura organizacional uma unidade dessa natureza ou assemelhada, acompanhado da correspondência de encaminhamento de instrumento de pesquisa, conforme modelo disponível no Apêndice A.

Após a elaboração do questionário e antes da sua aplicação, foi realizado um pré-

teste em duas operadoras de plano de saúde escolhidas intencionalmente pela maior facilidade de contato do pesquisador. O pré-teste visa verificar o entendimento e tentar eliminar ou minimizar as discrepâncias das respostas por má compreensão das perguntas por parte dos respondentes que possam prejudicar o estudo proposto. Conforme Marconi e Lakatos (2008), é uma forma de oferecer maior segurança e precisão para a execução da pesquisa, maximizando a proposição deste instrumento, evidenciando fidedignidade, validade e operatividade.

Em relação ao pré-teste, Marconi e Lakatos (2008) colocam que o questionário deve conter três elementos de suma importância:

- a) fidedignidade: busca obter os mesmos resultados, independente da pessoa que o aplica;
- b) validade: visa obtenção dos dados necessários à pesquisa;
- c) operatividade: objetiva empregar o vocabulário acessível aos respondentes com significado claro das questões.

Com a aplicação do pré-teste, foram verificadas duas inconsistências. A primeira referia-se a repetição de uma pergunta referente à data de fundação da operadora e a outra, consistia em uma pergunta referente ao Conselho de Administração no tema Diretoria Executiva / Gestão Executiva que estava se confundindo com outra pergunta relativa ao Conselho Fiscal. Essas inconsistências foram sanadas e o questionário pode ser replicado às demais operadoras objeto desse estudo.

Serviram como fonte de coleta de informações sobre as operadoras do sistema UNIMED, dados secundários e terciários obtidos por meio de pesquisa documental e de banco de dados.

Após a coleta de dados da pesquisa, a subseção seguinte discorre sobre o tratamento e a análise destes.

#### **4.4 Tratamento e análise dos dados**

Os dados coletados foram elaborados e classificados de forma sistemática para possibilitar a realização das análises, seguindo as seguintes etapas, conforme Marconi e Lakatos (1999, p. 35): seleção, codificação e tabulação.

A primeira etapa citada por esses autores é a seleção, que consiste no exame minucioso dos dados coletados, onde o pesquisador faz uma verificação com o objetivo de evidenciar possíveis inconsistências, evitando gerar informações confusas, distorcidas, incompletas que podem prejudicar a pesquisa.

A etapa seguinte é a codificação, que é definida como uma técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam e é dividida em duas fases: a classificação dos dados e a codificação. Essa etapa é preliminar à etapa de tabulação.

É na etapa de tabulação onde os dados podem ser expostos em tabelas, oferecendo ao pesquisador maior facilidade de verificar as inter-relações entre eles, possibilitando sintetizá-los de forma a melhor compreensão e interpretação.

Portanto, essa fase utilizada para a análise e interpretação dos dados, tem como principal finalidade responder as questões da pesquisa e atender aos objetivos do estudo. Yin (2005, p. 137) afirma que análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas ou qualitativas, para tratar as proposições iniciais de uma pesquisa.

Seguindo-se a recomendação de Bardin (1977), na interpretação dos dados foi utilizada a análise por categoria. Assim, a partir do referencial teórico, da amostra analisada e do objetivo desse estudo de investigar as práticas de governança corporativa para operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas, foram definidas como categorias de estudo as perspectivas das boas práticas de Governança Corporativa segundo o IBGC (2009) e o BACEN (2008), aplicáveis às sociedades cooperativas:

- a) propriedade / representatividade e participação: com foco nas assembleias, processo eleitoral, normativos, participação dos associados, resoluções de conflitos;
- b) Conselho de Administração / direção estratégica: objetiva verificar a segregação de funções, atribuições do órgão e dos membros, composição, sucessão, conflitos de interesse;
- c) Diretoria Executiva / gestão executiva: com a finalidade de identificar os membros, conflito de interesses, atribuições, sucessão;
- d) Conselho Fiscal / fiscalização e controle: visa identificar atribuições,

composição, sucessão;

e) Auditoria independente / fiscalização e controle: objetiva verificar a vinculação, atribuições, composição;

f) conduta e conflito de interesses: existência e monitoramento de código de conduta, regulamentações;

g) relacionamento com o sistema (cooperativas centrais e confederações): verificar o relacionamento entre singulares e confederações e centrais cooperativas.

O questionário aplicado foi subdividido nessas categorias, respeitando o tema principal da pesquisa. Ressalta-se ainda que a subdivisão do questionário foi efetuada também em função dos objetivos delineados na pesquisa.

Com relação aos dados coletados por meio do questionário, foi realizada uma análise descritiva dos mesmos, em função das especificidades das unidades operadoras pesquisadas, identificando as diferenças decorrentes das características das mesmas, das práticas adotadas nas operadoras e especialmente do seu relacionamento com os vários órgãos e agentes da governança corporativa.

Para tanto, utilizou-se de um modelo conforme descrito na subseção seguinte, possibilitando a análise sob algumas perspectivas em relação à tabulação das informações coletadas.

#### **4.5 Modelo de avaliação da adoção as práticas de governança**

Para verificação da adoção das boas práticas de governança pelas operadoras estudadas, foram analisadas todas as respostas às perguntas constantes no questionário aplicado conforme os sete temas baseados nas recomendações do IBGC (2009) e do BACEN (2008), já apresentados anteriormente. Foi atribuída uma pontuação a cada questão, variando de zero a cem, sendo zero equivalente a não adoção da boa prática de governança corporativa estudada e cem para a adoção da boa prática.

Ao final da análise de cada tema, atribuiu-se uma pontuação média representativa da adoção de boas práticas de governança corporativa conforme as respostas de cada operadora alinhadas com as recomendações dos órgãos de referência. De forma conclusiva, atribuiu-se uma pontuação única representativa de todos os temas tratados no questionário para cada operadora que foi definida como grau de adoção de boas práticas de governança

corporativa.

Ainda, para cada tema, analisou-se o quantitativo de operadoras que adotam boas práticas para cada pergunta dos respectivos temas, mostrando também a representatividade desse quantitativo em relação ao total de operadoras respondentes.

Em relação à definição do nível de adoção de boas práticas de governança corporativa, adotou-se um modelo de graduação, conforme a pontuação final obtida por cada uma das operadoras estudadas, ou seja, de acordo com seu grau de adoção. Para tanto, foram utilizados escores variando de zero a cem pontos, de forma crescente, de acordo com cada resposta dada pela adoção de boas práticas de governança corporativa. O nível de adoção das boas práticas representa uma forma de segmentação das operadoras de acordo com o grau de adoção obtido por cada uma delas, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 – Graduação dos níveis de Governança Corporativa**

<b>GRADUAÇÃO (pontos)</b>	<b>NÍVEIS DE GOVERNANÇA</b>
0,00 a 25,00	Baixo
25,01 a 50,00	Moderado
50,01 a 75,00	Em desenvolvimento
75,01 a 100,00	Avançado

Fonte: Adaptada de Vilela (2008, p. 175)

De acordo com o grau de adoção (pontuação média) obtido pela operadora em relação à adoção das práticas de governança corporativa, seu nível foi atribuído como baixo, para graduação em até 25 pontos, moderado para graduação variando de 25,01 até 50 pontos, em desenvolvimento, para graduação com variação de 50,01 a 75 pontos e, a partir de 75,01 pontos, foi atribuído nível avançado de adoção de práticas de governança corporativa.

Com base no grau de adoção das práticas de governança corporativa e no quantitativo de beneficiários, funcionários e associados, foram calculadas as correlações entre a primeira variável e as demais para verificar se esses quantitativos têm influência na adoção das práticas recomendadas. As correlações foram calculadas utilizando-se o modelo linear dadas pelo coeficiente de correlação de Pearson, conforme Stevenson (1986, p. 368). Os cálculos foram feitos por meio do software Excel, com base na função CORREL() disponibilizada por esse aplicativo, cuja fórmula estatística do coeficiente de correlação está representada abaixo, conforme Toledo e Ovalle (1994, p. 412):

$$r_{XY} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\left[ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} \right] \left[ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right]}}$$

Onde:

$r_{XY}$  = coeficiente de correlação de Pearson

X = variável X (grau de adoção de práticas de governança corporativa)

Y = variável Y (quantitativo de beneficiários, funcionários ou associados)

n = número de operadoras respondentes

A análise da correlação, conforme Stevenson (1986, p. 367), tem como objetivo determinar a força do relacionamento entre duas observações emparelhadas, ou seja, verificar até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os valores de outra.

Os resultados obtidos na pesquisa, de acordo com o modelo adotado, são apresentados por meio de tabelas e descrição das análises realizadas de forma detalhada na próxima seção.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 Perfil das instituições pesquisadas

As instituições pesquisadas compreendem as singulares do Sistema Unimed, operadoras de plano de assistência à saúde, classificadas pela ANS como de grande porte.

#### 5.1.1 O Sistema Unimed

O Sistema Unimed é um sistema cooperativista onde é caracterizado também por ser uma unidade profissional especializada no ramo de saúde suplementar onde a chave da sua estrutura é o núcleo operacional que compreende a prestação de serviços, conforme Duarte (2001, p. 1001).

Duarte (2001, p.1002) define o sistema Unimed como sendo um complexo que reúne diferentes entidades jurídicas interligadas, com abrangência nacional descrito em seus conceitos, princípios e operações. Segundo essa mesma autora, o marco de criação do sistema foi decorrente da mobilização de dirigentes do sindicato de classe da cidade de Santos (SP) em contrapartida ao surgimento das empresas classificadas como medicina de grupo, que foram fundadas por profissionais como empresários, advogados e até médicos não vinculados ao sindicato da classe.

Na visão de Seibel (2003), a história das cooperativas de trabalho médico no país teve início com a fundação da Unimed Santos, em 18 de dezembro de 1967. O médico Edmundo Castilho, então presidente do Sindicato dos Médicos da Cidade de Santos, em São Paulo, é considerado o fundador dessa primeira singular. Esse novo modelo de empresa rapidamente expandiu-se por oito estados. Em 19 de dezembro de 1971, foi criada a Federação do Estado de São Paulo, visando o aprimoramento do sistema de intercâmbio entre as diferentes singulares (Unimeds de abrangência municipal), e depois a de Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Em 1972, conforme Duarte (2001, p. 1002), foi fundada a Confederação Nacional da Unimed do Brasil, resultante de uma disputa com a Associação Médica Brasileira, por meio de um protocolo de intenções entre os dirigentes das federações Unimeds. Em 1977, eram 60 Unimeds em todo o Brasil

A criação da Confederação teve como propósito aglutinar todas as federações

(SEIBEL, 2003). Em 1982, surgiu a Unimed Corretora de Seguros. Em 1989, foram criadas a Unimed Participações e a Unimed Seguradora. Posteriormente, devido à necessidade de reciclar internamente os recursos gastos com o fornecimento de produtos e serviços e à criação de condições para as cooperativas desempenharem sua função social sem a evasão do capital para fora do sistema, foram criadas a Unimed Administração de Serviços, a Unimed Hospitais e o Centro de Estudos Unimed.

Esse sistema foi abrangendo várias regiões do país e, consoante informativo Panorama da Saúde Suplementar no Brasil (2009), comprehende quatro confederações, organização classificada no sistema como de terceiro grau e composta por associação de federações, uma central nacional, operadora com atuação abrangendo todo o território nacional, 34 federações, organização de segundo grau formada por associações de singulares, e 338 operadoras singulares, totalizando 377 unidades em todo o território nacional. Está presente em 83% dos municípios brasileiros, com cerca de 15 milhões de clientes, 107 mil cooperados, 73 mil empresas contratantes e proporcionando em torno de 50 mil empregos diretos.

Conforme informativo Panorama da Saúde Suplementar no Brasil (2009), o sistema possui 221 sedes próprias, 100 hospitais, 22 hospitais dia, 89 pronto-atendimentos, 53 laboratórios, 32 centros de diagnósticos e 159 farmácias, gerando anualmente R\$ 21,3 bilhões de receitas com a operação de planos de saúde.

Sua marca, conforme verificação da consultoria Brand Finance citado por Panorama da Saúde Suplementar no Brasil (2009), possui o valor de R\$ 2,53 bilhões, ocupando o 31º lugar entre as marcas mais valiosas do país.

Esse sistema é considerado como a maior cooperativa médica do planeta, conforme matéria publicada na Agência Segnews (2006) e reconhecida com uma das marcas mais fortes do país, segundo o Superbrands (2007), ocupando a colocação número 86 do *ranking* nacional.

Nesse sistema, estão compreendidas as singulares de grande porte que são objeto deste trabalho e que são detalhadas na próxima subseção.

### 5.1.2 As singulares do Sistema Unimed

Conforme Duarte (2001, pg. 1002) as singulares compreendem as cooperativas de primeiro grau ou basilares, com áreas de atuação exclusivas composta por um ou mais municípios. Os médicos se afiliam nessas singulares, passando a ser chamados de cooperados.

Seibel (2003, p. 96) comenta que a Unimed Singular é a unidade básica, cooperativa singular ou de primeiro grau, onde seus associados são todos médicos que se reúnem de forma cooperativa para serem representados por ela, visando objetivos comuns que isoladamente não seriam alcançados, obedecendo o que preceitua a Lei e os Princípios Cooperativistas. As singulares têm como objetivo principal a administração de planos de assistência à saúde, procurando maiores e melhores oportunidades de trabalho para os médicos cooperados (associados). Tem, geralmente, como área de atuação seu município ou até municípios vizinhos de uma determinada região geográfica.

Atualmente, posição de dezembro/2009, conforme Panorama da Saúde Suplementar no Brasil (2009), as singulares do Sistema Unimed são em número de 338, compreendendo 35 de grande porte, 116 de médio porte e 177 de pequeno porte. Conforme banco de dados da ANS (2009), posição em setembro/2009, as operadoras de grande porte do sistema Unimed compreendem 31, as de médio porte 102 e as de pequeno porte 179, totalizando nessa visão 310 singulares. Provavelmente, a diferença entre as duas fontes de dados se deve pela falta ou atraso na prestação de informações por parte de algumas singulares do sistema. Das classificadas como de grande porte, 29 são singulares.

As singulares de grande porte do Sistema Unimed estão distribuídas nas regiões brasileiras conforme o Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição geográfica das singulares classificadas como de grande porte

REGIÃO	SINGULARES DE GRANDE PORTE	QUANTIDADE E REPRESENTATIVIDADE DAS OPERADORAS DE GRANDE PORTE POR REGIÃO	
Sul	Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis, Londrina, Maringá, Nordeste RS	6	20,69%
Sudeste	Paulistana, Belo Horizonte, Rio, Campinas, Vitória, São José dos Campos, São Gonçalo-Niterói, Santos, Uberlândia, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Jundiaí, Araraquara e Divinópolis	14	48,28%
Centro-oeste	Goiânia e Cuiabá	2	6,90%
Norte	Belém e Manaus	2	6,90%
Nordeste	Fortaleza, Recife, Natal, Maceió, João Pessoa	4	17,24%

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o Tabela 3, observa-se a concentração das singulares do sistema na região Sudeste, com 14 singulares, representando 48,28% das singulares de grande porte, seguida pela região Sul com 6 singulares, representando 20,69%, região Nordeste, com 4 singulares, representando 17,24%, e regiões Norte e Centro-Oeste com 2 singulares em cada região, representando cada uma 6,90% do total.

Dessa forma, na subseção seguinte, são analisados os resultados da pesquisa aplicada nas 29 singulares de grande porte do sistema Unimed.

## 5.2 Análise dos Resultados

Conforme exposto nas seções anteriores, o questionário foi aplicado nas singulares do sistema Unimed classificadas pela ANS como de grande porte. O questionário aplicado contém duas partes, sendo a primeira constituída por perguntas referentes a identificação da unidade respondente. A segunda parte é composta de perguntas distribuídas em sete temas, conforme as boas práticas de Governança Corporativa emanadas pelo IBGC (2009) e pelo Banco Central do Brasil (2008), com vistas a mapear a situação em que se encontram as unidades da amostra escolhida.

As respostas foram tabuladas em função de cada tema, cujo resultado e análise estão dispostos nas subseções seguintes.

### 5.2.1 Mapeamento das unidades respondentes

Das 29 singulares de grande porte do sistema Unimed objeto da aplicação do questionário, 12 responderam, correspondendo a 41,38% da amostra, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Mapeamento das singulares de grande porte respondentes

REGIÃO	SINGULARES DE GRANDE PORTE RESPONDENTES	QUANTIDADE DAS UNIDADES RESPONDENTES	REPRESENTATIVIDADE DAS RESPONDENTES EM RELAÇÃO AO TOTAL DA AMOSTRA
Sul	Florianópolis, Londrina, Maringá	3	10,34%
Sudeste	Paulistana, Belo Horizonte, Rio, Santos, São José do Rio Preto, Divinópolis	6	20,69%
Centro- oeste	Goiânia	1	3,45%

REGIÃO	SINGULARES DE GRANDE PORTE RESPONDENTES	QUANTIDADE DAS UNIDADES RESPONDENTES	REPRESENTATIVIDADE DAS RESPONDENTES EM RELAÇÃO AO TOTAL DA AMOSTRA
Norte	-	0	0,00%
Nordeste	Fortaleza, Natal	2	6,90%

Fonte: Elaborada pelo autor

Como pode ser observado no quadro anterior, a maior concentração das operadoras respondentes encontra-se na região Sudeste abrangendo um percentual de 20,69% de representatividade e, de lado oposto, verifica-se que nenhuma operadora da região Norte respondeu à pesquisa.

### 5.2.2 Identificação dos respondentes

A primeira parte do questionário aplicado procurou identificar os respondentes de cada operadora pesquisada bem como o tempo que ocupa na função atual, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Função e tempo na função dos respondentes

OPERADORA	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
Operadora A	Gerente de Planejamento	2 a 3 anos
Operadora B	Coordenadora de Governança Corporativa	3 a 5 anos
Operadora C	Controller	Mais de 5 anos
Operadora D	Gestor de Estratégia Corporativa	2 a 3 anos
Operadora E	Gerente de Planejamento e Controle	2 a 3 anos
Operadora F	Gerente de Contabilidade	2 a 3 anos
Operadora G	Gestor de Controladoria	3 a 5 anos
Operadora H	Coordenadora Administrativa	3 a 5 anos
Operadora I	Gerente de Contabilidade	Mais de 5 anos
Operadora J	Gerente de Estatística	Mais de 5 anos
Operadora K	Gerente Geral	Mais de 5 anos
Operadora L	Superintendente	Mais de 5 anos

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a Tabela 5, verificam-se que os respondentes ocupam diversas funções nas respectivas operadoras. As funções de gerência são predominantes, totalizando sete respondentes. Verifica-se em uma das operadoras a função diretamente ligada à governança corporativa e, em outra, a função de *controller*.

Observa-se que todos os respondentes possuem mais de dois anos na função desempenhada e cinco deles mais de cinco anos. Em relação ao tempo de permanência nas respectivas funções, a mudança do Conselho de Administração e Fiscal e da Diretoria Executiva pode ser um fator que influencia a rotatividade dos executivos desse tipo de organização.

### 5.2.3 Data de fundação da unidade respondente

Na segunda parte do questionário, foi perguntado às operadoras pesquisadas o ano de fundação da singular, a quantidade de beneficiários, funcionários e associados cujas respostas estão demonstradas na Tabela 6.

Tabela 6 – Ano de fundação, quantidade de beneficiários, funcionários e associados

OPERADORA	DATA DE FUNDAÇÃO	QTDE. BENEFICIÁRIOS	QTDE. FUNCIONÁRIOS	QTDE. SÓCIOS
Operadora A	23/08/1971	766.594	2.596	2.065
Operadora B	01/04/1971	731.601	2.014	4.735
Operadora C	08/12/1971	647.909	1.500	5.250
Operadora D	09/01/1978	323.530	2.002	3.637
Operadora E	21/02/1978	218.770	600	2.521
Operadora F	28/02/1971	156.440	730	1.602
Operadora G	22/06/1971	154.951	379	1.077
Operadora H	05/08/1982	125.490	409	748
Operadora I	18/12/1967	115.929	512	1.821
Operadora J	18/10/1977	109.288	450	1.518
Operadora K	01/10/1971	105.960	192	1.191
Operadora L	22/07/1987	101.733	148	581
		3.558.195	11.532	26.746

Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tabela 6, observa-se que seis operadoras, correspondente a 50% das respondentes, foram fundadas no ano de 1971 e que todas elas já possuem mais de vinte anos no mercado. Essas operadoras possuem mais de três milhões e quinhentos mil beneficiários do sistema que são atendidos por cerca de vinte e sete mil médicos associados. Essas organizações são também responsáveis pela geração de mais de onze mil empregos diretos que movem sua estrutura administrativa dando suporte ao atendimento de seus clientes e associados.

### 5.2.4 Análise da adoção das práticas de governança corporativa referentes à Propriedade / Representatividade e participação

Para avaliar a adoção das práticas de governança corporativa ligadas ao tema propriedade / representatividade e participação, primeiro tema estudado, foram elaboradas dezesseis perguntas com vistas a obter as informações necessárias.

A primeira pergunta desse tema foi sobre as definições das atribuições da Assembleia Geral, que constitui o órgão soberano da organização. Verificou-se que todas as

operadoras respondentes informaram que as atribuições são definidas em estatuto obedecendo, portanto, às recomendações de boas práticas de governança corporativa preconizadas pelo IBGC (2009) e BACEN (2008).

Em seguida, foi questionado com quantos dias de antecedência são divulgados a data e local de realização das Assembleias cujas respostas estão demonstradas na Tabela 7.

**Tabela 7 – Divulgação de data e local de realização das assembleias**

<b>OPERADORA</b>	<b>DIAS DE ANTECEDÊNCIA</b>
Operadora A	10
Operadora B	30
Operadora C	20
Operadora D	30
Operadora E	10
Operadora F	30
Operadora G	10
Operadora H	10
Operadora I	30
Operadora J	20
Operadora K	20
Operadora L	30

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se, na Tabela 7, que as operadoras C, J e K divulgam as datas e locais de suas assembleias com 20 dias de antecedência e, ainda, as operadoras A, E, G e H, com dez dias. As boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC (2009) indicam que as datas e locais de realização das assembleias sejam divulgadas com pelo menos 30 dias de antecedência. Portanto, cinco das operadoras (B, D, F, I e L) estão cumprindo essa recomendação, representando 41,67% do total das respondentes.

A terceira pergunta relacionada a esse tema, , cujas respostas das respondentes estão mostradas na Tabela 8, diz respeito à prática relacionada com as datas de realização das Assembleias que devem ser escolhidas de forma a possibilitar a presença de um maior número de associados, conforme recomendação do BACEN (2008).

**Tabela 8 – Data de realização das assembleias para facilitar a presença dos associados**

<b>OPERADORA</b>	<b>DATA DE REALIZAÇÃO</b>
Operadora A	S
Operadora B	N
Operadora C	N
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S

OPERADORA	DATA DE REALIZAÇÃO
Operadora G	N
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme resultados apresentados na Tabela 8, das operadoras respondentes, nove delas (75%) responderam que adotam essa prática e três delas (B, C e G) não adotam.

Quanto à prática relacionada com o local de realização das Assembleias com vistas a facilitar o acesso e comodidade aos associados, conforme orienta o IBGC (2009), objeto da quarta pergunta do questionário referente ao tema em epígrafe, todas as operadoras responderam que marcam as Assembleias em locais apropriados, cumprindo, portanto, essa recomendação.

A quinta pergunta foi referente à prática relacionada à divulgação com antecedência da pauta da Assembleia que contenha assuntos mais complexos, conforme recomenda o IBGC (2009), cujas respostas estão mostradas na Tabela 9.

Tabela 9 – Antecipação da pauta das Assembleias com assuntos complexos

OPERADORA	DIVULGAÇÃO DA PAUTA
Operadora A	S
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	N
Operadora F	N
Operadora G	N
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

A Tabela 9 mostra que oito operadoras responderam que fazem essa divulgação com antecedência aos associados (66,67%) e quatro das respondentes (B, E, F e G) não adotam essa prática.

A Tabela 10 representa as respostas à sexta questão desse tema, referente à realização de reuniões com os associados antes das Assembleias com o objetivo de esclarecer

assuntos constantes na pauta, conforme recomendação do BACEN (2008)

Tabela 10 – Realizações de reuniões antes das Assembleias

OPERADORA	REUNIÕES
Operadora A	S
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	N
Operadora F	S
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	N
Operadora J	N
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme Tabela 10, verifica-se que nove operadoras (75%) adotam essa prática e três não adotam as recomendações do BACEN (2008).

Em relação à boa prática relacionada ao processo de realização do voto, as respostas à pergunta sete do questionário mostraram, conforme Tabela 11, que duas respondentes adotam o processo de aclamação, uma adota tanto aclamação como meio eletrônico, uma utiliza o processo de composição de chapa, duas somente meio eletrônico, cinco aclamação e chapa e uma delas aclamação, meio eletrônico e chapa. A boa prática recomendada pelo BACEN (2008) é que seja evitado o processo de voto por aclamação com a finalidade de torná-lo mais transparente e evitar dúvidas quanto à contagem. Portanto, processos como meio eletrônico e chapa depositada em urna são considerados boas práticas de governança.

Tabela 11 – Processo de realização de votos

OPERADORA	PROCESSO
Operadora A	aclamação/chapa
Operadora B	aclamação
Operadora C	aclamação
Operadora D	aclamação/meio eletrônico
Operadora E	chapa
Operadora F	meio eletrônico
Operadora G	meio eletrônico
Operadora H	aclamação/chapa
Operadora I	aclamação/chapa
Operadora J	aclamação/meio eletrônico/chapa
Operadora K	aclamação/chapa
Operadora L	aclamação/chapa

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se na Tabela 11 que o processo de aclamação está sendo praticado por

nove das unidades respondentes de forma única ou com outros processos. Dessa forma, pode-se considerar que somente as operadoras E, F e G (25%), que adotam o meio eletrônico ou chapa atendem plenamente às recomendações do BACEN (2008), as que só usam o processo de aclamação não atendem (B e C,) e, por fim, as operadoras A, D, H, I, J, K e L que usam o processo de aclamação e/ou meio eletrônico e aclamação e/ou chapa, atendem parcialmente.

A pergunta oito refere-se à prática relativa a regulamentação do processo eleitoral onde verificou-se que todas as doze respondentes tem seu processo eleitoral regulamentado em seus normativos atendendo, portanto, às recomendações emanadas pelo BACEN (2008).

Foram perguntadas às operadoras objeto do estudo, por meio da questão nove, se elas adotavam a boa prática de realização de programas com a finalidade de fortalecimento do vínculo cooperativo que servem de base para a constituição e manutenção da cooperativa conforme preconizado pelas diretrizes de práticas de governança corporativa do BACEN (2008). Também, nesse quesito, todas as operadoras respondentes afirmaram que promovem referidos programas.

Em referência à pergunta dez do questionário, que trata da prática de vedação de vinculação econômica ou funcional entre os membros dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal, metade (50%) das operadoras respondentes (B, D, E, G, J e L) assinalaram que possuem normativos que regulamentam esse aspecto, conforme demonstrado na Tabela 12.

Tabela 12 – Vedação de vinculação econômica ou funcional

OPERADORA	VEDAÇÃO
Operadora A	N
Operadora B	S
Operadora C	N
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	N
Operadora G	S
Operadora H	N
Operadora I	N
Operadora J	S
Operadora K	N
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Esse aspecto também é regulamentado pela Lei 5.674/1971, onde reforça a independência dos membros do Conselho Fiscal em relação aos membros da administração da cooperativa, conforme BACEN (2008).

A pergunta onze procurou identificar por quem são tratados os conflitos entre os sócios, onde se verificou respostas diversificadas entre as operadoras respondentes conforme Tabela 13.

**Tabela 13 – Órgão resolutivo de conflito entre os sócios**

<b>OPERADORA</b>	<b>ÓRGÃO RESOLUTIVO DE CONFLITO ENTRE OS SÓCIOS</b>
Operadora A	diretoria executiva e conselho técnico
Operadora B	diretoria executiva
Operadora C	diretoria executiva, auditoria médica e superintendências
Operadora D	conselho técnico
Operadora E	diretoria executiva
Operadora F	diretoria executiva
Operadora G	diretoria executiva, auditoria médica, comitê de ética, conselho técnico
Operadora H	diretoria executiva
Operadora I	diretoria executiva
Operadora J	conselho técnico
Operadora K	comissão técnica
Operadora L	diretoria executiva, auditoria médica e conselho técnico

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se que nas operadoras A, B, C, E, F, G, F, I e L (75%) a diretoria executiva é citada como órgão resolutivo de conflitos, sendo que nas operadoras B, E, F, H e I este órgão é citado como único que trata os conflitos entre os associados. Segundo as recomendações do IBGC (2009), é atribuição do Conselho de Administração, dentre outras, prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e administrar divergências de opiniões. Para o BACEN (2008), tanto o Conselho de Administração como a Diretoria possuem a responsabilidade de zelar pela conduta e padrões éticos de todos os participantes da cooperativa, inclusive dos próprios administradores e do quadro funcional. Portanto, pode-se considerar que as operadoras que incluíram na sua resposta a diretoria executiva, adotam essa prática de governança.

Relacionado ao assunto de conflito de interesses, a pergunta doze questiona sobre como são resolvidos os conflitos entre os sócios e administradores e entre estes e a organização. A Tabela 14 mostra as respostas dadas pelas operadoras respondentes.

**Tabela 14 – Resolução de conflitos de interesses**

<b>OPERADORA</b>	<b>RESOLUÇÃO</b>
Operadora A	processo administrativo
Operadora B	processo administrativo
Operadora C	mediação e processo administrativo
Operadora D	mediação e processo administrativo
Operadora E	mediação

OPERADORA	RESOLUÇÃO
Operadora F	processo administrativo
Operadora G	processo administrativo
Operadora H	processo administrativo
Operadora I	processo administrativo
Operadora J	mediação, arbitragem e processo administrativo
Operadora K	processo administrativo
Operadora L	mediação e processo administrativo

Fonte: Elaborada pelo autor

Para o IBGC (2009), nos casos em que não são resolvidos entre as partes, este órgão recomenda que os conflitos entre os sócios e administradores e entre estes e a organização sejam resolvidos, de forma preferencial, por meio de mediação e, quando não houver solução, por meio de arbitragem, sendo estes mecanismos recomendados constar no estatuto com regras claras. Portanto, as operadoras C, D, E, J e L (41,67%) podem ser consideradas praticantes dessa boa prática de governança recomendada pelo IBGC (2009).

Sobre a prática relacionada às informações aos sócios a respeito de seus direitos e obrigações legais e estatutários, principalmente em casos de perdas e/ou prejuízo, objeto da pergunta treze do questionário, todas as operadoras respondentes afirmaram que adotam essa prática. O BACEN (2008) recomenda que deve ser assegurada a ciência a todos os sócios de seus deveres e obrigações, objetivando evidenciar que os associados são agentes da boa governança, por meio da conscientização de suas responsabilidades legais como sócios de uma organização cooperativa.

Também ligada ao assunto objeto da pergunta treze, a pergunta quatorze questionou sobre a existência de canais de fornecimento de informações aos associados em relação ao desempenho da operadora/cooperativa. Todas as respostas obtidas foram positivas, indicando que as operadoras adotam essa recomendação do BACEN (2008), onde é preconizada a importância da existência de canais de informações de forma transparente e confiável, fortalecendo o princípio da transparência.

Quanto à prática recomendada pelo IBGC (2009) e BACEN (2008) sobre a existência de meios próprios para colher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, garantindo confidencialidade de seus usuários e tomando as providências e apurações necessárias, dando retorno ao associado do andamento do solicitado, tratada na pergunta quinze, todas as operadoras respondentes afirmaram que adotam essa prática.

Enfim, a pergunta dezesseis relacionada ao tema propriedade / representatividade

e participação, também ligada ao assunto da pergunta anterior no que tange ao retorno ao associado sobre o andamento de seus questionamentos, todas as operadoras responderam positivamente na adoção de tal prática.

A Tabela 15 resume a análise da adoção das práticas de governança corporativa referente ao tema propriedade / representatividade e participação, onde são atribuídas notas de 0 a 100, conforme descrito na seção referente à metodologia desse estudo, para cada uma das operadoras respondentes de acordo com a adoção de boas práticas de governança corporativa de forma proporcional às dezesseis perguntas referentes a esse primeiro tema.

**Tabela 15 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema propriedade/representatividade e participação**

<b>OPERADORA</b>	<b>RESULTADO</b>
Operadora A	75,00
Operadora B	75,00
Operadora C	75,00
Operadora D	81,25
Operadora E	75,00
Operadora F	81,25
Operadora G	75,00
Operadora H	75,00
Operadora I	75,00
Operadora J	75,00
Operadora K	68,75
Operadora L	93,75

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme os resultados mostrados na Tabela 15, observa-se que todas as operadoras adotam pelo menos metade das boas práticas recomendadas referentes ao tema propriedade / representatividade e participação. A operadora L foi a que mais adota boas práticas de governança corporativa, obtendo a nota de 93,75, seguida das operadoras D e F, com notas iguais a 81,25 pontos. A operadora K foi a que menos adota boas práticas referentes a esse tema, registrando 68,75 pontos.

Outra visão referente à adoção de boas práticas desse tema é demonstrada na Tabela 16, onde estão dispostas as dezesseis perguntas contidas no primeiro tema (propriedade / representatividade e participação) de forma resumida, os quantitativos e a representatividade das operadoras respondentes que adotam as boas práticas de governança corporativa.

Tabela 16 – Adoção das práticas referentes à propriedade/representatividade e participação

Propriedade / Representatividade e participação	Quantidade de respondentes que adotam	%
1. Atribuições definidas para a AGO	12	100,00%
2. Divulgação de data e local das Assembleias com antecedência	5	41,67%
3. Escolha de datas das Assembleias para o maior comparecimento dos sócios	9	58,33%
4. Escolha de locais de realização das Assembleias facilitando acesso e comodidade	12	100,00%
5. Divulgação de assuntos complexos da pauta com antecedência	8	66,67%
6. Realizações de reuniões antes das Assembleias	9	75,00%
7. Realização do voto no processo de votação	3	25,00%
8. Regulamentação do processo eleitoral nos normativos	12	100,00%
9. Programas de fortalecimento do vínculo cooperativo (operadora x cooperado)	12	100,00%
10. Vedação de vinculação econômica/funcional dos membros da administração e CF	6	50,00%
11. Tratamento dos conflitos entre os sócios	9	75,00%
12. Forma de resolução dos conflitos de interesses	5	41,67%
13. Informações sobre direitos e obrigações legais e estatutárias aos sócios	12	100,00%
14. Canais de fornecimento de informações aos associados do desempenho da operadora	12	100,00%
15. Canal de sugestão e/ou reclamação para os sócios com a operadora	12	100,00%
16. Retorno da operadora aos associados sobre contribuições/sugestões/reclamações	12	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se na Tabela 16 que em oito das 16 perguntas referentes a esse tema, as operadoras respondentes cumprem integralmente as boas práticas de governança. Verifica-se também que somente três (25%) operadoras adotam boas práticas referente ao processo de votação, cinco (41,67%) referente à divulgação da data e local de realização das Assembleias e também cinco (41,67%) em relação à forma de resolução de conflitos de interesse.

Provavelmente, muitas das práticas de governança corporativa relacionadas a esse tema devem ser cumpridas obrigatoriamente por força de normativos como a Lei 5.764/1971, que define a política nacional de cooperativismo e o regime jurídico das cooperativas, além de outras providências, conforme apresentado na revisão de literatura desse estudo. Essa Lei estipula prazos para realização e convocação de Assembleias, define as exigências mínimas que devem estar contidas em estatuto, estrutura organizacional e administrativa.

Além disso, a ANS exige a prestação de algumas informações periódicas que dizem respeito à realização de Assembleias, posse de dirigentes, divulgação de informações, dentre outros que estão diretamente ou indiretamente ligadas às práticas de governança corporativa relacionadas ao tema propriedade, representatividade e participação, aqui analisado.

### 5.2.5 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Conselho de Administração - CA / Direção Estratégica

A adoção das práticas de governança corporativa referentes ao tema Conselho de Administração - CA / Direção Estratégica, foi avaliada por meio de quatorze perguntas de forma a obter informações das operadoras em relação a esse segundo tema estudado.

A primeira pergunta do questionário para esse tema buscou identificar o quantitativo de membros do Conselho de Administração e suplentes, que, segundo o IBGC (2009), depende de uma variedade de fatores relacionados com a organização como objetivos, estágio o grau de maturidade e expectativas de atuação desse órgão. As respostas das operadoras a essa pergunta estão mostradas na Tabela 17.

Tabela 17 – Quantitativo dos membros do Conselho de Administração (CA) e suplentes

OPERADORA	CA	SUPLENTES
Operadora A	8	0
Operadora B	15	0
Operadora C	10	3
Operadora D	8	0
Operadora E	11	0
Operadora F	14	14
Operadora G	0	0
Operadora H	5	5
Operadora I	9	3
Operadora J	5	2
Operadora K	7	0
Operadora L	9	0

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme Tabela 17, verifica-se que as operadoras B, F, E e C possuem um maior número de membros no CA, sendo 15, 14, 11 e 10 componentes, respectivamente. Observa-se que a operadora G não possui membros no Conselho de Administração. Esse fato pode ser justificado pela estrutura da operadora do segmento cooperativo onde a Lei permite que haja somente uma Diretoria Executiva ou um Conselho de Administração, o que pode ser considerado um empecilho de aderência às recomendações de boas práticas. Nesse sentido, a operadora G informou que não possui Conselho de Administração.

As operadoras A, B, D, E, G, K e L não possuem suplentes para componentes efetivos do Conselho de Administração conforme apontado na Tabela 17. É mostrado também na Tabela 17 que a operadora F possui o maior número de suplentes (quatorze) dentre as respondentes e esse número é igual ao número de membros efetivos. Esse aspecto será

analizado em conjunto com as observações referentes à pergunta onze desse mesmo tema.

Sobre o quantitativo de membros do Conselho de Administração, o BACEN (2008) recomenda que o colegiado seja composto por um número ímpar de conselheiros de forma a obtenção da maioria absoluta nas deliberações e o IBGC (2009) preconiza que sejam no mínimo cinco e, no máximo onze conselheiros. Nesse sentido, verifica-se que as operadoras E, H, I, J, K e L (50%) adotam essa boa prática de governança.

A segunda pergunta diz respeito a existência de competências diversificadas dos membros do Conselho de Administração verificando se eles possuem experiências em outros Conselhos de Administração como executivo sênior, gestão de mudanças e administração de pessoas, finanças, contábeis, jurídicos, negócio da organização, mercado, contatos de interesses da organização, conforme preconiza o IBGC (2009). A Tabela 18 demonstra os resultados das respostas das operadoras respondentes.

**Tabela 18 – Competências diversificadas dos membros do CA**

<b>OPERADORA</b>	<b>RESULTADO</b>
Operadora A	N
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	N
Operadora G	-
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	N
Operadora K	N
Operadora L	N

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se na Tabela 18 que as operadoras C, D, E H e I (41,67%) responderam sim (S) à pergunta, podendo mostrar que há uma preocupação da organização para que seus dirigentes estratégicos eleitos tenham conhecimentos necessários para dirigir estrategicamente a organização indo ao encontro das recomendações do IBGC (2009).

Em relação à terceira pergunta desse tema referente à existência de membros do Conselho de Administração que tenha sido contratado por meio formal bem definido, ou seja, seja independente em relação à organização, observou-se na pesquisa que somente a operadora K (8,33%) respondeu positivamente, demonstrando que adota essa prática de governança recomendada pelo IBGC (2009).

Sobre a boa prática de governança corporativa referente ao membro ocupante da presidência do Conselho de Administração, assunto abordado nas perguntas quatro e cinco desse tema, as respostas das operadoras estão tabuladas na Tabela 19. A pergunta quatro questionava se era a mesma pessoa que ocupava o cargo da presidência da Diretoria Executiva e a pergunta cinco buscou a opinião das operadoras se estas eram favoráveis que o presidente do Conselho de Administração fosse a mesma pessoa que exercesse a presidência da Diretoria Executiva.

Tabela 19 – Ocupante da presidência do Conselho da Administração

OPERADORA	MESMA PESSOA OCUPANTE DA PRESIDÊNCIA DO CA E DA DIRETORIA EXECUTIVA	FAVORÁVEIS A PESSOAS DISTINTAS NA PRESIDÊNCIA DO CA E DA DIRETORIA EXECUTIVA
Operadora A	S	N
Operadora B	N	S
Operadora C	S	N
Operadora D	S	N
Operadora E	S	N
Operadora F	S	N
Operadora G	N	S
Operadora H	S	N
Operadora I	S	N
Operadora J	S	N
Operadora K	S	S
Operadora L	S	N

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se na Tabela 19 que, em relação aos ocupantes do cargo de presidência objeto da pergunta quatro, somente as operadoras B e G (8,33%) responderam que são pessoas distintas que ocupam os cargos de presidência dos dois órgãos em questão. Tais operadoras estão alinhadas com as recomendações do IBGC (2009) e do BACEN (2008), que reforçam a importância da clara separação de papéis dos administradores estratégicos daqueles com funções executivas, evitando concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão. Nesse mesmo sentido, somente as operadoras B, G e K, responderam que são favoráveis que as duas presidências sejam exercidas por pessoas distintas, totalizando 16,67% das respondentes.

A pergunta seis refere-se às atribuições do Conselho de Administração e se estas estão definidas em Estatuto. Sobre essa prática recomendada pelo BACEN (2008), onde alguns pontos como a orientação geral e estratégia de atuação da cooperativa, definição de objetivos, acompanhamento do desempenho dos administradores com funções executivas, dentre outros, devem ser levadas em consideração, todas as operadoras (91,67%) responderam que a adotam, com exceção da operadora G.

Sobre a disciplina das atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração daquelas dos administradores com funções executivas pelo Estatuto ou regimento interno, objeto da pergunta sete, somente a operadora K não respondeu positivamente que adota essa boa prática recomendada pelo BACEN (2008). Portanto, as onze operadoras (91,67%) adotam essa prática.

As respostas à pergunta oito, que trata da existência de comitês não operacionais constituídos por membros do Conselho de Administração responsáveis pela análise de questões estratégicas ou de gestão de risco, remuneração dos executivos, reorganização, dentre outros, são mostradas na Tabela 20.

**Tabela 20 – Existência de comitês não operacionais**

OPERADORA	EXISTÊNCIA
Operadora A	N
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	N
Operadora E	N
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	N
Operadora I	N
Operadora J	S
Operadora K	N
Operadora L	N

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se na Tabela 20, que as operadoras C, F, e J (25%) afirmaram que adotam essa prática recomendada pelo BACEN (2008), que tem como responsabilidade a análise de questões estratégicas ou acompanhamento de gestão da organização, como risco, política, remuneração de administradores executivos, reorganização societária, etc.

Em relação ao uso de informações geradas pela auditoria interna e independente pelo Conselho de Administração, a Tabela 21 mostra o resultado das respostas das operadoras respondentes à pergunta nove.

**Tabela 21 – Uso de informações das auditorias interna e independente**

OPERADORA	USO DAS INFORMAÇÕES
Operadora A	S
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	S

OPERADORA	USO DAS INFORMAÇÕES
Operadora I	S
Operadora J	N
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se na Tabela 21 que nove (75%) das operadoras adotam essa recomendada tanto pelo IBGC (2009) como pelo BACEN (2008), onde o Conselho de Administração deve usar as recomendações dos serviços de auditoria, verificando se as mesmas estão sendo implementadas, além de representarem uma fonte de informações sobre o funcionamento da organização. Verifica-se que as operadoras B, G e J não adotam essa prática.

A pergunta dez diz respeito a disponibilidade de tempo dos membros do Conselho de Administração na operadora para desenvolverem suas funções. As respostas das operadoras estão mostradas na Tabela 22.

Tabela 22 – Periodicidade das reuniões do Conselho de Administração

OPERADORA	PERIODICIDADE
Operadora A	semanal
Operadora B	semanal
Operadora C	mensal
Operadora D	semanal
Operadora E	bimensal
Operadora F	semanal
Operadora G	-
Operadora H	semanal
Operadora I	diária
Operadora J	2 vezes por semana
Operadora K	diária
Operadora L	mensal

Fonte: Elaborada pelo autor

O IBGC (2009) preconiza que, apesar de que a periodicidade das reuniões dos membros do Conselho de Administração depende de particularidades da organização, deve ser evitada frequência superior à mensal, sendo que prazos superiores podem comprometer os trabalhos da diretoria, consequentemente, da companhia. Tais reuniões devem ter calendário anual e com pautas contendo os temas importantes a serem discutidos ao longo do ano. Nesse sentido, verifica-se que dez operadoras respondentes (83,33%) adotam essa boa prática, sendo que as operadoras E e G não adotam tal prática, sendo a operadora G por ausência de Conselho de Administração, como citado no início da análise desse tema.

Sobre a participação dos suplentes dos membros do Conselho de Administração

nas reuniões do Conselho de Administração, objeto da pergunta onze, a pesquisa revelou que somente as operadoras C, H, e J (25%) adotam essa prática recomendada pelo BACEN (2008). Este órgão preconiza que os suplentes, independentemente de estarem substituindo os membros efetivos, devem estar familiarizados com os problemas da organização e que estes participem das reuniões, podendo inclusive, expressar suas opiniões, mas sem poder de voto. Nesse mesmo contexto, o IBGC (2009) não recomenda como boa prática devendo ser evitada, justificando que os suplentes para ausências eventuais não são satisfatoriamente familiarizados com os problemas da organização.

A pergunta doze refere-se ao tempo de mandado dos membros do Conselho de Administração, sendo as respostas das operadoras mostradas na Tabela 23.

**Tabela 23 – Mandato dos membros do Conselho de Administração**

<b>OPERADORA</b>	<b>MANDATO</b>
Operadora A	4
Operadora B	4
Operadora C	4
Operadora D	4
Operadora E	4
Operadora F	4
Operadora G	-
Operadora H	4
Operadora I	4
Operadora J	4
Operadora K	3
Operadora L	4

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se na Tabela 23, que todas as operadoras informaram que os mandatos dos membros do Conselho de Administração são de, no máximo, quatro anos. Conforme o IBGC (2009), o mandato dos conselheiros não deve ser superior a dois anos, permitindo a reeleição por mais dois anos. Com base nessa consideração, observa-se que todas as operadoras (100%) adotam essa prática de governança corporativa.

Em relação à pergunta treze, que trata do processo sucessório relativo ao fornecimento de informações para os novos membros eleitos do Conselho de Administração a respeito de suas atuações, operadora, mercado, concorrentes, políticas dos órgãos reguladores, dentre outros, a Tabela 24 mostra as respostas dadas pelas operadoras respondentes.

**Tabela 24 – Informações aos novos membros**

<b>OPERADORA</b>	<b>FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES</b>
Operadora A	N

OPERADORA	FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	N
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Das doze operadoras respondentes, observa-se na Tabela 24 que nove delas (75%) adotam a boa prática recomendada pelo BACEN (2008), cujo objetivo é preparar os novos membros para que possam identificar e apresentar questões, contribuir efetivamente para a organização de forma que a informação seja democratizada. Na visão do IBGC (2009), os novos membros devem passar por um programa de introdução onde devem ser descritas as suas funções e responsabilidades e serem repassadas informações sobre a organização, planejamento estratégico, sistemas de gestão e controle de riscos, dentre outras. Verifica-se que as operadoras A, G e H responderam que não cumprem essa recomendação.

A pergunta quatorze, a última desse tema, diz respeito à divulgação da remuneração dos membros do Conselho de Administração junto aos associados da organização. Conforme as respostas das operadoras respondentes, todas adotam essa prática preconizada pelo IBGC (2009), que frisa a importância da transparência das informações no sentido de que a remuneração dos conselheiros esteja bem definida em política da organização e seja divulgada detalhadamente e de forma individual ou, ao menos, em bloco separado da remuneração da gestão.

A análise desse tema referente às boas práticas relativas ao Conselho e Administração / Gestão Estratégica estão resumidas na Tabela 25, que contem as respectivas notas para cada uma das operadoras respondentes, de acordo com a adoção de boas práticas de governança corporativa de forma proporcional as quatorze perguntas constantes no questionário.

Tabela 25 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Conselho de Administração / Gestão Estratégica

OPERADORA	RESULTADO
Operadora A	42,86
Operadora B	57,14

OPERADORA	RESULTADO
Operadora C	71,43
Operadora D	57,14
Operadora E	57,14
Operadora F	57,14
Operadora G	21,43
Operadora H	64,29
Operadora I	64,29
Operadora J	64,29
Operadora K	64,29
Operadora L	57,14

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados mostrados na Tabela 25 apontam que as operadoras A e G (16,67%) adotam menos da metade das boas práticas objeto da pesquisa realizada para esse tema. As operadoras H, I, J e K foram as que tiveram maiores notas, obtendo 64,29 pontos.

De forma a mostrar outra visão dos resultados obtidos na pesquisa referente ao tema das boas práticas relacionadas ao Conselho de Administração / Direção Estratégica, a Tabela 26 apresenta as quatorze perguntas e os respectivos quantitativos e representatividade em relação às operadoras respondentes.

Tabela 26 – Adoção das práticas referentes ao Conselho de Administração / Direção Estratégica

Tema Conselho de Administração / Direção Estratégica	Quantidade de respondentes que adotam	%
1. Quantitativo de membros do Conselho de Administração	6	50,00%
2. Competências diversificadas dos membros do Conselho de Administração	5	41,67%
3. Membros do Conselho de Administração independentes	1	8,33%
4. Presidência do Conselho de Administração exercida por pessoa distinta da Presidência da Diretoria Executiva	2	16,67%
5. Concordância da operadora em que a Presidência do CA e da Diretoria sejam pessoas distintas	3	25,00%
6. Atribuições do Conselho de Administração definidas em regulamento	11	91,67%
7. Atribuições e responsabilidades dos administradores são disciplinadas no estatuto/regimento interno	11	91,67%
8. Presença de comitês não operacionais responsáveis por questões estratégicas e outras constituídos por membros do Conselho de Administração	3	25,00%
9. Uso das informações geradas pelas auditorias interna e independente pelo CA	9	75,00%
10. Frequência de reuniões entre os membros do Conselho de Administração para desenvolvimento de suas funções	10	83,33%
11. Participação dos suplentes dos membros do Conselho de Administração nas reuniões	3	25,00%
12. Mandato dos membros do Conselho de Administração	11	91,67%
13. Informações aos novos membros no processo sucessório	9	75,00%
14. Divulgação da remuneração dos membros do Conselho de Administração	11	91,67%

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados tabulados na Tabela 26 destacam que os itens referentes às atribuições do Conselho de Administração disciplinadas em estatuto, ao mandato e à divulgação da remuneração de seus membros estão em conformidade com as boas práticas de governança corporativa em onze (91,67%) das operadoras respondentes. Mas, por outro lado, destaca-se a questão da independência dos membros do Conselho de Administração, prática que é adotada em apenas uma (8,33%) das operadoras, bem como a pouca adoção das práticas relacionadas com a distinção das pessoas que exercem os cargos de presidente do CA e da Diretoria Executiva, que é adotada por duas delas, representando um percentual de 16,67%.

#### **5.2.6 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Diretoria Executiva / Gestão Executiva**

Sobre o tema Diretoria Executiva / Gestão Executiva, foram elaboradas doze perguntas relacionadas às boas práticas de governança corporativa conforme recomendações do IBGC (2009) e BACEN (2008) cujas respostas são analisadas nessa subseção.

A primeira pergunta desse tema visa verificar o quantitativo de membros da Diretoria Executiva nas operadoras de planos de assistência à saúde objeto da pesquisa. As respostas das operadoras respondentes estão mostradas na Tabela 27.

**Tabela 27 – Membros da Diretoria Executiva**

OPERADORA	MEMBROS
Operadora A	3
Operadora B	4
Operadora C	5
Operadora D	5
Operadora E	-
Operadora F	5
Operadora G	5
Operadora H	5
Operadora I	5
Operadora J	3
Operadora K	7
Operadora L	4

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme questionário aplicado, a operadora F respondeu que não possui Diretoria Executiva na sua estrutura organizacional, portanto, para esse tema, é considerada como não adotante das boas práticas recomendadas pelo IBGC (2009) ou BACEN (2008). Como estes dois órgãos não fazem referência ao número de membros da Diretoria Executiva, as demais operadoras que possuem essa estrutura com seus respectivos membros são

consideradas adotantes dessa boa prática.

Em relação à boa prática preconizada pelo BACEN (2008) referente à disponibilidade de tempo integral dos integrantes da Diretoria Executiva para desenvolver suas atividades, objeto da segunda pergunta desse tema, todas as operadoras respondentes afirmaram que nenhum (0%) membro da Diretoria Executiva dedica tempo integral na operadora. Esse fato pode ser explicado em razão das atividades pessoais de seus membros, que são médicos associados e continuam exercendo a medicina em seus consultórios, clínicas, laboratórios, hospitais, dentre outros, independente da função de Diretor na operadora. O BACEN (2008) cita que a presença em tempo integral dos administradores com função executiva proporciona maior dinamismo à administração evitando transferência indesejável de responsabilidades.

O BACEN (2008) recomenda que as organizações incluam no seu estatuto os requisitos de competência técnica, as atribuições e as responsabilidades dos administradores. Sobre essa boa prática, as respostas das operadoras respondentes à terceira pergunta do questionário estão demonstradas na Tabela 28.

Tabela 28 – Requisitos de competência técnica, atribuições e responsabilidades

OPERADORA	COMPETÊNCIA / ATRIBUIÇÕES / RESPONSABILIDADES
Operadora A	Atribuições e responsabilidades
Operadora B	Atribuições e responsabilidades
Operadora C	Atribuições e responsabilidades
Operadora D	Atribuições e responsabilidades
Operadora E	-
Operadora F	Atribuições e responsabilidades
Operadora G	Atribuições e responsabilidades
Operadora H	Atribuições e responsabilidades
Operadora I	Atribuições e responsabilidades
Operadora J	-
Operadora K	Atribuições e responsabilidades
Operadora L	Atribuições e responsabilidades

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se na Tabela 28 que as operadoras E e J não descrevem em seus Estatutos aspectos relacionados à responsabilidade, atribuições e competência de seus membros. Em relação a resposta da operadora E, pode ser justificada em razão desta operadora não possuir Diretoria Executiva na sua estrutura organizacional. Todas as outras operadoras (83,33%) responderam que as atribuições e responsabilidades dos membros da Diretoria Executiva constam em Estatuto, podendo-se considerar que estas atendem parcialmente essa prática de

governança corporativa.

A pergunta quatro desse tema refere-se a avaliação dos membros da Diretoria Executiva pelo Conselho de Administração onde as respostas das operadoras estão referenciadas na Tabela 29.

Tabela 29 – Avaliação dos membros da Diretora Executiva

OPERADORA	AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DA DIRETORIA EXECUTIVA
Operadora A	S
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	-
Operadora F	N
Operadora G	N
Operadora H	N
Operadora I	N
Operadora J	N
Operadora K	N
Operadora L	N

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a Tabela 29, as operadoras A, C, e D (25%) atendem às recomendações do IBGC (2009), que sugere a boa prática em adotar um processo de avaliação da Diretoria, principalmente em relação do diretor-presidente.

Quanto à pergunta cinco que trata da divulgação da remuneração dos membros da Diretoria Executiva aos associados, a Tabela 30 mostra o resultado das respostas das operadoras respondentes.

Tabela 30 – Divulgação da remuneração dos membros da Diretora Executiva

OPERADORA	DIVULGAÇÃO DA REMUNERAÇÃO
Operadora A	S
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	-
Operadora F	S
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	N
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se na Tabela 30 que a operadora E não possui Diretoria Executiva, como foi dito anteriormente e a operadora K respondeu que não divulga a remuneração dos membros da diretoria executiva, portanto, essas duas operadoras não adotam tal prática, diferente das demais (91,67%), que cumprem o que preconiza o IBGC (2009).

Ainda em relação à remuneração dos membros da Diretoria Executiva, a pergunta seis trata de obter a informação sobre a vinculação da remuneração desses membros a resultados estipulados em metas de curto e longo prazo com vistas a geração de valor econômico para a operadora, cujas respostas estão contidas na Tabela 31.

**Tabela 31 – Vinculação da remuneração dos membros da Diretoria Executiva a resultados**

<b>OPERADORA</b>	<b>VINCULAÇÃO DA REMUNERAÇÃO</b>
Operadora A	N
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	N
Operadora E	-
Operadora F	N
Operadora G	N
Operadora H	N
Operadora I	N
Operadora J	S
Operadora K	N
Operadora L	N

Fonte: Elaborada pelo autor

Quase de modo reverso em relação à pergunta cinco, somente as operadoras C e J (16,67%) adotam essa boa prática recomendada pelo IBGC (2009), cujo objetivo é que a remuneração seja mais uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

A pergunta sete e a oito dizem respeito à frequência de fornecimento de informações e documentos periódicos sobre a operadora por parte dos membros da Diretoria Executiva ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal, respectivamente. As respostas das operadoras respondentes a estas perguntas estão demonstradas na Tabela 32.

**Tabela 32 – Frequência de prestação de informações ao Conselho de Administração**

<b>OPERADORA</b>	<b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>CONSELHO FISCAL</b>
Operadora A	semanal	mensal
Operadora B	mensal	mensal
Operadora C	mensal	mensal

OPERADORA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO FISCAL
Operadora D	semanal	mensal
Operadora E	-	-
Operadora F	semanal	mensal
Operadora G	-	semanal
Operadora H	semanal	quando solicitado
Operadora I	semanal	quando solicitado
Operadora J	mensal	mensal e quando solicitado
Operadora K	-	mensal
Operadora L	mensal	mensal

Fonte: Elaborada pelo autor

Sobre as respostas à pergunta sete, mostradas na Tabela 32, verifica-se que as operadoras E e G não responderam em função de a primeira não possuir Diretoria Executiva e a segunda, por não possuir um Conselho de Administração. A operadora K não respondeu a essa pergunta. As demais (75%) operadoras demonstraram que adotam a boa prática recomendada pelo BACEN (2008) de prestar informações ao Conselho de Administração pelo menos uma vez por semana, prática essa coerente com o princípio da transparência.

Somente a operadora E não pratica essa recomendação do BACEN (2008) em função de não possuir uma Diretoria Executiva, sendo que todas as outras operadoras respondentes (91,67%) adotam essa prática.

Em relação à pergunta nove, sobre a realização de análises e estudos comparativos com outras operadoras cooperativas quanto a receitas, custos, riscos, inadimplência, etc., somente a Operadora E não adota essa prática, enquanto que as demais adotam as recomendações do BACEN (2008), podendo ser estabelecidos parâmetros de comparação.

A pergunta dez refere-se à existência de algum demonstrativo ou relatório periódico de acordo com padrões internacionais, onde as respostas das operadoras estão apresentadas na Tabela 33.

Tabela 33 – Demonstrativos ou relatórios no padrão internacional

OPERADORA	PADRÃO INTERNACIONAL
Operadora A	S
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	N
Operadora F	N
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	N
Operadora J	N

OPERADORA	PADRÃO INTERNACIONAL
Operadora K	S
Operadora L	N

Fonte: Elaborada pelo autor

Como observado na Tabela 33, as operadoras A, C, D, G, H e K (50%) já estão adotando essa boa prática de adoção de padrões internacionais na elaboração das informações da organização, conforme preconiza o IBGC (2009).

Alinhada com a pergunta anterior, a pergunta onze refere-se à adoção de medidas no sentido de adequação das informações da organização no padrão internacional por força legal, onde as respostas estão mostradas na Tabela 34.

Tabela 34 – Medidas para adoção do padrão internacional de informações

OPERADORA	MEDIDAS DE ADOÇÃO AO PADRÃO INTERNACIONAL
Operadora A	S
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	N
Operadora F	S
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se na Tabela 34 que somente a operadora E não está tomando medidas de forma a atender aos padrões internacionais e, analisando em conjunto com a questão anterior, tal operadora não adota essa boa prática de governança preconizada pelo IBGC (2009).

Sobre o grau de implementação de controles internos na operadora, as respostas relacionadas a essa última pergunta desse tema estão demonstradas na Tabela 35.

Tabela 35 – Grau de implementação de controles internos

OPERADORA	IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS
Operadora A	bom
Operadora B	em implantação
Operadora C	bom
Operadora D	satisfatório
Operadora E	-
Operadora F	em implantação

OPERADORA	IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS
Operadora G	ótimo
Operadora H	satisfatório
Operadora I	ótimo
Operadora J	satisfatório
Operadora K	-
Operadora L	bom

Fonte: Elaborada pelo autor

O IBGC (2009) preconiza que o diretor presidente, conjuntamente com a Diretoria e auxiliado pelos outros órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração, seja responsável pela elaboração e proposição para aprovação do Conselho de sistemas de controles internos voltados para monitoramento e fiscalização com adoção de medidas preventivas, prospectivas e proativas para minimização e antecipação de riscos. Nesse sentido, observa-se na Tabela 35 que as operadoras G e I responderam que estão com um ótimo grau de implantação de sistemas de controles internos, as operadoras A, C e L, estão em um bom grau, portanto, considera-se que elas (41,67%) estão atendendo as recomendações do IBGC (2009).

A Tabela 36 mostra de forma resumida a pontuação obtida por cada operadora respondente às perguntas referentes às boas práticas relativas à Diretoria Executiva / Gestão Executiva, de acordo com a adoção de boas práticas de governança corporativa proporcionalmente as doze perguntas constantes no questionário para esse tema.

**Tabela 36 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Direção Executiva / Gestão Executiva**

OPERADORA	RESULTADO
Operadora A	42,86
Operadora B	57,14
Operadora C	71,43
Operadora D	57,14
Operadora E	57,14
Operadora F	57,14
Operadora G	21,43
Operadora H	64,29
Operadora I	64,29
Operadora J	64,29
Operadora K	64,29
Operadora L	57,14

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a pontuação da Tabela 36, a operadora A obteve 42,86 pontos, significando dizer que esta operadora adota menos da metade das boas práticas objeto da pesquisa realizada para esse tema. A operadora C se destacou das demais com 71,43 pontos.

Analisando esse tema sobre o aspecto das perguntas relacionadas à Diretoria Executiva / Gestão Executiva, de maneira semelhante aos temas anteriores, a Tabela 37 mostra o quantitativo e a representatividade das operadoras respondentes que adotam as boas práticas de governança corporativa.

Tabela 37 – Adoção das práticas referentes à Diretoria Executiva / Gestão Executiva

TEMA – DIRETORIA EXECUTIVA / GESTÃO EXECUTIVA	QUANTIDADE DE RESPONDENTES QUE ADOTAM	REPRESENTATIVIDADE
1. Dedição de tempo integral dos membros da Diretoria Executiva às atividades da operadora	0	0,00%
2. Requisitos de capacitação técnica, experiências e responsabilidades no Estatuto	10	83,33%
3. Avaliação dos membros da Diretoria Executiva pelo Conselho de Administração	3	25,00%
4. Divulgação da remuneração dos membros da Diretoria Executiva	11	91,67%
5. Vinculação da remuneração dos membros da Diretoria Executiva a resultados	2	16,67%
6. Frequência de fornecimento de informações ao Conselho de Administração	9	75,00%
7. Frequencia de fornecimento de informações ao Conselho Fiscal	11	91,67%
8. Realização de estudos e análises comparativos em relação a outras operadoras	11	91,67%
9. Implementação de demonstrativos ou relatórios com padrão internacional	6	50,00%
10. Adoção de alguma medida de adequação ao padrão contábil internacional	11	91,67%
11. Grau de implementação de controles internos da operadora	5	41,67%

Fonte: Elaborada pelo autor

Na análise desse tema, é verificado que a prática referente à dedicação de tempo integral dos membros da Diretoria Executiva às atividades da operadora não é adotada por nenhuma das respondentes. Conforme recomendações do BACEN (2008), esse ponto deve ser melhor refletido pelos dirigentes, no sentido de que a dedicação de um maior tempo despendido para as atividades da operadora poderia maximizar seus resultados.

Em relação à vinculação da remuneração dos membros da Diretoria Executiva aos resultados econômico-financeiros da operadora, observa-se que essa prática só é adotada por 16,67% das respondentes. Conforme as melhores práticas, a remuneração da Diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazo, de forma clara e objetiva, alinhadas com a geração de valor para a organização.

#### 5.2.7 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao Conselho

### **Fiscal (CF) / Fiscalização e Controle**

Nesse tema, a análise das boas práticas de governança corporativa será feita por meio das respostas às nove perguntas que foram respondidas pelas operadoras objeto desse estudo.

A pergunta inicial referente a esse tema tem como objetivo identificar o quantitativo dos membros do Conselho Fiscal, consequentemente, a existência desse órgão, que, conforme o BACEN (2008) deve ser uma unidade independente da administração com o objetivo, dentre outros, de fiscalizar a organização, representando o interesse dos associados. A Tabela 38 mostra as respostas das operadoras respondentes.

**Tabela 38 – Quantitativo dos membros do Conselho Fiscal (CF) e suplentes**

<b>OPERADORA</b>	<b>CF</b>	<b>SUPLENTES</b>
Operadora A	3	3
Operadora B	3	3
Operadora C	3	3
Operadora D	3	3
Operadora E	3	3
Operadora F	6	3
Operadora G	3	3
Operadora H	3	3
Operadora I	3	3
Operadora J	3	3
Operadora K	3	3
Operadora L	3	3

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 38 verifica-se que todas as operadoras respondentes informaram que os membros efetivos são, em sua maioria, em número de três, com exceção da operadora F, que respondeu ter seis membros. Todas elas responderam que possuem três suplementes. Portanto, observa-se que todas as operadoras respondentes (100%) possuem um Conselho Fiscal, até por força de lei, significando que elas adotam essa prática recomendada tanto pelo IBGC (2009) como pelo BACEN (2008).

Quanto às atribuições do Conselho Fiscal estarem definidas em regulamento, assunto referente à segunda pergunta, todas operadoras responderam positivamente ao questionamento, portanto, adotando essa prática, conforme BACEN (2008) e IBGC (2009).

A terceira pergunta é referente à existência de um plano anual de trabalho para o Conselho Fiscal, cujas respostas das operadoras estão mostradas na Tabela 39.

Tabela 39 – Existência de um plano de trabalho anual para o CF

OPERADORA	PLANO ANUAL
Operadora A	N
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	N
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme o IBGC (2009), o Conselho Fiscal deve possuir uma agenda mínima de trabalho focando suas atividades no exercício, incluindo reuniões ordinárias e remessa de informações aos conselheiros. Nesse sentido, o BACEN (2008) recomenda que este órgão deve estabelecer um plano de trabalho anual com acompanhamento de trabalhos das auditorias e discussão de pontos eventuais de divergências entre auditores e administradores. Observa-se na Tabela 39 que as operadoras B, C, D, E, F, I, J, K e L (75%) adotam essa prática.

A quarta pergunta refere-se ao relacionamento do Conselho Fiscal e as auditorias independentes e internas cujas respostas das operadoras respondentes encontram-se na Tabela 40.

Tabela 40 – Relacionamento entre Conselho Fiscal e auditorias

OPERADORA	RELACIONAMENTO CF X AUDITORIAS
Operadora A	S
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Sobre esse assunto, o IBGC (2009) preconiza que o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores e também o relacionamento entre estes e os profissionais

da administração. Já o BACEN (2008) recomenda que o Conselho Fiscal seja apoiado pelas auditorias e que deve conhecer e acompanhar o trabalho destas. Na Tabela 40, verifica-se que as operadoras A, C, D, E, F, H, I, J, K e L adotam essa boa prática, representando 83,33% das operadoras respondentes.

O relacionamento dos sócios com o Conselho Fiscal deve ter como base: equidade, transparência, independência e confidencialidade, conforme IBGC (2009). A pergunta cinco diz respeito a esse relacionamento, cujas respostas das operadoras respondentes estão mostradas na Tabela 41.

Tabela 41 – Relacionamento entre Conselho Fiscal e sócios

OPERADORA	RELACIONAMENTO CF E SÓCIOS
Operadora A	S
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	N
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tabela 41, verifica-se que apenas a operadora I não adota essa prática recomendada pelo IBGC (2009), não podendo verificar se as informações geradas por esse órgão são fornecidas por outra área da organização. As demais (91,67%) adotam essa boa prática convergente com o princípio de *disclosure*.

Quanto à divulgação da remuneração dos membros do Conselho Fiscal aos associados, prática recomendada pelo IBGC (2009), devendo ser feita de modo individual ou, pelo menos, em bloco separado da remuneração dos administradores, todas as operadoras respondentes informaram que adotam essa boa prática.

A pergunta sete refere-se às informações sobre a operadora, mercado, concorrentes, política de órgãos reguladores, dentre outras, necessárias para a atuação dos novos membros do Conselho Fiscal quando do processo sucessório. A Tabela 42 contém as respostas das operadoras respondentes.

Tabela 42 – Informações aos novos membros Conselho Fiscal

OPERADORA	INFORMAÇÕES AOS NOVOS MEMBROS
Operadora A	N
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme BACEN (2008), os novos conselheiros fiscais devem receber informações dos administradores e dos conselheiros remanescentes, informações necessárias sobre o ambiente interno e externo da organização de forma a proporcionar a efetividade de suas atuações. A Tabela 42 mostra que somente as operadoras A e G não adotam essa boa prática, verificando-se que as outras respondentes (83,33%) adotam.

Em relação ao processo eleitoral dos membros do Conselho Fiscal, assunto objeto da pergunta oito, as respostas das operadoras estão demonstradas na Tabela 43.

Tabela 43 – Eleição dos membros Conselho Fiscal

OPERADORA	ELEIÇÃO DOS NOVOS MEMBROS
Operadora A	chapa
Operadora B	chapa
Operadora C	chapa
Operadora D	chapa
Operadora E	individual
Operadora F	individual
Operadora G	individual
Operadora H	individual
Operadora I	chapa
Operadora J	individual
Operadora K	chapa
Operadora L	individual

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo recomendação do BACEN (2008), a eleição dos membros do Conselho Fiscal deve ser feita de forma individual, devendo ser empossados os candidatos que obtiverem mais votos, objetivando a favorecer a independência do órgão, além de ser desvinculada e independente da eleição para o órgão de administração estratégica. Conforme a Tabela 43, as operadoras E, F, G, H, J e K (50%) responderam que adotam essa boa prática

de governança corporativa.

A última pergunta referente ao Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle relativa à parte normativa relacionada a esse tema, trata de assuntos ligados a seus membros. Esses normativos devem conter regras sobre a vinculação econômica ou funcional, prazos de desincompatibilização prévia de cargos seletivos ou executivos, prazo para concorrer a cargos eletivos e acumulação do cargo com cargo político-partidário, conforme recomendações do BACEN (2008). As respostas das operadoras respondentes estão mostradas na Tabela 44.

**Tabela 44 – Adoção de aspectos normativos**

<b>OPERADORA</b>	<b>ASPECTOS</b>
Operadora A	define prazos para cargos eletivos
Operadora B	todos
Operadora C	define prazos para cargos eletivos
Operadora D	define prazos para cargos eletivos
Operadora E	veta vinculação econômica - define prazos para cargos eletivos
Operadora F	define prazos para cargos eletivos
Operadora G	veta vinculacão economica
Operadora H	veta vinculacão economica
Operadora I	veta vinculacão economica
Operadora J	define prazos para cargos eletivos
Operadora K	-
Operadora L	todos

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se, conforme Tabela 44, que apenas as operadoras B e L (16,67%) adotam todos os aspectos recomendados pelo BACEN (2008). A operadora E adota dois deles e as demais adotam pelo menos um dos aspectos, sendo que a operadora K não se pronunciou sobre essa questão.

De forma resumida, a Tabela 45 consolida as pontuações obtidas por cada uma das operadoras respondentes referentes às boas práticas relativas ao tema Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle, de acordo com a adoção de boas práticas de governança corporativa proporcionalmente as nove perguntas constantes no questionário.

**Tabela 45 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle**

<b>OPERADORA</b>	<b>RESULTADO</b>
Operadora A	81,82
Operadora B	54,55
Operadora C	90,91
Operadora D	72,73
Operadora E	9,09
Operadora F	54,55

OPERADORA	RESULTADO
Operadora G	63,64
Operadora H	63,64
Operadora I	63,64
Operadora J	54,55
Operadora K	45,45
Operadora L	63,64

Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tabela 45, observa-se que as operadoras E e K obtiveram 9,09 e 45,45 pontos, respectivamente, mostrando que as duas entidades em questão adotam menos da metade das boas práticas objeto da pesquisa realizada para esse tema. As operadoras A e C se destacaram das demais, obtendo 81,82 e 90,91 pontos, respectivamente.

Considerando outra visão de análise para os resultados da pesquisa pertinentes ao tema de práticas de governança corporativa relacionado ao Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle, a Tabela 46 mostra o quantitativo e a representatividade das operadoras respondentes de acordo com cada pergunta relacionada a esse tema.

Tabela 46 – Adoção das práticas referentes ao Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle

Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle	QUANTITATIVO	REPRESENTATIVIDADE
1. Membros do Conselho Fiscal	12	100,00%
2. Definição das atribuições do Conselho Fiscal em regulamento	12	100,00%
3. Existência de plano de trabalho anual	9	75,00%
4. Inter-relacionamento entre o conselho Fiscal e as auditorias interna e independente	10	83,33%
5. Fornecimento de informações ao associado sempre que solicitado	11	91,67%
6. Divulgação da remuneração do CF aos associados	12	100,00%
7. Informações aos novos membros no processo de sucessão	10	83,33%
8. Tipo do processo eleitoral dos membros do Conselho Fiscal	6	50,00%
9. Contemplação nos normativos sobre questões de vedação de vinculação econômica ou funcional entre os membros, estipulam prazos de desincompatibilização prévia para os cargos seletivos/executivos, prazos para concorrer a cargos eletivos, proíbem exercício concomitante de cargos político-partidário por ocupante de cargo eletivo	2	16,67%

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se que todas (100%) as operadoras respondentes adotam boas práticas de governança corporativa relacionadas a existência do Conselho Fiscal, definição de atribuições do Conselho Fiscal e a divulgação da remuneração de seus membros.

A prática referente à normatização das questões ligadas a vinculação econômica ou funcional entre os membros, prazos de desincompatibilização prévia para cargos seletivos/executivos, prazo para concorrer a cargos eletivos e proibição de exercer cargos

político-partidários por ocupante de cargo eletivo atingiu menor percentual, significando que algumas operadoras devem observar o que preconiza as diretrizes para as boas práticas do BACEN (2008) e as melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), que serviram de referência para esse estudo.

Nesse sentido, a adoção de práticas de governança corporativa referentes ao Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle tem sua importância justificada por ser um tema que objetiva fiscalizar a administração da operadora bem como representar os interesses dos associados, conforme ditam o BACEN (2008) e o IBGC (2009). Além disso, a imposição da Lei 9.764 e o órgão regulador das operadoras impõem o cumprimento de atribuições do Conselho Fiscal, o que pode reforçar e contribuir para os resultados obtidos

#### **5.2.8 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle**

A verificação de adoção de boas práticas de governança corporativa relacionadas ao tema em epígrafe será com base nas respostas das operadoras respondentes às cinco perguntas do questionário aplicado elaboradas para esse fim.

A primeira pergunta referenciava a que órgão a Auditoria Independente estava vinculada, onde as opções de respostas colocadas foram: (a) Conselho de Administração, (b) Diretoria Executiva, (c) Conselho Fiscal e (d) Outros. As respostas das operadoras estão mostradas na Tabela 47.

**Tabela 47 – Vinculação da auditoria independente**

<b>OPERADORA</b>	<b>VINCULAÇÃO</b>
Operadora A	Outro
Operadora B	Conselho Fiscal
Operadora C	Conselho de Administração
Operadora D	Outro (presidência)
Operadora E	Outro (presidência)
Operadora F	Conselho Fiscal
Operadora G	Diretoria Executiva
Operadora H	Diretoria Executiva e Conselho Fiscal
Operadora I	Conselho Fiscal
Operadora J	Diretoria Executiva
Operadora K	Conselho de Administração
Operadora L	Conselho de Administração

Fonte: Elaborada pelo autor

O IBGC (2009) e o BACEN (2008) recomendam que, tanto a Auditoria Independente quanto a interna, devem estar ligadas ao órgão de administração estratégica.

Observa-se na Tabela 47 que as operadoras C, K e L (25%) adotam essa boa prática. A operadora A não informou a que outro órgão a Auditoria Independente está vinculada.

Em relação à existência de um plano de trabalho da Auditoria Independente aprovado pelo Conselho de Administração, assunto tratado na segunda pergunta, a Tabela 48 mostra as respostas das operadoras respondentes.

Tabela 48 – Plano de trabalho da auditoria independente aprovado pelo CA

OPERADORA	PLANO DE TRABALHO
Operadora A	N
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	N
Operadora E	N
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	N
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme o IBGC (2009) e o BACEN (2008), o Conselho de Administração deve ratificar o plano de trabalho da Auditoria Independente, assim como avaliar o seu desempenho. Observa-se na Tabela 48 que as operadoras C, F, I, J, K e L (50%) adotam essa prática, apesar de que as operadoras F, I e J terem afirmado na resposta à pergunta anterior que a Auditoria Independente não estava vinculada ao Conselho de Administração. Em relação à operadora G, que respondeu negativamente à pergunta, deve ser levado em consideração que esta unidade não possui Conselho de Administração, conforme já apontado em tema específico.

Quanto à comprovação da independência anual por parte da Auditoria Independente à operadora, questionamento feito por meio da pergunta três, todas (100%) as respostas das operadoras respondentes foram positivas, significando adotarem esta boa prática. Conforme preconiza o IBGC (2009), o auditor independente deve assegurar a sua independência em relação à organização anualmente, devendo esta manifestação ser feita por escrito ao Comitê de Auditoria ou, na sua inexistência, ao Conselho de Administração.

A pergunta quatro trata da geração de relatórios pela Auditoria Independente aos órgãos estatutários da operadora. As respostas das respondentes estão mostradas na Tabela 49.

Tabela 49 – Geração de relatórios pela Auditoria Independente

OPERADORA	RELATÓRIOS
Operadora A	S
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	N
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

O IBGC (2009) recomenda que a Auditoria Independente deve gerar relatórios e demais documentos que refletem a posição patrimonial e financeira e opiniões sobre a organização. Tais informações, segundo recomendações do BACEN (2008), devem ser encaminhadas aos órgãos estatutários. Observa-se na Tabela 49 que as operadoras A, C, E, G, H, I, J, K e L (83,33%) adotam essa boa prática.

Em relação à periodicidade de renovação do contrato com a empresa de Auditoria Independente, as respostas à pergunta cinco, a última desse tema, estão dispostas na Tabela 50.

Tabela 50 – Periodicidade da renovação do contrato da Auditoria Independente

OPERADORA	PERIODICIDADE (anos)
Operadora A	1
Operadora B	3
Operadora C	1
Operadora D	5
Operadora E	1
Operadora F	3
Operadora G	1
Operadora H	1
Operadora I	1
Operadora J	1
Operadora K	1
Operadora L	1

Fonte: Elaborada pelo autor

Sobre esse assunto, O IBGC (2009) recomenda que a eventual renovação de contrato com a Auditoria Independente superior a cinco anos deve ser submetida à aprovação

da maioria dos sócios presentes em Assembleia Geral, sendo aprovado, a empresa contratada deve promover a rotação dos profissionais chave da equipe como previsto em normas profissionais. Nesse sentido, todas (100%) as operadoras respondentes adotam essa prática, visto que a contratação da Auditoria Independente é feita a cada cinco anos no máximo.

Como forma de mostrar resumidamente a pontuação obtida para cada operadora respondentes, a Tabela 51 mostra esse resultado referente às boas práticas relativas à Auditoria Independente / Fiscalização e Controle, de forma proporcional as cinco perguntas constantes no questionário.

**Tabela 51 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle**

<b>OPERADORA</b>	<b>RESULTADO</b>
Operadora A	60,00
Operadora B	40,00
Operadora C	100,00
Operadora D	60,00
Operadora E	60,00
Operadora F	60,00
Operadora G	60,00
Operadora H	60,00
Operadora I	80,00
Operadora J	80,00
Operadora K	100,00
Operadora L	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se na Tabela 51, que as operadoras C, K e L obtiveram pontuação máxima, significando dizer que estas operadoras cumprem as recomendações dos órgãos usados como parâmetro de boas práticas de governança corporativa. A operadora B foi a que apresentou a mais baixa pontuação, alcançando 40 pontos, ou seja, cumpre menos da metade das boas práticas recomendadas pelo IBGC (2009) e/ou BACEN (2008).

A Tabela 52 mostra os resultados relativos a esse tema evidenciando o quantitativo e a representatividade das operadoras respondentes que adotam as boas práticas de governança corporativa relacionadas ao tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle.

**Tabela 52 – Adoção das práticas referentes à Auditoria Independente / Fiscalização e Controle**

<b>Tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle</b>	<b>QUANTITATIVO</b>	<b>REPRESENTATIVIDADE</b>
1. Vinculação da auditoria independente	3	25,00%
2. Existência de plano de trabalho aprovado pelo Conselho de Administração	6	50,00%
3. Independência da auditoria independente assegurada	12	100,00%

Tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle	QUANTITATIVO	REPRESENTATIVIDADE
anualmente		
4. Remessa dos relatórios gerados aos órgãos estatutários	10	83,33%
5. Renovação do contrato com a empresa de auditoria independente	12	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme Tabela 52, verifica-se que a prática referente à vinculação da auditoria independente apresentou adesão de três operadoras (25%), o mais baixo das práticas recomendadas para esse assunto. Conforme as melhores práticas recomendadas nesse estudo, a auditoria independente deve se reportar diretamente ao órgão de administração estratégica, como uma das forma de preservar a sua independência no desenvolvimento de suas tarefas e evitar conflitos de interesse com os conselheiros e diretores executivos.

Quanto à existência de um plano de trabalho da auditoria aprovado pelo Conselho de Administração, observou-se que metade (50%) das operadoras respondentes informou a inexistência dessa prática, o que contraria as recomendações do IBGC (2009) e do BACEN (2008), base desse estudo.

Observa-se na Tabela 52 uma boa adesão das operadoras respondentes (12, 10 e 12, respectivamente) às demais práticas relacionadas ao tema Auditoria Independente / Fiscalização e Controle.

### **5.2.9 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Conduta e Conflito de Interesses**

A análise das boas práticas de governança corporativa do tema Conduta e Conflito de Interesses é feita com base nas respostas das operadoras às quatro perguntas do questionário aplicado nesse estudo sobre esse tema.

A pergunta inicial trata de verificar a existência de um código de conduta nas operadoras aplicável ao Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Empregados, Fornecedores, dentre outros, cujas respostas estão na Tabela 53.

**Tabela 53 – Existência de um código de conduta**

OPERADORA	CÓDIGO DE CONDUTA
Operadora A	empregados
Operadora B	não possui
Operadora C	empregados
Operadora D	CA, CF e empregados
Operadora E	CA, CF, empregados e cooperados

OPERADORA	CÓDIGO DE CONDUTA
Operadora F	CA, DIREX, empregados e fornecedores
Operadora G	DIREX, CF, empregados e cooperados
Operadora H	CA, DIREX, CF, empregados e fornecedores
Operadora I	não possui
Operadora J	CA, DIREX, CF, empregados e fornecedores
Operadora K	não possui
Operadora L	DIREX e empregados

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme Tabela 53, verifica-se que as operadoras A, C, D, E, F, G, H, J e L (75%) possuem um Código de Conduta que abrange pelo menos um dos *stakeholders* da organização. O IBGC (2009) preconiza que o Código de Conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas pela empresa.

Quanto à divulgação do Código de Conduta para toda a organização, as respostas das operadoras respondentes à segunda pergunta estão relacionadas diretamente com as respostas dadas à pergunta anterior. Portanto, as operadoras C, D, E, F, G, H, J e L (75%), que adotam um Código de Conduta, divulgam-no para toda a organização, segundo recomendações do IBGC (2009).

Em relação à abrangência do conteúdo do código de conduta, assunto tratado na terceira pergunta, as respostas das operadoras estão mostradas por meio da Tabela 54. Nessa questão, foram disponibilizados vinte assuntos sugestivos de composição de um código de conduta sendo eles: (a) cumprimento das leis e pagamentos de tributos; (b) operações com partes relacionadas; (c) uso de ativos da operadora; (d) conflito de interesses; (e) informações privilegiadas; (f) processos judiciais e arbitragem; (g) *whistle-blower*; (h) prevenção e tratamento de fraudes; (i) pagamento e recebimentos questionáveis; (j) recebimento de presentes e favorecimentos; (k) doações; (l) atividades políticas; (m) nepotismo; (n) meio ambiente; (o) discriminação no ambiente de trabalho; (p) assédio moral ou sexual; (q) segurança do trabalho; (r) exploração do trabalho adulto ou infantil; (s) relações com a comunidade; (t) uso de álcool ou drogas.

Tabela 54 – Abrangência do conteúdo do Código de Conduta

OPERADORA	CONTEÚDO DO CÓDIGO DE CONDUTA
Operadora A	a, d, e, f, h, k, l, m, n, o, p, q, s, t
Operadora B	-
Operadora C	b, d, g, o, p, r, s, t
Operadora D	b, c, d, e, i, j, k, m, n, o, p, q, r, s, t

OPERADORA	CONTEÚDO DO CÓDIGO DE CONDUTA
Operadora E	b, j, k, l, m, p, q
Operadora F	b, c, e, k, m, n, q, s, t
Operadora G	a, c, d, e, j, n, o, p, s
Operadora H	h, j, k, n, o, p, q, s
Operadora I	-
Operadora J	a, b, c, e, g, h, i, j, k, n, q, s
Operadora K	-
Operadora L	a, b, c, d, e, f, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q, r, s

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme respostas contidas na Tabela 54, observa-se que as operadoras A, C, D, E, F, G, H, J e L (75%) utilizam grande parte dos assuntos recomendados pelo IBGC (2009). As operadoras B, I e K não responderam a essa pergunta, pois não adotam Código de Conduta, como foi dito anteriormente.

A última pergunta referente a esse tema diz respeito à existência de uma política com conceitos e diretrizes para prevenção e combate a atos ilícitos. As respostas das operadoras respondentes constam na Tabela 55.

Tabela 55 – Existência de política de prevenção e combate a atos ilícitos

OPERADORA	POLÍTICA DE PREVENÇÃO E COMBATE DE ATOS ILÍCITOS
Operadora A	N
Operadora B	N
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	N
Operadora F	S
Operadora G	N
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	S
Operadora K	-
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

O IBGC (2009) preconiza que as organizações devem estabelecer uma política com os conceitos e diretrizes para a prevenção e combate a atos ilícitos. Esse fato está alinhado com os normativos nacionais e internacionais com vistas a contribuir para minimizar práticas ilegais. Na Tabela 55, observa-se que as operadoras C, D, F, H, I, J e L (58,33%) adotam essa boa prática. A operadora K não se manifestou sobre esse assunto.

A Tabela 56 mostra o resultado consolidado de cada operadora respondente

referente às boas práticas relativas à Conduta e Conflito de Interesses, apresentando a pontuação individual de forma proporcional às quatro perguntas do questionário ligadas a esse tema.

Tabela 56 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema Conduta e Conflito de Interesses

OPERADORA	RESULTADO
Operadora A	75,00
Operadora B	0,00
Operadora C	100,00
Operadora D	100,00
Operadora E	75,00
Operadora F	100,00
Operadora G	75,00
Operadora H	100,00
Operadora I	25,00
Operadora J	100,00
Operadora K	0,00
Operadora L	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme mostrado na Tabela 56, as operadoras C, D, F, H, J e L alcançaram pontuação máxima, cumprindo, portanto, todas as recomendações do IBGC (2009) e/ou BACEN (2008) referente às boas práticas de governança corporativa apresentadas para este tema. Verifica-se também que as operadoras B e C não adotam boas práticas relativas a esse tema e, ainda, a operadora I, com 25 pontos adota menos da metade das boas práticas recomendadas.

Outra forma de análise, considerando o quantitativo e a representatividade das operadoras respondentes para cada pergunta referente às práticas ligadas à conduta e conflito de interesses, está demonstrada na Tabela 57.

Tabela 57 – Adoção das práticas referentes à conduta e conflito de interesses

Tema 6 – Conduta e Conflitos de Interesses	QUANTITATIVO	RESULTADOS
1. Existência de um código de conduta	9	75,00%
2. Divulgação do código de conduta	9	75,00%
3. Conteúdo do código de conduta	9	75,00%
4. Existência de uma política com conceitos e diretrizes para prevenção e combate a atos ilícitos	7	58,33%

Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tabela 57, verifica-se que a prática menos adotada refere-se à existência de uma política com conceitos e diretrizes para a prevenção e combate a atos ilícitos.

Esse tema está relacionado à teoria de agência referenciada no corpo desse trabalho, que é um dos pilares da governança corporativa, e trata de recomendações para

direcionar as pessoas para a correta ação dos administradores, Conselho Fiscal e dos empregados e outros, devendo estar definido o padrão ético da organização (BACEN, 2008).

#### **5.2.10 Análise da adoção de práticas de governança corporativa referentes ao tema Relacionamento com o Sistema (entre federações e confederações)**

A adoção das boas práticas relacionadas a esse tema recomendadas pelo BACEN (2008) será analisada por meio das respostas às sete perguntas do questionário aplicado nas operadoras objeto desse estudo.

A primeira pergunta é relativa ao grau de relacionamento das operadoras com as federações contendo as opções: (a) muito bom; (b) bom. (c) satisfatório; (d) regular; e (e) não mantém relacionamento. As respostas das operadoras respondentes estão dispostas na Tabela 58.

**Tabela 58 – Relacionamento com as federações**

<b>OPERADORA</b>	<b>RELACIONAMENTO</b>
Operadora A	bom
Operadora B	satisfatório
Operadora C	bom
Operadora D	regular
Operadora E	bom
Operadora F	bom
Operadora G	muito bom
Operadora H	bom
Operadora I	muito bom
Operadora J	bom
Operadora K	muito bom
Operadora L	muito bom

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme Tabela 58, com exceção da operadora D, que possui um relacionamento regular com sua federação, verifica-se que as operadoras possuem relacionamento satisfatório (B), bom (A, C, E, F, H e J) e muito bom (G, I, K e L), adotando essa prática recomendada pelo BACEN (2008).

Nesse mesmo sentido da pergunta anterior, as respostas à segunda pergunta, que se refere ao grau de relacionamento com as confederações, estão mostradas na Tabela 59.

**Tabela 59 – Relacionamento com as confederações**

<b>OPERADORA</b>	<b>RELACIONAMENTO</b>
Operadora A	bom
Operadora B	bom
Operadora C	bom

OPERADORA	RELACIONAMENTO
Operadora D	bom
Operadora E	bom
Operadora F	bom
Operadora G	muito bom
Operadora H	satisfatório
Operadora I	muito bom
Operadora J	muito bom
Operadora K	muito bom
Operadora L	muito bom

Fonte: Elaborada pelo autor

Observa-se na Tabela 59 que as operadoras respondentes possuem um grau de relacionamento, no mínimo, satisfatório (operadora H), sendo que as operadoras G, I, J, K, e L afirmaram ter um grau de relacionamento muito bom com a confederação.

A terceira pergunta trata do cumprimento das responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias individuais perante as singulares pelas federações. As respostas das operadoras respondentes estão relacionadas na Tabela 60.

**Tabela 60 – Cumprimento das responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias pelas federações**

OPERADORA	CUMPRIMENTO
Operadora A	S
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	N
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	N
Operadora K	S
Operadora L	S

Fonte: Elaborada pelo autor

Essa boa prática recomendada pelo BACEN (2008), conforme Tabela 60, é adotada pelas operadoras A, B, C, E, F, G, H, I, K e L (83,33%). Segundo o IBGC (2008), as confederações ou cooperativas centrais possuem também a tarefa de liderar e conciliar as estratégias individuais de suas filiadas.

De modo semelhante à terceira pergunta, as respostas referentes ao cumprimento das responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias individuais perante as singulares pelas confederações, objeto da quarta pergunta, estão na Tabela 61

Tabela 61 – Cumprimento das responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias pelas confederações

OPERADORA	CUMPRIMENTO
Operadora A	S
Operadora B	S
Operadora C	S
Operadora D	S
Operadora E	S
Operadora F	S
Operadora G	S
Operadora H	S
Operadora I	S
Operadora J	N
Operadora K	S
Operadora L	N

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se na Tabela 61 que as operadoras J e L afirmaram não existir o cumprimento das responsabilidades de liderança e conciliação por parte das confederações, conforme recomendações do BACEN (2008) em relação à organização sistêmica, onde as unidades devem ser vinculadas a sistemas organizados, como federações e confederações. As demais (83,33%) afirmaram positivamente que as confederações adotam essa boa prática.

Resumindo os resultados referentes a esse tema, a Tabela 62 mostra as pontuações de cada operadora respondente referente às boas práticas ao Relacionamento com o Sistema, de forma proporcional as sete perguntas do questionário ligadas a esse tema.

Tabela 62 – Resultado da adoção de boas práticas de governança corporativa referente ao tema relacionamento com o sistema

OPERADORA	RESULTADO
Operadora A	100,00
Operadora B	100,00
Operadora C	100,00
Operadora D	71,43
Operadora E	85,71
Operadora F	100,00
Operadora G	100,00
Operadora H	100,00
Operadora I	100,00
Operadora J	65,71
Operadora K	97,14
Operadora L	80,00

Fonte: Elaborada pelo autor

As operadoras A, B, C, F, G, H e I obtiveram 100,00 pontos, significando dizer que elas cumprem todas as recomendações do IBGC (2009) e/ou BACEN (2008) referentes às boas práticas de governança corporativa apresentadas para este tema. Na análise desse tema, observa-se que todas as operadoras adotam mais da metade das boas práticas preconizadas por

aqueles órgãos objeto desse estudo.

A análise desse tema nos enfoques quantitativo e de representatividade das operadoras respondentes que adotam as práticas recomendadas pelo BACEN (2008), de acordo com as respostas às sete perguntas contidas no instrumento de coleta de informações, está mostrada na Tabela 63.

Tabela 63 – Adoção das práticas referentes ao relacionamento com o sistema

Relacionamento com o Sistema	QUANTITATIVO	REPRESENTATIVIDADE
1. Grau de relacionamento com as federações	11	91,67%
2. Grau de relacionamento com as confederações	12	100,00%
3. Cumprimento de suas responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias pelas federações	10	83,33%
4. Cumprimento de suas responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias pelas confederações	10	83,33%
5. Existência de políticas de relacionamento entre as singulares e entre essas e as federações e confederações para minimizar os conflitos do sistema	11	91,67%
6. Existência de informativos, indicadores, orientações geradas pelas federações e confederações	12	100,00%
7. Grau de satisfação das operadoras sobre as informações recebidas das federações e confederações	11	91,67%

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme Tabela 63, verifica-se, de forma geral, que as boas práticas de governança corporativa relacionadas a esse tema são adotadas pelo grupo estudado. Esse fato pode ser constatado por meio da quantidade de operadoras que responderam positivamente às perguntas do referido questionário.

Essa análise mostra o bom inter-relacionamento das operadoras singulares e destas com as suas federações e confederações, onde pode ser até inferida a preocupação com a manutenção da coesão do Sistema Unimed e, consequentemente, com a preservação de sua marca, minimizando riscos de imagem do sistema.

Esse tema refere-se a uma das diretrizes recomendadas pelo BACEN (2008), que trata da organização sistêmica, onde as cooperativas singulares devem estar vinculadas a unidades organizacionais maiores. Tais unidades ao cumprirem suas responsabilidades relativas à governança têm atribuição de liderar as conciliações de suas filiadas. Essa diretriz reforça a importância da supervisão de um ente maior com vistas a incrementar práticas de governança a nível sistêmico.

A subseção seguinte mostra o grau de adoção das boas práticas de governança

corporativa para cada um das operadoras respondentes de acordo com a respectiva pontuação obtida para cada tema analisado.

### 5.2.11 Análise do grau e nível de adoção de práticas de Governança Corporativa nas operadoras

A pesquisa possibilitou aplicar um modelo de verificação de adoção de práticas de governança corporativa nas operadoras com o uso do grau de adoção e nível de governança corporativa que são mostrados nas subseções posteriores.

#### 5.2.11.1 Grau de adoção de práticas de governança corporativa

Aplicando-se o modelo discutido na metodologia desse trabalho, a Tabela 64 mostra o grau de adoção de práticas de governança corporativa para cada operadora respondente, de acordo com a pontuação obtida.

Tabela 64 – Grau de adoção de práticas de governança corporativa

OPERADO RA	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6	Tema 7	GRAU DE ADOÇÃO
Operadora A	75,00	42,86	81,82	55,56	60,00	75,00	100,00	70,03
Operadora B	75,00	57,14	54,55	77,78	40,00	0,00	100,00	57,78
Operadora C	75,00	71,43	90,91	77,78	100,00	100,00	100,00	87,87
Operadora D	81,25	57,14	72,73	77,78	60,00	100,00	71,43	74,33
Operadora E	75,00	57,14	9,09	88,89	60,00	75,00	85,71	64,41
Operadora F	81,25	57,14	54,55	88,89	60,00	100,00	100,00	77,40
Operadora G	75,00	21,43	63,64	55,56	60,00	75,00	100,00	64,37
Operadora H	75,00	64,29	63,64	77,78	60,00	100,00	100,00	77,24
Operadora I	75,00	64,29	63,64	66,67	80,00	25,00	100,00	67,80
Operadora J	75,00	64,29	54,55	88,89	80,00	100,00	65,71	75,49
Operadora K	68,75	64,29	45,45	77,78	100,00	0,00	97,14	64,77
Operadora L	93,75	57,14	63,64	100,00	100,00	100,00	80,00	84,93
<b>Pontuação média</b>								<b>72,20</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme observado na Tabela 64, a operadora C obteve o maior grau de adoção de práticas de governança corporativa, com a pontuação média de 87,87 de adoção de boas práticas recomendadas conforme a pesquisa realizada. A operadora B, que obteve pontuação média de 57,78, é a que menos adota práticas de governança corporativa pelos critérios e premissas desse trabalho.

Nesse sentido, a Figura 8 mostra uma visão representativa do grau de adoção de boas práticas de governança corporativa evidenciando o maior grau obtido pela operadora C (87,87) e o menor grau obtido pela operadora B (57,78).

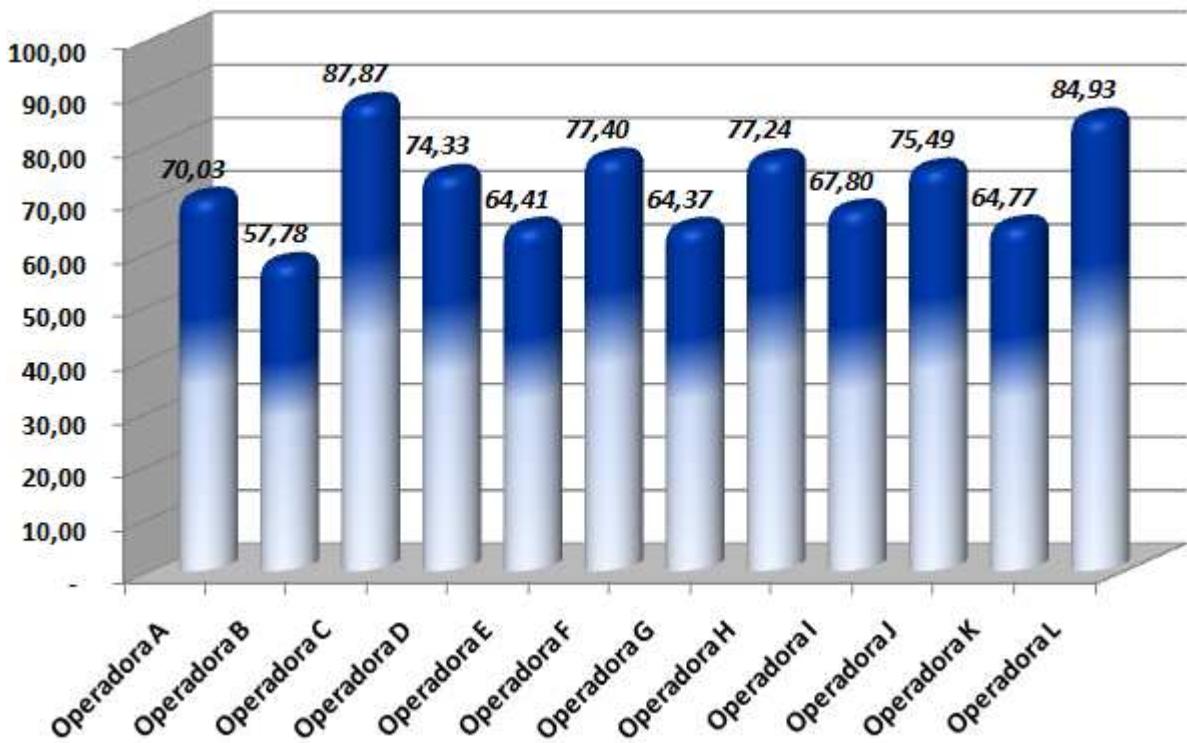


Figura 8 – Grau de adoção de boas práticas de governança corporativa  
Fonte: Elaborada pelo autor

Analisando todas as operadoras que responderam o questionário da pesquisa como um só grupo, observa-se um grau de adoção de boas práticas de governança corporativa com pontuação média de 72,20.

Portanto, verifica-se que todas as operadoras analisadas adotam mais da metade das boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC (2009) e/ou BACEN (2008) que foram objeto dessa pesquisa.

#### 5.2.11.2 Nível de adoção de práticas de governança corporativa

Com base no grau de adoção de práticas de governança corporativa obtido para cada operadora respondente e enquadrando a pontuação encontrada conforme Tabela 64, apresenta-se o nível de adoção de práticas de governança (conforme definido na seção da Metodologia) para cada operadora conforme demonstrado na Tabela 65, destacando também a região geográfica onde as mesmas estão localizadas.

Tabela 65 – Nível de adoção de práticas de governança corporativa

OPERADORA	NÍVEL DE ADOÇÃO	REGIÃO GEOGRÁFICA
Operadora A	em desenvolvimento	Sudeste
Operadora B	em desenvolvimento	Sudeste
Operadora C	avançado	Sudeste

OPERADORA	NÍVEL DE ADOÇÃO	REGIÃO GEOGRÁFICA
Operadora D	em desenvolvimento	Nordeste
Operadora E	em desenvolvimento	Centro-oeste
Operadora F	avançado	Sul
Operadora G	em desenvolvimento	Sul
Operadora H	avançado	Sul
Operadora I	em desenvolvimento	Sudeste
Operadora J	avançado	Nordeste
Operadora K	em desenvolvimento	Sudeste
Operadora L	avançado	Sudeste

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se, conforme Tabela 65, que a localização geográfica parece não influenciar no nível de adoção de práticas de governança corporativa, pois existem operadoras que apresentam níveis avançados de adoção de forma quase que equitativa nas respectivas regiões.

Com base nos resultados apresentados, onde sete operadoras apresentam o nível de adoção como “em desenvolvimento” e cinco delas estão no nível “avançado”, verifica-se que as operadoras respondentes adotam, em geral, práticas de governança corporativa de acordo com as práticas recomendadas nesse estudo.

### **5.2.12 Análise da correlação entre o grau de adoção de práticas de Governança Corporativa das operadoras e os quantitativos de beneficiários, funcionários e cooperados**

Os beneficiários são a principal fonte de receita das operadoras de planos de assistência à saúde, portanto, devem ser oferecidos a eles serviços de qualidade e adequados, no sentido de disponibilizar funcionários e associados (cooperados), não só em número suficiente, mas com nível qualitativo e eficiente, para prestarem um bom atendimento e atender às suas necessidades.

Em relação às informações referentes aos graus de adoção de práticas de governança corporativa, quantidade de beneficiários, quantidade de funcionários e quantidade de associados, procurou-se verificar se existiam correlações entre o grau de adoção e essas outras variáveis, ou seja, se as três variáveis quantitativas (beneficiários, funcionários e associados) têm influência na adoção das práticas recomendadas. Essas correlações estão demonstradas na Tabela 66.

Tabela 66 – Correlação do grau de adoção de práticas de governança corporativa

OPERADORA	GRAU DE ADOÇÃO	QTDE. BENEFICIÁRIOS	QTDE. FUNCIONÁRIOS	QTDE. SÓCIOS
Operadora A	67,77%	766.594	2.596	2.065
Operadora B	57,49%	731.601	2.014	4.735
Operadora C	80,14%	647.909	1.500	5.250
Operadora D	70,16%	323.530	2.002	3.637
Operadora E	59,28%	218.770	600	2.521
Operadora F	70,66%	156.440	730	1.602
Operadora G	61,16%	154.951	379	1.077
Operadora H	73,00%	125.490	409	748
Operadora I	67,90%	115.929	512	1.821
Operadora J	72,97%	109.288	450	1.518
Operadora K	63,78%	105.960	192	1.191
Operadora L	75,81%	101.733	148	581
<b>Correlações</b>		<b>-0,07944</b>	<b>-0,07129</b>	<b>-0,01998</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados dos cálculos das correlações entre as variáveis quantitativas e o grau de adoção de práticas de governança corporativa mostram que tais variáveis não influenciam na adoção das práticas de governança recomendadas nas operadoras respondentes, pois os coeficientes encontrados ficaram muito próximos a zero.

Portanto, não se pode afirmar que as práticas de governança corporativa têm alguma relação com a quantidade de beneficiários, funcionários ou associados de uma operadora de planos de assistência à saúde classificada como cooperativa médica.

Corroborando com os coeficientes de correlação calculados, pode-se citar como exemplo, os dados apresentados pela Operadora L. Verifica-se que a Operadora L, que possui números de beneficiários, funcionários e associados bem menor do que a operadora C, obteve também nível avançado de adoção de práticas de Governança Corporativa.

Os resultados encontrados podem servir de base para as operadoras repensarem a sua estrutura organizacional, estrutura de poder, mecanismos de gestão investindo em medidas que propiciem a adoção das melhores práticas de governança que podem contribuir para melhorias nos seus resultados econômico-financeiros e no relacionamento com os seus *stakeholders*, independentemente dos quantitativos de beneficiários, funcionários e associados e até do seu porte.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo geral investigar as práticas de Governança Corporativa adotadas pelas operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativa médica, elegendo como objeto de estudo as operadoras singulares de grande porte do sistema Unimed. A partir de uma pesquisa bibliográfica nacional e internacional sobre a teoria contributiva para o desenvolvimento da Governança Corporativa e sobre as operadoras de planos de assistência à saúde, obteve-se uma base conceitual diversificada sobre o tema estudado, seguida de uma pesquisa realizada por meio de questionário, composto de sete temas com as respectivas práticas recomendadas, cujas respostas foram tabuladas, quantificadas e analisadas para obtenção das conclusões.

Além do objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos. O primeiro deles foi analisar as boas práticas de Governança Corporativa preconizadas para as empresas em geral à luz das características das entidades cooperativas de planos de assistência à saúde, onde foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica para buscar o histórico do desenvolvimento do tema, compreensão, conceituação e as recomendações dos principais organismos e pesquisadores de práticas de governança adotadas para das empresas em geral. Para tanto, buscou-se como referência as principais práticas preconizadas no Brasil, tomando-se como base aquelas recomendadas pelo IBGC (2009) e pelo BACEN (2008), que serviram para desenvolver a pesquisa nas operadoras de planos de saúde do sistema Unimed classificadas como cooperativas médicas.

O segundo objetivo específico consistiu em avaliar o grau e o nível de adoção de práticas de Governança Corporativa nas operadoras de planos de assistência à saúde. Para definir o grau de adoção de boas práticas foi utilizada uma pontuação representativa de todas as respostas afirmativas dadas pelas operadoras em relação à adoção de boas práticas. Sobre a definição do nível de adoção de boas práticas, foi adotado um modelo utilizando o grau de adoção de boas práticas de cada operadora estudada, onde cada operadora foi enquadrada em uma tabela de faixas de pontuações e seus respectivos níveis de adoção. Com base nessa tabela, foi definido um nível de adoção de governança para cada operadora. Dos quatro níveis de adoção de práticas de governança (baixo, moderado, em desenvolvimento e avançado) definidos na pesquisa, observou-se que sete operadoras pesquisadas apresentaram o indicativo de estarem “em desenvolvimento”. Deve ser destacado que as demais alcançaram o nível

“avançado” de adoção de boas práticas de governança corporativa.

O último objetivo específico foi verificar a influência do quantitativo de beneficiários, funcionários e associados no grau de adoção de práticas de Governança Corporativa pelas operadoras de planos de assistência à saúde. Para tanto, foram realizados cálculos do coeficiente de correlação de Pearson entre a variável grau de adoção e as variáveis quantidade de beneficiários, quantidade de funcionários e quantidade de associados. Verificou-se que os coeficientes de correlação encontrados ficaram próximo de zero, indicando que as variáveis examinadas não têm influência na adoção de práticas de governança corporativa nas operadoras estudadas.

Sobre a resposta à pergunta referente à problemática da pesquisa, pode-se afirmar que as operadoras pesquisadas, de modo geral, adotam práticas de governança corporativa recomendadas, conforme demonstrado nesse estudo por meio dos resultados apresentados nas Tabelas 64 e 65, da seção anterior, obtidos por meio da definição do grau e nível de adoção, e que podem estar buscando aperfeiçoar seu cumprimento.

Em relação ao pressuposto de que as boas práticas de governança corporativa preconizadas pela literatura para as empresas em geral são também aplicáveis às entidades cooperativas, a pesquisa revelou que estas organizações podem adotar, no âmbito nacional, as recomendações dos órgãos como o IBGC (2009) e BACEN (2008), pois é possível estas organizações possuírem uma estrutura organizacional compatível com as práticas de governança, além da obrigatoriedade do cumprimento do que determina a Lei 5.764/1971 e os normativos emanados pelos órgãos reguladores de suas atividades.

O pressuposto de que as operadoras de planos de assistência à saúde classificadas como cooperativas adotam práticas de governança corporativa fica comprovado por meio da pesquisa realizada e pelos resultados apresentados, inclusive reforçados pela determinação do grau e nível de adoção de práticas de governança corporativa pelas operadoras estudadas.

Além dos objetivos a que se propôs, essa pesquisa disponibiliza ao meio acadêmico uma consolidação de informações sobre o mercado de saúde suplementar abrangendo uma visão geral desse mercado e a identificação das práticas de governança nele adotadas.

Para a sociedade em geral, esse trabalho incentiva o interesse e ressalta a

importância da adoção de melhores práticas de governança corporativa pelas operadoras de planos de assistência à saúde, que estão direta ou indiretamente relacionadas com a qualidade de vida dos cidadãos. Por adotarem tais práticas, abre-se uma via de mão dupla, tanto essas organizações melhoraram seus resultados econômico-financeiros agregando valor para seus associados, como a sociedade recebe melhores serviços e cuidados.

Devido a importância que o tema Governança Corporativa tem, conforme foi evidenciado no decorrer desse trabalho, torna-se interessante aplicar esse estudo em um número mais significante de operadoras de planos de assistência à saúde, podendo ser estendido a operadoras classificadas não só como cooperativas, mas contemplar as operadoras classificadas como autogestão e medicina de grupo, que têm representatividade no total das operadoras em atividade no Brasil, bem como abranger operadoras de pequeno e médio porte.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, Eduardo Botti. **Cooperação interorganizacional na associação londrinense de empresários supermercadista/ales e no APL textil de Goioerê** : uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação. Curitiba. 2005.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Caderno de Informações de Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos**. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, set. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Resolução da Diretoria Colegiada** (RDC) nº 39, de 27 de outubro de 2000. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa (IN) nº 23**, de 2 de dezembro de 2009. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2009.
- ALCHIAN, Armen, DEMSETZ, Harold. Production information cost and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, p. 777-795, 1972
- AMENDOLA, M. **Un changement de perspective dans l'analyse du processus d'innovation**. In: TOURNEMINE, Régis L. de. **L'Innovation**. Paris, La Documentation Française. 1983.
- ANDRADE, A.; ROSSETI, J.P. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRÉA, Luiz Barroca de. Prefácio. In: **Regulação & saúde**: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar (introdução). Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS. 2002.
- BAHIA, Lígia; VIANA, Ana Luiza. Introdução. In: **Regulação & saúde**: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS. 2002.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança cooperativa**: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB. 2008.
- BARBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BARROS, Joaquim dos Santos. **Auditória interna no contexto da governança corporativa**: um estudo nas empresas listadas nos mercados diferenciados da BM&FBOVESPA. Dissertação (Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.
- BATENBURG, Ronald S.; RAUB, Werner; SNIJDERS, Chris. Contacts and contracts: dyadic embeddedness and the contractual behavior of firm. **Reserch in the Sociology of Organizations**, v. 20, p. 135-188, 2003.
- BENTES, Margarida; DIAS, Carlos Matias; SAKELLARIDES, Constantino;

BANKAUSKAITE, Vaida. **Health care systems in transition: Portugal**. The Portuguese Observatory on Health Systems and Policies. Copenhagen: WHO, 2004. Disponível em: < <http://www.euro.who.int/document/e82937.pdf> >. Acesso em: 23 nov. 2009

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Governança e perspectivas do cooperativismo**. I Workshp Internacional de Tendências do cooperativismo. Anais. Ribeirão Preto, 1998. Disponível em: < [http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos\\_bialoskorski\\_i\\_workshop\\_coop\\_1998.pdf](http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_bialoskorski_i_workshop_coop_1998.pdf) >. Acesso em: 8 nov. 2009

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS (BM&FBOVESPA). **Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa nível 1**. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2008. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel1.pdf> >. Acesso em 15 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa nível 2**. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2008. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel2.pdf> >. Acesso em 15 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa novo mercado**. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2008. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNMercado.pdf> >. Acesso em 15 nov. 2009.

BOLTON, Patrick; DEWATRIPONT, Mathias. **Contract theory**. Massachusetts Institute of Technology, 2005. Disponível em: < [http://books.google.com.br/books?id=H0tODHJVSGMC&dq=%22contract+theory%22&printsec=frontcover&source=bl&ots=XloWhuWJSt&sig=KfsPkDY1RmQL-MstoAHMpHSyKk&hl=pt-BR&ei=OcLISvKkN4WylAeLY2SAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4#v=onepage&q=&f=true](http://books.google.com.br/books?id=H0tODHJVSGMC&dq=%22contract+theory%22&printsec=frontcover&source=bl&ots=XloWhuWJSt&sig=KfsPkDY1RmQL-MstoAHMpHSyKk&hl=pt-BR&ei=OcLISvKkN4WylAeLY2SAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4#v=onepage&q=&f=true) >. Acesso em: 4 out. 2009.

BRASIL, Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

\_\_\_\_\_, **Constituição** (1988), Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) >. Acesso em: 26 nov. 2009.

\_\_\_\_\_, Lei 9.656, de 3 de junho de 1998. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 jun. 1998.

BRISOLA, Josué. A teoria do agenciamento na contabilidade: a contabilidade e o processo de comunicação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, 2º sem. 2004. Disponível em: < [http://www.ufrgs.br/necon/n7/teoria\\_do\\_agenciamento\\_na\\_contabilidade.pdf](http://www.ufrgs.br/necon/n7/teoria_do_agenciamento_na_contabilidade.pdf) >. Acessado em: 27 out. 2009.

BROUSSEAU, E. Théories des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme. 1995. Disponível em: < [http://www.brousseau.info/pdf/1997\\_T\\_EBGarFrontieres.pdf](http://www.brousseau.info/pdf/1997_T_EBGarFrontieres.pdf) >. Acesso em: 25 out. 2009.

CADBURY, Adrian. **The Corporate governance and chairmanship:** a personal view. Oxford: Oxford University Press, 2002. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=KhPcr-LPQbIC&pg=RA1-PR12&lpg=PR11&ots=QYcoi-VubK&dq=adrian+cadbury+corporate+governance&lr=#v=onepage&q=&f=false> >. Acesso em: 2 nov. 2009.

CADBURY Committee. Report of The Committee on The Financial Aspect of Corporate Governance. London: Cadbury Committee, 1992. Disponível em: < <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> >. Acesso em 9 nov. 2009.

CATA PRETA, Horácio L. N.. **Gerenciamento de operadoras de planos privados de assistência à saúde:** atendimento aos usuários, controle dos custos operacionais e efetividade e qualidade dos serviços. Rio de Janeiro: Fundación MAPFRE Estudios/FUNENSEG, 2004.

CAVALCANTE, Clóvis (Org.). **Desenvolvimento e natureza:** estudos para uma sociedade sustentável. Recife: Instituto de Pesquisas Sociais e Fundação Joaquim Nabuco, 1994. Disponível em: < <http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/pesqui/cavalcanti.rtf> >. Acesso em: 22 set. 2009.

CLAESSENS, Stijn; DJANKOV, Simeon; FAN, Joseph P. H.; LANG, H.P. Disentangling the incentive and entrenchment of large shareholdings. **The Journal of Finance**, v. 57, n. 6, p. 2741-2771, dez. 2002. Disponível em: < <http://www1.fee.uva.nl/fm/PAPERS/Claessens/entrech%20def.%20versie.pdf> >. Acesso em: 8 nov. 2009.

COASE, Ronald Harry. **The firm, the market, and the law.** Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

COASE, R. The institutional structure of production. In: **American Economic Review**, v. 82, p. 713-719, set. 1992.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Cartilha de governança corporativa.** Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br/> >. Acesso em 2 nov. 2009.

CUTLER, David M; ZECKHAUSER, Richard J. **The anatomy of health insurance.** Cambridge: National Bureau of Economic Research. jun. 1999. Disponível em: < <http://www.nber.org/papers/w7176> >. Acesso em: 24 nov. 2009.

DA SILVA, Edson Cordeiro. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.

DEMB, Ada; NEUBAUER, F.-Frierich. **The corporate board**: confronting the paradoxes, Oxford: Oxford University Press, 1992. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=W7ALFPiK0C0C&dq=%22The+Corporate+Board:+Confronting+the+Paradoxes%22&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-BR&ei=AnTvSqsG5Ls1Aeek4iABQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CB0Q6AEwBA#v=onepage&q=The%20process%20by%20which%20corporations&f=false](http://books.google.com.br/books?id=W7ALFPiK0C0C&dq=%22The+Corporate+Board:+Confronting+the+Paradoxes%22&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-BR&ei=AnTvSqsG5Ls1Aeek4iABQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CB0Q6AEwBA#v=onepage&q=The%20process%20by%20which%20corporations&f=false)>. Acesso em: 2 nov. 2009.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, Cristina Maria Rabelais. Unimed: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 17, p. 999-1008, jul-agosto. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v17n4/5306.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2009.

EISENHARDT, Kathleen, **Agency Theory**: an assessment and review, *Academy of Management Review*, 1989, vol.14. n. 1, p. 57-74. Disponível em: <<http://www.timbv.nl/timbv/Adviesgebieden/outsourcing/principal-agent-theorie/Agency%20Theory,%20>>. Acesso em: 27 out. 2009.

ENTHOVEN, Alain C. **Health Plan**: the practical solution to the soaring cost of medical care. Washington: Addison-Wesley Publishing Co., 1980. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=7qG9ob8RKuMC&oi=fnd&pg=PR15&dq=%22health+plan%22&ots=mjAknxumS&sig=OXaBAWp6yvn2HwCkyvkWIvSnLos#v=onepage&q=&f=false>>. Acesso em: 21 nov. 2009.

EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (ECGI). Governança Corporativa. Disponível em: <[http://www.ecgi.org/organisation/about\\_ecgi.htm](http://www.ecgi.org/organisation/about_ecgi.htm)>. Acesso em: 2 nov. 2009.

FARINA, Elizabeth .M. M. Querido; AZEVEDO, Paulo F. e SAES, Maria Sylvia M. **Competitividade**: mercados, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FONSECA, Artur Lourenço da. **Portabilidade em planos de saúde no Brasil**. Dissertação (Programa de Mestrado Profissionalizante em Regulação de Saúde Suplementar) – Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP). Rio de Janeiro, 2004.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens (Coord.). **Governança corporativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB. 2009.

GABEL, Jon. **Ten ways HMOs have changed during the 1990s**. *Health Affairs*, v. 16, n. 3. p. 134-145. The people-to-People Health Foundation, Inc. mai/jun.1997. Disponível em: <<http://healthaff.highwire.org/cgi/content/abstract/16/3/134>>. Acesso em: 23 nov. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALES, Roberto de Sousa. 2002. Disponível em: <

[>. Acesso em: 2 nov. 2009.](http://www.crasp.com.br/convivencia/governanca_corporativa/apresent_sustent/tsld014.htm)

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). Disponível em: < <http://www.ica.coop/al-ica/> >. Acesso em: 5 nov. 2009.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). Disponível em: < <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG> >. Acesso em: 2 nov. 2009.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, New York, out. 1976, v. 3, n. 4, p. 305-360. Disponível em: < <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf> > . Acesso em: 21 set. 2009.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. 1. ed. 1921. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=-alYLSfnCXUC&printsec=frontcover&dq=%22Risk,+uncertainty+and+profit%22#v=onepage&q=firm&f=false> >. Acesso em: 20 set. 2009.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KRAJCINOVIC, Ivana. **From company doctors to managed care: the United Mine Workers' noble experiment**. New York: Cornell University Press. Disponível em: < [http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=15PL7LbA6L8C&oi=fnd&pg=PP19&dq=%22history+of+health+plans%22&ots=fTq5Smz1i8&sig=odRJi\\_fZgVIAQJoW9Ec8Dov59ic#v=onepage&q=%22history%20of%20health%20plans%22&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=15PL7LbA6L8C&oi=fnd&pg=PP19&dq=%22history+of+health+plans%22&ots=fTq5Smz1i8&sig=odRJi_fZgVIAQJoW9Ec8Dov59ic#v=onepage&q=%22history%20of%20health%20plans%22&f=false) > . Acesso em: 22 nov. 2009.

LEAL, Maria José; CAMURI, Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. XII, n. 15, 2008. Disponível em: < <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/299/299> >. Acesso em: 2 nov. 2009.

LIMA, Romeu Eugênio; ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino de; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflitos de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. In: **V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de cooperativismo**. São Paulo: 2008.

MACEDO, Kátia Barbosa; XIMENES, José Abel (Org.). **Cooperativismo na era da globalização**. Goiânia: Cooperativa das Unimed's GO/TO, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINEZ, Antônio Lopo. Agency Theory na Pesquisa Contábil. In: **Encontro da Anpad**, 22., 1998, Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998, set. 1998. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/eco02036/martinez.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2009.

MAY, Tim. **Pesquisa social:** questões, métodos e processos. Tradução Carlos Alberto Netto Soares. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MIGUEL, José Pereira; BUGALHO, Margarida. **Economia da saúde:** novos modelos. In: Análise Social, Lisboa, v. XXXVIII, n. 166, p. 51-75, 2002. Disponível em: <<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218737607I6qOS5cw3Ob90ZR1.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2009.

MORCK, Randal K. **A history of corporate governance around the world:** family business groups to professional managers. Chicago: The University of Chicago Press, 2007.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate Governance.** 3. ed. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2004. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=RGmHAVPhmRwC&dq=robert+monks+corporate+governance&printsec=frontcover&source=bl&ots=h6B2qU7g4E&sig=8yXtN-0Vw3hOUOIGqQtK2QJ7T\\_s&hl=pt-BR&ei=xNvuSsLLI4jVIAeHmqn\\_BA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.br/books?id=RGmHAVPhmRwC&dq=robert+monks+corporate+governance&printsec=frontcover&source=bl&ots=h6B2qU7g4E&sig=8yXtN-0Vw3hOUOIGqQtK2QJ7T_s&hl=pt-BR&ei=xNvuSsLLI4jVIAeHmqn_BA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false)>. Acesso em: 2 nov. 2009.

MONTONE, Januário. Efeitos e desafios da regulação do setor de saúde suplementar. In: **Regulação & saúde.** v. 3, tomo 1. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS. 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 3, p. 25-47, jul./set. 2008.

NOSSA, Valcemiro; KASSAI, Sílvia; KASSAI, José Roberto. A teoria do agenciamento e a contabilidade. In: **Encontro da ANPAD**, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_admin/upload/prod\\_cientifica/prod\\_2000-AgencyTheory.pdf](http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/prod_2000-AgencyTheory.pdf)>. Acesso em: 4 out. 2009.

OKCÉ-REIS, Carlos Octávio. **Novos modelos de gestão na saúde privada.** Rio de Janeiro: IPEA, 2006. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td\\_1167.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1167.pdf)>. Acesso em 23 nov. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). **Cooperativismo passo a passo**. 7. ed. Goiânia: Departamento de Educação Cooperativista, 2004.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD).

**Corporate governance.** Paris; OECD. 2004. Disponível em: <[http://www.oecd.org/about/0,3347,en\\_2649\\_37439\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_37439_1_1_1_1_37439,00.html)>. Acesso em: 2 nov. 2009.

PANORAMA DA SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL. São Paulo: Unimed do Brasil, dez. 2009. Trimestral.

PRONER, Ademir. Cooperativas agropecuárias de Santa Catarina: gestão e estrutura de capital próprio. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 2, p. 40-57, mai/ago. Blumenau, 2005.

RIBEIRO, Henrique César Melo. **Implementação das boas práticas de governança corporativa:** impactos sobre a controladoria das empresas atuantes no novo mercado da BM&FBOVESPA . 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2009.

SAKELLARIDES, Constatino. Evolução dos sistemas de saúde. In: **XVI EUPHA Conference**. I-Health: health and innovation in Europe. 2008, Lisboa. 6-8 nov. 2008. Disponível em: <[http://www.ihmt.unl.pt/mestradosd/index\\_files/Aulas/Evolu%C3%A7%C3%A3oSistemaSaude07.pdf](http://www.ihmt.unl.pt/mestradosd/index_files/Aulas/Evolu%C3%A7%C3%A3oSistemaSaude07.pdf)>. Acesso em 24 nov. 2009.

SAMPAIO, Léa Maria Dantas. **Análise e classificação das operadoras da saúde suplementar.** Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – COPPER – UFRJ. 2008.

SCOTT, Claudia. **Public and private roles in health care systems:** reform experience in seven OEDC countries. Philadelphia: Open University Press. 2001. Disponível em: <<http://www.mcgraw-hill.co.uk/openup/chapters/0335204597.pdf>>. Acesso em 24 nov. 2006.

SEIBEL, Ivan. Formação cooperativista I: história, estrutura e educação cooperativista no complexo Unimed. Porto Alegre: Unimed Federação / WS Editor, Belo Horizonte: Universidade Unimed, 2003.

SERIGATI, Felipe Cauê. **Governança corporativa em cooperativas e fidelidade:** um estudo empírico com as cooperativas paulistas. Dissertação (Mestrado em Economia) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SHAW, Linda. **Overview of corporate governance issues for co-operatives.** Manchester, UK, 2006.

SHERER, André Luís Forti. **O modelo norte-americano de governança corporativa:** gênese, instrumentos e consequências. Ensaio Fundação de Economia e Estatística (FEE), v. 24, n. 2, p. 420-452. Porto Alegre, 1961. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/671/948>>. Acesso em: 2 nov. 2009.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A. A survey of Corporate Governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997. Disponível em: <[http://www.lieberoth.net/polit\\_noter/cand/PE&HF/A%20Survey%20of%20Corporate%20Governance\\_Andrei%20Shleifer;%20Robert%20W.%20Vishny.pdf](http://www.lieberoth.net/polit_noter/cand/PE&HF/A%20Survey%20of%20Corporate%20Governance_Andrei%20Shleifer;%20Robert%20W.%20Vishny.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2009.

SHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SIFFERT FILHO, Nelson F. **A teoria dos contratos econômicos e a firma**. São Paulo, 1996. Tese [Doutorado]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, 1998. Disponível em: <[http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev906.pdf](http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev906.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2009.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo: 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/>>. Acesso em 21 set. 2009.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da.; YOSHINAGA, Cláudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, jan./fev. 2005.

SMITH, Stirling. **An Overview of corporate governance issues for co-operatives**. London: The co-operative college, 2006. Disponível em: <[http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PR\\_Workshop\\_Feb07\\_Presen\\_Smith/\\$FILE/Sterling+Presentation.ppt](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PR_Workshop_Feb07_Presen_Smith/$FILE/Sterling+Presentation.ppt)>. Acesso em: 20 nov. 2009.

SOARES, Cícero. **A relação entre fatores macroeconômicos e governança corporativa com o comportamento do mercado de capitais brasileiro**. Curitiba, 2008.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Crunivel Ferreira. **Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil**. V encontro de pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo. Ribeirão Preto, 2008.

STEVENSON, William J.. **Estatística Aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

TEIXEIRA, Aloísio; BAHIA, Lígia; VIANNA, Maria Lúcia T. Werneck. Nota sobre a regulação dos planos de saúde de empresas, no Brasil. In: **Regulação & saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar (introdução)**. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS. 2002.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TOP 125 MARCAS PELO ÍNDICE DE FORÇA DA MARCA – segmento economia. **Superbrands**. São Paulo. 2007.

TRETER, Jacira; KELM, Martinho Luíz. **A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de produção. Florianópolis: ABEP, 2004. Disponível em: <[http://www.abep.org.br/biblioteca/ENEGET2004\\_Enegep0702\\_0510.pdf](http://www.abep.org.br/biblioteca/ENEGET2004_Enegep0702_0510.pdf)>. Acesso em: 7 nov. 2009.

TUMBULL, Shann. **Corporate governance**: its scope, concerns & theories. Oxford: Blackwood, v. 5, n. 4, p. 180-205, 1997. Disponível em: <<http://cog.kent.edu/lib/turnbull4.html>>. Acesso em: 2 nov. 2009.

UGÁ, Maria Alicia D.; SANTOS, Angela M. Penalva; PINTO, Marcia T. F.; PORTO, Silvia M.. A regulação da atenção à saúde nos EUA. In: **Regulação & saúde**: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS. 2002. p. 237-255.

UNIMED: a maior cooperativa de saúde do mundo. **Agência Segnews**, São Paulo. 2006. Disponível em: <[http://www.agenciasegnews.com.br/lermais\\_materias.php?cd\\_materias=1208](http://www.agenciasegnews.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=1208)>. Acesso em 17 fev. 2010.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de economia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; SOARES, Marden Marques; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governance in financial cooperatives and proposals for brasilian system**. 27 Congresso Internacional de CIRIEC sobre Economia Pública, Social y Cooperativa. Servilla: 2008.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.). **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

VIANA, Ana Luiza; GERSCHMAN, Sílvia; IBAÑEZ, Nelson; PARADA, Roberto. Estado e regulação da saúde. In: **Regulação & saúde**: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS. 2002. p. 195-215.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborh Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VILELA, Rafael H. P. **Governança Corporativa em cooperativas de saúde**: proposição de um modelo de diagnóstico. Dissertação (Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

WILLIAMSON, Oliver. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. 1 ed. The free press, p. 286. 1975.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The free press, 1985.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=meERBVysP6YC&oi=fnd&pg=PA3&dq=%22the+mechanisms+of+governance%22&ots=0qZSk5o4ex&sig=uItqK3bZEzsS7SpGAvgGGx9tP0w#v=onepage&q=&f=false>> Acesso em: 2 nov. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. Rumo a um modelo de expectativa e potencial de inovação. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2007.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - CORRESPONDÊNCIA DE ENCAMINHAMENTO DE QUESTIONÁRIO**

Senhor(a) Dirigente,

A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) oferece o curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC), recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil.

Para conclusão do curso, os mestrandos precisam elaborar suas dissertações que, em geral, necessitam da obtenção de informações junto às empresas públicas e/ou privadas.

Atualmente, como mestrando do curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC) e orientando da Profª. Drª. Márcia Martins Mendes De Luca, estou elaborando uma dissertação com o objetivo de investigar as práticas de Governança Corporativa aplicáveis às operadoras de plano de assistência à saúde classificadas como cooperativas, que deverá contribuir para essa operadora no sentido de que o órgão regulador vem focando esse tema em suas apresentações e seminários para o mercado de saúde suplementar.

Dessa forma, solicito a colaboração de V.Sa. para responder ao questionário anexo que servirá como base para o estudo de caso objeto da dissertação.

Vale ressaltar que a pesquisa é de cunho acadêmico e os seus resultados serão tratados e apresentados de forma agregada, preservando-se o absoluto sigilo das informações individuais, ou seja, as respostas individuais serão tratadas confidencialmente e em nenhuma hipótese serão divulgadas.

Contando com a vossa colaboração, antecipo os meus sinceros agradecimentos e coloco-me à disposição para dirimir eventuais dúvidas sobre esta pesquisa.

Atenciosamente,

Gleidson Sobreira Lobo

Telefone: (85) 3255.3421 - Celular: (85) 9603.6575  
E-mail: gleidsonlobo@unimedfortaleza.com.br

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC  
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE - FEAAC  
 PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E  
 CONTROLADORIA – PPAC  
 Orientadora: Profª. Drª. Márcia Martins Mendes De Luca  
 Mestrando: Gleidson Sobreira Lobo

### PARTE 1 – Identificação da unidade respondente

#### 1 Identificação do Respondente

Função atual: \_\_\_\_\_

Tempo na função atual: (      ) menos de 1 ano (      ) 2 a 3 anos

(      ) 3 a 5 anos (      ) mais de 5 anos

#### 2 Identificação da operadora de planos privados de assistência à saúde

Razão Social	
Nome Fantasia	
Data da Fundação	
Quantidade de Cooperados	
Quantidade de usuários	

#### 3 Na relação abaixo, assinale os órgãos sociais e/ou administrativos presentes na estrutura organizacional da operadora.

(      ) Assembleia Geral (      ) Conselho de Administração

(      ) Conselho Fiscal (      ) Conselho Técnico

(      ) Presidência Executiva (      ) Diretoria Financeira

(      ) Diretoria Administrativo-Financeira (      ) Diretoria Comercial

(      ) Diretoria de Recursos Médicos (      ) Diretoria de Provimento de Saúde

**Possui outros órgãos? Quais?**

---



---

## **PARTE 2 – Práticas de Governança aplicáveis à operadora**

### **1 Propriedade / Representatividade e participação**

1.1 A Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária possui atribuições definidas?

Sim  Não

1.2 A data e local de realização das Assembleias são divulgados com antecedência de:

10 dias  20 dias  30 dias  60 dias ou mais

1.3 Quanto às datas de realização das Assembleias, são escolhidas de forma a possibilitar o comparecimento de um maior número de associados?

Sim  Não  depende dos assuntos a discutir

1.4 Quanto ao local de realização das Assembleias, são escolhidos locais com vistas a facilitar o acesso e comodidade aos associados?

Sim  Não  depende dos assuntos a discutir

1.5 Quando os assuntos da pauta da Assembleia são complexos, sua divulgação é feita com maior antecedência do que para assuntos comuns?

Sim  Não

1.6 São feitas reuniões com os associados antes das Assembleias (pré-assembleias) com o objetivo de esclarecer assuntos constantes na pauta?

Sim  Não

1.7 No processo de votação nas Assembleias, como se realiza o voto?

Por aclamação (levantando as mãos ou cartões)

Por meio eletrônico

Por meio de chapa depositada em urna

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

1.8 O processo eleitoral está regulamentado nos normativos da operadora?

Sim  Não

1.9 São realizados programas com a finalidade de fortalecer o vínculo cooperativo

(operadora x cooperado)?

1.10 Existem normativos que vedem vinculação econômica ou funcional entre os membros dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal?

( ) Sim ( ) Não

1.11 Os conflitos entre os sócios são tratados:

( ) Pela Diretoria Executiva

( ) Pela Auditoria Médica

( ) Por um comitê. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Por outro órgão. Qual? \_\_\_\_\_

1.12 Como são resolvidos os conflitos entre os sócios e administradores e entre estes e a organização?

( ) Por mediação

( ) Por arbitragem

( ) Por processo administrativo

( ) Outra forma. Qual? \_\_\_\_\_

1.13 Os sócios são informados sobre seus direitos e obrigações legais e estatutários, principalmente em casos de perda e/ou prejuízo?

( ) Sim ( ) Não

1.14 Existem canais de fornecimento de informações aos associados sobre o desempenho da cooperativa?

1.15 Os associados possuem canal de sugestão e/ou reclamações?

( ) Sim ( ) Não

1.16 Os associados recebem retorno do andamento acerca de suas contribuições /sugestões /reclamações?

( ) Sim ( ) Não

## 2 Conselho de Administração / Direção Estratégica

2.1 Quantos membros compõem o Conselho de Administração da operadora?

Efetivos \_\_\_\_\_ Suplentes \_\_\_\_\_

2.2 Os membros do Conselho de Administração possuem competências diversificadas (experiência de participação em outros Conselhos de Administração, como executivo sênior, gestão de mudanças e administração de crises, risco, pessoas, finanças, contábeis, jurídicos, negócio da organização, mercado, contatos de interesse da organização)?

( ) Sim ( ) Não

2.3 Existe algum membro no Conselho de Administração da operadora que seja independente (contratado por meio de processo formal bem definido)?

( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_ ( ) Não

2.4 O presidente do Conselho de Administração da operadora é a mesma pessoa que exerce o cargo de presidente da Diretoria Executiva?

( ) Sim ( ) Não

2.5 A operadora é favorável a que o presidente do Conselho de Administração da operadora e o presidente da Diretoria Executiva sejam pessoas distintas?

( ) Sim ( ) Não

2.6 As atribuições do Conselho de Administração estão definidas em regulamento?

( ) Sim ( ) Não

2.7 O Estatuto Social ou Regimento Interno disciplina as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração) daqueles com funções executivas (Diretoria Executiva)?

( ) Sim ( ) Não

2.8 Existem comitês não operacionais responsáveis pela análise de questões estratégicas ou de gestão como risco, remuneração dos executivos, reorganização societária, etc. constituídos por membros do Conselho de Administração?

( ) Sim ( ) Não

2.9 O Conselho de Administração usa as informações geradas pela auditoria interna e independente?

(  ) Sim (  ) Não

2.10 Quantas vezes os membros do Conselho de Administração se reúnem quanto tempo na operadora para desenvolver suas funções? (considerar expediente comercial).

(  ) 1 vez por semana

(  ) 2 vezes por semana;

(  ) mais de 2 vezes por semana;

(  ) 1 vez por mês;

(  ) 2 vezes por mês?

(  ) Outra frequencia. Qual? \_\_\_\_\_.

2.11 Os suplementares dos membros do Conselho de Administração participam das reuniões do Conselho?

(  ) Sim (  ) Não

2.12 Qual o mandato dos membros do Conselho de Administração?

(  ) 1 ano;

(  ) 2 anos;

(  ) 3 anos;

(  ) 4 anos;

(  ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_.

2.13 No processo de sucessão, os novos membros recebem informações sobre a sua atuação, sobre a operadora, mercado, concorrentes, política dos órgãos reguladores, etc.?

(  ) Sim (  ) Não

2.14 A remuneração dos membros do Conselho de Administração é divulgada aos associados?

(  ) Sim (  ) Não

### 3 Diretoria Executiva / Gestão Executiva

### 3.1 Quantos membros compõem a Diretoria Executiva da operadora?

R. \_\_\_\_\_

3.2 Os membros que compõem a Diretoria Executiva dedicam tempo integral às atividades?

3.3 Sobre os membros da Diretoria Executiva, o Estatuto contém (podem ser assinaladas mais de uma opção):

( ) Requisitos de capacitação técnica compatíveis com as funções executivas

### ( ) Requisitos de experiências

( ) Atribuições e responsabilidades

3.4 Os membros da Diretoria Executiva são avaliados pelo Conselho de Administração?

( ) Sim ( ) Não

### 3.5 A remuneração dos membros da Diretoria Executiva é divulgada aos associados?

( ) Sim ( ) Não

3.6 A remuneração dos membros da Diretoria Executiva é vinculada a resultados estipulados em metas de curto e longo prazo com vistas a geração de valor econômico para a operadora?

( ) Sim ( ) Não

3.7 Com que frequencia os membros da Diretoria Executiva fornecem informações e documentos periódicos sobre a operadora para o Conselho de Administração?

( ) Semanal

( ) Quinzenal

( ) Mensal

( ) Bimestral

( ) Somente quando solicitados

( ) Outra. Qual?

3.8 Com que frequencia os membros da Diretoria Executiva fornecem informações e

documentos periódicos sobre a operadora para o Conselho de Fiscal?

- ( ) Semanal
- ( ) Quinzenal
- ( ) Mensal
- ( ) Bimestral
- ( ) Somente quando solicitados
- ( ) Outra. Qual?

3.9 Os membros da Diretoria Executiva ou Gestores efetuam estudos e análises comparativos em relação a outras operadoras cooperativas (receitas, custos, riscos, inadimplência, etc.)?

- ( ) Sim
- ( ) Não

3.10 Em relação à padronização contábil internacional que será exigida legalmente, essa operadora já possui algum demonstrativo ou relatório periódico de acordo com esses padrões?

- ( ) Sim
- ( ) Não

3.11 Ainda em relação à padronização contábil internacional que será exigida legalmente, essa operadora já adotou alguma medida para se adequar esse novo padrão?

- ( ) Sim
- ( ) Não

3.12 Qual o grau de implementação de controles internos na operadora?

- ( ) Ótimo
- ( ) Bom
- ( ) Satisfatório
- ( ) Em fase de implantação

#### **4 Conselho Fiscal / Fiscalização e Controle**

4.1 Quantos membros compõem o Conselho Fiscal da operadora?

Efetivos \_\_\_\_\_ Suplentes \_\_\_\_\_

#### 4.2 As atribuições do Conselho Fiscal estão definidas em regulamento?

( ) Sim ( ) Não

#### 4.3 O Conselho Fiscal possui plano de trabalho anual?

( ) Sim ( ) Não

4.4 O Conselho Fiscal se inter-relaciona efetivamente com as auditorias independente e interna?

( ) Sim ( ) Não

4.5 O Conselho Fiscal fornece informações aos associados sempre que solicitado?

( ) Sim ( ) Não

#### 4.6 A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é divulgada aos associados?

( ) Sim ( ) Não

4.7 No processo de sucessão, os novos membros do Conselho Fiscal recebem informações sobre a sua atuação, sobre a operadora, mercado, e concorrentes, política dos órgãos reguladores, etc.?

( ) Sim ( ) Não

#### 4.8 As eleições dos membros do Conselho Fiscal são realizadas:

( ) Por composição de chapas, onde os membros da chapa são os eleitos

( ) Por eleição individual, onde os primeiros mais votados são os eleitos

4.9 Os normativos da cooperativa (podem ser assinaladas mais de uma alternativa):

( ) Vetam vinculação econômica ou funcional entre membros dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal

( ) Estipulam prazo de desincompatibilização prévia de cargos seletivos ou executivos

( ) Definem prazos para concorrer cargos eletivos

( ) Proibem exercício concomitante de cargo político-partidário por ocupante de cargo eletivo

## 5 Auditoria Independente / Fiscalização e Controle

## 5.1 A Auditoria Independente é vinculada a que órgão?

( ) Conselho de Administração

- (  ) Diretoria Executiva
- (  ) Conselho Fiscal
- (  ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 5.2 A Auditoria Independente possui plano de trabalho aprovado pelo Conselho de Administração?
- (  ) Sim (  ) Não
- 5.3 A Auditoria Independente assegura a sua independência à operadora anualmente?
- (  ) Sim (  ) Não
- 5.4 Os relatórios gerados pela Auditoria Independente são remetidos a todos os órgãos estatutários da operadora?
- (  ) Sim (  ) Não
- 5.5 Qual a periodicidade de renovação do contrato com a empresa de Auditoria Independente com a operadora?
- (  ) 1 ano
- (  ) 2 anos
- (  ) 3 anos
- (  ) 4 anos
- (  ) 5 anos
- (  ) Mais de 5 anos, desde que aprovada em assembleia
- (  ) Mais de 5 anos, sem aprovação em assembleia

## 6 Conduta e Conflito de Interesses

- 6.1 A operadora possui um Código de Conduta para: (podem ser marcadas mais de uma opção)
- (  ) Conselho de Administração
- (  ) Diretoria Executiva
- (  ) Conselho Fiscal

- (  ) Empregados

(  ) Fornecedores

(  ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

( ) Não possui Código de Conduta

## 6.2 Caso exista, o Código de Conduta é divulgado para toda a operadora?

- ( ) Sim ( ) Não

6.3 Caso exista o Código de Conduta, seu conteúdo contém quais dos seguintes assuntos (podem ser marcadas mais de uma opção)?

- ( ) Cumprimento das leis e pagamento de tributos
  - ( ) Operações com partes relacionadas (evitar o mau uso dos ativos, empréstimos em favor de administradores, abusos em transações, etc.)
  - ( ) Uso de ativos da operadora
  - ( ) Conflito de interesses
  - ( ) Informações privilegiadas
  - ( ) Processos judiciais e arbitragem
  - ( ) *Whistle-blower* (pessoa responsável por informar às instâncias competentes - área de controle, órgão regulador, etc. - sobre atividades ilegais e/ou imorais ou desvio de conduta por parte de pessoas relacionadas com a operadora e que possam afetá-la)
  - ( ) Prevenção e tratamento de fraudes
  - ( ) Pagamentos e recebimentos questionáveis
  - ( ) Recebimento de presentes e favorecimentos
  - ( ) Doações
  - ( ) Atividades políticas
  - ( ) Nepotismo
  - ( ) Meio ambiente
  - ( ) Discriminação no ambiente do trabalho

- ( ) Assédio moral ou sexual
  - ( ) Segurança do trabalho
  - ( ) Exploração do trabalho adulto ou infantil
  - ( ) Relações com a comunidade
  - ( ) Uso de álcool ou drogas

6.4 A operadora possui uma política com conceitos e diretrizes para prevenção e combate a atos ilícitos?

( ) Sim ( ) Não

**7 Relacionamento com o sistema (entre federações e confederações)**

7.1 A operadora possui que grau de relacionamento com as federações:

  - ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Satisfatório
  - ( ) Regular
  - ( ) Não mantém relacionamento

7.2 A operadora possui que grau de relacionamento com as confederações:

  - ( ) Muito bom
  - ( ) Bom
  - ( ) Satisfatório
  - ( ) Regular
  - ( ) Não mantém relacionamento

7.3 As federações cumprem suas responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias individuais de suas singulares:

7.4 As Confederações cumprem suas responsabilidades de liderança e conciliação de estratégias individuais de suas singulares:

( ) Sim ( ) Não

7.5 Existem políticas de relacionamento entre as singulares e entre essas e as federações e confederações com objetivo de minimizar os conflitos no sistema Unimed:

( ) Sim ( ) Não

7.6 Essa operadora recebe informativos, indicadores, orientações emanadas pelas federações ou confederações:

( ) Sim ( ) Não

7.7 Qual o grau de satisfação que essa operadora atribui sobre as informações recebidas das federações e confederações?

( ) Plenamente satisfeita

( ) Satisfeita

( ) Necessitam melhorias

( ) Insatisfeita

( ) Totalmente insatisfeita