



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCO WANDERLEY LIMA SOARES**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EXECUTADAS**  
**PELA COOPERATIVA DE PLANO DE SAÚDE UNIMED FORTALEZA**

**FORTALEZA**

**2017**

FRANCISCO WANDERLEY LIMA SOARES

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EXECUTADAS PELA  
COOPERATIVA DE PLANO DE SAÚDE UNIMED FORTALEZA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S654 Soares, Francisco Wanderley Lima.  
Análise das práticas de governança corporativa executadas pela cooperativa de plano de saúde Unimed Fortaleza / Francisco Wanderley Lima Soares. – 2017.  
56 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.
1. Governança corporativa. 2. Pilares da Governança. 3. Cooperativa médica. 4. Estudo de caso. I. Título.  
CDD 658
-

FRANCISCO WANDERLEY LIMA SOARES

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EXECUTADAS PELA  
COOPERATIVA DE PLANO DE SAÚDE UNIMED FORTALEZA

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado, como requisito  
parcial para obtenção do Título de Bacharel  
em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Ms. Alana Katielli Azevedo de Macedo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Fátima e Antônio.

A minha amada esposa, Lidiane.

## AGRADECIMENTOS

Finalmente, tenho a oportunidade de dedicar homenagens aos que participaram direta ou indiretamente de minha jornada acadêmica. Foram por estes que pude concluir minha graduação.

Primeiramente, a Deus que me concedeu o dom da vida, por meio dos meus progenitores que, mesmo sem planejamento familiar, deram-me a oportunidade de vir ao mundo com a permissão Dele.

Aos meus pais, Antônio e Fátima, que, com muitas dificuldades, souberam dar a todos dos filhos (Valdelice, Wagner, Valdelan, Wanderley e Valdênia) a educação e os ensinamentos, aos quais comporão sempre minha conduta ética e personalidade. Por intermédio dos senhores que tudo em minha vida foi permitido e concretizado. Meu afeto, carinho e respeito por vocês são imensos.

À minha alma gêmea, eterna namorada, companheira e esposa: Lidiane, carinhosamente “Diane” ou “Lidi”. É por você que me esforço além de minhas limitações, para superar todos os obstáculos. “Com você não há limites”, meu primeiro, único e eterno amor. Ainda há muito caminho a percorrermos juntos, pois estamos apenas iniciando nossa grande jornada. É com você que quero dividir todas as minhas felicidades e incertezas, até a idade mais longínqua que o homem possa atingir. Eu te amo muito (TeAMu)!

Aos grandes companheiros de faculdade, os quais me acompanharam e compartilharam os momentos de dificuldades e de dúvidas quando uma disciplina nos tirava o ânimo e até mesmo o sono. Eugênes, Susana, Adriana, Roberto, Daniel, Ébison, Talitta, Valéria, Sara, Munique, Alfredo, Janira (africana de Cabo Verde). Guerreiros que, com todos os esforços conjuntos, concluimos vários trabalhos juntos. Saudades!

Ao Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado, pela paciência, profissionalismo, dedicação e por ter me tirado da “zona de conforto”, dedicando-me intensamente para concretizar este objetivo.

A todos os professores, pelos conhecimentos repassados para meu aprendizado na minha jornada acadêmica.

## RESUMO

As empresas de um modo geral estão sendo pressionadas a adotarem e obedecerem a atos de transparência e prestação de contas quanto ao seu capital à sociedade em geral. Os princípios de equidade, transparência, prestação de contas e conformidade se tornaram a essência da existência de um modelo de gestão chamado de governança corporativa. A adoção de práticas de governança corporativa já é obrigatória em empresas elencadas no mercado mobiliário, mas, em empresas classificadas como cooperativa no ramo de assistência médica, não. A Unimed Fortaleza, mesmo não possuindo uma exigência legal, adota as práticas de governança para atender as exigências dos *stakeholders*. Utilizou-se para coleta de informações os relatórios de gestão, estatuto social e código de conduta ética disponibilizados em seu endereço eletrônico na Internet. O levantamento das informações foi realizado por meio dos relatórios de gestão e sustentabilidade concernentes aos períodos de 2007 e 2015, respectivamente. Fez-se uma análise comparativa nestes dois períodos, no intuito de averiguar a existência de alguma diferença significativa no escopo gerencial, que pudesse ter sido marcante nestes dois momentos da empresa, observando os pilares da governança corporativa, quais sejam: propriedade, conselho de administração, gestão, órgãos de fiscalização e controle, e conduta e conflito de interesses. Concluiu-se, após análise, que a abordagem gerencial abordada no período de 2015 possuiu mais clareza, concisão, transparência e prestação de contas, comparando-se com o período de 2007.

**Palavras chaves:** Governança corporativa. Pilares da Governança. Cooperativa médica. Estudo de caso.

## ABSTRACT

Firms in general are being pressured to adopt and obey acts of transparency and accountability for their capital to society at large. The principles of fairness, transparency, accountability and compliance have become the essence of the existence of a management model called corporate governance. The adoption of corporate governance practices is already mandatory in companies listed in the securities market, but not in companies classified as cooperative in the healthcare sector. Unimed Fortaleza, even without having a legal requirement, adopts governance practices to accomplish stakeholder requirements. The management reports, social status and ethical code of conduct made available through its Internet electronic address were used for the collection of information. The information was collected through the management and sustainability reports for the periods of 2007 and 2015, respectively. A comparative analysis was made in these two periods, in order to ascertain the existence of some significant difference in managerial scope, which could have been significant in these two moments of the company, observing the pillars of corporate governance, namely: ownership, board of directors, management, supervisory and control bodies, and conduct and conflict of interest. It was concluded, after analysis, that the managerial approach addressed in the period of 2015 had more clarity, conciseness, transparency and accountability compared to the period of 2007.

**Key words:** Corporate governance. Pillars of Governance. Medical cooperative. Case study.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Agrupamentos conceituais e valores fundamentais da governança corporativa. ..	16
Quadro 1 – Diferenças dos tipos de governança. ....	19
Quadro 2 – Relatório de Cadbury. ....	24
Quadro 3 – Síntese das melhores práticas de governança recomendadas pelo IBGC.....	36
Quadro 4 – Identidade organizacional Unimed Fortaleza. ....	41
Quadro 5 – Tipologia de planos e serviços opcionais com respectivas características. ....	42
Quadro 6 – Resumo dos pilares da governança corporativa na Unimed Fortaleza. ....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	American Depositary Receipt
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
ASERH	Assessoria de Recursos Humanos
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
CEO	Chief Executive Offices
CIAU	Centros Integrados de Atendimento Unimed
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DFP	Demonstrações Financeiras Padronizadas
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
GRI	Global Reporting Initiative
HRU	Hospital Regional Unimed
IAN	Informações Anuais
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselho de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International Organization for Standardization
ITR	Informações Trimestrais
NACD	Nacional Association of Corporate Directors
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
ONG	Organização Não Governamental
OPME	Órtese, Prótese e Materiais Especiais
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	13
2.1 Conceito e Origem da Governança Corporativa.....	13
2.2 Evolução Histórica .....	20
2.3 Códigos Internacionais de Boas Práticas de Governança Corporativa.....	22
2.3.1 Relatório de Cadbury.....	23
2.3.2 Relatório da OECD.....	24
2.4 A Governança Corporativa no Brasil.....	26
2.4.1 Antecedentes da abertura de capital das empresas brasileiras.....	26
2.4.2 A reconfiguração do Mercado de Capitais.....	27
2.4.3 Ampliação da legislação .....	28
2.4.4 O órgão normatizador: Comissão de Valores Mobiliários - CVM.....	29
2.4.5 Níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA .....	30
2.4.5.1 Nível 1 de governança corporativa.....	31
2.4.5.2 Nível 2 de governança corporativa.....	32
2.4.5.3 Novo Mercado .....	33
2.4.6 O código de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC..	35
3 METODOLOGIA.....	39
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	40
4.1 Sobre a Unimed Fortaleza .....	41
4.2 Relatórios de Gestão na Unimed Fortaleza .....	43
4.3 Os Pilares da Governança Corporativa na Unimed Fortaleza .....	44
4.3.1 Propriedade ou sócios.....	44
4.3.2 Conselho de administração.....	44
4.3.3 Gestão ou diretoria.....	45
4.3.4 Órgãos de fiscalização e controle .....	46
4.3.5 Conduta e conflito de Interesses.....	48
4.2.6 Quadro geral da governança corporativa.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
REFERÊNCIAS .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas cearenses, em sua quantidade expressivamente familiar, vieram galgando passos tímidos, desde a década de 1990 aos dias atuais, no que tange a profissionalização destas com relação à gestão, a qual está se desvinculando dos proprietários. Esse fato de desvinculação de propriedade e gestão pode ser atribuído à perspectiva do proprietário em não ter uma sucessão satisfatória que dê continuidade à perenidade de seu empreendimento; ou à necessidade de adequação a modelos gerenciais exigidos para operar com ações no mercado de capitais. Consideram-se tais fatos fomentadores da desvinculação direta dos donos do negócio à gestão, gerando uma lacuna para os profissionais independentes de parentesco, em tornarem-se membros integrantes do gerenciamento do empreendimento.

Essa circunstância é notória quando se foca no cenário econômico-empresarial cearense e se contempla a abertura de capital de algumas empresas, como: Coelce, atual Enel, com abertura em 1995 e sua privatização realizada em 1998, sendo controlada pela Endesa Brasil S.A., do grupo da empresa italiana Enel S.A.; M. Dias Branco, que em 2006 transformou-se em sociedade anônima, abrindo seu capital e emitindo ações no segmento do Novo Mercado da Bovespa; logo, em seguida, no ano de 2007 foi a vez do grupo J. Macêdo S.A. abrir seu capital, emitindo notas de debêntures para angariar fundos no longo prazo.

Com o capital aberto, as empresas cearenses tiveram que se adequar as características impostas pelas partes interessadas no capital destas, tendo que observar às boas práticas de governança corporativa obedecendo aos princípios de transparência, prestação de contas e equidade nas informações vinculadas as mesmas. Assim como, no Brasil em sua totalidade, as empresas tiveram de adequar-se para cumprir as exigências atribuídas pelo mercado de capitais, despertando o interesse de estudiosos no tema em questão para aludir um cunho acadêmico com o intuito de evidenciar o comportamento das empresas brasileiras listadas na bolsa de valores, como nota-se no artigo de Malacrida e Yamamoto (2005) que se debruçam na qualidade informacional declarada pelas empresas participantes na BM&FBOVESPA correlacionando aos retornos reais das ações.

Mas não somente as empresas chamadas tradicionais, de capital limitado ou aberto, vêm se adequando aos princípios de governança corporativa. Um seguimento bem distinto vem ensaiando no tocante à prática destes princípios, atendendo as aspirações das partes envolvidas e atuantes: são as cooperativas. Trabalhos acadêmicos voltados para organizações de tipologia cooperativa e no seguimento de plano de saúde são escassos, por isso o despertar do interesse em desenvolver um trabalho direcionado a este tema.

As cooperativas estão em desenvolvimento crescente nos ramos Agropecuários, Consumo, Crédito, Educacional, Infraestrutura, Habitacional, Produção, Mineral, Saúde, Turismo e Laser, Transporte e Trabalho. A cooperativa de saúde é um ramo do cooperativismo genuinamente brasileiro, que existe desde os anos 1960, quando um grupo de médicos da cidade de Santos (SP) se uniu para formar a primeira cooperativa de profissionais de saúde do Brasil. O país também é o líder mundial do setor, possuindo um total de 813 cooperativas que, juntas, atendem a aproximadamente 25 milhões de pessoas (SISTEMA OCB, 2017). As cooperativas cearenses têm ganhado forma, força e muitos adeptos chamados de cooperados. Como uma forma de reunir esforços e canalizar para um objetivo comum, a cooperativa é um empreendimento que dinamiza o negócio de maneira a tornar este objetivo o mais real possível, crescendo em todos os sentidos, visando gerar valor com responsabilidade e proporção entre os cooperados. Poucas são as publicações que tratam a ênfase governança corporativa em empresas cooperativas como, por exemplo, o trabalho de Lobo (2010).

Portanto, visando contribuir com os trabalhos já desenvolvidos sobre o tema, esta pesquisa tem como caso em análise uma cooperativa na área da saúde, a Unimed Fortaleza, pretendendo responder ao seguinte problema de pesquisa: Como se deram as mudanças das práticas de governança corporativa, sob a égide dos seus pilares, na cooperativa Unimed Fortaleza? Seu objetivo geral, portanto, consiste em analisar as mudanças das práticas de governança corporativa, sob a égide dos seus pilares, na cooperativa Unimed Fortaleza.

Além deste objetivo geral, esse estudo possui como objetivos específicos:

- a) Apresentar os conceitos e características dos pilares de boas práticas de governança corporativa;
- b) Analisar as práticas de governança corporativa da Unimed Fortaleza em dois períodos distintos (2007 e 2015);
- c) Comparar as características das práticas de governança corporativa da Unimed Fortaleza nos dois períodos (2007 e 2015).

Para atender aos objetivos desse estudo, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativa, com metodologia de estudo de caso. Quanto à seleção da Unimed Fortaleza como caso de estudo, este fato se deu pela sua classificação como organização cooperativa e por se destacar no setor de assistência à saúde no quesito operadora de plano de saúde suplementar. A escolha do segmento saúde deveu-se a notoriedade das cooperativas, especialmente deste ramo, em utilizar em seu escopo gerencial às práticas de governança corporativa, bem como a crescente participação no mercado privado de assistência à saúde. Como método de coleta de dados, optou-se pela realização de uma pesquisa documental nos relatórios e publicações da

cooperativa, permitindo a realização de uma análise comparativa dos dados nos períodos de 2007 e 2015, momentos distintos com característica de corpo gestores distintos e com balanço e relatórios de gestão diferenciados pela qualidade informacional relevante a cada período.

Em termos de contribuições, este trabalho ensaia disponibilizar ao meio acadêmico a oportunidade do estímulo à pesquisa e interesse pelo tema tão escasso relacionando cooperativas de planos de saúde às ações de governança corporativa; para a empresa Unimed Fortaleza, a excitação em aperfeiçoar, dinamizar e aludir com efetividade às ações informadas em seus relatórios gerenciais, não somente destinados aos cooperados filiados a esta, assim como às partes interessadas; e para a sociedade em geral, a excitação ao conhecimento das boas práticas de governança desempenhadas por esta, que agregue valor às suas vidas por meio das ações praticadas com impacto direta ou indiretamente, sobretudo relativo à perenidade da cooperativa que garanta a prestação de serviço continuada.

A presente monografia está subdividida em cinco seções, sendo a primeira a introdução com uma breve justificativa da escolha do objeto de pesquisa, a segunda o referencial teórico, com um relato do histórico, da origem e do conceito, a terceira a metodologia a qual aponta as formas de obtenção de subsídio para composição desde estudo, o quarto os resultados achados neste e o quinto e o último as considerações finais, seguidas das referências.

## **2 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Nesta seção conceitua-se a governança corporativa e são apresentados origem e fatos cronológicos que serviram de plataforma para a estruturação e aplicação das práticas de governança dentro das corporações. Aborda-se ainda, modelos utilizados em alguns países e como surgiu a necessidade de implementar códigos de melhores práticas de governança.

### **2.1 Conceito e Origem da Governança Corporativa**

O conceito de governança corporativa foi difundido de forma significativa no mundo todo a partir das pressões exercidas pela nova conjuntura econômica mundial e pelas turbulências e mutações que envolviam as corporações. Segundo Lodi (2000, p. 9) “governança corporativa é um novo nome para um sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo conselho de administração”. Relacionamento este, extremamente necessário para a eficiência e eficácia da gestão do negócio como um todo, com a finalidade de obtenção de um melhor rendimento para a organização em termos financeiros e mercadológicos.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015, p. 20), governança corporativa é um “sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle”, “que objetiva maximizar o desempenho da empresa e possibilitar o acesso ao capital” (PINHO, 2007, p. 212).

Silva (2006, p.16) expôs conceituações de governança corporativa fundamentadas em alguns relatórios precedentes à governança que surgiram da necessidade de ações mais eficientes e eficazes por parte da gestão. São as seguintes:

OCDE: a governança corporativa é um sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

CADBURY: a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.

Conforme Andrade e Rossetti (2009), a governança ganhou, como será visto mais adiante, conceitos que a tratavam como:

- a) Guardiã de direitos. Com o propósito de resguardar os direitos dos acionistas, mostrando as problemáticas que uma decisão possa impactar nos bens financeiros destes, proporcionando uma interação entre todos os envolvidos no capital. Como mostra o trecho seguinte:

A governança corporativa 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 os acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas influem em seus direitos; c) possibilitar os diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas. (MONKS; MINOW, 2004 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 138).

- b) Sistemas de relações. Aperfeiçoar relacionamento entre propriedade-gestão e outras partes envolvidas para assegurar retorno a todos.

A governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabeleceu os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos. (SHEIFER; VISHNY, 1997 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 139).

- c) Como estruturas de poder. Relacionado com o escopo da hierarquia das organizações (a alta gestão), onde tomada de decisão é um passo cauteloso para não ferir os interesses de nenhuma parte envolvida.

O campo em que gravita a governança corporativa é definido por uma dada estrutura de poder, que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas, ao exercício da liderança, aos métodos com que se atendem, aos interesses estabelecidos e aos pleitos emergentes – em síntese, ele está relacionado à sociologia das elites e por isso mesmo é fortemente influenciado pelos institutos legais e pelos marcos regulatórios de cada país. (BABIC, 2003 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 139).

- d) Como um sistema normativo. Trata da governança como um punhado de diretrizes que normatizam como o escopo da organização irá se comportar para não se sobrepor aos interesses dos demais *stakeholders*.

Governança corporativa é um campo de investigação focado em como as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidas por uma taxa competitiva de retorno (MATHIESEN, 2002 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 140).

Ressalta-se, neste contexto, que o termo *stakeholders*, mesmo sendo aludido às chamadas partes interessadas, não possui uma tradução direta para o português:

O termo *stakeholder*, ou detentor de interesses, foi cunhado em 1984 pelo professor R. Edward Freeman, que o definiu como qualquer pessoa que seja afetada, ou possa ser afetada, pelo desempenho de uma organização. Ai se incluem os *stakeholders* internos (como os empregados), os *stakeholders* da cadeia de valor (os fornecedores e os clientes) e os *stakeholders* externos (comunidade, investidores, organização não

governamentais – ONG's, órgãos públicos reguladores, imprensa – e até as futuras gerações, que podem ser afetadas [...]” (SAVITZ, 2007: p. 6c).

Os princípios inerentes às práticas de governança corporativa, os quais são base de sustentação desta, são descritos por Lodi (2000, p.19) em quatro palavras inglesas:

(1) *fairness*, traduzida por sendo de justiça e de equidade contra transações de minoritários e gestores; (2) *disclosure*, usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados; (3) *accountability*, ou responsabilidade pela proteção de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios; (4) *compliance*, ou obediência e cumprimento das leis do país.

E que conforme Monks (1998 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 164):

Há resistência a esses valores e é compreensível que ocorra. Eles não são agradáveis à direção executiva e nem sempre é fácil provê-los ou fazer com que se harmonizem. Não podemos ignorar a natureza mecanicista das corporações. Ao mesmo tempo, não podemos deixar que ela prevaleça. Mas, apesar de todas as aparências, a moderna corporação não é uma divindade, movendo-se inevitavelmente para longe de sua integridade original e esmagando almas em seu curso para um destino inalterável. Ela também não é um exercício de controle das entropias do caos, como alguns têm sugerido. Antes, as modernas corporações são um sistema complexo e dinâmico, passando por um processo de restauração corporativa. Um sistema capaz de criar riqueza para seus proprietários e prosperidade para a sociedade em geral.

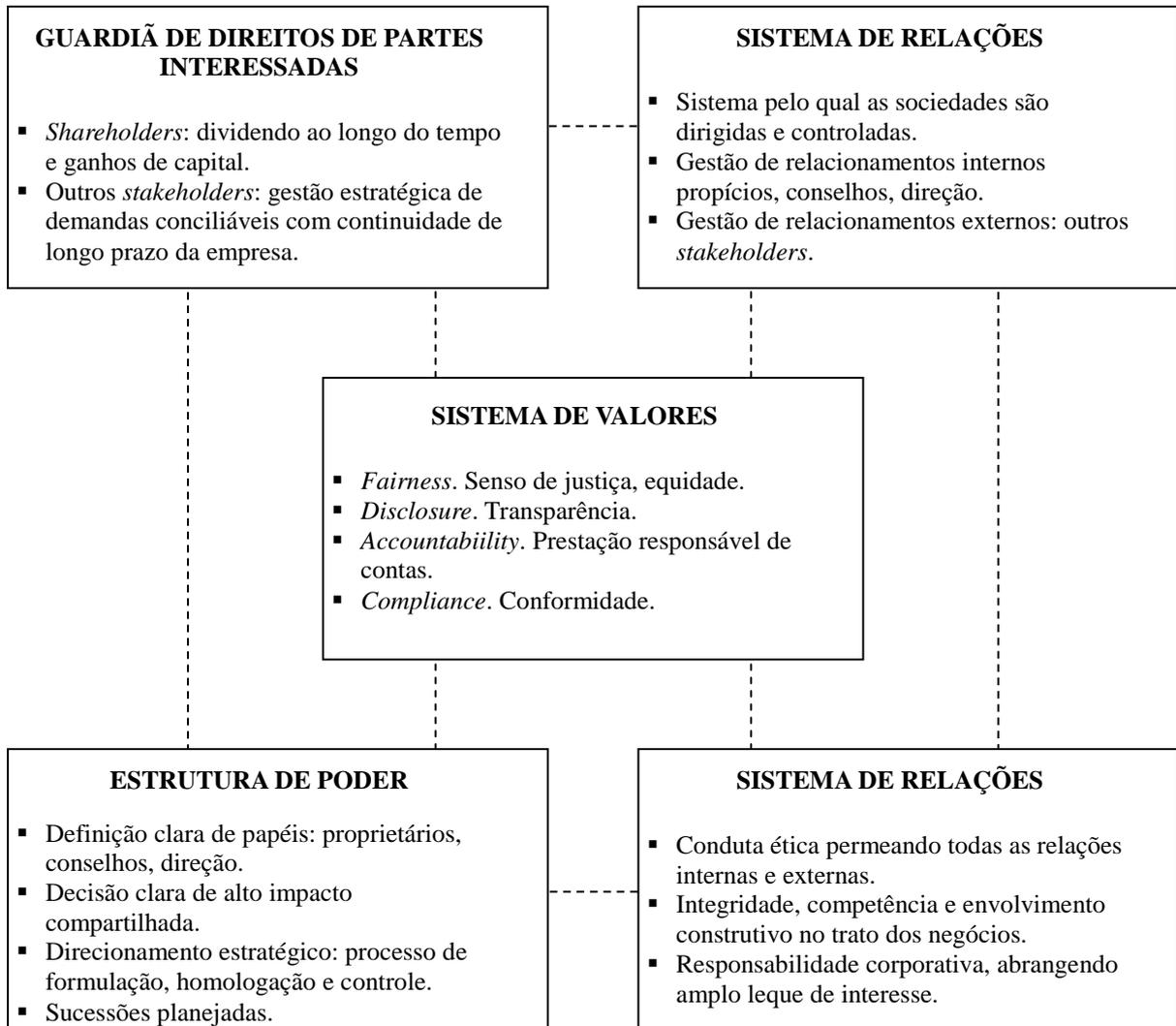
Segundo Lodi (2000), a essência da governança corporativa nasceu sobre a égide dos poderosos fundos de pensão que emanaram no continente norte-americano e concomitantemente ganhou força na Europa. Aquelas empresas que não se adequassem às boas práticas de governança ditadas por estes fundos de pensão eram considerados inadimplentes perante o mercado e conseqüentemente corriam risco de imagem e lucro. Com isso promoveu-se a criação de códigos de melhores práticas nos países anglo-saxônicos.

Segundo Andrade e Rossetti (2009) o motivo principal para que a necessidade de governança viesse a ganhar grandes proporções, está relacionado com o chamado Conflito de Agência. Essa teoria está embasada em duas vertentes: inexistência do contrato perfeito e a inexistência de agente perfeito, os quais, por sua vez, estão relacionados diretamente com a separação entre propriedade e gestão.

Ainda conforme Andrade e Rossetti (2009), essa cisão entre propriedade e gestão caracterizou-se pelo fato dos donos ou fundadores das empresas não possuírem mais as “rédeas” da tomada de decisão, ficando, assim, nas mãos de administradores o controle das mesmas. Isso se deveu a necessidade de captação de recursos destas junto ao mercado, por meio de abertura de capital, acarretando em sua pulverização que antes era individual e se tornou coletiva. E dessa forma desencadearam, posteriormente, conflitos de interesse entre proprietários e executivos.

A figura 1 visa mostrar o inter-relacionamento dos conceitos de governança corporativa com os enfoques diferenciados dos valores postulados por esta, de forma explícita e implicitamente:

Figura 1 – Agrupamentos conceituais e valores fundamentais da governança corporativa.



Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 142).

Pelo exposto na figura 1, percebe-se como os princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa permeiam as conceituações que envolvem a governança corporativa e suas implicações.

Então, pautada na separação entre propriedade e gestão, a Teoria do Conflito de Agência tem enfoque em dois agentes: o acionista e o administrador, os quais possuem aspirações em maximizar os próprios interesses. Sendo assim, a única solução “para que os interesses das duas partes não se choquem, é o atendimento a duas premissas: uma, referente aos termos dos contratos entre esses agentes; outra, referente ao comportamento deles”

(ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 85).

Como anteriormente citado por Andrade e Rossetti (2009), essa teoria segue a linha de duas vertentes: (a) “não existe contrato completo”, a qual se fundamenta que um negócio é um conjunto de nexos de contratos entre acionistas e executivos passíveis de descontinuidade, devido às turbulências e imprevisibilidades do ambiente que envolve as corporações em meios globais; (b) “a inexistência de agentes perfeitos”, que postula a indiferença de um indivíduo entre não maximizar os próprios interesses para maximizar os de terceiros vinculados a ele, mostrando que é difícil traçar um alinhamento entre os interesses de proprietários e gestores.

Segundo Andrade e Rossetti (2009, p. 89):

Os conflitos de agência – tanto os derivados do oportunismo de gestores face à dispersão e à ausência dos acionistas, quando os associáveis a estruturas de propriedade acionária que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários – são as razões fundamentais do despertar da governança corporativa. Mas não as únicas. Somam-se a elas, desde a segunda metade dos anos 80, e mais fortemente na última década do século, dois diferentes conjuntos de fatores que levaram as companhias a aderirem as melhores práticas de governança. Uma boa parte desses fatores encontrava-se dentro das corporações – uns, relacionados a conflitos de agência; outros, porém, a novas condições que se estabeleceram no mundo dos negócios e que exigiam mudanças nas práticas de alta gestão. A um conjunto ampliado de fatores internos acrescentaram-se assim os que se formaram e um ambiente externo crescentemente complexo, mutável e desafiante.

Com o capital dividido entre vários acionistas minoritários e gerido por “olhos estranhos” aos acionistas, a falta de transparência e desvios de conduta dominaram a gestão das empresas, forçando a criação e adoção de atitudes de governança corporativa para que todos aqueles que estivessem relacionados ao capital, se sentissem seguros com relação aos seus investimentos (LODI, 2000). Entretanto, não somente a falta de transparência corroborou para a necessidade de práticas de governança. A conjuntura econômica, que envolvia as corporações com as mutações do ambiente externo e os conflitos inerentes ao interno, arquitetou o desenvolvimento de uma nova era empresarial, no qual a transparência e a prestação de contas são fundamentais para o crescimento de qualquer organização.

Conforme Andrade e Rossetti (2009) existem algumas razões externas e internas que concorreram para o chamado despertar da governança corporativa. Entre as externas, pode-se citar: as mudanças do macro ambiente, as quais estão relacionadas com acordos comerciais, mercados comuns etc., que impactaram veementemente o mundo corporativo, tornando os mercados mais competitivos e acirrados; as mudanças no ambiente de negócios, nos quais barreiras tarifárias foram rebaixadas e consolidações setoriais foram firmadas, dando outra visão de competição, tornando o ambiente muito complexo com suas

imprevisibilidades e turbulências; e as revisões institucionais, caracterizada pelo interesse dos investidores em práticas de governança corporativa nas empresas, para não dar margem à fraude.

Ainda Andrade e Rossetti (2009) salientam que já as razões internas estão relacionadas às mudanças societárias, que se caracterizam pela ocorrência de muitas fusões, cisões e aquisições de empresas, acarretando um grande número de processos sucessórios com a firmação de novos acordos entre acionistas e novas práticas de governança; realinhamento estratégico, o qual, com as mudanças societárias e as fusões e cisões ocorridas nas corporações, fez-se necessário a reestruturação de estratégias traçadas para as unidades estratégicas de negócios e assim focar o escopo da organização como um todo; reordenamentos organizacionais, pelos quais as mudanças internas destacam-se pela crescente profissionalização da gestão, intensificando as necessidades de governança rumo às novas diretrizes que envolvem acionistas, diretores e conselhos de administração.

Segundo também Andrade e Rossetti (2009, p. 99):

Um dos resultados desse conjunto interativo de razões, externas e internas, tem sido assimilação e a internalização de boas práticas de governança corporativa, [...]. Não surpreende, pois, que, por razões, a adoção dessas práticas seja um dos movimentos mais importantes do sistema capitalista, do novo mundo corporativo e da ciência da administração, em todos os países – dos que ascenderam à posição de potências econômicas, concentrando em seu território a maior parte das maiores companhias mundiais, aos emergentes, que ganham crescente expressão como novos atores globais.

Pinho (2007, p. 211) disserta que:

Esses modelos clássicos surgiram a partir dos níveis de concentração de propriedade nos países de origem. Naqueles em que o controle das ações era de certa forma pulverizado, desenvolveu-se o sistema de *Stakeholder*, dando o interesse a investidores não estar focado na gestão e sim nos resultados. Noutros, o controle acionário concentrado conduziu ao sistema *Shareholder*, em razão do interesse no comportamento intensivo da gestão ante a relação custo/benefício favorável para os controladores nessas circunstâncias.

Conforme Lethbridge (1992 *apud* PINHO, 2007), pelo panorama econômico mundial em que se estabeleceu a governança corporativa, surgiram dois modelos bem definidos: o anglo-saxão e o nipo-germânico. O primeiro tem como principal característica privilegiar o valor aos acionistas e é chamado de *shareholder* e o último, modelo alemão, vislumbrava as partes interessadas à organização, chamado de *stakeholder*, o qual atendia aos interesses sociais que circunda a empresa e que observavam a gestão corporativa do capital.

Lodi (2000) comenta que muito foi discutido na Inglaterra a respeito de uma questão fundamental: se a empresa existe para atender aos *shareholders* ou aos *stakeholders*.

Pinho (2007, p. 211) ressalta que:

Naturalmente, aspectos de ambos foram incorporados por um outro modelo em função da conjuntura econômica vigente. Identificou-se, ainda, fatores vinculados à competitividade como propulsores de novos modelos gestionaís. Dessa forma, não será encontrada, na prática, uma descrição pura dos mesmos, mas sim variações. Em face da hegemonia americana, sobressai-se, no momento, uma variação do modelo anglo-saxônico, no qual busca-se superar uma das principais críticas que lhe era distribuída, qual seja a independência do conselho de administração.

Andrade e Rossetti (2004 *apud* SILVA, 2006, p. 18-19) apresentam as diferenças destes dois tipos de governança corporativa, como está disposto no quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças dos tipos de governança.

<i>Shareholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origem anglo-saxônica.</li> <li>▪ Voltado aos interesses dos acionistas e gestores com relação ao valor, riqueza e retorno.</li> <li>▪ Indicadores de desempenho voltados para demonstrações patrimoniais e financeiras.</li> <li>▪ Crescimento, riscos e retornos corporativos – avaliações e aferições como focos da governança.</li> </ul>
<i>Stakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origem nipo-germânica.</li> <li>▪ Aplicação de interesses – geração abrangente de valor.</li> <li>▪ Público-alvo maior – ligado à estratégia corporativa.</li> <li>▪ Vários indicadores de desempenho.</li> <li>▪ Atenção para os resultados patrimoniais e financeiros, e também para sustentabilidade e função social.</li> <li>▪ Elaboração de balanços social e ambiental.</li> </ul>

Fonte: Andrade e Rossetti (2004 *apud* SILVA, 2006, p. 19).

Conforme Pinho (2007), o conceito ganhou notoriedade pelo uso casado desses dois termos e por decorrência das relações econômicas modernas, as quais surgem no contexto das corporações. Com tudo isso, a discussão sobre governança corporativa desperta interesse em diversas áreas do conhecimento. Para os advogados, trata-se de uma questão de direito; para os economistas, Estado; para os administradores, gestão; e para os contadores, transparência.

Ainda para Pinho (2007), ao se ganhar tanta relevância nas empresas, o número de investidores cresceu de forma ascendente, principalmente, nos Estados Unidos que, com sua imposição de métricas de gestão, sobrepôs a tudo e a todos em grau, número e gênero, ganhando bastante investidores. Entretanto, com o passar do tempo, o excesso de investimento foi tão grande na bolsa de valores de Nova York, que gerou certa insegurança incômoda nos investidores. Com isso, veio a proporcionar o surgimento de novas fontes de investimentos nas economias emergentes que tiveram de enquadrar-se nas boas práticas de governança corporativa, com vista à adequação do modelo americano, e só assim passariam a ganhar credibilidade dos investidores.

## 2.2 Evolução Histórica

Conforme Lodi (2000), a governança corporativa começou a surgir na década de 1950 e somente ganhou força e forma na década de 1990 com o desenvolvimento das práticas de governança. Sua evolução histórica deu-se da seguinte forma:

- a) Nas décadas de 1950 e 1960:
  - Marcante presença do acionista familiar controlador (majoritário);
  - Conselhos não possuem poder de atuação nas empresas e, paralelamente, não são conhecedores dos negócios do acionista gestor.
- b) Na década de 1970:
  - Há a aparição de grandes conselhos brasileiros, como: Monteiro Aranha, Alpargatas, Mappin, Docas;
  - Há indícios de independência do conselho;
  - Instituída nos Estados Unidos a *Nacional Association of Corporate Directors* (NACD);
  - Formulada a primeira Lei das Sociedades por Ações, nº 6.404/76, no Brasil, estabelecendo competências do Conselho de Administração;
  - Criada a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) conforme a Lei nº 6.040/76 e Lei nº 6.385/76.
- c) Na década de 1980:
  - Há uma maior valorização do acionista;
  - Abertura de Capital, participação de bancos, fundos de investimentos, fundos de pensão;
  - Fundos do tipo Fidelity e Calpers;
  - O Brasil não possui grande notoriedade com mercados de capitais, havendo poucas empresas que apresentam liquidez;
  - O americano Robert Manks mudou o rumo da governança, criticando a falta de transparência na gestão das empresas.
- d) Na década de 1990:
  - São dados maiores poderes ao conselho de administração;
  - Há um enfoque maior nas auditorias externas pelo fato dos sucessivos e grandiosos escândalos envolvendo bancos brasileiros, como: Bamerindus, Banco Nacional, Econômico, Noroeste, Bandeirantes;
  - Entre outros acontecimentos como: privatizações, globalização, fusões e

aquisições.

e) Nos anos de 1992 e 1993:

- Surge a governança corporativa;
- Há o aparecimento do primeiro Código de Melhores Práticas da *Cadbury Commission* na Inglaterra, chamado de Cadbury Report;
- É realizado trocas nas presidências de grandes organizações corporativas por causa das pressões exercidas pelo conselho de administração, tais como: General Motors, Kodak, American Express, IBM, Compaq, Time Warner, Sears.

f) No ano de 1994:

- A General Motors lança o *Corporate Governance Guidelines*.

g) Em 1995:

- É criado o Instituto Brasileiro de Conselho de Administração (IBCA), que depois passou a ser chamado de IBGC – Instituto Brasileiro de governança corporativa.

h) Em 1996:

- É realizado o lançamento de Códigos das Melhores Práticas da *NACD Report*.

i) Em 1997:

- Há a primeira revisão do Cadbury Report pelo *chairman* Sir Ronald Hampel, surgindo, assim, o relatório de Hampel Report;
- São registradas, aproximadamente, cinquenta empresas brasileiras na *New York Stock Exchange* com operações de ADR;

ADR (*American Depositary Receipt*): com o objetivo de possibilitar o acesso ao mercado de capitais dos Estados Unidos (EUA) para empresas estrangeiras, foram criados os ADRs, certificados denominados em dólar, de empresas não norte-americanas, emitidos e negociados nas bolsas americanas. O lastro desses títulos são as ações da empresa negociadas em seu país de origem, sendo que cada ADR corresponde a um determinado número dessas ações. Para lançar um programa de ADRs, a empresa precisa contratar um Banco Depositário Americano, além do Banco Custodiante das ações em seu país. (CAVALCANTE *et al*, 2009, p. 227).

- São realizadas por 25 fundos de pensão e de investimentos fora dos Estados Unidos;
- É instituída a nova Lei das S.A., nº 9.457, resguarda as atribuições do conselho e atribui mais poderes à CVM para realizar fiscalizações.

j) No ano de 1999:

- A *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD)

elaborou os *Principles of Corporate Governance* para auxiliar os países-membros na avaliação e melhoria institucional da boa governança corporativa;

- O IBGC amplia o código em maio de 1999, quando a expressão corporativa não era conhecida pelas empresas brasileiras.

k) Em 2000:

- Foram criados os Níveis diferenciados de governança e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo, a BOVESPA.

l) No ano de 2001:

- Em abril deste, foi realizada a primeira revisão, considerando avanço legislativo quanto regulatório, confirmando a relevância da governança.

m) Em 2003:

- No mês de julho deste, criou-se um comitê *ad hoc*, no IBGC, para revisar o código. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma organização dedicada, exclusivamente, à promoção e ao fomento do tema no Brasil.

Verificando a cronologia dos acontecimentos nota-se a construção gradativa de ações que remetiam o ideal de governança, destacando-se no Brasil o surgimento do IBGC com o intuito de difundir práticas de governança corporativa, com fins de propagar ações de transparência entre as companhias com valores mobiliários circulando no mercado.

### **2.3 Códigos Internacionais de Boas Práticas de Governança Corporativa**

Segundo Lodi (2000), foram surgindo, ao longo do tempo, códigos que indicavam sugestões de melhoria para as melhores práticas de governança corporativa, despertando, assim, grupos de interessados para observar e pesquisar práticas de governança mundiais. Esses códigos abordaram os seguintes pontos: a) critérios para a participação no conselho; b) seleção e separação entre presidente do conselho e presidente da diretoria; c) tamanho do conselho; d) o que constitui independência dos conselheiros internos; e) idade da aposentadoria; f) avaliação do desempenho do conselho; g) materiais de leitura distribuídos antes das reuniões; h) avaliação do *chief executive offices* (CEO), executivo principal.

Conforme Lodi (2000), o código de governança corporativa deve ser elaborado de forma sumária e abrangente, objetivando, no máximo, obter duas ou três páginas quando impresso, descrevendo as responsabilidades do conselho, os membros deste, a importância de

membros independentes do conselho e a necessidade de comitês do conselho, especificamente um comitê de auditoria, um de nomeação e um de remuneração.

A seguir, são listados dois relatórios que despertaram interesse para as práticas de governança no mundo corporativo, os quais corroboraram para uma elaboração mais sólida sobre o assunto em pauta.

### **2.3.1 Relatório de Cadbury**

Segundo Lodi (2000), o Banco Inglês criou uma comissão para elaborar um código das melhores práticas de governança corporativa e designou Adriam Cadbury. O senhor Adriam, “um coordenador visionário que promoveu energicamente as recomendações de um relatório submetido à consulta pública” (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 166), foi escolhido para conduzir o desfecho do mesmo em concomitância com a Bolsa de Valores de Londres e entre outras instituições para resultar o *Cadbury Report*, o qual foi divulgado em dezembro do ano subsequente ao seu lançamento. Esse relatório foi inspirado no mercado de capitais norte-americano, o mais avançadíssimo do mundo, onde contava com grandes blocos de ações detidos por Fundos de Pensão ou Fundos de Investimentos, minoritários muito ativos, investidores institucionais, escritórios de advocacia muito agressivos, conselhos existentes e a natureza geralmente litigiosa da sociedade.

As sugestões de melhorias instituídas por este relatório estão dispostas no quadro 2.

Lodi (2000) ainda enfatiza que essa comissão britânica teve a preocupação de não intitular e embasar todo o documento com sentimentos que ferissem a essência de liberdade, por isso procurou tratar de “Práticas” e não de “Regras” ou “Normas”. Contendo esse sentimento envolvendo a comissão de Cadbury, nasceu um Código lúdico e direto, afirmando que o conselho deveria “manter o controle total e efetivo sobre a companhia, eliminando desta forma a situação personalizada na qual um indivíduo dispõe de plenos poderes de decisão”.

Relata Lodi (2000) que o Relatório de Cadbury foi sucedido de outros relatórios no reino Unido, validando ou revisando suas recomendações, com relatórios de Greembury, de 1995; Hampel, de 1998; Turrbull, de 1999; e Higgs, de 2003.

Para Andrade e Rossetti (2009), ainda que muitas destas recomendações tenham sido reformuladas por aqueles comitês, com os respectivos *chairmans* (representantes), a sua essência foi mantida até na última delas.

Quadro 2 – Relatório de Cadbury.

1. Conselho de Administração	<p>O conselho de administração deve reunir-se regularmente, manter controle sobre a companhia e monitorar sua direção executiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clareza na divisão de responsabilidade do o conselho e da direção.</li> <li>▪ Equilíbrio de poder e de autoridade.</li> <li>▪ Constituição “mista”, com conselheiros externos independentes.</li> <li>▪ Presidente de conselho e diretor executivo não acumulam funções.</li> <li>▪ Atuação com base em programação formal dos assuntos relevantes, assegurando que o direcionamento e o controle da companhia estejam em suas mãos.</li> <li>▪ Consenso na contratação de assessorias profissionais independentes.</li> <li>▪ Pleno acesso ao aconselhamento do principal executivo.</li> <li>▪ Exoneração do principal executivo: um assunto para o conselho como um todo.</li> </ul>
2. Conselhos não-executivos	<p>Os conselheiros não executivos exercerão julgamentos independentes sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta da companhia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maioria deverá ser independente da direção.</li> <li>▪ Ausência de quaisquer conflitos de interesse.</li> <li>▪ Eleitos por mandatos determinados.</li> <li>▪ Escolhidos por processo formal.</li> </ul>
3. Conselhos executivos	<p>É admitida a existência de conselheiros que exercem cargos de direção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos não deverão exceder três anos sem a aprovação dos acionistas.</li> <li>▪ Remunerações divulgadas total e claramente e sujeita às recomendações de um comitê composto em sua totalidade por conselhos não executivos.</li> <li>▪ Explicação das bases de avaliação do desempenho.</li> </ul>
4. Relatórios e controles	<p>É dever do conselho apresentar um avaliação equilibrada e compreensível da situação da companhia. Com este propósito, o conselho deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurar uma relação objetiva e profissional com os auditores.</li> <li>▪ Implementar um comitê de auditoria: <ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Constituído por pelo menos três conselheiros não executivos.</li> <li>◊ Com clara definição de autoridade e de responsabilidade.</li> </ul> </li> <li>▪ Registrar sua responsabilidade na preparação do texto que acompanha os relatórios dos auditores.</li> <li>▪ Reportar sobre eficácia do sistema interno de controle da companhia.</li> </ul>

Fonte: Andrade e Rossetti, 2009, p. 168.

### 2.3.2 Relatório da OECD

Conforme Andrade e Rossetti (2009) e Lodi (2000), a *Organization for Economic Co-operation and Development* – OECD, organização internacional multilateral, que possui relação com vários países, interessou-se em sintetizar as ações de governança corporativa instituídas por inúmeras corporações no mundo todo, para uma difusão mais completa, com contribuições e sugestões de fácil entendimento e aplicabilidade pelas empresas. Para tanto, ela contou com um grupo de empresários chamado *Business Sector Advisory Groupon Corporate Governance*, em 1999, coordenado pelo advogado Ira M. Millstein e assessorado por Sir Adrian Cadbury e representantes de quinze países associados.

Conforme Andrade e Rossetti (2009), as principais conclusões destacadas por este relatório foram:

- a) À medida que se derrubam as barreiras das economias nacionais e se criam

áreas de livre circulação, o investimento seguirá na direção das empresas que adotarem práticas de governança, tais como padrões rigorosos de demonstrações contábeis e de transparências, proteções aos acionistas e procedimentos estratégicos de um conselho independente;

- b) Há diferenças filosóficas entre o modelo estadunidense que propicia a maximização do retorno dos acionistas, e o modelo alemão ou japonês, mais voltado para as partes interessadas;
- c) A governança corporativa necessita ser “customizada” (adaptada) às culturas das corporações e pode justificar diferenças nas práticas;
- d) Há um conjunto de padrões contábeis que podem ser benéficos. Outras regulações não podem ser apropriadas, entretanto há um conjunto de “regras de jogo” que precisam ser analisadas e compreendidas;
- e) Os desenvolvimentos atuais projetam um espaço propiciar conhecimentos mútuos entre, investidores, governos, órgãos reguladores, outras partes de interesse e responsabilidade para corrigir práticas viciadas de alocação de capital e de governança corporativa.

Entretanto, com as megafraudes que ocorreram, a OECD sentiu a necessidade de revisar o documento anteriormente lançado para reforçar a importância das ações de governança corporativa. Conferiu ao grupo permanente de orientação de governança, o *Steering Group*, para realizar a revisão do documento que foi concluído em 2004 (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Essa nova versão da OECD, com sugestões de melhoria nas práticas de governança, veio estabelecer postos de referência aos seguintes objetivos:

1. Entender o escopo da governança corporativa: maximizar os interesses e ser rigorosa quanto aos direitos dos acionistas, mas atendendo às expectativas legítimas de outras partes interessadas [...].
2. Criar regras que presidam à separação entre propriedade e gestão, eliminando os conflitos de agência [...].
3. Abrir espaços nas corporações para a participação ativa de acionistas minoritários.
4. Definir com clareza as responsabilidades dos conselhos de administração e da direção executiva das corporações.
5. Definir critérios para a criação de marcos regulatórios.
6. Assegurar base jurídica regulamentada para o desenvolvimento eficaz do processo de governança nas empresas (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 173).

As boas práticas de governança corporativa articuladas pela OCDE são referência no mundo corporativo como um todo e em todos os países que tem envolvimento direto. No entanto, que estas práticas foram motivo de inspiração para o surgimento de novos códigos e a reavaliação de outros nas organizações que não possuem vínculo direto com a mesma. É o

mais completo e mais robusto para as corporações modernas.

Conforme Andrade e Rossetti (2009), houveram modelos de governança corporativa originados, implementados, difundidos e praticados nos Estados Unidos e no Reino Unido, considerado anglo-saxão; na Alemanha; no Japão; na Itália, França, Espanha e Portugal (latino-europeu) e seis países latino americanos, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru. Mas logo a seguir será explanado sobre a governança no Brasil.

## **2.4 A Governança Corporativa no Brasil**

O ambiente de negócios do Brasil, inspirado pelas oportunidades proporcionadas pelos excessos e inseguranças de investidores do mercado de Capitais Internacional, enveredou seus empreendimentos para atender investidores em potencial. Isso propiciou para: (a) o despertar de interesse significativo das empresas brasileiras para abertura de capital, (b) a reconfiguração do mercado de capitais, (c) uma ampla legislação para reger as empresas: Lei das S.A, (d) a instituição de uma entidade reguladora deste segmento: Comissão de Valores Mobiliários – CVM, (e) um instituto para sugerir boas práticas de governança corporativa às corporações brasileiras, o IBGC e (f) entre outras instituições que movimentam o mercado mobiliário (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Como será descrito mais adiante.

### ***2.4.1 Antecedentes da abertura de capital das empresas brasileiras***

Segundo Andrade e Rossetti (2009), vários fatores antecederam a influência da abertura de capital das empresas brasileiras, dentre estes podemos citar:

- a) As privatizações ocorridas nos setores principais da economia que anteriormente eram resguardados fortemente pelo Estado;
- b) Quebra de barreira de entrada dos capitais estrangeiros na economia nacional, almejando a representatividade brasileira nos fluxos mundiais de investimentos estrangeiros para países emergentes;
- c) Fusões e aquisições, as quais foram impulsionadas pelos processos sucessórios das empresas familiares que chegaram às terceiras gerações como problemática de alinhamento de interesses;
- d) Abertura de Mercados. Houve uma redução de mecanismos de proteção tarifária.

Segundo Lodi (2000), em 1998, as empresas brasileiras se caracterizavam da

seguinte maneira:

- a) Novecentas empresas possuíam capital aberto, das quais quatrocentas são filiadas à Associação Brasileira de Empresas de Capital Aberto;
- b) Milhares de empresas (SAs fechadas e limitadas) com Conselhos de Administração ou Conselhos Consultivos;
- c) Empresas ou fundos estrangeiros ao se associarem aos nacionais preferiam o tipo jurídico das limitadas, com acordos de acionistas;
- d) O Conselho só era obrigatório por lei nas SAs abertas e nas de capital autorizado. A escolha do tipo de societário fechado facultava aos sócios gerentes ou acionistas não divulgar informações ao mercado e tão pouco publicar balanços;
- e) A falta de transparência que caracterizavam alguns fundos de pensão e das limitadas causava dificuldade para analisar situações de risco ou de mau desempenho.

Com esse panorama descrito anteriormente, pode-se perceber que as empresas brasileiras, tendo de alinharem-se à nova conjuntura econômica imposta pelas mudanças globais, empregaram esforços financeiros para oportunizar uma projeção de retornos mais substanciais. E com isso, pouco a pouco, foi ensejando a governança corporativa no meio empresarial, no qual as estratégias de negócios ficaram mais complexas e acirradas.

#### ***2.4.2 A reconfiguração do Mercado de Capitais***

As empresas brasileiras não tinham expressividade no mercado de capitais, pois poucas possuíam liquidez de capital. E ao serem despertadas pelas mudanças globais que assolavam o mundo corporativo, o número dessas organizações, nesta área de interesse, passou a ter expressão significativa, dando outra reconfiguração a este mercado.

Segundo Andrade e Rossetti (2009), em 1997, foram superados o montante de trinta e cinco bilhões de dólares de aplicações estrangeiras no mercado brasileiro, devido à estabilização da economia, à aplicação de mercado secundário pelas privatizações e à reorientação estratégica nacional. Entre os anos de 1995 e 1999 alcançou média anual de vinte e quatro bilhões de dólares, passando por decadência entre 2000 e 2002 na ordem de quase quinze bilhões de dólares, em decorrência das crises dos mercados emergentes, da possível desvalorização da moeda brasileira etc., as quais forçaram os investidores a transferirem aplicações para outros países. Entretanto a crise foi superada em 2006, pelo fato do mercado

acionário ter registrado níveis inusitados na ordem de cinquenta e um bilhão de dólares.

Ainda conforme Andrade e Rossetti (2009) houve uma maior participação de investidores brasileiros no mercado internacional, principalmente, por meio do programa de ADR, constituídos por certificados de ações e emitidos pelos mercados de capitais norte-americanos. Isso se deveu a um grande conhecimento e interesse dos investidores que passaram a ser mais exigentes e conhecedores do assunto e ao aproveitamento das empresas em buscar outras fontes de financiamento com alternativas domésticas. Tudo isso reordenou o mercado de capitais, dando mais substância à economia brasileira e encorajando mais empresas a compartilharem seu capital com o mercado de ações.

### ***2.4.3 Ampliação da legislação***

Conforme Andrade e Rossetti (2009), a Lei Federal nº 6.404, de 1976, foi o registro legal que instituiu as bases sobre as quais deram forma às sociedades por ações no Brasil, ao mercado de capitais e, inevitavelmente, aos processos de governança corporativa. Sendo um dos fundamentos desta a permissão para a emissão de ações preferenciais até o limite de dois terços do total de ações emitidas, confiando às empresas a definição dos direitos dos proprietários dessas ações em estatutos próprios. Não era conferida as mesmas o direito de voto, salvo quando não ocorria distribuição de dividendos por três exercícios consecutivos, tendo esse direito assegurado.

Ainda segundo Andrade e Rossetti (2009), esta lei foi reformada pela Lei Federal nº 10.303, de 2001, que reduziu o limite máximo das ações preferenciais e ficou conhecida como a Nova Lei das Sociedades Anônimas, reduzindo de dois terços para cinquenta por cento o limite máximo. Com essa lei, pretendeu-se conciliar o controle majoritário das companhias com maior risco patrimonial; e desincentivar o exercício do poder com baixo risco patrimonial, onerando o controlador ou grupo de controle que desejasse mantê-lo.

Segundo Silva (2006) a reforma da lei das Sociedades Anônimas teve como principal objetivo fortalecer o mercado de capitais no Brasil, conferindo-lhe mais transparência e credibilidade.

Percebeu-se que a regulamentação do mercado de capitais brasileira foi desenvolvida para dar um sentido protecionista, com vistas a assegurar a garantia dos interesses dos investidores. Injetando mais credibilidade às sociedades anônimas no Brasil.

#### **2.4.4 O órgão normatizador: Comissão de Valores Mobiliários - CVM**

Conforme Andrade e Rossetti (2009), Pinho (2007) e Silva (2006), a CVM foi criada sob o amparo da Lei nº 6.385/76, a qual lhe conferiu a regulamentação, o desenvolvimento e a fiscalização do mercado de capitais. Para dar-lhe mais autonomia foram editados o Decreto nº 3.995/2001 e a Medida Provisória nº 8, já convertida na Lei nº 10.411/2002.

Segundo a Lei nº 10.411 de 2002, em seu Art. 5º, institui-se a CVM, entidade de natureza autárquica, “vinculada ao Ministério da Fazenda, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária”.

O Art. 8º desta mesma lei legisla que compete à CVM: (a) regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na lei das SAs; (b) administrar os registros instituídos por esta Lei; (c) fiscalizar as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, bem como a veiculação de informações relativas ao mercado, às pessoas que dele participem; (d) propor ao Conselho Monetário Nacional a eventual fixação de limites máximos de preço entre outras vantagens cobradas pelos intermediários do mercado; (f) fiscalizar e inspecionar as companhias abertas principalmente àquelas que não obtiveram lucro em balanço ou às que deixem de pagar o dividendo mínimo obrigatório.

Ainda conforme a lei que instituiu a CVM afirma que as atribuições desta são: registrar as companhias abertas, também como a distribuições de valores mobiliários; credenciar auditores independentes e administradores de carteiras de valores mobiliários; responsabilização pela organização, funcionamento e operações das bolsas de valores; negociação e intermediação no mercado de valores mobiliários; administração de carteiras e a custódia de valores mobiliários; suspensão ou cancelamento de registros, credenciamento ou autorizações; suspensão de emissão, distribuição ou negociação de determinado valor mobiliário ou decretar recesso de bolsa de valores.

A CVM, conforme Art. 3º da portaria nº 327 da Lei nº 6.385/76, tem por objetivos:

- a) Assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão;
- b) Proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos

- ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários;
- c) Evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado;
  - d) Assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido;
  - e) Assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários;
  - f) Estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários;
  - g) Promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

Percebe-se, então, que a CVM foi instituída com propósitos de legalizar o mercado de capitais, de forma sistemática e expressiva para intermediar conflitos de interesses entre propriedade e gestão.

#### ***2.4.5 Níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA***

Segundo Andrade e Rossetti (2009) e Silva (2006) os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e o Novo Mercado da BOVESPA foram criados em dezembro de 2000 com a finalidade de proporcionar um ambiente de negociação que garanta o interesse dos investidores e a valorização das companhias. A sinalização desta iniciativa não foge das recomendações feitas pela Comissão de Valores Mobiliários em sua cartilha de melhores práticas de governança corporativa: os institutos das sociedades por ações e o próprio modelo institucional do mercado acionário possuem vícios de origem difíceis de serem extraídos pela reforma da lei.

Conforme BM&FBOVESPA (2016), a premissa básica é que a adoção de boas práticas de governança corporativa pelas companhias confere maior credibilidade ao mercado acionário e, como consequência, aumenta a confiança e a disposição dos investidores em adquirirem as suas ações, pagarem um preço melhor por elas, reduzindo seu custo de captação.

Ainda segundo a BM&FBOVESPA (2016), a adesão das corporações ao Nível 1 ou ao Nível 2 dependerá do grau de responsabilidade assumida e é amparada por meio de um

contrato, assinado pela Bolsa, pela Companhia, seus administradores, conselheiros fiscais e controladores. Com o contrato assinado, as partes concordam em observar o Regulamento de Listagem do segmento específico, que condensa os requisitos alcançáveis pelas Companhias listadas naquele segmento, além de adotar a arbitragem para solução de eventuais conflitos societários no caso das empresas listadas no Nível 2. E no Novo Mercado ocorre por meio da assinatura de um contrato e implica a adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamadas de "boas práticas de governança corporativa", mais exigentes do que as presentes na legislação brasileira.

As companhias têm a oportunidade de adesão em três seguimentos: o Nível 1 de governança corporativa, o Nível 2 de governança corporativa e Novo Mercado. E serão descritos detalhadamente mais adiante.

#### *2.4.5.1 Nível 1 de governança corporativa*

Segundo a BM&FBOVESPA (2016), as Companhias Nível 1 se comprometem, primordialmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária, além das obrigadas por lei. A empresa de capital aberto listada nesse nível tem como obrigações:

- a) Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que possuem demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa;
- b) Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa;
- c) Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho

Fiscal, bem como a evolução dessas posições;

- d) Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano;
- e) Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados etc.;
- f) Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas;
- g) Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores;
- h) Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações (*free float*), representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia;
- i) Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

#### 2.4.5.2 Nível 2 de governança corporativa

Conforme a BM&FBOVESPA (2016), as Companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários. Por exemplo, a companhia aberta listada no Nível 2 tem como obrigações adicionais à legislação:

- a) Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP;
- b) Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes;
- c) Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembleia geral;
- d) Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*);

- e) Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- f) Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários;
- g) Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembleias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia.

Segundo Silva (2006), as companhias que fizerem adesão ao Nível 2 de governança corporativa adotam a arbitragem para resolução de algum possível conflito de interesse entre sócios que possam aparecer. Com este propósito foi instituída uma Câmara de Arbitragem do Mercado conforme a Lei nº 9.307/96 (Lei da Arbitragem). Essa câmara proporciona aos participantes um grupo de árbitros especializados em assuntos societários e legais, para otimizar tempo e recursos.

#### 2.4.5.3 Novo Mercado

O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicional em relação ao que é exigido pela legislação.

Segundo Ribeiro Neto e Famá (2001) e Silva (2006), este segmento foi inspirado em parte na experiência alemã *New Market* (Novo Mercado) que, com regras mais rígidas de transparência e com maior proteção aos minoritários, conseguiu, em pouco tempo, atrair muitas empresas para aderir ao segmento de mercado inovador da época.

A valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias. Essa é a premissa básica do Novo Mercado.

A entrada de uma companhia no Novo Mercado ocorre por meio da assinatura de um contrato e implica a adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamadas de "boas práticas de governança corporativa", mais exigentes do que as presentes na legislação brasileira. Essas regras, consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias, bem como a dispersão acionária e, ao determinar a resolução dos conflitos societários por meio de uma Câmara de Arbitragem, oferecem aos

investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada.

A principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Porém, esta não é a única. Por exemplo, a companhia aberta participante do Novo Mercado tem como obrigações adicionais:

- a) Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (*tag along*);
- b) Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado;
- c) Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes;
- d) Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa;
- e) Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa;
- f) Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP;
- g) Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições;
- h) Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano;

- i) Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados etc.;
- j) Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas;
- k) Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores;
- l) Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia;
- m) Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- n) Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

#### ***2.4.6 O código de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC***

O IBGC é uma organização sem fins lucrativos dedicado exclusivamente à promoção de governança no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, alcançando reconhecimento no âmbito nacional e internacional. Foi fundado em 1995, com a denominação IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, e, posteriormente, em 1999 foi modificado para a nomenclatura atual IBGC. O principal intuito de sua criação era ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e conseqüentemente para uma sociedade mais justa, responsável e transparente (IBGC, 2015).

Segundo Pinho (2007, p. 212):

É o único órgão criado com a meta principal de contribuir para otimizar o conceito de governança corporativa nas empresas do país. Como órgão educado, o IBGC tem entre os seus objetivos desenvolver a capacitação profissional para que os acionistas, diretores, administradores, auditores, membros de conselho de administração, fiscal, consultivo e outros busquem aprimorar suas práticas de governança corporativa.

Em maio de 1999, o IBGC lança o seu primeiro Código de Melhores Práticas, sendo o texto revisado em 2001 e, depois, em julho de 2003 e em 2004 foi editada a sua terceira revisão. E em 2015, conta-se com a 5ª edição revisada.

Dividido em cinco partes: propriedade, conselho de administração, gestão ou diretoria, auditoria ou órgãos de fiscalização e conselho fiscal, ética e conflitos de interesse, os quais estão resumidos no quadro 3.

Quadro 3 – Síntese das melhores práticas de governança recomendadas pelo IBGC.

Propriedade ou Sócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoção do conceito “uma ação, um voto”.</li> <li>▪ Acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios.</li> <li>▪ Assembleia Geral como órgão soberano.</li> <li>▪ Transparência de controle a preços transparentes e estendidos a todos os acionistas (<i>tag along</i>).</li> <li>▪ Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem.</li> <li>▪ Manutenção de alta dispersão (<i>free float</i>) das ações em circulação.</li> </ul>
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recomendável para todas as companhias, independente de sua forma societária.</li> <li>▪ Normatização por regimento interno, com clara definição de função.</li> <li>▪ Dois presidentes: <i>Chairman</i> e CEO não acumulam função.</li> <li>▪ Número de membros entre 5 e 9, em sua maioria independentes, com experiência e perfis complementares.</li> <li>▪ Clara definição das qualificações dos conselheiros: base para avaliações individuais, com periodicidade anual.</li> <li>▪ Processos formalmente estabelecidos.</li> </ul>
Gestão ou Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escolha e avaliação formal dos gestores pelo conselho de Administração.</li> <li>▪ O CEO é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.</li> <li>▪ Demais diretores executivos: CEO indica, Conselho de Administração aprova.</li> <li>▪ Relacionamento transparente com todos os <i>stakeholders</i>.</li> <li>▪ Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas.</li> <li>▪ Responsabilidade pela geração do relatório anual.</li> <li>▪ Responsabilidade pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo.</li> </ul>
Órgãos de Fiscalização e Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência obrigatória.</li> <li>▪ Independência em relação à companhia.</li> <li>▪ Função essencial: verificar se demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da companhia.</li> <li>▪ Plano de trabalho fixado pelo Conselho de Administração.</li> </ul>
Conduta e Conflito de Interesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Órgão não obrigatório, eleito pelos acionistas.</li> <li>▪ Composição: conhecimento do campo de atuação da companhia e diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções desse conselho.</li> <li>▪ Atuação sob regime interno.</li> <li>▪ Agenda complementar de cooperação com as auditorias interna e independente.</li> </ul>

Fonte: Adaptado a Andrade e Rossetti, 2009, p. 456 e IBGC, 2015.

Exemplificando os termos de *tag along* e *free float* para melhor entendimento. *Tag along* é um mecanismo aplicável em casos de venda de controle. Significa o direito de todos os acionistas venderem suas ações ao comprador do controle, em conjunto com o vendedor do controle. E *free float* refere-se à quantidade de ações em circulação de uma empresa disponível para negociação em mercados organizados.

Segundo o IBGC (2015), o código de melhores práticas brasileiro teve sua fundamentação embasada nos princípios dos outros códigos de países pioneiros, quais sejam:

- a) Transparência. Mais que “a obrigação de informar” a administração deve internalizar o “desejo de informar”. A comunicação não deve limitar-se ao desempenho econômico-financeiro, mas precisa incluir também os demais fatores que direcionam a atitude empresarial e que conduzem à criação de valor;
- b) Equidade. Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários;

- c) Prestação de Contas (*Accountability*). Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação;
- d) Responsabilidade corporativa. Conselheiros e executivos devem ter zelo pela perenidade das corporações, incorporando considerações de ordem socioambiental na conjuntura dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, vislumbrando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua.

O pilar Propriedade/Sócios abrange a composição societária de uma empresa, é o poder de voto dentro da conjuntura acionária. O IBGC (2015) publicou em seu código de boas práticas de governança a postulação da importância de salvaguardar os direitos dos sócios, frisando o direito ao voto por cada acionista integrante do corpo societário, instituindo a premissa “uma ação é igual a um voto”. Por motivos de pulverização do capital, a empresa deverá pautar sua estrutura de governança em atitudes lúbricas e mais transparentes possíveis, recomendando-se, por meio deste código, a instituição de:

- a) Um Contrato Social justo e isonômico sem intenções de prejudicar nenhuma personagem ligada ao capital;
- b) Um mecanismo de proteção da tomada de controle, o qual tem a finalidade de angariar uma negociação favorável e rentável a todos os acionistas, evitando expropriação;
- c) Atuações de mediação e arbitragem, com o intuito de prover formas destras e efetivas para sanar diferenças entre sócios e administradores evitando prejuízos ao desempenho ou redução do valor da organização;
- d) Um acordo entre os sócios, pactuando forma de negociações de venda e aquisição de ações, entre outras;
- e) E reunião de sócios, para tratativa de decisões inerentes ao negócio em assembleia geral.

O pilar Conselho de Administração é tido como guardião dos interesses dos proprietários (ANDRADE; ROSSETTI, 2009), como órgão deliberativo dos interesses dos acionistas (PINHO, 2007) e como órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico (IBGC, 2015). Possui uma obrigação fiduciária entre propriedade e gestão, diminuindo suas arestas e custo de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2009; IBGC, 2015; SILVEIRA, 2002). É de sua competência estipular e consentir as políticas e os objetivos da empresa e zelar por seu fiel desempenho, devendo ser presente como disciplinador e avaliador pela diretoria (PINHO, 2007).

Este conselho deverá ser composto por membros nomeados pelos sócios e que devem atuar de forma técnica, com isenção emocional, financeira e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais; sua tipologia está classificada em três: internos (conselheiro que ocupa cargo de diretoria ou empregado da organização), externos (sem vínculo empregatício, gerencial ou comercial atual, podendo ser um ex-ativista da empresa, mas não são independentes) e os independentes (não possuem relação alguma com a empresa, com eficácia em companhias de capital disperso e sem controle definido). Ele deverá ser consentido com regimento interno, auxiliado por comitês de administração e auditoria, e secretaria de governança (IBGC, 2015).

A Gestão ou Diretoria é a parte organizacional primordial no tocante a gerir e executar a função social, a razão de ser, da empresa. Conforme IBGC (2015), é o órgão que efetiva a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra o patrimônio da organização e conduz seus negócios. A diretoria deve planejar, organizar e controlar os recursos disponibilizados pelo conselho, gerando valor de forma responsável para a organização e partes interessadas, possuindo a figura de um diretor-presidente responsável por sua liderança, em que cada membro desta corresponde, individualmente, por uma atribuição específica na gestão, respondendo unificadamente pelas decisões tomadas consoantes àquela. Suas ações devem ser pautadas na transparência, gerando relatórios periódicos descrevendo seu desempenho a quem se fizer necessário demonstrar, pois é passível de avaliação gerencial.

Conforme Andrade e Rossetti (2009), a personagem singular participante do escopo gerencial é o CEO (executivo principal de altíssimo desempenho) ou comumente intitulado de presidente da companhia; de onde parte o comando diretivo das ações deliberadas à organização. Para avaliar o desempenho destes CEOs, foi criado, pela *The National Association of Corporate Directors* (NACD), uma diretiva que contempla os fatores de desempenho destes a citar: compromisso, capacitação, eficácia, comportamento positivo e capacidade de decisão, todos para atender aos quesitos de postura ética e alinhamento com as crenças e os valores corporativos. Com desempenho ruim, cabe ao conselho de administração providenciar a sucessão deste.

No pilar Órgãos de Fiscalização e Controle, contemplam-se as formas de regular as ações da organização no tocante a transparência das informações financeiras e econômicas, por meio do Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Auditoria Interna. Trata-se de um apanhado de atividades para avaliação periódica da empresa, exercida por conta dos proprietários representados pelo conselho de administração e executados pela

auditoria independente, conselho fiscal e comitê de auditoria do conselho de administração (MOTTA; SILVEIRA; BORGES, 2006).

O comitê de auditoria tem vínculo direto com o conselho de administração, possuindo a funcionalidade de supervisionar a integridade e qualidade das práticas e informações contábeis. O conselho fiscal possibilita aos proprietários fiscalizar e acompanhar os atos da gestão. Auditoria independente emite pareceres sobre as demonstrações financeiras sobre a égide das jurisdições pertinentes compilando a adequabilidade destas. E por último, a auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações objetivando o aperfeiçoamento dos controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores, focando o *compliance* e o gerenciamento dos riscos operacionais inibindo as fraudes (IBGC, 2015; ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

E por fim, o pilar Conduta e Conflito de Interesses tem a crucial finalidade de promover princípios éticos e reflexão à identidade e cultura organizacionais, pautados em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental, prezando pela reputação e imagem da empresa. Possuem nomenclaturas em algumas empresas como “comitê de ética”, “comissão de conduta” ou “comissão de ética” (IBGC, 2015).

O código de conduta aplica-se, expressando o compromisso da organização, aos administradores, sócios, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas com a adoção de padrões adequados de conduta. Deverá instituir: canal de denúncia abrindo para discussões; comitê de conduta responsável pela implementação e nuances da continuidade do código de conduta; política de negociações de ações para negociação de valores mobiliários; e política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita evitando deteriorar o valor econômico e impactar sua sustentabilidade e longevidade da organização (IBGC, 2015).

Estes pilares norteiam as bases da governança corporativa tanto a nível global quanto local. Estes pretendem promover a intermediação entre propriedade e gestão, equacionando valores percebidos a estas partes envolvidas no capital, principalmente nas corporações de capital aberto e que sejam listadas em bolsa de valores, bem como, absorvidos em empresas do tipo cooperativas de assistência médica à saúde em Fortaleza, Ceará, Brasil.

### 3 METODOLOGIA

Neste estudo tem-se a intenção de analisar as mudanças das práticas de governança corporativa, sob a égide dos seus pilares, na cooperativa Unimed Fortaleza, trazendo uma exposição de intuições comparativas em dois períodos distintos. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa classificada quanto: ao seu objetivo, em exploratória; à natureza, em qualitativa; à escolha do objeto de estudo, utilização de estudo de caso único; à técnica de coleta de dados, pesquisa documental; à análise de dados, em análise de conteúdo (OLIVEIRA, 2011).

A coleta das informações se deu por meio de análise documental, utilizando-se materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser revistos de acordo com os objetivos da pesquisa: relatórios de gestão da empresa e documentos originados das esferas pública e privada (GIL, 2008). Fora extraído do relatório de gestão dos anos de 2007 e 2015, bem como do estatuto da cooperativa e o código de ética, disponibilizados no endereço eletrônico (<http://www.unimedfortaleza.com.br>) da empresa em pauta.

A análise das informações acerca da cooperativa Unimed Fortaleza explora o entendimento de como uma empresa de característica cooperativista teve de se adequar aos princípios que permeiam a essência da governança corporativa, os quais são imprescindíveis em empresas listadas na bolsa de valores, mas em cooperativas refletem a transparência das atitudes da gestão às partes interessadas. Esses princípios de governança na Unimed Fortaleza são analisados em dois períodos distintos: nos anos de 2007 e 2015. A escolha por esses dois períodos se deveu ao fato de compreenderem dois momentos singulares na existência da empresa no que tange à composição gerencial. Até meados de 2014 ainda permanecia os mesmos elencos na direção da empresa. Em fevereiro de 2014, com nova eleição diretiva, foram eleitos novos candidatos, assumindo-se uma nova composição gerencial. A gestão de 2007 foi marcada pela ausência do *disclosure*, evidenciada pela gestão atual, a qual vem fomentando os princípios de governança em toda sua estrutura organizacional.

Finalmente, para a realização da análise de conteúdo, foram considerados como categorias de análise os pilares da governança corporativa quais sejam: propriedade ou sócios; conselho de administração; gestão ou diretoria; órgãos de fiscalização e controle; conduta e conflito de interesses — observando os períodos a serem analisados por esta pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com o estudo em evidência. Será feito um breve relato sobre a empresa Unimed Fortaleza com sua identificação organizacional, tipos de planos comercializados, serviços opcionais e relatório de gestão.

### 4.1 Sobre a Unimed Fortaleza

Em consulta ao estatuto social da empresa Unimed Fortaleza, a concepção da cooperativa está datada e aprovada em assembleia geral em 09/01/1978. Atualmente, tem por razão social Unimed Fortaleza Sociedade Cooperativa Médica Ltda. É sediada no município de Fortaleza, no estado do Ceará. É regida pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que regulamenta o sistema cooperativista no País e pela Lei nº 9.656, de 03 de junho de 1998, e suas alterações, que dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde.

A organização abrange os municípios que integram a Região Metropolitana de Fortaleza e ainda os municípios de Acarape, Aracati, Aracoiaba, Aratuba, Barreira, Beberibe, Canindé, Capistrano, Caridade, Cascavel, Fortim, Guaramiranga, Icapuí, Itaiçaba, Itapiúna, Itatira, Jaguaruana, Mulungu, Ocara, Pacoti, Palhano, Palmácia, Paramoti, Pindoretama, Redenção e outras localidades as quais venham adquirir outras carteiras de clientes.

Quadro 4 – Identidade organizacional Unimed Fortaleza.

Identidade organizacional		
Missão	Visão	Valores
Prover soluções em atenção integral à saúde, assegurando a satisfação do cliente e a valorização do médico cooperado, com sustentabilidade	Ser reconhecida nacionalmente até 2022, como uma operadora de planos de saúde de excelência, orientada para a satisfação de seus clientes e cooperados	<ul style="list-style-type: none"><li>• resultado sustentável</li><li>• estímulo as boas práticas de governança corporativa</li><li>• negócio orientado por meio de lideranças inspiradoras</li><li>• oportunidade de crescer e evoluir juntos</li><li>• valorização dos clientes, cooperados e funcionários</li><li>• atenção ao compromisso com a vida e com as pessoas</li><li>• respeito aos princípios do cooperativismo</li></ul>

Fonte: Dados da pesquisa

A Unimed Fortaleza é uma empresa categorizada como cooperativa, com atividade em prestação de serviço à assistência médica, com registro firmado em uma agência reguladora do governo chamada de Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) sob o nº 31.714-4. A cooperativa oferta a comercialização de serviço de saúde por via contratual entre esta e um indivíduo de natureza Pessoa Física ou Jurídica, tendo como principais produtos/planos Multiplan, Uniplano, Uniflex, Interplano Leste e ainda conta com os serviços opcionais Unimed Urgente, Unimed Odonto e Seguros Unimed.

Quadro 5 – Tipologia de planos e serviços opcionais com respectivas características.

<b>Tipos de plano</b>	
Multiplan	Atendimentos eletivos e de emergência com alta qualidade e cobertura completa em território nacional. 100 mil médicos cooperados, diversos hospitais credenciados, laboratórios e clínicas especializadas.
Uniplano	Ideal para quem quer ter segurança com qualidade, dispondo de uma rede exclusiva de atendimento médico-hospitalar em todo o Ceará, com mais de 2 mil médicos e atendimento de emergência em outras regiões.
Uniflex	Plano autogerenciado, ajustável ao perfil dos clientes que recebem atendimento exclusivo nos Centros Integrados de Atendimento Unimed (CIAUs), com rede hospitalar personalizada.
Interplano Leste	Proteção especial da Unimed Fortaleza no Litoral Leste com clínicas, laboratórios e hospitais credenciados em Aracati, Cascavel, Horizonte, Beberibe e, caso necessário, na rede de Fortaleza.
<b>Serviços Opcionais</b>	
Unimed Urgente	A Unimed Fortaleza oferece um serviço exclusivo para você. É o Unimed Urgente. Há mais de 10 anos, o serviço é líder no mercado e oferece assistência médica de urgência e emergência pré-hospitalar para seus clientes, atuando 24 horas por dia na região urbana de Fortaleza.
Unimed Odonto	Parceria com os principais planos odontológicos, entre eles Unimed Odonto, Uniodonto, Unidental e Odonto System. Por meio da Unimed Fortaleza, você tem acesso a profissionais de odontologia altamente qualificados e treinados focados na promoção da sua saúde.
Corretora Unimed	Com a credibilidade da marca Unimed Fortaleza, a Corretora de Seguros Unimed comercializa produtos nas mais diversas modalidades com toda a qualidade e seriedade, porque uma corretora em que os donos foram os primeiros segurados tem que ser bastante confiável.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Unimed Fortaleza em 2007 não se utilizava de nenhum modelo padronizado de relatórios de gestão com fins de elencar as ações de governança corporativa. Ano este que contava com outros personagens distintos dos membros de diretoria, conselho de administração, conselho fiscal, de auditoria e presidência, possuindo essencialmente os princípios de governança internalizados em sua estrutura. Entretanto em 2015, já com outra conjuntura organizacional, o modelo de governança continuou de forma bem mais estruturado utilizando-se o modelo GRI - G4 (*Global Reporting Initiative*, com a versão atual G4). O GRI

é um relatório de sustentabilidade que concerne na principal ferramenta de comunicação de desempenho social, ambiental e econômico das organizações. É o modelo de relatório da GRI o mais completo e mundialmente difundido na atualidade. Seu processo de elaboração contribui para o engajamento das partes interessadas da organização, a reflexão dos principais impactos, a definição dos indicadores e a comunicação com os públicos de interesse. A GRI foi concebida com a finalidade de majorar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros. O arcabouço de diretrizes e indicadores da GRI proporciona a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações (UNIETHOS, 2016).

#### **4.2 Relatórios de Gestão na Unimed Fortaleza**

Nos períodos analisados, ambos os relatórios possuem a estrutura de mostrar as ações voltadas para as demonstrações contábeis obrigatórias por legislação, ações focando os colaboradores e cooperados médicos, bem como premiações angariadas por instituições ou fundações.

Em 2007, não se faz menção a tipologias na estruturação do relatório de gestão. Entretanto, abordaram-se várias ações da gestão que remetem à adoção de prática de governança corporativa, mesmo não tendo uma estrutura padronizada de estruturação de informações organizacionais.

Em 2015, a Unimed Fortaleza já traz em evidência a utilização de uma estrutura diferenciada e difundida globalmente de relatório de gestão. Com o objetivo de aperfeiçoar as boas práticas de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), a cooperativa passou a adotar a ferramenta de gestão internacional *Global Reporting Initiative* (GRI).

A partir desta edição, o anuário passa a ser chamado de “Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2015”, onde passou a adotar as diretrizes G4 do GRI. O intuito do instrumento é relatar exercícios específicos da gestão que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade (econômica, ambiental e social) mais cruciais para a organização.

### **4.3 Os Pilares da Governança Corporativa na Unimed Fortaleza**

Nesta subseção são analisados os pilares da governança corporativa na empresa em pauta, fazendo um comparativo entre os dois períodos propostos para análise.

#### ***4.3.1 Propriedade ou sócios***

A propriedade é constituída pela figura dos cooperados médicos, os quais são indivíduos classistas na área de medicina com especialização em alguma área específica que se unem ao capital social por meio de uma integralização financeira pertinente a cota para fazer parte deste. A finalidade de cooperar-se é angariar remuneração por meio da cooperativa pelas atividades prestadas e por intermédio desta.

No ano de 2007, ao examinar o relatório de gestão, a única prerrogativa citada com fins de contemplar a propriedade foi o aumento do valor da consulta médica. Já, no ano de 2015, de forma mais estruturada e concisa, abordou-se este pilar com mais apreço, valorizando o trabalho do cooperado e angariando elevados recursos financeiros a estes, remunerando-os mais substancialmente em relação a exercícios anteriores. E com essa valorização, a cooperativa está conseguindo mais subscrições de novos cooperados, onde em 2007 haviam 3.466 médicos filiados, enquanto em 2015 este número alcançou a marca de 4.129 cooperados, um acréscimo de 19,12%. Fomentou-se e ministraram-se treinamentos e capacitações voltados para os cooperados em 2015 e, em 2007 não se divulgou nenhuma ação neste sentido.

Estes achados nos relatórios de gestão vão ao encontro à fomentação difundida pelo IBGC (2015), o qual defende a filosofia “um sócio, um voto” corroborando com a importância do cooperado na instituição, alinhando a ideia da importância da propriedade na estrutura de governança corporativa executada pela instituição. Assim como Pinho (2007), confirma com sua menção de maximização do desempenho organizacional com vias de acesso ao capital.

#### ***4.3.2 Conselho de administração***

Nos relatórios de gestão que compreendem os períodos de 2007 e 2015, não fora localizada nenhuma abordagem de qualquer natureza relativa ao conselho de administração. Crê-se ou pressupõe que não haja a relevância de constar nestes, informações a respeito do

pilar conselho de administração. Entretanto, pesquisando em seu estatuto social, com alterações e ajustes firmados em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 10/08/2016, é contextualizado que o conselho de administração será composto por oito membros, todos cooperados, eleitos para um mandato de 04 anos, que formarão uma diretoria executiva, que será explorado na subseção seguinte.

Compete a este, dentro dos limites legais e estatutários, planejar e executar ações, traçar normas para as operações e serviços, bem como controlar seus resultados, visando à estabilidade e ao crescimento da cooperativa. Podendo ainda nomear comitês ou comissões para tratar de questões específicas, permanentes ou não. Possui várias funções, dentre elas estabelecer normas para o funcionamento desta, convocar assembleia geral entre outras. Características estas desenvolvidas no Relatório de Cadbury mencionado por Andrade e Rossetti (2009), bem como defendidas nas orientações do IBGC (2015), que detalha o escopo do Conselho de administração em sua cartilha publicada.

#### ***4.3.3 Gestão ou diretoria***

Nesta subseção, debruça-se sobre a estrutura gerencial configurada no esquema organograma da cooperativa Unimed Fortaleza. As nomenclaturas utilizadas para definir a diretoria executiva na gestão 2007 foram presidente, diretor superintendente, diretor financeiro, diretor comercial, diretoria de recursos médico-hospitalares. Porém em 2015, foram presidente, diretor administrativo financeiro, diretor comercial, diretor de provimentos e saúde, diretor de recursos próprios.

A diretoria executiva tem por competência executar as normas para cumprimento do objetivo da cooperativa.

Em 2007, a composição executiva tinha as seguintes características: diretoria superintendente, com a finalidade de primar pela estrutura no tocante à modernização, tecnologia e obras inerentes ao negócio da cooperativa; diretoria financeira, designada a operacionalizar e aperfeiçoar a conjuntura orçamentária e fluxo financeiro; diretoria comercial, possui a incumbência de gerir comercialmente o ciclo de vida do cliente, com a finalidade de destacar-se no mercado de plano de saúde; diretoria de recursos médico-hospitalares, visa estruturar a prestação de serviço médico-hospitalar aos clientes e aos médicos cooperados subsidiados por meio de melhorias nos laboratórios, clínicas próprias e hospital.

Em 2015, podem-se elencar as seguintes: a diretoria de recursos próprios tem por

atribuições aperfeiçoar a utilização dos recursos próprios da cooperativa, controlar a qualidade dos serviços e os custos assistenciais da rede própria; a diretoria administrativa financeira tem a função de otimizar o desempenho econômico-financeiro, bem como supervisionar as atividades operacionais relativo ao administrativo; a diretoria comercial foi atribuída à coordenação, promoção e fiscalização das vendas dos planos de saúde a pessoas físicas e jurídicas, bem como prover ações de *Marketing* consolidando a imagem da cooperativa; a diretoria de provimento e saúde tem em sua pertinência prover à cooperativa de recursos médico-hospitalares e de serviços de terapia e de diagnóstico.

As intitulações das diretorias e suas competências são traçadas pelo conselho de administração da referida empresa, baseadas nos princípios da governança corporativa, como apresentam Andrade e Rossetti (2009) relatando as práticas que promovem a transparência e responsabilidade gerencial. Neste sentido, com a finalidade de um estreitamento entre diretoria executiva e os colaboradores, foi promovido no ano de 2015 o evento Fórum com a diretoria para um diálogo proximal entre estes, trazendo uma moção de gestão participativa e colaborativa da base ao alto escalão.

#### ***4.3.4 Órgãos de fiscalização e controle***

Este pilar, nos dois períodos escolhidos, pode-se identificar o zelo das duas gestões em evidenciar em seus relatórios as demonstrações contábeis obrigatórias, bem como pareceres de Auditoria Independente (em 2007, pela empresa Dominus Auditoria, Consultoria e Treinamento S/S e em 2015 pela Controller Auditoria e Assessoria Contábil S/S). Pelo método da observação, pode-se notar que a gestão pertencente ao período de 2015 demonstrou mais transparências em seus atos.

As principais atividades realizadas pela Auditoria Interna, em 2007, foram: condução dos inventários físicos dos estoques; auditorias operacionais nas diversas áreas e negócios da Cooperativa; auditoria de processos na Divisão de Relacionamento Varejo (Dirva), no Setor de Telemarketing (Setel), no Setor de Suporte a Vendas (Sesve) e no Setor de Vendas; coordenação de processos administrativos internos; revisão das normas internas e análise preliminar de contratos. Tendo por objetivo impetrar a otimização dos processos e recursos utilizados; a correção das deficiências identificadas; a melhoria dos controles internos; a racionalização dos processos e atividades, com conseqüente aumento da produtividade e da eficácia das tarefas realizadas pelos colaboradores da Unimed Fortaleza.

Em 2015, a auditoria interna da Unimed Fortaleza teve, por definição conceitual,

o objetivo de adicionar valor à organização, através da avaliação dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e da governança corporativa. Em vista disso, o setor, em consonância com as melhores práticas profissionais e levando em consideração o planejamento estratégico da cooperativa, realizou as seguintes principais ações:

- a) Auditoria em todos os processos mapeados, com foco em processos, riscos e controles, das seguintes áreas: auditoria analítica de informações assistenciais, núcleo OPME (Órtese, prótese e materiais especiais), produção médica, gestão da rede credenciada, auditoria preventiva, relacionamento com o cooperado, intercâmbio, pré-admissional, fiscal-tributária, controle de pessoal, auditoria de enfermagem, auditoria social, orçamento e informações estratégicas;
- b) Auditorias nas seguintes áreas e/ou operações: OPME, produção médica – contratos prestadores de serviços Pessoa Jurídica, almoxarifado de estoques (Operadora – a sede gerenciadora do plano de saúde, e o HRU – Hospital Regional Unimed), escritório de planejamento (normatização interna), recursos humanos (HRU), Universidade Corporativa Unimed, HRU (gastos em obras de reforma/ampliação) e Segurança da Informação;
- c) Coordenação de três processos administrativos internos;
- d) Condução das contagens físicas de todos os estoques da cooperativa;
- e) Realização de contagem física do caixa/fundo fixo da operadora e do HRU;
- f) Revisão técnica das normas de controle interno e demais documentos normativos da cooperativa;
- g) Apoio técnico na atualização e revisão do estatuto social, do regulamento da junta médica e das normas reguladoras das eleições.

A Unimed Fortaleza atua em um mercado que passa por constantes alterações regulatórias e é cada vez mais complexo. Por isso, está exposta a diversos riscos que podem afetar suas estratégias e seu desempenho. Com vistas, a aprimorar o monitoramento desses riscos, a operadora criou a Área de Riscos Corporativos, que tem como principais atribuições o mapeamento e avaliação dos seguintes riscos: operacional, *compliance* e institucional. Além disso, realiza monitoramento dos riscos de projetos, alinhados com os objetivos estratégicos da cooperativa. Suas atividades são realizadas com base em metodologias definidas pela ISO 31.000 (norma internacional para gestão de riscos) e *framework* (estrutura de controle interno) do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

As análises qualitativas dos fatores de riscos permitem avaliar a probabilidade de materialização e potenciais impactos dos riscos. Com base no mapeamento, as áreas e

unidades de negócio são responsáveis pela implantação dos planos de ação para os riscos mais críticos, visando mitigá-los ou reduzi-los a níveis aceitáveis, evitando assim impactos significativos. Em 2015, as principais ações ocorreram nas seguintes áreas: análise dos riscos dos processos dos projetos; atendimento à demanda ao relacionamento com órgãos reguladores; atendimento à gestão das demandas jurídicas; da compra à gestão de estoques; Unimed Lar; customização da ferramenta de análise de riscos de processos no sistema JIRA (ferramenta de controle de fluxos de processos com arquitetura aberta, permitindo o controle sobre qualquer fluxo definido); monitoramento dos riscos de projetos e processos via ferramenta JIRA; aplicação de oficinas sobre gestão de riscos treinando facilitadores, em parceria com a ASERH (Assessoria de Recursos Humanos); apresentações técnicas do modelo de gestão de riscos às empresas da FIEC e às Unimed João Pessoa, Manaus e Londrina.

Todas essas ações são elencadas e defendidas pelas exposições por Motta, Silveira e Borges (2006) quando aludi sobre as ações de transparência desempenhadas pelas formas de auditorias, fiscalizações e controles e corroborados pelas interpelações de Andrade e Rossetti (2009) e o IBGC (2015), os quais disseminam o aperfeiçoamento das formas de controle para cultivar, aprimorar e fincar o princípio de prestação de contas hasteado pela governança corporativa, o *compliance*.

#### **4.3.5 Conduta e conflito de Interesses**

No relatório de gestão de 2007 não há indícios de enfoque do pilar conduta e conflitos de interesse. Já no publicado em 2015, é o que ainda se menciona algo, quando aborda o setor de suprimentos que está se utilizando do código de conduta geral da Unimed Fortaleza para gerir conflitos de interesse entre fornecedores. Afirmando ter como principal finalidade o disciplinamento da rotina de trabalho de seus colaboradores, no qual estão explícitas as condutas não permitidas aos integrantes da equipe em face dos diferentes públicos com os quais interagem, sobretudo fornecedores, prestadores de serviço e candidatos a fornecedores/prestadores e demais parceiros.

O que tange a conduta e gerenciamento de conflitos, instituindo código de ética para preservar o capital acionário, a Unimed Fortaleza vem ensaiando no desenvolvimento deste quesito, indo ao encontro no difundido pelo IBGC (2015).

#### 4.2.6 Quadro geral da governança corporativa

Nesta subseção tem-se o propósito de elencar os principais elementos encontrados nesta pesquisa, ilustrado no Quadro 5, por meio dos pilares da governança corporativa discriminados na teoria e projetados na prática pela postura diretiva da Unimed Fortaleza, fazendo um comparativo nos anos de 2007 e 2015.

Quadro 6 – Resumo dos pilares da governança corporativa na Unimed Fortaleza.

<b>Pilares da Governança Corporativa</b>	<b>2007</b>	<b>2015</b>
Propriedade ou Sócios	Desatenção com os cooperados, sem ações concretas de melhoria ao sócio.	Cooperado em evidência, com ganhos financeiros melhores.
Conselho de Administração	Não há nenhuma abordagem de qualquer natureza.	Não há nenhuma abordagem de qualquer natureza.
Gestão ou Diretoria	Presidente, diretor superintendente, diretor financeiro, diretor comercial, diretoria de recursos médico-hospitalares.	Presidente, diretor administrativo financeiro, diretor comercial, diretor de provimentos e saúde, diretor de recursos próprios.
Órgãos de Fiscalização e Controle	Atendeu as exigências regulatórias no tocante a demonstrações contábeis.	Além de atender as exigências regulatórias do ambiente externo, foram implementadas auditorias em quase todos os âmbitos internos à cooperativa, melhorando a qualidade operacional e informacional para compor as demonstrações contábeis. A gestão implementou uma área que visa mapear e mitigar os riscos inerentes à cooperativa.
Conduta e Conflito de Interesses	Não há registros de implementação deste pilar.	Utiliza-se do código de conduta ética para gerir relacionamento com fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa.

O mais notável, comparando os dois períodos em evidência, foi a preocupação da gestão de 2015 em fortalecer e intensificar a monitoração dos processos, amadurecendo o pilar Órgãos de Fiscalização e Controle, bem como elaborar um mapeamento dos riscos inerentes ao negócio da cooperativa com a finalidade de dirimir ou mitigá-los, aludindo um ambiente mais seguro para gerir sua existência no mercado. E ainda em 2015, a evidência na utilização do código de conduta ética para intermediar relação comercial com fornecedores.

A Unimed Fortaleza foi a grande vencedora do Prêmio Anual de Marketing do Sistema Unimed, promovido pela Unimed Brasil, dia 29 de julho de 2015. Das seis categorias premiadas, o Marketing da Unimed Fortaleza recebeu quatro primeiros lugares. Foi um resultado nunca antes ocorrido nas 21 edições do prêmio: uma única operadora conquistar tantas categorias em um mesmo ano. Com isso, a Unimed Fortaleza entrou para a história do

marketing da Unimed Brasil como um case de sucesso nacional por sua capacidade de rejuvenescer e reposicionar a marca com qualidade e confiabilidade. As categorias premiadas foram as seguintes:

- a) **Estratégia de Ativação de Patrocínio.** Venceu o case Bicicletar. Seu impacto social e os benefícios mútuos para a marca, a sustentabilidade e a população foram os diferenciais mais ressaltados;
- b) **Ações/Programas de Relacionamento com o Cooperado.** O Portal da Transparência, instituído pela atual gestão, é um canal direto da presidência da empresa com o médico cooperado. Nele, as principais informações econômico-financeiras são divulgadas para tornar o médico ainda mais próximo e participativo da gestão de sua Cooperativa;
- c) **Campanha Publicitária.** Tendo com uma de suas metas de gestão o estímulo à prevenção da saúde, a campanha da Medicina Preventiva, que foi ao ar no final de 2014 e veiculada nos principais veículos de comunicação de Fortaleza, foi destaque nacional;
- d) **Ações no Meio Digital.** Com o vídeo-case “Cuidar com carinho faz a diferença”, criado para dar maior amplitude a um viral que repercutia positivamente sobre o atendimento infantil de coleta de sangue (no qual um dos colaboradores do Centro Pediátrico Unimed, de forma carinhosa e divertida, coletava sangue de um garoto de dois anos, que sorria descontraidamente apesar de ser um momento tão delicado para uma criança), a Unimed Fortaleza conquistou seu 4º prêmio. Além de repercutir fortemente nas redes sociais, o vídeo foi destaque na Rede Globo, em matéria nacional, e em vários veículos locais de comunicação;
- e) **Grandes Marcas.** Em sua 7ª edição, a pesquisa realizada pelo instituto Vox Poppulli, em parceria com o jornal Diário do Nordeste, indicou a Unimed Fortaleza (com 30,6%) como o plano de saúde preferido do Fortalezense. A premiação é referência no cenário econômico e colabora para repercutir o desempenho da marca;
- f) **Reclame Aqui.** O site Reclame Aqui é o espaço do consumidor na Internet, onde ele pode exercer a cidadania expressando sua reclamação quanto a atendimentos, compras, vendas, produtos e serviços. A Unimed Fortaleza está, atualmente, com reputação positiva (BOM), com 98% das solicitações atendidas e 85,6% das solicitações solucionadas. A Cooperativa manteve seus

esforços para solucionar com mais rapidez os problemas declarados por seus clientes, e recebeu indicação para o prêmio Melhores Empresas para o Consumidor em 2015.

Para melhor ilustrar o reflexo das ações de governança implementadas pela Unimed Fortaleza, em 2016, foi premiada com o Selo Ouro de Governança e Sustentabilidade – Edição 2016, concedido pela Unimed do Brasil. A certificação integrou aspectos de governança e gestão na perspectiva da sustentabilidade e também incorporou novos parâmetros de avaliação alinhados às boas práticas de mercado, incluindo novos requisitos, especialmente, o equilíbrio econômico-financeiro.

Atualmente, apenas 19 singulares (representação de uma cooperativa dentro do sistema Unimed) do sistema nacional possuem o Selo Ouro, destas, duas são do Nordeste. A primeira edição da certificação unificada aconteceu neste ano, seguindo o exemplo e dando continuidade às certificações do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa (lançado em 2012) e Selo Unimed de Sustentabilidade (lançado em 2003).

Ao receber o Selo Ouro conquistou-se um patamar diferenciado de gestão perante o sistema nacional, nos aspectos de integridade, credibilidade e transparência no modelo de gestão executado por esta. O que levou a esta premiação foram as medidas adotadas pela Unimed Fortaleza:

- a) Criação do Canal de Ética;
- b) Implantação do Programa de Integridade e anticorrupção do Instituto Ethos;
- c) Versão de Relatório de Gestão elaborado a partir de padrões internacionais estabelecidos pela *Global Reporting Initiative* (GRI);
- d) Ampliação de cláusulas em seus contratos, promovendo avanços de práticas socioambientais e de anticorrupção junto aos seus fornecedores/prestadores;
- e) Disseminação interna e externamente de boas práticas que incentivam o bem-estar e qualidade de vida.
- f) O processo de certificação do Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade, conferido pela Unimed do Brasil, tem como objetivo principal, estimular o Sistema Unimed à prática de Governança Cooperativa e à gestão para a Sustentabilidade como um diferencial.

Criado em 2003, o selo de Responsabilidade Social/Sustentabilidade foi baseado na tríplice da saúde: econômica, social e ambiental. Enquanto o selo de Governança Cooperativa, implementado em 2012, é conferido às Unimeds que incorporam a Governança Cooperativa em sua gestão. A nova classificação é dividida em bronze, prata, ouro e diamante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho monográfico teve como objetivo geral analisar as mudanças das práticas de governança corporativa, sob a égide dos seus pilares, na cooperativa Unimed Fortaleza. Para tanto, fez-se uma análise qualitativa informacional dos relatórios de gestão, envidando um comparativo. Além deste, esse estudo possui como objetivos específicos: apresentar os conceitos e características dos pilares de boas práticas de governança corporativa; analisar as práticas de governança corporativa da Unimed Fortaleza em dois períodos distintos (2007 e 2015); e comparar as características das práticas de governança corporativa da Unimed Fortaleza nos dois períodos (2007 e 2015).

Conseguiu-se apresentar os conceitos e características dos pilares da governança corporativa mesmo com a discreta literatura explanada, mas suficiente para embasar a experiência empresarial exigida pelo mercado, principalmente as listadas no mercado de ações. Foi possível analisar as práticas de governança corporativa da Unimed Fortaleza nos dois tempos pela consulta aos relatórios de gestão da referida empresa, disponibilizada por esta em seu endereço eletrônico destinado à consulta pública. Notou-se uma discrepância razoável ao se comparar os dois períodos distintos. Em 2007, notou-se uma omissão no tocante a entrega às partes interessadas no negócio. Entretanto, em 2015, foi de uma completude notável, respondendo, assim, a pergunta quanto a mudança percebida com a adoção das práticas de governança corporativa sobre a égide dos pilares considerados nesta. Alguns pilares não tiveram, em parte, tratativa explícita nos relatórios de gestão, entretanto estavam descritas magistralmente no estatuto social da Unimed Fortaleza.

Tratando-se de contribuições percebidas pela pesquisa, esta monografia permitiu disponibilizar ao meio acadêmico a oportunidade da excitação à pesquisa e despertar pelo tema tão escasso relacionado à cooperativa de planos de saúde às ações de governança corporativa; para a empresa Unimed Fortaleza, a excitação em aperfeiçoar, dinamizar e aludir com efetividade às ações informadas em seus relatórios gerenciais, não somente destinados aos cooperados filiados a esta, assim como às partes interessadas; e para a sociedade em geral, o estímulo ao conhecimento das boas práticas de governança desempenhadas por esta, que agregue valor às suas vidas por meio das ações praticadas com impacto direta ou indiretamente, sobretudo relativo à perenidade da cooperativa que garanta a prestação de serviço continuada

No alargamento da investigação, foram encontradas limitações devido à ínfima quantidade de publicações científicas que tratam da governança corporativa como objeto de

estudo dentro de organizações do tipo cooperativa de prestação de serviço assistencial à saúde suplementar. Sugestiona-se para novas publicações no mesmo sentido, uma provável indagação se cooperativas de ramos de atividades distintas prezam pela adoção de boas práticas de governança.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BM&FBOVESPA. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>> Acessado em 01 set. 2016.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Y.; RUDGE, Luiz Fernando.  **Mercados de capitais: o que é, como funciona**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>> Acesso em: 05 set. 2016.

DIÁRIO DO NORDESTE. **J. Macêdo lança R\$ 103 mil em debêntures**. Disponível em: <<http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=479640>> Acesso em 03 set. 2016.

GIL, Antônio Carlos.  **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Códigos de melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2015. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 10 set. 2016.

LOBO, Gleidson Sobreira. **Práticas de governança corporativa adotadas pelas operadoras de plano de assistência à saúde classificadas como cooperativa**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

M. DIAS BRANCO. Disponível em: <<http://www.mdiasbranco.com.br/ri/index.htm>> Acesso em 14 set. 2016.

MALACRIDA, Maria Jane Contrera; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações da Ibovespa. **R. Cont. Fin.**, São Paulo, v. 2, p. 65-79, set. 2006.

MOTTA, José Luiz de Souza; SILVEIRA, Alfredo Maciel da; BORGES, Luiz Ferreira Xavier. Exemplo de modelo referencial de governança corporativa. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, p. 191-222, dez. 2006.

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez; FAMÁ, Rubens. **Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais: o novo mercado**. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v37n1p29a38.pdf>> Acesso em 07 set. 2016. São Paulo: 2002. vol. 37, n°1.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. 2011. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana. Papel da auditoria na governança corporativa. *In*: PINHO, Ruth Carvalho de Santana (Org.); ALEXANDRE, Cláudio Reginaldo; LIMA, Criseida Alves; SANTOS, Lourival Nery dos; MACHADO, Marcus Vinícius Veras; PETER, Maria da Glória Arrais; ARAÚJO, Maria das Graças Arrais; NASCIMENTO, Roberto Sérgio do; NARARETH, Telma Maria de Melo; COCHRANE, Teresinha Maria Cavalcanti. **Tópicos contemporâneos em auditoria pública e privada**. Fortaleza: Edições UFC, 2007. cap. 7, p. 207-238.

SAVITZ, Andrew W. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: 2007. cap. 2, p. 65.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração: novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

SISTEMA OCB. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/#/ramos>> Acesso em 15 jun. 2017.

UNIETHOS. Disponível em:

<<http://www.uniethos.b2bnetwork.com.br/site/conteudo/pagina/1,48+RELAT%C3%93RIO-DE-SUSTENTABILIDADE-GRI-G4.html>> Acesso em 15 nov. 2016.

UNIMED FORTALEZA. Disponível em <<http://www.unimedfortaleza.com.br>> Acesso em 15 set. 2016.

