

Processo nº 33902.544614/2013-17

Data: 12/11/2014

Hora: 10:18

Assinatura: *Olivera*

Nota nº 07/2014/DIOPE/ANS

939386

ANS Agência Nacional de Saúde Suplementar



Int.: Agência Nacional de Saúde Suplementar Ass.: Estudos sobre a implantação de princípios de Governança Corporativa	Processo nº: 33902.544614/2013-17
--	---

Senhor Diretor de Normas e Habilitação das Operadoras,

O tema Governança Corporativa foi inserido na Agenda Regulatória da ANS para o biênio 2013/2014 como um item do eixo "Sustentabilidade do Setor", objetivando "desenvolver estudos sobre a implantação dos princípios de Governança Corporativa" uma vez que, conforme consta da Nota nº 5/2013/DIOPE/ANS (fls. 02/04):

"(...) a implementação de boas práticas de Governança Corporativa no setor de saúde suplementar se justifica na medida em que a operação de planos de assistência à saúde também se baseia em um ciclo que se assemelha ao do mercado segurador, ou seja, primeiro as operadoras recebem recursos dos beneficiários e posteriormente podem vir a prestar os serviços contratados.

Outrossim, em um setor regulado, como o setor de saúde suplementar, a implementação dos princípios de Governança Corporativa pode reforçar e sustentar uma divisão de responsabilidades, dos sistemas de checagem, de auditoria independente, de controles internos e de gestão de riscos e a integridade das operações; funcionando, por conseguinte, como uma espécie de primeira linha do sistema regulatório.

Assim, a melhora da qualidade das informações prestadas pela empresa aliada à ampliação dos direitos societários e um maior grau de transparência para o mercado reduz as incertezas no processo de avaliação de investimento e, conseqüentemente, do risco. Além disto, a implementação de elementos de Governança Corporativa pode desempenhar importante papel na melhoria de gestão das operadoras de planos de saúde."

Handwritten signature and scribble at the bottom right of the page.

Ressalte-se que as primeiras operadoras de planos privados de assistência à saúde iniciaram suas atividades na década de 1950 e desde então este mercado se expandiu em níveis elevados.

Atualmente há cinco diferentes modelos de negócios que determinam a maneira pela qual os consumidores são atendidos e, portanto, as operadoras médico-hospitalares podem ser divididas em medicinas de grupo, cooperativas médicas, empresas de autogestão, instituições filantrópicas e sociedades seguradoras especializadas em saúde, todas com seus correspondentes no mercado odontológico.

A heterogeneidade desse mercado, contudo, vai além da forma pela qual suas empresas são constituídas, uma vez que há centenas de operadoras de planos de saúde distribuídas por todo o território nacional, proporcionalmente à concentração demográfica, com os mais diversos portes, ou seja, desde aquelas com menos de vinte mil beneficiários até outras com mais de um milhão de beneficiários, cujas relevâncias devem ser compreendidas dentro do espaço geográfico em que atuam.

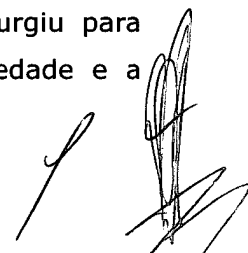
Essas empresas atuaram de forma não regulada por mais de quarenta anos e somente com a promulgação da Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, e da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, que regulamentaram o setor e criaram a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, passaram a ser supervisionadas.

Diante da crescente pressão social pela transparência e eficiência na gestão das operadoras de planos de saúde a implantação dos princípios de Governança Corporativa pode agregar valor ao atendimento desta expectativa.

Nessa esteira, de acordo com a Nota nº 50/2013/DIOPE/ANS, constante dos autos do processo administrativo nº 33902.544615/2013-61 às fls. 02/06, tem-se que:

“Na primeira metade da década de 1990, sobretudo nos Estados Unidos, acionistas perceberam a necessidade de novas regras de proteção contra os abusos das diretorias executivas das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o conflito decorrente da separação entre a propriedade e a



gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista ou cotista) delega a um profissional especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um 'conflito de agência' ou 'conflito agente-principal'.


O objetivo da Governança Corporativa é estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas.

A boa Governança proporciona aos proprietários a gestão estratégica da empresa e o monitoramento da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como pressupostos a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente.

A ausência de conselheiros qualificados e de bons sistemas de Governança Corporativa tem levado empresas a insucessos decorrentes de abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros); de erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal) e de fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.



As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Como dito acima, os princípios básicos de Governança Corporativa são:

- a) **Transparência:** necessidade de disponibilizar para as partes interessadas ("stakeholders") informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições legais ou regulamentares. A adequada transparência resulta em um ambiente de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também outros fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor;
- b) **Equidade:** tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas;
- c) **Prestação de Contas (accountability):** os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões; e
- d) **Responsabilidade Corporativa:** os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando objetivos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Com a evolução e a importância cada vez maior do estudo da Governança Corporativa foram surgindo, inicialmente nos países com mercado de capitais mais desenvolvidos, os códigos de melhores práticas de Governança Corporativa.

O primeiro desses códigos surgiu no Reino Unido em 1992, como resultado da iniciativa da Bolsa de Valores de Londres (*London Stock Exchange*), que criou o chamado comitê *Cadbury* com o



140
20

objetivo de revisar certas práticas de Governança Corporativa relacionadas a aspectos contábeis, que deu origem ao *The Cadbury Report*, publicado em 1º de dezembro de 1992.

Devido à limitação dos temas tratados no relatório preparado pelo comitê *Cadbury*, foram posteriormente instalados dois novos comitês: comitê *Greenbury* e comitê *Hempel*, abordando temas como a remuneração de executivos e conselheiros e as atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração.

Como exemplo de outros códigos voltados para a Governança Corporativa no exterior pode-se citar, entre outros, os seguintes: *The OECD Report*, publicado abril de 1999; *The NACD Report*, relatório preparado pela *National Association of Corporate Directors* e publicado em novembro de 1996; *Euroshareholders Corporate Governance Guideline 2000*, publicado pelo *European Shareholders Group* em fevereiro de 2000; e *Global Share Voting Principles*, publicado pela *International Corporate Governance Network - ICGN* em julho de 1998.

Vários investidores institucionais estrangeiros também passaram a criar seus próprios códigos com regras de Governança Corporativa que devem ser adotadas pelas empresas nas quais investem.

Um dos maiores e mais importantes fundos de pensão americanos, a *CALPERS - California Public Employees Retirement System*, preparou um documento denominado *Corporate Governance Core Principles and Guidelines*, com princípios básicos e regras de Governança tais como: independência, funcionamento e avaliação do Conselho de Administração, remuneração de executivos e características dos diretores individuais e direito dos acionistas.

Na mesma linha, a *TIAA-CREF - Teachers Insurance and Annuity Association - College Retirement Equities Fund*, por meio de seu Comitê de Governança Corporativa e Responsabilidade Social, edita regularmente um relatório denominado *Policy Statement on Corporate Governance*, periodicamente atualizado, com regras de Governança



envolvendo o Conselho de Administração, direito dos acionistas, remuneração de executivos, o papel de conselheiros independentes tais como: auditores, firmas de advogados e bancos de investimento, Governança Corporativa em companhias domiciliadas fora dos EUA e questões relacionadas à responsabilidade social das companhias.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento por boas práticas de Governança Corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando se tornarem mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo.

Em mercados emergentes existem problemas estruturais no que diz respeito aos direitos dos investidores. Esses problemas terminam por distorcer o mercado, reduzindo o interesse do investidor em participar da capitalização das empresas. Em conjunto com esses fatores, a importância do controle das empresas nesses mercados faz com que o ágio pago para se ter este controle seja excessivo, quando comparado com o que ocorre em outros países onde o interesse dos investidores minoritários tem sido resguardado por normas.

Oligopólios, empresas exclusivamente de controle e gestão familiar com alta concentração do capital, acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração figurativos passaram a dar lugar a investidores institucionais mais ativos, maior dispersão do controle acionário, maior foco na eficiência econômica e transparência na gestão.

Os investidores institucionais - seguradoras, fundos de pensão e fundos de investimentos, entre outros - assumiram uma postura ativa, passando a comparecer nas assembleias gerais, a exercer os direitos de voto de suas ações e a fiscalizar de modo mais próximo a gestão das companhias investidas.

A abertura e conseqüente modificação na estrutura societária das empresas também ocorreu no mercado financeiro. Houve aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o



que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais. Em resumo, as práticas de Governança Corporativa se tornaram prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores.

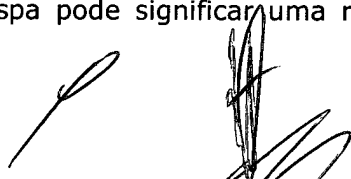
Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de Governança, foi publicado em 1999 o primeiro código sobre Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC. O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa Governança foram detalhados e aprofundados.

Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas e, em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM lançou sua cartilha sobre o tema Governança, documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a cartilha visa orientar sobre questões que afetam o relacionamento entre os já citados.

O estudo de Governança Corporativa tem encontrado no mercado acionário um dos campos mais férteis. A tentativa de desenvolver mecanismos que garantam a Governança Corporativa está associada à necessidade de reduzir as informações assimétricas existentes, particularmente entre investidor e administrador. As crises nos mercados acionários geralmente potencializam a necessidade de regras mais claras e que defendam os interesses dos acionistas.

Nesse sentido, a Bolsa de Valores do Estado de São Paulo - BM&FBovespa tenta, por meio do denominado "Novo Mercado", destacar as empresas nas quais existam mecanismos efetivos de Governança Corporativa. Ao fazer isto, é proposta daquela entidade criar segmentos de mercado com regras rígidas de Governança Corporativa e transparência.

O propósito da BM&FBovespa encontra respaldo nas empresas que pretendem praticar normas mais justas e adequadas de relacionamento com investidores. Para as empresas, receber o certificado da BM&FBovespa pode significar uma redução potencial no

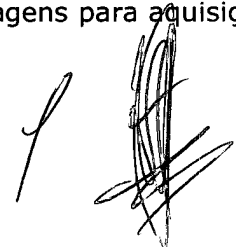


seu risco, com conseqüências naturais para o valor da empresa. Para o mercado como um todo, a estratégia da BM&FBovespa pode criar um efeito demonstração que possibilita a difusão das melhores práticas de Governança Corporativa.

Dentre as medidas desenvolvidas pela BM&FBovespa estão o já citado "Novo Mercado" e os "Níveis Diferenciados de Governança Corporativa". O "Novo Mercado" é direcionado para empresas que pretendem abrir seu capital. Neste ambiente são vendidas, exclusivamente, ações ordinárias. Os "Níveis Diferenciados de Governança Corporativa" visam a destacar entre as empresas que já possuem papéis negociados no mercado aquelas que se comprometem a adotar regras mais rígidas do que as constantes na legislação para aumentar a transparência e aprimorar o grau de Governança Corporativa. Dependendo do grau de comprometimento assumido, as empresas são classificadas nos Níveis 1 e 2.

A adesão das empresas ao Nível 1 ocorre por meio de assunção de compromisso perante a BM&FBovespa de cumprir uma série de requisitos, entre os quais podem ser citados:

- manutenção de circulação em mercado de ações que representem pelo menos 25% do capital da empresa: objetiva a pulverização do capital;
- realização de ofertas públicas de lançamentos de ações: visa, de igual modo, a dispersão das participações acionárias;
- melhoria das informações disponibilizadas trimestralmente, inclusive com a divulgação de dados consolidados e de prática de revisões especiais: objetiva aumentar a qualidade e a periodicidade das informações divulgadas;
- evidencição das operações com ativos de emissão da companhia possuídos por administradores e acionistas controladores: pretende aumentar a transparência dos negócios com papéis da companhia, transações estas realizadas pelos principais gestores;
- publicidade de acordos de acionistas: objetiva de igual modo demonstrar as estratégias adotadas por grupos de sócios na aquisição de papéis e deixar transparente a todos os acionistas suas vantagens para aquisição de novas subscrições; e



- produção e publicação de um calendário com todos os eventos corporativos: pretende aumentar o grau de publicidade do planejamento estratégico da empresa.

O Nível 2 de Governança Corporativa abrange regras ainda mais rígidas, pois além de prever as mesmas condições do Nível 1, exigem várias outras condutas de Governança e transparência que protegem os direitos dos acionistas minoritários. Em síntese são elas:

- mandato de 1 ano para os membros do Conselho de Administração: a medida visa claramente a profissionalização dos membros de um dos principais órgãos estatutários, responsável pelo acompanhamento da gestão;
- geração e publicação de demonstrativos contábeis segundo as regras contábeis norte-americanas e internacionais: permite a avaliação da empresa segundo as normas internacionais mais aceitas;
- garantia do direito a voto às ações preferenciais em matérias como fusão, cisão, incorporação: objetiva dar o mesmo tratamento aos detentores de ações ordinárias, controladores ou não, e aumentar os direitos dos acionistas preferenciais; e
- adesão à Câmara de Arbitragem para solução de conflitos societários: a Câmara de Arbitragem tem a finalidade de resolver problemas decorrentes de interesses conflitantes.

Em síntese, o segmento de Nível 1 se caracteriza por exigir práticas adicionais de liquidez das ações e transparência. Enquanto o Nível 2 tem por obrigação práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e Conselho de Administração. O "Novo Mercado", por fim, diferencia-se do Nível 2 pela exigência para emissão exclusiva de ações com direito a voto. Estes dois últimos apresentam como resultado esperado a redução das incertezas no processo de avaliação, investimento e de risco, o aumento de investidores interessados e, conseqüentemente, o fortalecimento do mercado acionário. Resultados que trazem benefícios para investidores, empresa, mercado e Brasil.

As empresas integrantes do Sistema Financeiro Nacional - SFN possuem, dentre várias peculiaridades, o fato de dependerem da confiança de seus depositantes ou participantes como garantia de sua

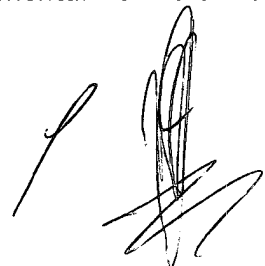


continuidade. Dessa forma, grande parte da legislação emanada do Conselho Monetário Nacional – CMN objetiva garantir essa confiança do público como um todo. A principal preocupação dos órgãos normativos do SFN é a diminuição dos riscos atrelados à atividade bancária, de forma a permitir a continuidade das operações das instituições integrantes do SFN, evitando, assim, crises de confiança que conduzam ao risco sistêmico.

É interessante destacar que a legislação bancária objetiva manter não só a confiança dos investidores na instituição financeira, aí inclusos controladores e demais acionistas. Ela é mais abrangente, pois tem como meta manter a credibilidade da entidade perante os depositantes e a sociedade. Neste sentido, o conceito de Governança Corporativa está presente no conjunto de normas que regem as operações das instituições financeiras nacionais, muitas vezes extrapolando as exigências contidas na Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404, de 1976), por meio de dispositivos que determinam a aplicação de procedimentos que viabilizem a otimização do desempenho e a transparência nas ações desenvolvidas por estas entidades.

No âmbito do setor de saúde suplementar o assunto, até o momento, não foi objeto de qualquer normativo específico por parte da ANS. Entretanto, observam-se movimentos iniciais na tentativa de disseminar os conceitos de Governança Corporativa como uma consequência das exigências impostas não apenas pela regulamentação, mas também, por exemplo, em razão das crescentes demandas por transparência e divulgação de informações.”

Os trabalhos coordenados pela Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras – DIOPE para atingir os objetivos pretendidos pela ANS ao inserir o tema Governança Corporativa em sua Agenda Regulatória teve início em meados de 2013. Entretanto, em 06 de fevereiro do mesmo ano, em São Paulo, a ANS e a BM&FBovespa promoveram o encontro “A Importância da Governança Corporativa para Operadoras de Planos de Saúde” a fim de ressaltar a importância de um sistema de boas práticas na gestão das operadoras de planos de saúde, tanto para aumentar o valor das organizações quanto para contribuir para sua longevidade.



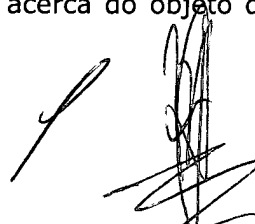
Retornando ao projeto da Agenda Regulatória, inicialmente definiu-se a importância da ANS celebrar um Acordo de Cooperação Técnica com o IBGC e constituir um Grupo Técnico – GT para discussões quanto à implementação das boas práticas de Governança Corporativa no mercado de saúde suplementar.

Sendo assim, a DIOPE submeteu à Diretoria Colegiada da ANS minuta do citado acordo de cooperação, que foi apreciada na 384ª Reunião Ordinária de Diretoria Colegiada, realizada em 11 de setembro de 2013, e após sua regular tramitação, em 18 de dezembro de 2013, o acordo foi assinado pelo Diretor-Presidente da ANS e a Superintendente Geral do IBGC e o respectivo Extrato de Acordo de Cooperação Técnica foi publicado no Diário Oficial da União - DOU em 24 de janeiro de 2014.

Tal acordo, com prazo de vigência de cinco anos, “tem por objetivo instituir e regulamentar a cooperação científica e técnica entre o IBGC e a ANS destinada à realização de eventos acadêmicos/científicos, palestras, mesas redondas, bem como outros projetos de interesse, com vistas a, conjuntamente, possibilitar o debate de temas relacionados ao mercado de saúde suplementar”.

Por sua vez, o GT proposto pela DIOPE a fim de elaborar um cronograma de aderência às boas práticas de Governança Corporativa para os diversos segmentos do mercado de saúde suplementar, definir critérios de avaliação da convergência das operadoras de planos de saúde aos patamares mínimos estabelecidos e desenvolver estudos quanto à concessão de incentivos regulatórios às operadoras que atingirem os padrões de Governança Corporativa a serem definidos em normativo foi aprovado na mesma 384ª Reunião Ordinária de Diretoria Colegiada e sua constituição publicada no DOU em 8 de novembro de 2013.

Coordenado pela DIOPE e composto por representantes de todas as diretorias da ANS e das entidades representativas do setor (Associação Brasileira de Medicina de Grupo – ABRAMGE, Confederação das Santas Casas de Misericórdia, Hospitais e Entidades Filantrópicas – CMB, Federação Nacional de Saúde Suplementar – Fenasaúde, Sindicato Nacional de Empresas de Odontologia de Grupo – Sinog, União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde – UNIDAS, Unimed do Brasil e Uniodonto do Brasil), o GT se reuniu pela primeira vez na sede da ANS no dia 25 de novembro de 2013, oportunidade em que se definiu que as entidades representativas do setor, de forma a subsidiar as futuras discussões no âmbito do GT, apresentariam suas contribuições, visões e perspectivas acerca do objeto do projeto da Agenda Regulatória em questão.



Em 04 de dezembro de 2013 a Unimed do Brasil encaminhou cópias do "Manual de Governança Cooperativa", do "Regimento do Selo Nacional Unimed de Governança Cooperativa" e do questionário para obtenção do referido selo e esclareceu que:

"O selo tem o intuito de premiar as Sociedades Cooperativas Unimed e as Sociedades Auxiliares Unimed que obtiverem a pontuação mínima necessária para obtenção deste.

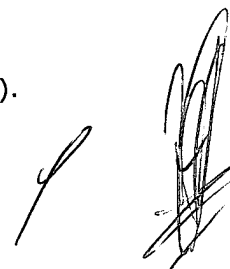
Os objetivos desta premiação são:

- Estimular o Sistema Unimed à prática da Governança Cooperativa como um diferencial, que comprove:
 - O cumprimento das exigências legais para o bom funcionamento das organizações; e
 - A prática de todos os quesitos mínimos estabelecidos pela Unimed do Brasil;
- Ressaltar o compromisso das organizações pela busca e aprimoramento constante dos conceitos presentes na governança, obtendo, por consequência, o respeito dos seus colaboradores, das sociedades e comunidades onde estão inseridos e o reconhecimento do mercado;
- Valorizar o trabalho médico por meio dos resultados apresentados."

Em 12 de fevereiro de 2014 o Sistema ABRAMGE/SINAMGE/SINOG apresentou suas contribuições, das quais se extrai que:

"2. (...) a consolidação da Governança Corporativa, a partir de conceitos especialmente formulados pelo (...) IBGC inclui notadamente a observância dos seguintes princípios, que devem se traduzir em medidas objetivas que considerem o perfil e a área de atuação de cada instituição:

- Transparência (...);
- Prestação de contas (...);
- Equidade (...);
- Responsabilidade Corporativa (...).





3. Considerando o ambiente das Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde e a despeito da necessidade de que especificidades e diferenças sejam observadas é fato que o mercado de saúde suplementar, especialmente em razão da dinâmica de regulação proposta pela (...) ANS já dispõe de mecanismos que traduzem os princípios acima em medidas concretas.

4. Citam-se, abaixo, exigências já impostas às Operadoras e que, de forma concreta, atendem aos princípios acima expostos:

- Publicação das Demonstrações Contábeis;
- Obrigatoriedade de execução de auditoria independente nas contas;
- Regulação da comunicação com o participante, que inclui, por exemplo, a obrigação de formalizar negativas de cobertura, prestar esclarecimentos quanto à cobertura (atualizações do Rol de Procedimentos) e demais questões contratuais (...), dentre outros;
- Exigência de publicação no portal a rede credenciada atualizada, associada com a exigência de que o mesmo portal indique link de acesso ao site da ANS;
- Criação de Ouvidorias;
- Divulgação de IDSS;
- Conformidade regulatória;
- Garantias financeiras;
- Monitoramento da garantia do atendimento;
- Monitoramento do risco assistencial;
- Rol de Procedimentos; e
- Definições para instrumentos jurídicos e registro de produtos.

(...)

6. A partir das exigências acima, que são apenas exemplificativas, nota-se ser um efeito natural da regulação provocar a concretização dos princípios de governança corporativa em atos objetivos.

7. A despeito da constatação, é fato que certos aperfeiçoamentos pode haver, especialmente porque ambientes semelhantes (...) já avançaram na discussão da Governança Corporativa (...).



(...)

23. É fato que a ANS já se propõe a identificar as Operadoras com maior risco para atuar de forma mais consistente e rigorosa nessas organizações. Contudo, pode-se ampliar o conceito para outras vertentes, especialmente como alternativa à rigorosa política punitiva, de forma a privilegiar a 'educação do sistema'.

24. Nesse aspecto, nota-se que algumas ferramentas que antes privilegiavam a correção autônoma de atos irregulares foram sendo reduzidas a partir de autorizações normativas pela ANS, tal como ocorreu com o instituto da reparação voluntária e eficaz, que agora pode ocorrer em hipóteses bastante restritas.

25. Em conclusão e embora o ambiente do mercado de saúde suplementar já conte com aspectos que se voltam à observância da Governança Corporativa e da Supervisão Baseada em Risco, pode-se especialmente incrementar os processos internos de mapeamento e controle de riscos pelas Operadoras, por exemplo, a partir da execução das denominadas matrizes de risco e, paralelamente, pode-se pensar em novo modelo de fiscalização da ANS que, na linha mais moderna já seguida por outros órgãos, substitua o atual modelo, ainda predominantemente reativo e coercitivo."

Em 13 de fevereiro de 2014 assim se manifestou a CMB:

"A nossa sugestão é para que o grupo possa produzir um manual de governança corporativa voltada para as operadoras de plano de saúde, levando em consideração as suas particularidades (...), discutindo, por exemplo, (Plano de Contas da Filantropia x ANS) e implantação de Auditoria Interna para monitoramento dos processos macro das Operadoras."

Por fim, em 18 de fevereiro de 2014 foram recepcionadas as considerações da UNIDAS, a seguir transcritas:

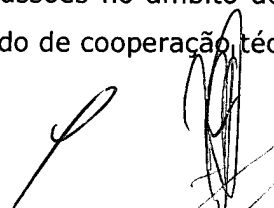


"(...) a UNIDAS e suas filiadas entendem que o viés a ser adotado por esse órgão regulador deverá ser no sentido da 'recomendação' das melhores práticas de governança corporativa, sem ações de caráter fiscalizatório, considerando algumas dificuldades que poderão surgir nessa nova construção, a saber:

1. Necessidade de estruturação de instâncias de governança e custos correspondentes;
2. Excesso de burocracia em função da adoção de um modelo de governança (documentação, atendimento a legislações, necessidade de assembleias, etc.);
3. Dificuldades em estabelecer os limites das gerências/instâncias de governança;
4. Possibilidade de resistências em função da mudança da cultura organizacional da operadora;
5. Elevação momentânea do custo operacional devido à necessidade de padronização e reorganização de rotinas;
6. Necessidade de criação de índices de monitoramento, o que pode prejudicar as operadoras localizadas em regiões onde possuem maiores dificuldades operacionais, bem como para todas as operadoras de pequeno e médio porte.

Em função da argumentação de que a recomendação para a adoção de práticas de governança corporativa pelas operadoras de autogestão seria benéfica para o setor de saúde suplementar, as filiadas sugeriram que fosse instituído pela (...) ANS um selo de qualidade e que fossem implementados critérios de avaliação das operadoras inscritas neste provável programa, bonificando as participantes através de uma pontuação adicional no IDSS, como forma de reconhecimento e incentivo para aquelas que comprovassem estar utilizando práticas de governança corporativa nos níveis recomendados pelo órgão regulador."

Diante das contribuições trazidas por algumas das entidades representativas do setor que compõem o GT e tendo em vista que o setor de saúde suplementar possui características como, por exemplo, alto faturamento, margens em queda, insatisfação dos consumidores em alta e elevadíssima relevância social, optou-se por previamente à continuidade das discussões no âmbito do GT intensificar a parceria com o IBGC amparada pelo já citado acordo de cooperação técnica.



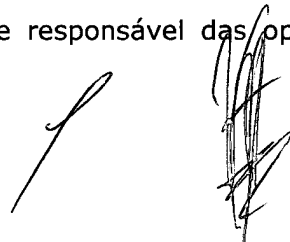
Ressalte-se que aprofundar ações de transparência e qualificação do conhecimento do cidadão são fundamentos de qualquer estruturação de um setor mais eficiente. Portanto, os princípios da moderna Governança Corporativa vêm ao encontro das necessidades de transparência, profissionalização e aumento da confiabilidade das empresas, tão necessárias às operadoras de planos de saúde.

Nesse sentido, considerando que poucas operadoras respondem por 50% do total de beneficiários do setor, ou seja, são as maiores operadoras, com margens um pouco mais altas e que deveriam fazer uso mais sistemático dos princípios de Governança Corporativa, procurou-se conhecer um pouco o trabalho de tais empresas, buscando-se seus documentos públicos para analisar a aderência aos princípios de Governança Corporativa.

Tal avaliação demonstrou que essas operadoras não vêm aderindo de forma sistemática e abrangente aos princípios de Governança Corporativa e quando o fazem restringem, ainda que parcialmente, o acesso a essas informações pelos consumidores e pela sociedade civil. Entretanto, a sistemática de análise não foi adequada para um diagnóstico setorial, sobretudo em razão das limitações impostas pelo tempo e pelas informações coletadas, havendo a necessidade de se conhecer a prática corrente para que se possa recomendar práticas que aumentem a eficiência do setor; motivo pelo qual entende-se ser relevante o desenvolvimento de pesquisa sistematizada e direcionada às operadoras de planos de saúde brasileiras com estrutura metodológica adequada à realização de um diagnóstico setorial, para em seguida se elaborar uma proposição de padrões mínimos de Governança Corporativa por porte para as operadoras.

Sem prejuízo do exposto, elaborou-se, com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, um rol de previsões normativas que dispusesse sobre a implantação de políticas de Governança Corporativa pelas operadoras de planos de saúde de grande porte, isto é, com mais de cem mil beneficiários, de maneira a estimular as futuras discussões no âmbito do GT, conforme disposto a seguir:

- a) as operadoras de grande porte deverão implementar, no âmbito de suas respectivas estruturas organizacionais, políticas de Governança Corporativa;
- b) a implementação das políticas de Governança Corporativa tem por objetivo estabelecer diretrizes para a gestão transparente e responsável das operadoras, com



vistas a aprimorar os mecanismos de regulação e melhorar a assistência à saúde dos beneficiários; e

c) as operadoras de grande porte deverão elaborar documento escrito contendo a descrição das políticas de Governança Corporativa por ela adotadas, que deverá ser aprovado pela administração das operadoras e revisto anualmente, contemplando os seguintes requisitos: i) descrição dos procedimentos para a gestão de riscos da operadora; ii) indicação expressa dos conselhos ou órgãos que participam da gestão da operadoras, bem como indicação dos nomes dos respectivos membros; iii) previsão da disponibilização e divulgação, para todos os acionistas, de eventuais acordos de acionistas existentes; e iv) previsão de realização de reunião, com periodicidade mínima semestral, para a divulgação aos acionistas os resultados financeiros da operadora e para a divulgação das remunerações e benefícios auferidos pelos diretores, presidente, vice-presidente e conselheiros, quando houver.

Tais propostas foram remetidas ao IBGC em 22 de abril de 2014 para sugestões; sendo constituído no IBGC, ainda que de maneira informal, uma comissão de profissionais para discutir o tema e em 25 de junho de 2014 o IBGC encaminhou suas considerações (fls. 112/114), das quais se extrai o que se segue:

"1. Introdução

As transformações que vêm ocorrendo na área da saúde nos últimos anos, tais como necessidade de permanentes investimentos para atualização tecnológica, fusões e aquisições e a busca da eficiência e da maior geração de valor para as empresas, exigem uma maior atenção dos órgãos reguladores e constante melhora administrativa dos agentes do setor.

No sentido de ganho administrativo para as operadoras, podemos destacar o aprimoramento do funcionamento da alta gestão da empresa e do sistema para tomada de decisões, bem como a redução no custo de capital da empresa e uma melhor percepção junto aos investidores externos e outros *stakeholders*.

(...)

Diante dessa finalidade, entendemos que a intenção da ANS, refletida no texto da minuta, é louvável e ocorre em momento oportuno, sinalizando



a intenção da Agência em dar um importante passo para a eficiência e modernização do setor.

(...)

2. Sugestões do IBGC para a Consulta Restrita

(...)

Níveis de Governança

(...) por compreender que toda organização, independente de porte, possui governança (logo, deve-se pensar em boas práticas), sugere-se criar 3 níveis de governança, com graus diferentes de exigências (do mais simples ao mais evoluído).

Propõe-se a adesão facultativa das operadoras aos diferentes níveis, com a obrigatória adesão, ao menos ao nível 2, pelas operadoras com número de beneficiários superior a 100 mil.

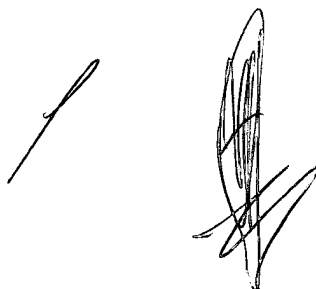
A sugestão apresenta-se de forma positiva por criar um programa de avaliação do nível de governança de todas as operadoras. O ato analisaria o cumprimento de determinadas práticas e, como desdobramento, a agência geraria um selo (nível 1, nível 2 ou nível 3) de governança, de modo a beneficiar as operadoras seguidoras das recomendações.

(...)

Tipos Societários

Faz-se necessário observar os diferentes tipos societários no setor e suas particularidades legais para o desenvolvimento da norma. (...).

Referência Documental



Sugere-se a adoção de um documento base ou a constituição de uma cartilha pela própria ANS sobre boas práticas de governança. A intenção é oferecer uma referência às operadoras acerca do tema.

Programa de Capacitação de Conselheiros

Reconhecendo que a atividade de conselheiro requer contínuo aperfeiçoamento profissional, recomenda-se a exigência de um número mínimo de conselheiros qualificados, de acordo com o porte da operadora.

O contínuo aperfeiçoamento permite indicar ao mercado e ao regulador que o conselheiro está apto a exercer suas funções. Para tanto, esse deve comprovar a sua atualização por meio de cursos, seminários, palestras e outros eventos, estipulados por um programa de educação continuada.

Assim, sugere-se, em complemento, a criação de um programa que determinará o número mínimo de horas por ano que o conselheiro deverá cursar, participar de eventos, palestras, seminários, docência e outros, bem como a análise e a validação dos eventos.”

Em seguida às conversas mantidas com o IBGC, seus colaboradores apresentaram em 19 de setembro de 2014, em caráter confidencial e para uso interno apenas da ANS e do IBGC, a proposta inicial para os níveis de governança que poderiam ser aplicados às operadoras de planos de saúde conforme fls. 115/117.

Observa-se, portanto, que as sugestões do IBGC vão além daquelas inicialmente elaboradas pela coordenação do GT como etapa prévia à continuidade da discussão sobre a implementação de boas práticas de Governança Corporativa com as entidades representativas do setor no âmbito do próprio GT, sobretudo no que se refere à aplicação de boas práticas de Governança Corporativa a todas as operadoras, independente do seu porte.

Em que pese a necessidade de se prosseguir nas discussões acerca do tema, caso ao final se conclua pela implementação de boas práticas de Governança Corporativa apenas para as operadoras de grande porte, no que diz respeito às operadoras de médio e pequeno portes os princípios de Governança Corporativa podem

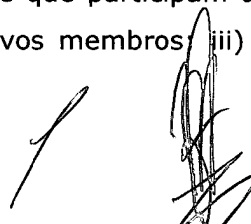
Handwritten signatures.

ser precedidos por melhores práticas de gestão, o que, por exemplo, poderá ser viabilizado mediante parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos – Finep do Ministério da Ciência e Tecnologia por meio de financiamento para projetos de inovação e capacitação conforme fls. 118/135.

Além disto, recomenda-se que se discutam, por exemplo, incentivos regulatórios tais como possibilidades de flexibilização da movimentação de ativos garantidores para as operadoras que atingirem determinado grau de aderência às boas práticas de Governança Corporativa, na medida em que isto trará maior confiabilidade e transparência às informações prestadas à ANS e ao mercado. Tais incentivos seriam ainda uma forma de reduzir o nível de “intervenção” do regulador na gestão financeira das operadoras à medida que a própria empresa demonstre e comprove comprometimento com os princípios básicos de governança.

Em síntese, tem-se as seguintes propostas de boas práticas de Governança Corporativa a serem implementadas em um primeiro momento em operadoras de grande porte e que merecem aprofundamento dos estudos, principalmente por meio de discussões no âmbito do GT que trata do tema e com amparo no acordo de cooperação técnica firmado entre a ANS e o IBGC:

- 1) adoção de um documento base ou a elaboração de uma cartilha pela ANS sobre boas práticas de Governança Corporativa de forma a servir como referência para as operadoras de planos de saúde;
- 2) as operadoras de grande porte deverão implementar, no âmbito de suas respectivas estruturas organizacionais, políticas de Governança Corporativa;
- 3) a implementação das políticas de Governança Corporativa tem por objetivo estabelecer diretrizes para a gestão transparente e responsável das operadoras, com vistas a aprimorar os mecanismos de regulação e melhorar a assistência à saúde dos beneficiários;
- 4) as operadoras de grande porte deverão elaborar documento escrito contendo a descrição das políticas de Governança Corporativa por ela adotadas, que deverá ser aprovado pela administração da operadora e revisto anualmente, contemplando os seguintes requisitos: i) descrição dos procedimentos para a gestão de riscos da operadora; ii) indicação expressa dos conselhos ou órgãos que participam da gestão da operadora, bem como indicação dos nomes dos respectivos membros; iii) previsão da



148
00

disponibilização e divulgação, para todos os acionistas, de eventuais acordos de acionistas existentes; e iv) previsão de realização de reunião, com periodicidade mínima semestral, para a divulgação aos acionistas os resultados financeiros da operadora e para a divulgação das remunerações e benefícios auferidos pelos diretores, presidente, vice-presidente e conselheiros, quando houver;

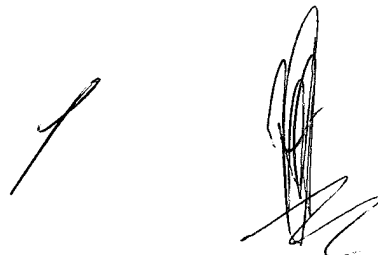
5) criação de 3 níveis de governança com graus diferentes de exigências (do mais simples ao mais evoluído), com adesão facultativa das operadoras aos diferentes níveis e com a obrigatória adesão, ao menos ao nível 2, pelas operadoras de grande porte, caso se opte pela implementação da Governança Corporativa em todas as operadoras de planos de saúde, independente do porte;

6) definição de um programa de capacitação continuada de conselheiros a fim de assegurar que os profissionais estão aptos a atuar nessas funções;

7) criação de selo ou certificação de adesão às boas práticas de Governança Corporativa pelas operadoras de planos de saúde, avaliando a possibilidade de concessão de incentivos regulatórios, como, por exemplo, a flexibilização da movimentação de ativos garantidores para as operadoras que atingirem determinado grau de aderência às boas práticas de Governança Corporativa, na medida em que isto trará maior confiabilidade e transparência às informações prestadas à ANS e ao mercado e incentivará a implementação das boas práticas de Governança Corporativa;

8) desenvolvimento de programa de melhoria das práticas de gestão para as operadoras de médio e pequeno portes preliminarmente à implementação dos princípios de Governança Corporativa, caso estes sejam exigidos apenas para as operadoras de grande porte, mediante, por exemplo, parcerias com a Financiadora de Estudos e Projetos – Finep do Ministério da Ciência e Tecnologia por meio de financiamento para projetos de inovação e capacitação;

9) ampliação e aperfeiçoamento do Programa de Conformidade Regulatória – PCR de forma a flexibilizar a regulação prudencial vigente (especialmente no que tange às exigências de ativos garantidores e de margem de solvência) para operadoras que demonstrem não só atendimento às exigências regulatórias (como atualmente), mas também a aderência às boas práticas de Governança Corporativa.




Face ao exposto, submetemos a matéria à consideração de V.Sa., entendendo terem sido cumpridos os objetivos do projeto em tela da Agenda Regulatória para o biênio 2013/2014, qual seja, “desenvolver estudos sobre a implantação dos princípios de Governança Corporativa”, permitindo-nos sugerir a inclusão do tema na Agenda Regulatória da ANS para o biênio 2015/2016 a fim de prosseguir com as discussões com as entidades representativas do setor de saúde suplementar no âmbito do já citado GT, de maneira que ao final seja possível consolidar as propostas aqui apresentadas.

Rio de Janeiro, 12 de novembro de 2014.



JOÃO CARLOS ALVES DA SILVA JÚNIOR
Gerente-Geral de Regimes Especiais



WASHINGTON OLIVEIRA ALVES
Gerente de Habilitação, Atuarial e Estudos
de Mercado