



GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SAÚDE SUPLEMENTAR: Estudo de Caso em uma Operadora de Plano de Saúde

Emanuella Faheina Chaves Ferreira¹
 Fátima Regina Ney Matos²
 Diana Macedo Matos³
 Maria Clara Cavalcante Bugarim⁴
 Diego de Queiroz Machado⁵

RESUMO:

A governança corporativa vem se consolidando no meio empresarial nos últimos vinte anos. Embora tenha origem no seio de empresas do mercado de capitais, tendo em vista as características e riscos dessas organizações, compreende-se que sua aplicação ultrapassa as fronteiras de mercado, vinculando-se aos mais diversos ramos de atuação, principalmente onde existe a necessidade de controle e prestação de contas, a exemplo do que ocorre com as empresas do mercado de saúde suplementar. Sendo assim, diante deste cenário em que algumas empresas do setor de saúde suplementar já começaram a adotar práticas de governança corporativa, o objetivo desta pesquisa é identificar as práticas de governança corporativa existentes na operadora CAMED. Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas junto aos membros da diretoria estratégia da operadora, além da observação sistemática e a análise de documentos. Dessa forma, foram identificadas boas práticas de governança corporativa, como o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva Colegiada. Pode-se concluir que as práticas de governança corporativa identificadas na CAMED contribuem para o fortalecimento do modelo de gestão dessa empresa, mesmo que possam ser aperfeiçoadas e até mesmo ampliada.

Palavras chave: governança corporativa, estudo de caso, setor de saúde.

ABSTRACT:

Corporate governance has been consolidated in the business for twenty years. Although originate in the business of the capital market, considering the characteristics and risks of these organizations, realizes that its application beyond the borders of the market, linking the different branches of activity, especially where there is a need control and accountability, similar to what

¹ Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: emanuellafcf@camed.com.br

² Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: fneymatos@unifor.br

³ Professora titular da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: dianamatos@unifor.br

⁴ Diretora do Centro de Comunicação e Gestão da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: mclara.bugarim@unifor.br

⁵ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: diegoqueirozm@yahoo.com.br

occurs with the company's health plan market. Thus, given this scenario in which some companies in the private health care have begun to adopt corporate governance practices, the objective of this research is to identify the corporate governance practices in existing operator CAMED. To collect the data used were interviews with members of the board operator's strategy, besides systematic observation and document analysis. Thus, we identified best practices in corporate governance, as the Board of Directors, Supervisory Board and Board of Governors. It can be concluded that the corporate governance practices identified in CAMED contribute to the strengthening of the management model of the company, even though they may be improved and even expanded.

Keywords: *corporate governance, case study, health sector.*

Introdução

A governança corporativa vem se consolidando no meio empresarial nos últimos vinte anos. Tal situação decorre de evidências de sua contribuição para uma gestão mais transparente e profissionalizada, além da minimização dos conflitos de agência e consequente maximização dos resultados corporativos. Neste sentido, estudos como os de Bridger (2006) e Silveira (2002) evidenciam essa correlação favorável entre a utilização de boas práticas de governança corporativa e a geração de valor e retorno sobre os investimentos, o que faz o tema ser considerado um dos principais focos das discussões sobre alta gestão no mundo moderno.

A fundamentação dos estudos sobre governança corporativa baseada na Teoria da Agência, parte do pressuposto de que a tarefa principal dos gestores é a tomada de decisões que possam contribuir para a maximização dos resultados da empresa, a fim de que seja possível o aumento da riqueza de todos os acionistas. Já a Teoria dos *Stakeholders* parte da compreensão de que a preocupação das organizações não estaria mais centrada, exclusivamente, na geração de valor para os principais acionistas, mas sim no fato de proporcionar o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos diversos *stakeholders* envolvidos no negócio. Observa-se, portanto, que as corporações que utilizam estratégias de governança, além de cultivar a melhor imagem diante de seus *stakeholders*, têm maior facilidade de adesão às linhas de crédito, e ainda o menor custo de capital e o menor risco para seus clientes e investidores. As boas práticas de governança corporativa contribuem, assim, para que a organização esteja mais preparada e fortalecida para competir em seu mercado de atuação.

Embora a governança corporativa tenha origem no seio de empresas do mercado de capitais, tendo em vista as características e riscos dessas organizações, compreende-se que sua aplicação ultrapassa as fronteiras de mercado, vinculando-se aos mais diversos ramos de atuação, principalmente onde existe a necessidade de controle e prestação de contas, a exemplo do que ocorre com as empresas do mercado de saúde suplementar, objeto de análise deste estudo. Para Cechin (2008), as organizações de saúde consistem em empresas que necessitam de perenidade, sustentabilidade e eficiência na gestão de custos, uma vez que comercializam

produtos e serviços a serem utilizados, no futuro, com a finalidade de custear tratamentos de saúde dos indivíduos afetados.

A Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Nordeste (CAMED) é uma operadora vinculada ao Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB), sediada em Fortaleza e com mais de 30 anos de atuação. Opera na região nordeste e possui uma rede credenciada para atendimento em todo o país. O seu negócio estratégico é “cuidar da saúde das pessoas”, e sua visão de futuro é obter este reconhecimento por parte da sociedade. É classificada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão regulador do segmento, como uma empresa que opera na modalidade de autogestão, onde a própria empresa ou outro tipo de organização institui e administra, sem finalidade lucrativa, o programa de assistência à saúde de seus beneficiários, reduzindo os gastos decorrentes com a intermediação das empresas de plano de saúde do mercado (UNIDAS, 1992).

A implantação de práticas de governança nestas organizações pode, assim, contribuir para o seu fortalecimento, além de lhes agregar certo valor, de aperfeiçoar as práticas de gestão e de ampliar a confiança dos investidores e mantenedores, como, no caso, o Banco do Nordeste. Esse, por se tratar de uma instituição financeira, possui mecanismos de governança implantados, favorecendo assim a cultura da profissionalização da gestão.

A tendência no setor de saúde brasileiro tem sido procurar, crescentemente, adotar sistemas de gestão eficazes, devido à existência de uma concorrência cada vez mais acirrada e alto custo dos procedimentos e serviços, onde somente organizações com sistemas fortemente implantados conseguirão sobreviver e crescer em longo prazo (MENDES, 2002). Não obstante, o segmento de planos privados de saúde é ainda uma área que demanda muitos investimentos, pois os custos com saúde são bastante elevados, principalmente em áreas como a da tecnologia, da gestão, dos recursos humanos, além da tecnologia médica, que oportuniza o surgimento de novas técnicas e de procedimentos de valor financeiro considerável.

Essa realidade aponta para uma necessidade imperativa das operadoras, que consiste em desenvolver mecanismos eficientes de gestão para torná-las mais competitivas, visando o enfrentamento de uma tendência natural, que é a elevação dos custos despendidos pela população assistida. O cenário é, portanto, bastante favorável para a consolidação de boas práticas de governança corporativa no setor de saúde suplementar, garantindo às operadoras a adesão a padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, e já existe essa preocupação no setor, embora os resultados ainda sejam considerados tênues (VILAR, 2007).

Sendo assim, diante deste cenário em que algumas empresas do setor de saúde suplementar já começaram a adotar práticas de governança corporativa, o objetivo desta pesquisa é identificar as práticas de governança corporativa existentes na operadora CAMED. Sua relevância destaca-se tendo em vista que a saúde é um setor de relevância pública, definido pela Constituição de 1998, ficando o Estado obrigado a garantir as condições necessárias ao atendimento da população

(LACERDA, 1998). Na impossibilidade do Estado cumprir o disposto na Constituição, desenvolveu-se o segmento de saúde suplementar, que atualmente conta com aproximadamente 1.723 operadoras de planos de saúde registradas e em atividade no Brasil, integrando uma carteira de mais de 45 milhões de pessoas (ANS, 2009).

2. Fundamentos da Governança Corporativa: Teorias da Agência e dos *Stakeholders*

As teorias econômicas podem ser consideradas precursoras fundamentais dos estudos organizacionais e, no que se refere ao tema governança, destacam-se a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria da Representação, a Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders*. Neste trabalho, foram enfatizadas as duas últimas teorias, pois estão relacionadas de modo significativo ao objeto do estudo.

As discussões que envolvem a Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders* são complexas e polêmicas e o cerne do antagonismo de ambas está vinculado ao principal objetivo que as organizações deveriam atender: a maximização dos resultados dos proprietários, conforme preconiza a Teoria da Agência, ou o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* envolvidos, sustentação da Teoria dos *Stakeholders*. Referidas teorias possuem origens distintas e são estudadas em diferentes áreas da Administração, sendo a Teoria da Agência originária da área de finanças e a Teoria dos *Stakeholders* oriunda da área de ciências sociais aplicadas, o que já é suficiente para evidenciar a complexidade da relação entre ambas.

Segundo Berle e Means (1987), estudiosos da evolução do ambiente econômico, é evidente, desde a década de 1930, o processo de dispersão do controle das grandes corporações, em virtude da pulverização do capital, ocasionando assim a separação entre a propriedade e a gestão. A propriedade privada é, portanto, diretamente atingida a partir da segregação entre propriedade e gestão, com impactos influenciando modificações importantes no ambiente econômico, notadamente o norte americano.

A Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), possui raiz no utilitarismo econômico e é o sustentáculo conceitual que subsidia os estudos da Governança Corporativa, embora existam outras teorias que ofereçam suporte ao tema. Já a Teoria dos *Stakeholders*, procura explicar a adaptação estratégica sob o olhar dos envolvidos com a organização, ou seja, os acionistas, clientes, comunidade, fornecedores, sociedade civil, governo, empregados, entre outros (FREEMAN, 1999).

A Teoria da Agência baseia-se, essencialmente, na divergência de informações e de interesses que podem surgir entre os acionistas e os proprietários (principal) e seus representantes, ou seja, os executivos e diretores (agentes). Assim, Jensen e Meckling (1976) aprofundaram o debate sobre a teoria da agência ao explicitar os problemas oriundos do conflito de interesses entre

aqueles que detêm a propriedade e seus representantes, a quem é delegada a direção do empreendimento. Para estes autores, a relação de agência é definida como sendo um contrato no qual uma ou mais pessoas nomeiam outra pessoa para exercer alguns serviços.

O problema de agência é para Jensen e Chew (2000) resultado dos diferentes interesses entre administradores e acionistas. De um lado o principal acionista tem como principal objetivo maximizar o valor da empresa, e do outro lado, seus executivos (agentes) podem adotar estratégias defensivas baseadas em preferências pessoais que os favoreçam, já que os agentes tendem a buscar em primeiro lugar o benefício pessoal, e não o crescimento do valor da companhia, objetivo principal dos acionistas.

De acordo com Jensen e Meckling (1976), o comportamento dos indivíduos está sempre fundamentado nos seus objetivos e interesses, não sendo possível que estes sejam interessados em maximizar quaisquer resultados senão os seus. Os interesses entre acionistas e gerentes se apresentam, assim, conflitantes e o comportamento almejado pelo principal pode não corresponder ao apresentado pelo agente.

Para Eisenhardt (1985), a habilidade dos acionistas principais em saberem se os agentes estão ou não agindo de acordo com seus interesses, depende das informações disponíveis. Essas informações podem ser obtidas diretamente pelo monitoramento direto das ações dos agentes, ou, indiretamente, pelo acompanhamento dos resultados produzidos pelos agentes. A assimetria das informações não favorece a adequada tomada de decisões por parte dos envolvidos. Os interesses de acionistas e executivos são conflitantes, facilitando a ocorrência de ação oportunista por parte do gestor. A governança corporativa apresenta-se assim como instrumento capaz de interferir em favor das partes com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo (CARVALHO, 2002).

Ao longo do século XX, esta teoria foi enriquecida a partir de contribuições de diversos estudiosos, como Jensen e Chew (2000), Brealey e Myers (2003) e Sundaram e Inkpen (2002), resguardando o principal objetivo das organizações – a maximização do lucro dos proprietários e acionistas principais. Eisenhardt (1989) considera importantes as contribuições da teoria da agência ao pensamento organizacional, embora esta seja criticada por seu caráter restrito ao, de certa forma, ignorar a complexidade e evolução das organizações, fenômeno considerado em outras teorias que fundamentam o tema governança.

A definição sobre a função objetivo da empresa serve como pano de fundo para a escolha do modelo de governança que mais se aplica ao tipo de organização. É nesse contexto que a *Teoria dos Stakeholders* se destaca para embasar os estudos de governança corporativa, no setor de saúde suplementar.

Segundo Freeman (1999), o termo *stakeholder* surgiu no campo da Administração em 1963, a partir de um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford, para designar com essa

palavra “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir”, a saber: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade. Clarkson (1995) compreende que todos os atores envolvidos são portadores de interesse e expectativas na organização, admitindo que sem esses a organização não existe.

O grande desafio organizacional é o de identificar as melhores formas de coordenar esses interesses, cabendo ao administrador gerenciá-los, considerando a existência de conflitos originários de objetivos antagônicos. Boas práticas de governança podem ajudar a intermediar potenciais conflitos de interesses entre os diversos *stakeholders*, ao tempo em que a organização deve também formular estratégias visando à defesa de seus próprios interesses.

De acordo com Campbell (1997), os interesses dos *stakeholders* são diferentes entre si, tendo em vista que cada grupo possui motivações distintas. Os clientes buscam qualidade nos produtos e serviços, os empregados almejam remuneração justa e boas oportunidades de carreira, além de satisfação no trabalho, à comunidade em que a organização está inserida almeja respeito ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável, e o governo determina, fiscaliza e exige o devido recolhimento de impostos. Já os investidores, acionistas e fornecedores esperam eficiência na utilização dos recursos, geração de lucro e retorno dos investimentos. Dessa forma, as relações entre *stakeholders* e empresas vão influenciar, diretamente, a estratégia organizacional, interferindo, assim, nas ações e nos resultados corporativos.

Contudo, segundo a Teoria da Agência, a missão das organizações deve estar a serviço e focada em gerar resultados para seus *shareholders* (acionistas), e não necessariamente para atender os diversos atores (clientes, fornecedores, sociedade), como defende a Teoria do *Stakeholders* em que o mecanismo de apropriação dos excedentes econômicos, além dos *shareholders* (acionistas), deve beneficiar também aos *stakeholders*. Dessa forma, a partir da compreensão desta teoria, a preocupação das organizações não estaria mais centrada, exclusivamente, na geração de valor para os principais acionistas, mas sim no fato de proporcionar o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos diversos *stakeholders*, envolvidos no negócio.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que o reconhecimento da necessidade de aproximação com os *stakeholders* favorece e incentiva a geração de riqueza e de cooperação com esses (OCDE, 2005). No segmento de saúde suplementar, principalmente nas operadoras de autogestão, objeto de análise deste trabalho, a influência dos *stakeholders* é presente e determinante em todo o processo decisório. Deve-se considerar a forte regulação, a natureza das referidas organizações, que é gerida na maioria das vezes pelos próprios tomadores dos serviços e pela cadeia de fornecedores, os usuários e a sociedade de modo geral.

3. Governança Corporativa: Conceitos, Valores e Modelo Brasileiro

A governança corporativa é um sistema de monitoramento instrumentalizado por um conjunto de práticas que contemplam direitos e relacionamentos das partes interessadas, exercício de poder e direção, que tem como objetivo subsidiar a tomada de decisões estratégicas. Destarte, os seus conceitos podem ser agrupados, segundo Andrade e Rossetti (2006), da seguinte forma: a) governança como guardião dos direitos; b) governança como sistema de relações; c) governança como estrutura de poder; d) governança como sistema normativo.

A governança, como guardião dos direitos, compõe-se de definições que enfatizam os direitos dos agentes com interesse no negócio. De acordo com Williamson (1996), a governança corporativa trata de assuntos relacionados à justiça, à transparência e à responsabilidade das empresas, com o objetivo de realizar a convergência de interesses entre o negócio e a sociedade.

O segundo conjunto de definições de governança corporativa se refere aos sistemas de relacionamento existentes na empresa, e nessa categoria destaca-se a definição do IBGC (2006, p. 37) “governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal.

O terceiro grupo trata dos sistemas de governo e das estruturas de poder que existem nas organizações, enfatizando aspectos do sistema de valores e de poder: governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas (IBGC, 2009).

Por fim, o quarto grupo de definições caracteriza-se pelo enfoque nos sistemas normativos das empresas. Dentro dessa linha de pensamento pode-se citar novamente o IBGC (2009), que conceitua governança corporativa como um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas.

Na definição da OECD (1999), a governança corporativa constitui um sistema segundo o qual as organizações são dirigidas e controladas. A estrutura de governança especifica a distribuição dos direitos e deveres de todos os envolvidos na organização, como por exemplo, o conselho de administração, a diretoria executiva e as demais partes interessadas, definindo também regras importantes para a tomada de decisões estratégicas.

A governança corporativa é sustentada por importantes e sólidos valores, a saber: *fairness*, *disclosure*, *accountability* e *compliance*. *Fairness* refere-se ao senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, e também na presença ativa nas assembleias gerais. *Disclosure* enfatiza a transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os

negócios e envolvem resultados, oportunidades e riscos. *Accountability* é prestação responsável de contas fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, fundamental para a confiabilidade da gestão e *compliance* refere-se à conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos regimes internos e nas instituições legais do país.

Conforme Andrade e Rosseti (2004), o surgimento da governança corporativa está diretamente relacionado com as seguintes razões: inadequação das relações entre gestores e acionistas, interesses divergentes dos acionistas controladores, atuação do conselho de administração, fusões e aquisições, reordenamentos organizacionais, além de algumas motivações externas, como por exemplo, mudanças no macro ambiente, mudanças nos ambientes de negócios, novos entrantes, dentre outros.

O modelo de governança corporativa brasileiro pode ser considerado um modelo misto, influenciado pela natureza do mercado, caracterizado historicamente pela ausência de robustez e de relevância do mercado de ações, e pelo governo. De acordo com Carvalho (2002), até o início da década de 1970 o Brasil possuía um mercado acionário bastante incipiente e desorganizado. A intervenção do governo no mercado de capitais tornou-se uma realidade considerando sua importância para o desenvolvimento do país e, como consequência, criou-se uma legislação promovendo incentivos para o seu desenvolvimento: aprovação da Lei 6.385/76, que disciplina o mercado de capitais, criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Lei n. 6.404/76, que dispõe sobre as sociedades por ações.

O mercado brasileiro apresentava um número reduzido de empresas de capital aberto e com pequena pulverização do capital acionário. Somente a partir dos anos de 1990, ocorreram as principais transformações na economia brasileira, principalmente no que se refere à questão da estrutura de propriedade das empresas, decorrente do processo de abertura comercial e redefinição dos padrões de consumo e de produção até então vigentes, além do processo de privatização das empresas estatais. Com a estabilização monetária, o país vivenciou um importante aumento da atratividade da economia nacional, decorrente de uma considerável expansão do mercado interno, que resultou na melhoria das condições internas da economia brasileira.

Barros et al. (2000) apontam a ocorrência de significativas mudanças no cenário internacional, que provocaram o retorno dos fluxos de capital estrangeiro ao país, embora isso não tenha significado um maior desenvolvimento do mercado nacional, uma vez que estes ficaram restritos a algumas poucas empresas que apresentavam liquidez nesse período. Com isso, o que houve, na verdade, foi um aumento da concentração e não dispersão de capitais nesta década. Para tentar superar esses problemas e fortalecer o mercado de capitais nacional, a partir do fim dos anos 90 se consolidou o movimento em favor das boas práticas de governança corporativa no Brasil, cujo marco inicial, segundo Silveira (2002), foi dado por meio da criação do IBGC, em 1995.

O próprio conceito de governança corporativa no Brasil é objeto de diversas definições. Teóricos organizacionais como Child e Rodrigues (2002, 2003) a consideram como um conjunto de mecanismos desenvolvidos para que a empresa seja gerenciada, dirigida e controlada, alinhada com os interesses dos *stakeholders*, especialmente os financeiros. A Cartilha de Governança da CVM, por sua vez, define governança corporativa como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

A partir de mudanças no ambiente organizacional brasileiro, novas empresas estão listando seu capital na Bolsa, além do aparecimento de empresas com capital disperso, fusões e aquisições de grandes companhias e a crise econômica mundial, fazendo emergir algumas fragilidades das organizações e de seus sistemas de governança.

4. O Mercado de Saúde Suplementar

Embora a Constituição Federal estabeleça que a saúde seja um direito de todos os cidadãos e dever do Estado, e assegure a universalidade, a integralidade e a equidade do sistema, existe a dualidade público-privado dentro do sistema de saúde brasileiro. Com o crescimento do setor privado na assistência à saúde, notadamente no mercado de saúde suplementar, o Estado paulatinamente tem se afastado da prestação dos serviços e passado a atuar na regulamentação do setor privado.

No Brasil, a expansão do mercado de saúde suplementar iniciou-se na década de 60, decorrente das deficiências de atendimento da rede pública. Em 1964, a Previdência Social iniciou processo de financiamentos de assistência médica para as empresas, via convênios, em que cada instituição conveniada assumia a responsabilidade da prestação de assistência médica em contrapartida de uma dispensa de contribuição ao sistema nacional de assistência (MENDES, 2002). Em 1967, foi criado o sistema Unimed, buscando oferecer uma alternativa às empresas de medicina de grupo e ao atendimento previdenciário deficiente. As cooperativas se desenvolveram em diversas regiões do país, ao tempo em que o Decreto-Lei 73, de 1966, instituiu o seguro saúde.

A partir do final da década de 70, o país vivenciou um importante movimento da sociedade civil para a democratização da saúde, compreendida como direito universal garantido pelo Estado e sob controle público. Foi um período caracterizado pela expansão de benefícios sociais, sendo assegurada a aposentadoria aos trabalhadores rurais e aos idosos. Porém, essa expansão não foi acompanhada da ampliação da base de financiamento contributiva, dando lugar assim a um sistema privado de serviços de saúde bastante complexo, com alta densidade tecnológica, e que foi se transformando num setor de acumulação de capital (COHN, 1995).

A abordagem de Donnangelo (1975) constitui uma referência sobre o surgimento do empresariamento da saúde como objeto de análise. Em seu trabalho, o autor analisa os tipos de acesso do consumidor aos serviços de saúde e a situação de trabalho do produtor de serviços com o surgimento dos novos arranjos da prática médica. O setor de saúde suplementar reúne empresas operadoras de planos de saúde, médicos, enfermeiros, dentistas e outros profissionais, além de hospitais, laboratórios e clínicas em uma rede prestadora de serviços de saúde que atende aos consumidores de planos privados de assistência à saúde. Neste contexto, existem basicamente dois tipos de planos de saúde, o individual e o coletivo. O plano individual é contratado diretamente pelo beneficiário (pessoa física) junto à operadora e o coletivo é contratado pela empresa ou instituição (pessoa jurídica).

Na área de saúde suplementar, o consumidor não possui instrumentos para coibir abusos aos seus direitos, além de ter baixa capacidade de negociação e pouca influência no controle da qualidade dos serviços que lhe são prestados. Isso ocorre, embora o tipo de plano a que está vinculado, individual ou coletivo, diferencie o poder de barganha entre os compradores. Apesar da ANS não ser um órgão de defesa do consumidor, uma vez que sua missão é preservar o interesse público em que se inclui também a capacidade de solvência das operadoras, essa deve ter seu foco no usuário a fim de suprir o desequilíbrio sistêmico que desfavorece o consumidor no mercado e o desequilíbrio histórico, evidenciado pelos abusos cometidos contra os consumidores no decorrer do processo de expansão do mercado de saúde suplementar (MONTONE, 2003).

A sustentação econômica do mercado de planos e seguros de saúde ocorre por meio de um mecanismo de cooperação voluntária conhecido como mutualismo. Esse instrumento de autoproteção funciona, de acordo com Cechin (2008), quando muitos indivíduos contribuem financeiramente (por meio do pagamento de prêmios) para que alguns poucos indivíduos possam, quando da ocorrência de doenças e necessidades de tratamentos, utilizar os serviços administrados pelas operadoras.

O mercado de saúde suplementar apresenta especificidades, expressas pelas relações contratuais estabelecidas entre seus agentes: paciente, operadora e provedor. Os problemas e as dificuldades são analisados, por exemplo, diante das falhas na cobertura e exclusão de procedimentos, das exigências para admissão de paciente, dos prazos de carência estabelecidos, da hierarquização de atendimentos de emergência, da ausência de cobertura imediata para doenças pré-existentes, dentre outros. A regulação do segmento de saúde suplementar destina-se, portanto, a corrigir as falhas de mercado e as condições contratuais que afetam consumidores e empresas.

5. Procedimentos Metodológicos

Nesta pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso, pois se buscou descobrir e entender um fenômeno, um processo ou uma perspectiva e visões de mundo de pessoas envolvidas (MERRIAM, 1998). Embora práticas de governança corporativa possam gerar estudos quantitativos, a abordagem qualitativa foi privilegiada porque se procurou compreender as práticas de governança corporativa existentes na operadora de plano de saúde na modalidade autogestão. Nesse sentido, foram observados os pormenores descritivos relativos a pessoas, locais e conversas, investigando o fenômeno em seu contexto natural e privilegiando a compreensão a partir da perspectiva dos sujeitos (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Foram escolhidos sujeitos que pudessem efetivamente ajudar a compreender o fenômeno em estudo (MERRIAM, 1998), portanto, a amostragem intencional ou deliberada foi escolhida. De acordo com Patton (2002), a lógica da amostragem intencional ou deliberada fundamenta-se em selecionar casos ricos de informação para o estudo. Assim, no período de junho a agosto de 2011, foram entrevistados os indivíduos que constituem o núcleo estratégico da CAMED considerado representativo para o estudo, quais sejam: um membro do Conselho Deliberativo, dois membros da Diretoria Executiva, cinco membros da superintendência, um membro do Comitê de Auditoria e um membro da Assessoria Estratégica, totalizando assim 10 pessoas. Foi utilizada a identificação numérica (1-10) para garantir a reserva do nome dos entrevistados. Estes funcionários ocupam cargos de gestão e participam do modelo de governança da CAMED, sendo, portanto, indicados para contribuir com a pesquisa. Todos os entrevistados concordaram com o termo de consentimento informado e com a gravação das entrevistas.

Para a coleta dos dados foram utilizadas a entrevista semiestruturada, a observação sistemática e a análise de documentos, ou seja, foram colhidos dados primários e dados secundários. As entrevistas foram realizadas individualmente nos meses de junho e julho de 2011, nas dependências da empresa, e duraram aproximadamente 40 minutos com cada executivo. O texto foi transcrito, com o objetivo de identificar o conteúdo apresentado pelos entrevistados.

Uma das pesquisadoras participa do grupo gestor da empresa há aproximadamente 10 anos, tendo se envolvido, neste período, em várias ações estratégicas, em diferentes setores organizacionais, o que facilitou o acesso aos respondentes e a obtenção de várias informações, tendo em vista que a profundidade das informações foi facilitada pelo nível de confiança, previamente estabelecido.

6. Práticas de Governança Corporativa Evidenciadas na CAMED

De acordo com Ventura, Soares e Fontes Filho (2008), a disseminação de boas práticas de governança não está limitada aos interesses exclusivos de organizações estatais, financeiras, fundos de pensão e cooperativas, com tem evidenciado instituições como Banco Mundial, OCDE e CVM. Dessa forma, toda e qualquer empresa pode se utilizar da governança corporativa, desde

que o modelo seja elaborado respeitando as características e particularidades de cada tipo de organização.

Como parte das estratégias para a consolidação de sua posição no mercado de atuação, a CAMED passou a adotar, a partir de 2007, práticas de governança corporativa, capitaneadas pelo seu Conselho de Administração, Diretoria Executiva Colegiada e Conselho Fiscal. Além dessas áreas, a empresa possui Auditoria e Comissão de Ética, formalmente constituída, com respectivo regimento e código, que contribuem para a governança da instituição. A CAMED ainda apresenta Relatório Anual que favorece a transparência e a evidenciação de informações importantes; bem como tem estruturado um modelo de gestão estratégica que busca o alcance dos objetivos de todos os *stakeholders* envolvidos.

A seguir, no Quadro 1, apresentam-se as características das principais práticas de governança identificadas na CAMED, a partir do modelo preconizado pelo IBGC:

PRÁTICAS EVIDENCIADAS NA CAMED	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ADERENTE ÀS RECOMENDAÇÕES DO IBGC?
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Composto por seis titulares, sendo um Presidente; - Renovação periódica; - Membros possuem formação de nível superior e experiência em direção ou assessoramento de empresas; - Mandato dos membros é de quatro anos; - Reuniões ordinárias mensais; - Tem como principais atribuições à fiscalização da Diretoria Executiva, o exame de demonstrações contábeis e financeiras e designação e destituição de membros da Diretoria; 	Sim
Diretoria Executiva	<ul style="list-style-type: none"> - Composta de três Diretores, sendo um Diretor Presidente; - Renovação Periódica; - Membros possuem formação de nível superior e experiência em direção ou assessoramento de empresas; - Tem como principais atribuições a gestão executiva da empresa, o encaminhamento de demonstrações contábeis e financeiras para o Conselho Fiscal e a discussão e divulgação do desempenho financeiro com o corpo gerencial. 	Sim
Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Composto por três titulares; - Mandato dos membros é de quatro anos, sem recondução; - Reuniões ordinárias mensais; - Tem como principais atribuições a apreciação mensal das demonstrações contábeis da empresa, emissão de pareceres sobre as demonstrações contábeis de encerramento de exercício e o exame das deliberações do Conselho de Administração. 	Sim

Quadro 1 – Práticas de governança corporativa da CAMED e respectiva aderência às práticas do IBGC.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir das entrevistas realizadas com integrantes do modelo de governança da CAMED, foi possível identificar a preocupação do patrocinador, no caso o Banco do Nordeste, com a aplicação de boas práticas de gestão, que vem sendo introduzidas periodicamente sempre com o objetivo de profissionalizar a empresa e torná-la, assim, mais forte e longa.

Ao serem interrogados sobre as principais razões que levaram a CAMED a implantar práticas de governança corporativa, como o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva, três entrevistados responderam:

As práticas de governança da CAMED iniciaram a partir da implantação do Conselho Fiscal, que existe já há mais tempo. Este Conselho se reportava diretamente ao Presidente do órgão patrocinador, no caso, o Banco do Nordeste, faltando assim um elo entre a CAMED e o Banco, o que foi solucionado com a implantação do Conselho de Administração, no final do ano de 2007. Acredito que com o crescimento da CAMED tornou-se necessária à implantação de uma estrutura de gestão mais independente do Banco do Nordeste (Entrevistado 1). A prática do Conselho de Administração já é comum em empresas que desejam crescer, o que sempre foi um grande interesse da CAMED, crescer, ser uma empresa auto-sustentável, independente, com vida longa, daí foi uma consequência à modernização e adoção de práticas inovadoras de gestão (Entrevistado 3).

O modelo bancário já atua com exigências legais de práticas de governança, por isso a CAMED, enquanto empresa do BNB, deve também atuar com essas práticas (Entrevistado 4).

Tais depoimentos revelam a preocupação com a perpetuidade e sustentabilidade da empresa, corroborando o estudo do IBGC (2006), que apontou o desejo de perpetuar o negócio como sendo o principal fator de motivação da adoção de boas práticas de governança corporativa.

Para outros entrevistados, fica clara a percepção de que o patrocinador, no caso o Banco do Nordeste do Brasil, influenciou diretamente a instituição de um Conselho de Administração e de uma Diretoria Executiva Colegiada:

Como a CAMED é uma empresa vinculada ao Banco do Nordeste, que já possui obrigações legais de instituição de um Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Colegiada, replicou-se para a CAMED o modelo, que traz muitas características do BNB, que tem se profissionalizado cada vez mais para ser um banco competitivo no seu mercado de atuação. Muitas das práticas de gestão do BNB são, via de regra, aplicadas na CAMED (Entrevistado 3).

A adoção destes modelos advém do desejo de modernizar a estrutura de gestão da CAMED, além de uma pressão exercida e influenciada pelo patrocinador, no caso o Banco do Nordeste (Entrevistado 6).

A gestão compartilhada da Camed favorece a aplicação dessas práticas. (Entrevistado 8).

O depoimento a seguir aborda a questão da importância da profissionalização nas empresas, que de acordo com Souza (2006), constitui uma questão de sobrevivência em

um mercado cada vez mais competitivo e exigente, conforme percebido por um entrevistado:

Acho que as práticas de governança ajudam a CAMED a ter cada vez mais vantagem competitiva, sendo reconhecida pelo seu mercado de atuação (Entrevistado 4).

Entretanto, segundo Andrade e Rossetti (2004), embora seja um importante valor corporativo, a governança corporativa por si só não cria valor. É necessário que se tenha um negócio estruturado, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado. A partir dessa realidade, as boas práticas de governança corporativa possibilitarão uma melhor gestão e a maximização de valor para os acionistas e demais envolvidos com a organização.

O modelo de governança corporativa é bom, e como qualquer coisa, pode ser bem ou mal usada, mas aí é outra questão. A governança corporativa é bacana porque dá um padrão de gestão, e isso permite por exemplo a mudança de gestores no curso de desenvolvimento da instituição, uma vez que está tudo documentado, dentro de um padrão (Entrevistado 6).

Segundo Souza (2006), a profissionalização da empresa e da diretoria executiva não consiste mais numa tendência ou estratégia. Trata-se de uma imposição do mercado, devido à necessidade da separação entre propriedade e gestão. Segundo o autor, além desse fato, vale ressaltar que a profissionalização evita a sobreposição dos interesses pessoais dos sócios e dos sucessores aos interesses da empresa. Os depoimentos a seguir revelam a importância da profissionalização:

As práticas de governança corporativa exigem uma grande experiência dos gestores envolvidos, onde cada um deve conhecer profundamente seu papel dentro da empresa. É necessário um amplo processo de profissionalização de todas as instâncias (Entrevistado 5).

O grupo gestor hoje tem consciência da importância do acompanhamento de indicadores para a melhor gestão da empresa, isso é um aspecto muito favorável da profissionalização da gestão (Entrevistado 6).

A instituição de um órgão, responsável por fiscalizar os atos da Diretoria Executiva, também, aparece na pesquisa como fundamental para a contribuição por um maior zelo e preocupação desta com a condução dos negócios da empresa, conforme explicitado no depoimento a seguir:

Quando existia apenas o Conselho Fiscal, este recomendava ações para a Diretoria, porém ficava faltando alguém para monitorar o desempenho da Diretoria Executiva, e este órgão hoje é o Conselho Deliberativo (Entrevistado 1).

A reforma do Estatuto da CAMED prevê as obrigações e responsabilidades dos Conselhos, facilitando a gestão (Entrevistado 4).

Este depoimento revela a importância do Conselho na organização, corroborando o pensamento de Oliveira (2006), que afirma ser o Conselho de Administração o órgão central e mais importante do modelo de governança.

Os Conselheiros aprenderam a ser conselheiros por meio da implantação do Regimento Interno do Conselho, de acordo com o Estatuto Social. Sentimos muita dificuldade no início, pois nem todos tinham a compreensão do modelo. É um processo de aprendizado e amadurecimento do Conselho (Entrevistado 8).

Andrade e Rosseti (2004, p. 216) também reforçam a importância do Conselho de Administração na estrutura de governança das empresas, enfatizando que os conselhos são responsáveis por “homologar as diretrizes estratégicas, além de monitorar os resultados das operações”.

No que se refere aos benefícios e às vantagens percebidos a partir da implantação de práticas de governança corporativa na CAMED, identificou-se, nas entrevistas realizadas, que os executivos enxergam melhoria na imagem institucional.

A percepção de quem está lá fora é de que a CAMED é uma empresa séria. Eu percebo que pessoas lá foram enxergam a CAMED melhor depois da implantação de uma Auditoria, dá mais respaldo (Entrevistado 4).

De acordo com os estudos de Nardi e Nakao (2006), e Andrade e Rosseti (2004) existe impacto positivo na imagem institucional das organizações que implantam boas práticas de governança corporativa, o que foi corroborado nestes depoimentos:

Muitas pessoas conhecem a CAMED por meio de suas práticas administrativas, que são uma referência no setor de planos de saúde. Muitas vezes saímos na frente, temos tido uma posição de vanguarda, e isso é reconhecido por outras operadoras, que nos procuram com certa frequência para realizar *benchmarks* (Entrevistado 3).

Daqui a algum tempo a ANS vai exigir que as empresas implantassem modelos de governança corporativa, e os próprios clientes escolherão as empresas que tiverem melhores práticas. Quando isso acontecer, a Camed já sairá na frente e com certeza será ainda mais reconhecida (Entrevistado 2).

Além da melhoria na imagem institucional da organização, Andrade e Rosseti (2004) evidenciam que as práticas de governança corporativa aperfeiçoam a gestão da empresa, de modo geral, o que é percebido claramente nos depoimentos a seguir:

Os resultados da empresa são muito discutidos, e com isso todo o corpo gestor cresce (Entrevistado 2).

A gestão da Camed é hoje mais organizada, embora ainda devam ser melhoradas muitas coisas, ter uma comunicação mais transparente e participativa (Entrevistado 9).

Uma das principais características da governança corporativa é contribuir para o equilíbrio dos interesses dos diversos atores envolvidos com a organização, de acordo com Correia e Amaral (2006), o que reflete também o pensamento de um entrevistado:

Desde a implantação deste novo modelo de gestão na CAMED, percebo que os assuntos são mais discutidos, mais tratados, digamos assim, existe uma preocupação em escutar os interesses dos associados, do banco e da CAMED, de forma que não beneficie apenas uma parte e sim todas, na medida do possível (Entrevistado 1).

Conforme explicitado no código do IBGC, um dos princípios da Governança Corporativa é a transparência. Sobre isso, referido código aponta: “Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições, leis ou regulamentos” (IBGC, 2009, p. 19).

Eu associo a CAMED como uma empresa que precisa ter transparência nas suas informações, precisa trazer para seus associados e sócios a prestação de contas de todas suas ações (Entrevistado 4).

Essas práticas de governança contribuem para uma maior transparência, porque a gestão é compartilhada entre associados e patrocinador. É um tipo de gestão mais democratizada, composta por várias visões distintas (Entrevistado 8).

É muita clara a preocupação com a transparência. Não dá para esconder resultado (Entrevistado 6).

Para a OECD (2004), um dos princípios da governança corporativa consiste na garantia de divulgação dos fatos relevantes, notadamente os relacionados com os resultados econômico-financeiros, o que foi devidamente identificado na CAMED, a partir dos depoimentos a seguir:

A CAMED disponibiliza para os seus conselheiros muitas informações estratégicas, a exemplo do Caderno de acompanhamento dos resultados dos projetos estratégicos, Caderno de resultados do planejamento estratégico, além das demonstrações de resultados, para que possam acompanhar o que está acontecendo na empresa (Entrevistado 1).

Percebo que a CAMED hoje está muito mais preocupada com a publicação das suas informações estratégicas do que antes. Hoje, existem muitos relatórios de prestação de contas, se dá um valor grande a isso, e acho que os associados gostam muito, ao ficarem sabendo dos números e da situação financeira da empresa. Além disso, os Fóruns com os Ativos e Aposentados contribui para disseminar as informações de forma alinhada (Entrevistado 2).

É sabido que existem também dificuldades para a implementação de um processo de aplicação de práticas governança corporativa, e tais dificuldades foram expostas, conforme depoimentos a seguir:

Vejo que uma das maiores dificuldades está no desconhecimento do assunto por parte de alguns envolvidos no processo. Acho que seria importante mais oportunidades de capacitação, por se tratar de um setor muito complexo e regulado. Poderíamos nos envolver e estudar mais os assuntos relacionados com a ANS, para discutir com mais propriedade (Entrevistado 5).

Acho que uma dificuldade que impacta no sucesso do modelo é a falta de conhecimento e preparo das pessoas. Quando existe mais conhecimento sobre o assunto, as pessoas tendem a se colocar mais e de uma forma melhor. O modelo é bom, mas é preciso uma melhor formação e representatividade em todos os níveis de gestão (Entrevistado 6).

Uma dificuldade que vejo é a sobreposição de funções entre instâncias, o que é normal para um modelo que ainda está sendo estruturado. Mas existe sim, a definição de papéis ainda não é muito clara e compromete a celeridade da tomada de decisão (Entrevistado 2).

É preciso que as responsabilidades do Conselho, Diretoria e Superintendentes sejam mais definidas, evitando que um entre na instância do outro. Outra dificuldade é a burocracia exagerada que existe em muitas ações, e se isso não for corrigido, o resultado para a empresa é muito negativo (Entrevistado 5).

Além das práticas formalmente identificadas na CAMED, existem outros instrumentos que favorecem uma boa gestão, a exemplo da Auditoria Interna, Ouvidoria e Comissão de Ética, conforme as falas a seguir:

A criação da Auditoria e da Ouvidoria da CAMED demonstram a intenção e preocupação com o cuidado da informação e com a transparência nos atos (Entrevistado 4).

A Auditoria Interna dá mais credibilidade e segurança para a empresa (Entrevistado 7).

A Ouvidoria é um órgão onde os associados da Camed podem registrar suas manifestações, fazer suas críticas e elogios. Tudo isso é um esforço para melhorar (Entrevistado 8).

As práticas formais e os instrumentos que favorecem a boa gestão contribuem para o fortalecimento do modelo estratégico e da imagem organizacional.

7. Considerações Finais

As boas práticas de governança corporativa podem ser aplicadas em toda e qualquer empresa que deseje consolidar um exitoso modelo de gestão, primando pela excelência e inovação empresarial. Dessa forma, as empresas que não se configuram como sociedades anônimas de capital aberto, podem se beneficiar com a adoção de boas práticas de governança corporativa, constituindo uma importante vantagem em relação aos seus mercados de atuação.

Com a evolução regulatória do setor de saúde suplementar, e suas respectivas exigências, as operadoras de planos de saúde passaram a buscar uma melhor profissionalização, melhorias de seus processos organizacionais, além do aperfeiçoamento de seus modelos de gestão, que abrem espaço para a implantação de boas práticas de governança corporativa, visando torná-las mais sustentáveis e sólidas.

O objetivo da pesquisa foi investigar a existência de práticas de governança corporativa na CAMED, com suas respectivas implicações. Foi identificada a existência de boas práticas de governança corporativa implantadas na CAMED, a exemplo do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva Colegiada. Uma das razões que levaram a CAMED a adotar práticas de governança, foi a forte influência do patrocinador, no caso o BNB, considerando que por se tratar de uma instituição financeira de economia mista, o BNB já adota, por exigências legais e regulamentares do seu órgão regulador, práticas de governança corporativa, passando a estender para as empresas sob seu controle as referidas iniciativas.

O próprio crescimento da empresa, o desejo de modernizar a estrutura administrativa e as mudanças do setor de saúde suplementar, impulsionadas pela ANS, também influenciaram a busca por práticas de excelência em gestão. Os benefícios auferidos com a implementação de práticas de governança se revelaram na fala de praticamente todos os entrevistados. Esses reconhecem que a empresa vem alcançando resultados expressivos que contribuíram para o aperfeiçoamento do seu modelo de gestão estratégica, trazendo para a empresa maior profissionalização, ampliação das discussões, melhoria da imagem institucional e busca por maior transparência por meio da divulgação de informações entre os envolvidos com a organização. Ademais, a preocupação com o equilíbrio dos interesses dos diversos *stakeholders* é presente, principalmente por se tratar de uma empresa que atua com prestação de serviços de saúde através da cooperação voluntária entre os associados, conhecida como mutualismo, além de ser vinculada a uma instituição de economia mista.

Foram apontadas como dificuldades para a implantação de práticas de governança, o pouco conhecimento do tema no âmbito da organização, o que dificulta a compreensão acerca da sua importância, além da necessidade de constante aperfeiçoamento de executivos e conselheiros para a execução de suas atividades, uma vez que envolve principalmente o conhecimento aprofundado do setor no qual a empresa está inserida.

Pode-se concluir que as práticas de governança corporativa identificadas na CAMED contribuem para o fortalecimento do modelo de gestão dessa empresa, mesmo que possam ser aperfeiçoadas e até mesmo ampliadas. A contribuição desta pesquisa foi identificar a ocorrência de práticas de governança corporativa em uma operadora do segmento do setor de saúde suplementar, que embora não possua obrigatoriedade, vem auferindo benefícios decorrentes da aplicação de boas práticas, à luz das recomendações do IBGC.

Referências:

- AGENCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Caderno de Informações da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos*. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2009.
- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARROS, J. de et al. *Desafios e oportunidades para o mercado de capitais brasileiro*. São Paulo: Bovespa, 2000. 52 p. Disponível em: http://www.bovespa.com.br/pdf/mercado_de_capitais_desafios/pdf Acesso em 19 mar. 11.
- BERLE, A.; MEANS, G. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. (Os economistas). São Paulo: Abril Cultural, 1987.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação*. Porto Codex: Porto Ed., 1994.
- BREALEY, R.; MYERS, S. *Principles of Corporate Finance*. New York: Ed. Irwin-McGraw Hill, 2003.
- BRIDGER, G. *Governança Corporativa e os efeitos da adesão aos níveis diferenciados de governança sobre o valor no mercado de capitais brasileiro*. 2006. Dissertação (Mestrado em Finanças) – Fundação Getúlio Vargas, FGV/EPG, São Paulo, 2006.
- CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*, London, v. 30, n. 3, p. 446-449, June 1997.
- CARVALHO, A. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 3, jul./set. 2002.
- CECHIN, J. *A história e os desafios da saúde suplementar: 10 anos de regulação*. São Paulo: Saraiva, 2008.

- CHILD, J.; RODRIGUES, S. *Corporate governance and new organizational forms: the problem of double and multiple agency*. University of Birmingham, 2002.
- CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, Mississippi State, v. 20, p. 92-117, Jan. 1995.
- COHN, A. Descentralização, Saúde e Democracia: o caso do município de Santo André (1989-1992). *Cadernos CEDEC*, nº 42, 1995.
- CORREIA, L.; AMARAL, F. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 13, 2006.
- DONNANGELO, M. *Medicina e Sociedade (O Médico e seu Mercado de Trabalho)*. São Paulo: Livraria Pioneira Ed., 1975.
- EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.
- FREEMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança Corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC, 2009.
- JENSEN, M.; CHEW, D. Governança Corporativa nos Estados Unidos. In: BERNSTEIN, P.; DAMODARAN, A. *Administração de investimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.
- LACERDA, E. (Org.). *O SUS e o Controle Social: guia de referência para conselheiros municipais*. Brasília: Ministério da Saúde, 1998.
- MENDES, E. *Os sistemas de serviços de saúde: o que os gestores devem saber sobre essas organizações complexas*. Fortaleza: Escola de Saúde Pública do Ceará, 2002.
- MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MONTONE, J. Evolução e Desafios da Regulação do Setor de Saúde Suplementar. *Série ANS*. Rio de Janeiro: Agência Nacional de Saúde Suplementar, n. 4, 2003.

- NARDI, P.; NAKAO, S. *Impacto da entrada nos níveis diferenciados de governança corporativa sobre a imagem institucional da empresa*. São Paulo: USP, 2006.
- OECD. *Principles of corporate governance*. 1999. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_en.pdf. Acesso em: 26 abr. 2011.
- PATTON, M. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- SILVEIRA, A. *Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2002.
- SOUZA, T. *Governança Corporativa e sucessão nas empresas familiares*. Especial para o site do IBGC, 2006. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>.
- SUNDARAM, A.; INKPEN, A. *The Corporate Objective Revisited*, Glendale. Essay. *Thunderbird American Graduate School of International Management*, 2002.
- UNIDAS UNIÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE AUTOGESTÃO EM SAÚDE. *Estatuto Social*. São Paulo: UNIDAS, 1992.
- VENTURA, E.; SOARES, M.; FONTES FILHO, J. *Governance in financial cooperatives and proposals for brasilian system*. 27º Congresso Internacional de CIRIEC sobre Economia Pública, Social y Cooperativa. Sevilla, 2008.
- VILAR, J. *Governança Corporativa em saúde: uma receita de qualidade para as empresas do setor*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.
- WILLIAMSON, O. *The mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.