

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JUSSARA MACHADO BUBNIAK

**ADEQUAÇÃO DAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE A RESOLUÇÃO  
NORMATIVA 443/2019**

CURITIBA

2020

JUSSARA MACHADO BUBNIAK

**ADEQUAÇÃO DAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE A RESOLUÇÃO  
NORMATIVA 443/2019**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA

2020

**JUSSARA MACHADO BUBNIAK**

**ADEQUAÇÃO DAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE A RESOLUÇÃO  
NORMATIVA 443/2019**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em MBA em Auditoria Integral.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof.: Dr<sup>a</sup> Sayuri Unoki de Azevedo  
Professor Orientador – UFPR

CURITIBA

2020

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pelo dom da vida, por me permitir mais uma vez dar um passo importante, guiando aos meus objetivos e segurando a minha mão nos momentos em que pensei em desistir.

Agradeço em especial ao meu esposo Maico Bubniak, ao apoio incondicional em todos os momentos, me ajudando, dando forças e sempre acreditando que eu conseguiria cumprir mais essa etapa da minha vida.

Agradeço ao meu gestor Elias de Oliveira, que me ajudou na escolha do tema deste trabalho, e que sempre dispõe do seu tempo para me orientar, me ajudando a ser uma profissional melhor a cada dia.

Agradeço também aos meus colegas, que conheci durante a jornada, em especial aos monitores da turma de MBA: Henrique Adriano de Sousa, Monica Fernanda da Paz, Rosmary Pinto Krasinski, Leodani das Neves Guinta e a agregada Caroline Ramalho, pois com eles estive longos 36 sábados de aula, nos quais aprendi muito, não somente em relação ao conteúdo, mas também como ser uma pessoa melhor, e com certeza os levarei sempre em meu coração.

Por fim, agradeço imensamente a UFPR e toda a equipe de professores pela oportunidade de aprendizado e em especial a professora Sayuri Unoki de Azevedo, que me orientou com tanta excelência nesse trabalho de conclusão.

**EPIGRAFE**

*“Continue fazendo um bom trabalho, mesmo que só por um instante, só pelo cintilar desta pequenina galáxia”.*

*Wisława Szymborska.*

**SIGLAS E ABEVIATURAS**

ANS	–	Agencia Nacional de Saúde Suplementar
CFC	–	Conselho Federal de Contabilidade
CI	–	Controles Internos
COSO	–	<i>Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway</i>
<i>Commission</i>		
CPS	–	Comissão Permanente de Solvência
CRC	–	Conselho Regional de Contabilidade
CVM	–	Comissão de Valores Mobiliários
DIOPE	–	Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras
D.O.U	–	Diário Oficial da União
GC	–	Governança Corporativa
GR	–	Gestão de Riscos
IBCA	–	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	–	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OPS	–	Operadora de Plano de Saúde
PPA	–	Procedimentos Previamente Acordados
RN	–	Resolução Normativa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1	O PAPEL DA AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR NA REGULAÇÃO DO SETOR DE SAÚDE.....	14
2.2	CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 443/2019	16
2.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
2.4	CONTROLES INTERNOS.....	24
2.5	GESTÃO DE RISCOS.....	26
2.6	AUDITORIA INTERNA.....	27
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>29</b>
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS.....	29
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	29
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	30
3.4	LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	30
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>31</b>
4.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA FINS DE SOLVÊNCIA.....	31
4.1.1	Práticas Mínimas.....	31
4.1.2	Práticas Avançadas.....	32
4.2	CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS.....	33
4.2.1	Práticas Mínimas.....	34
4.2.2	Práticas Avançadas.....	34
4.3	AUDITORIA INTERNA.....	35
4.4	AUDITORIA INDEPENDENTE E ENVIO DO RELATÓRIO DE PROCEDIMENTOS PREVIAMENTE ACORDADOS - PPA.....	36

4.4.1 Práticas mínimas .....	36
4.4.2 Práticas Avançadas.....	38
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>

## RESUMO

Atualmente, cerca de 47 milhões de brasileiros são atendidos por Operadoras de Planos de Saúde registradas na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), por isso, o grau de regulação nesse aspecto precisa garantir o mínimo de confiança da sustentabilidade no processo. O presente trabalho buscou, por meio de análise qualitativa descritiva e pesquisa bibliográfica, analisar a Resolução Normativa nº443 da ANS, a fim de compreender o contexto de insolvência do mercado de planos de saúde e proporcionando maior entendimento para a atualização da metodologia de cálculo de solvência das operadoras baseadas nos seus próprios riscos, envolvendo uma estruturação robusta de governança corporativa, controles internos e gestão de riscos da operação, além de possibilitar a redução da exigência de capital ou patrimônio para operadoras que comprovem a aderência de seus processos e estruturas internas as práticas exigidas. A mudança entrará em vigor a partir de 2023, e contemplará o envio do relatório de Procedimentos Previamente Acordados - PPA elaborado por Auditor Independente, com base nos dados do exercício antecedente.

**Palavras chaves:** Agência Nacional de Saúde Suplementar. Resolução Normativa. Solvência. Governança Corporativa. Gestão de Riscos. Controles Internos.

## ABSTRACT

Currently, approximately 47 million Brazilians are served by health insurance operators registered with the National Supplementary Health Agency (ANS), therefore, the level of regulation in this aspect needs to guarantee, at least, the confidence of the sustainability in the process. This work sought, through qualitative descriptive analysis and bibliographic research, to analyze ANS Normative Resolution No. 443. Because of this, and of major analyzes in order to understand the context of insolvency in the health insurance market, providing greater understanding for which will update the operators' solvency calculation methodology based on its own risks, involving a robust corporate governance structure, internal controls and risk management of the operation, in addition to enabling the reduction of the capital or equity requirement for operators that prove the adherence of their internal processes and structures in face of the required practices. The normative resolution will take effect from 2023 on, and will include sending the report of Previously Agreed Procedures - PPA prepared by an Independent Auditor, based on data from the previous year.

**Keywords:** National Supplementary Health Agency. Normative Resolution. Solvency. Corporate governance. Risk management. Internal controls.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Estão registrados na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), cerca de 47 milhões de beneficiários de planos de saúde, atendidos em média por 1199 operadoras. Ao considerar um número tão expressivo de vidas, percebe-se a necessidade de que essas operadoras se mantenham sólidas e que proporcionem o atendimento de qualidade aos seus beneficiários, por isso, são amplamente reguladas pela ANS, que visa acima de tudo garantir a solvência das operadoras e trazer maior confiabilidade dos seus usuários (BRAGANÇA et al., 2019; ANS, 2019).

Contudo, mesmo que as operadoras detenham em seu portfólio um grande número de regulações a seguir, a nota técnica nº 4/2018/GEHAE/GGAME/DIRAD-DIOPE/DIOPE, publicada pela reguladora, demonstra um resumo das tratativas sobre as análises do aumento do índice de empresas que encerram suas atividades e a identificação dos principais motivos que as levaram a insolvência indicando a necessidade de revisão dos processos de regulatórios, atentando para os riscos de descontinuidade de operações, geradas principalmente em função da baixa capacidade de gestão para suportar os riscos a que estão expostas (AVELAR et al, 2019; ANS, 2018).

Os resultados das análises demonstram que para um total de 119 relatórios finais da comissão de inquéritos da ANS, concluídos entre 2012 e 2018, evidenciam em todos os casos a insolvência relativa a problemas de gestão, associadas na maior parte a deficiência em controles internos e na falta de confiabilidade de informações financeiras, sendo que em 98% dos casos questões apontadas foram relacionadas à falta de confiabilidade nas informações fornecidas pelas ex-operadoras e em mais de 82% dos casos também foram apontadas deficiências nos controles internos (ANS, 2018).

Nesse sentido, a ANS publicou em D.O.U. em 28 de janeiro de 2019 a Resolução Normativa (RN) nº 443, de 25 de janeiro de 2019, que dispõe sobre a adoção de práticas mínimas de Governança Corporativa (GC), com ênfase em Controles Internos (CI) e gestão de riscos (GR), para fins de solvência das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde (OPS).

A resolução normativa traz um conjunto de mecanismos de incentivo e controle para minimização falhas e conflitos, considerando os riscos a que estão expostas de acordo com as diferentes estruturas e a necessidade de geri-los adequadamente possibilitando as operadoras a

calcularem seu capital com base nos seus principais riscos (subscrição, mercado, crédito, legal e operacional), e podendo com isso, ter uma redução de exigência de capital ou patrimônio para as operadoras que comprovem a aderência em seus processos, sendo que esta comprovação será feita através de uma avaliação que se tornará obrigatória a partir de 2023 (BRASIL, 2019).

Diante do exposto, o tema da pesquisa propõe o desenvolvimento de um estudo do que é necessário para a estruturação e adequação das OPS para receber as atualizações propostas na RN nº 443/2019 da ANS, visando reduzir o risco de insolvência e descontinuidade de operações de planos de saúde decorrentes de falhas de controles internos e a baixa capacidade de gestão dos riscos. Portanto, enuncia-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais as adequações necessárias para as operadoras de planos de saúde, de acordo com o que normatiza a resolução normativa RN 443/2019 da ANS?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um estudo sobre a adequação das Operadoras de Plano de Saúde, de acordo com o que normatiza a RN nº 443/2019 da ANS, visando estar de acordo com as diretrizes gerais para a Governança Corporativa, com ênfase em Controles Internos e Gestão de Riscos, com possível redução de exigência de capital ou patrimônio para operadoras que comprovem a aderência de seus processos e estruturas internas as práticas exigidas a partir de 2023.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Entender em que contexto houve a necessidade da revisão da metodologia de cálculo de margem de solvência.
- b) Realizar levantamento dos requisitos exigidos pela RN nº 443/2019.
- c) Identificar as práticas mínimas e avançadas de governança que devem ser desenvolvidos nas operadoras de plano de saúde para encaminhamento de modelos internos de capital baseado nos próprios riscos, em substituição à regra geral de margem de solvência, com vistas a induzir o uso de ferramentas de gestão para fortalecimento da solvência.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em primeiro lugar, no âmbito social, esta pesquisa se justifica pela importância da solvência das OPS no cenário atual brasileiro, onde atendem cerca de 47 milhões de pacientes. Visando então, manter a qualidade para seus beneficiários e prestadores de serviços de assistência à saúde com contratos junto as operadoras, evitando impactos decorrentes de eventual insolvência que podem estar sujeitas, ainda que atendam à regulamentação vigente, por conta de ineficiência da sua gestão de riscos para antecipar e agir de forma adequada sobre eventuais riscos associados à operação de planos de saúde, em especial os riscos de subscrição, crédito, mercado, legal e operacional.

Em segundo lugar, no âmbito profissional, considera-se a importância dos administradores, funcionários, colaboradores e demais profissionais ligados as operadoras, sejam sócios, cotistas e cooperados face a ausência de parâmetros regulatórios de governança que sirvam de referência para contribuir para o constante aperfeiçoamento das práticas e processos de CI e GR das operadoras. Além de estarem sujeitos aos eventuais efeitos de perdas não previstas ou insolvência, podem ter limitados acessos a informações sobre a situação econômico-financeira das operadoras e as ações da gestão em empresas com baixo nível de transparência e prestação de contas.

Em terceiro lugar, esta pesquisa busca incrementar o conhecimento acerca da recente publicação feita pela ANS, que tem sido foco central da pesquisa. E garantindo a importância de se estabelecer regras e definição para as práticas de GC, visando a solvência das OPS e garantindo a confiança de todo público envolvido na rede.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está estruturado de forma a descrever sobre a publicação da Resolução Normativa (RN) nº 443, de 25 de janeiro de 2019, qual dispõe sobre as margens de solvência das operadoras. Inicialmente este estudo fará a abordagem dos aspectos gerais da RN, abrangendo quais mudanças devem ser adotadas para atender os aspectos exigidos para as operadoras a ser entregue a partir do primeiro trimestre de 2023.

### 2.1 O PAPEL DA AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR NA REGULAÇÃO DO SETOR DE SAÚDE

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) foi criada através da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, como a instância reguladora dos planos de saúde no Brasil, um dos maiores sistemas privados de saúde do mundo. A ANS está vinculada ao Ministério da Saúde, e atua em todo território nacional de forma a regular, normatizar, controlar e fiscalizar as atividades das operadoras, garantindo assim a qualidade do serviço de assistência suplementar a saúde.

A sua finalidade institucional é promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, definindo o capital necessário para que uma operadora comece a operar e mantenha-se no negócio garantindo então a prestação de serviço aos beneficiários, através de série de regulamentações a serem seguidas, gerando assim maior confiabilidade aos seus usuários (ANS, 2019).

Atualmente, de acordo com as regras da ANS, o setor de saúde suplementar conta com uma regulação prudencial, ou seja, garantias que assegurem que a operadora tenha patrimônio condizente para absorver as oscilações dos riscos da operação de plano de saúde, um parâmetro chamado de Patrimônio Mínimo Ajustado (PMA), o qual é corrigido anualmente pelo IPCA. Contudo, essa regra adota um critério um tanto “engessado”, pois baseia-se na sua segmentação, região de comercialização e modalidade, independentemente do tamanho da sua carteira, desconsiderando por sua vez, os riscos individuais que cada operadora enfrenta em suas diferentes particularidades. Essas garantias financeiras são traduzidas na exigência de provisões técnicas, ou seja, valores contabilizados no passivo da operadora que refletem as obrigações

esperadas decorrentes da operação de plano de saúde, ativos garantidores e recursos próprios mínimos, mas não impedem por completo que uma operadora enfrente dificuldades para a continuidade e qualidade do serviço contratado pelo beneficiário (ANS, 2020).

O trabalho realizado pela agência reguladora de analisar o presente cenário e trazer medidas visando contribuir com a continuidade das OPS, iniciou a partir da deliberação da Diretoria colegiada (DICOL) da ANS através criação da Comissão Permanente de Solvência (CPS), com o objetivo principal de rever o modelo de capital vigente na saúde suplementar, fazendo a identificação e quantificação dos riscos enfrentados pelas operadoras, revisão do cálculo de capital, identificação da governança e transparência nas operadoras, e demais aspectos discutidos no decorrer, através de uma implementação gradativa desse trabalho, e que tem contribuído com grandes melhorias nos processos.

Em 2017, no segundo encontro realizado pela CPS, debateu-se a adoção de um modelo de capital baseado em riscos, e foram apresentados os principais resultados do questionário de riscos elaborado pela ANS e respondido voluntariamente pelas operadoras, para a compreensão dos aspectos que podem afetar a operação de planos de saúde. Esse questionário de riscos foi elaborado logo após o primeiro encontro e tinha a intenção inicial de conhecer os riscos enfrentados pelas OPS. Portanto, ele foi destinado as 1226 operadoras que estavam ativas no momento do envio, cujo preenchimento não era obrigatório, sendo que, foi obtido 591 respostas, trazendo à tona um cenário não muito favorável a situação atual das operadoras.

Após a tabulação dos resultados, esse levantamento chamado de relatório das respostas ao questionário de riscos respondido por operadoras de planos de saúde foi publicado pela ANS em março 2017, e revelou que a maior parte das operadoras não efetuava simulações relativas à performance futura de sua carteira, não possuíam nota técnica atuarial aprovada na agência, nem área responsável pelo gerenciamento de riscos, e também não tinham formalmente códigos de conduta e ética no ambiente corporativo. Ainda, a pesquisa mostrou que apenas um terço dessas empresas possuíam política de divulgação e transparência de suas informações na Internet (ANS, 2017)

Os estudos aconteceram levantando os principais pilares da solvência e da sustentabilidade econômica no longo prazo, necessários para desenvolver todas as questões levantadas e levando a ANS a realizar a consulta pública de nº 67 sobre de práticas de Governança Corporativa, Controles Internos e Gestão de Riscos com a finalidade reunir

informações, subsídios, sugestões ou críticas relativas à adoção dessas práticas pelas OPS, resultando então em 732 contribuições de 36 participantes, além da publicação da minuta que posteriormente levou a publicação da RN n° 443, trazendo a oportunidade para as operadoras gerarem sua reserva de capital baseada em seus próprios riscos de uma forma mais integrada e direcionada para fortalecimento de sua sobrevivência ao longo do tempo.

## 2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA RESOLUÇÃO NORMATIVA N° 443/2019

Em 25 de janeiro de 2019, foi promulgada a RN n° 443, a qual detalha como instrumento principal, como as OPS deverão adotar práticas GC, baseadas principalmente em CI e GR para fortalecer a solvência no mercado, a fim de viabilizar a continuidade da assistência à saúde dos beneficiários.

O prazo para implantação e atendimento a nova resolução deve acontecer até o final de 2022, com a possibilidade de adesão antecipada, considerando o processo de diagnóstico e estruturação, quanto a sua capacidade de gestão e governança em relação aos riscos inerentes da operação e a qualidade do seu desempenho no mercado, para que então em 2023 possam entregar a comprovação ao atendimento as exigências ao prazo estipulado, tendo como base os dados do exercício antecedente, e sendo comprovados através do envio de um relatório de comprovação a adequação.

Nesse momento, a obrigatoriedade do cumprimento da RN n° 443 direciona-se às operadoras de médio (até 100 mil beneficiários) e grande porte (exceto para as classificadas nas modalidades de Autogestão por Departamento de Recursos Humanos), e para as Administradoras de Benefícios, ficando facultativo para as operadoras de pequeno porte (até 20 mil beneficiários) e Autogestão.

O desenvolvimento de uma nova metodologia de cálculo para o regime de solvência das operadoras, com base em uma abordagem mais sensível aos riscos da operação, regulamentando as diretrizes gerais de GC, ênfase em CI e GR, propõe então uma revisão da margem de solvência das operadoras de planos de saúde, através de um novo modelo de gestão, que passará a ser calculado com base nos seus próprios riscos de operação, abandonando-se a regra atual de margem de solvência, prevista pela Resolução Normativa n° 209, de 2009.

Nesse sentido, proporcionará a adaptação da ANS às recomendações e as mais avançadas práticas internacionais e nacionais da regulação prudencial, migrando-se de uma abordagem baseada no cálculo de fatores simples para outra que contemple os fatores de exposição aos principais riscos financeiros que afetam os agentes regulados, com a possível redução de exigência de capital ou patrimônio para operadoras que comprovem a adoção de boas práticas, a estruturação de GC com foco em GR, em especial o atendimento aos principais riscos a que estão expostas.

Além da possibilidade da utilização de modelos próprios pelas operadoras que optarem pelo modelo de práticas avançadas da RN, como alternativa à regra de capital a ser exigida, considerando a premissa de que tais ações trazem maior confiabilidade e transparência às informações como forma de mitigar as ameaças à continuidade das atividades das operadoras, não somente as informações prestadas à ANS, mas também garantindo a confiança e seriedade das operadoras para todas as demais partes interessadas como beneficiários, sócios, cooperados, prestadores, investidores e outros órgãos de controle. Portanto, é importante que as características e estruturas de GC, GR e CI implementadas funcionem de acordo com as diretrizes específicas de cada organização, respeitando sua natureza, escala e complexidade. Sendo que é de responsabilidade dos administradores a implantação e a avaliação periódica.

A confirmação da aderência de seus processos e estruturas internas a tais diretrizes será feita através verificação feita por um Auditor Independente, o que proporcionará com sua avaliação um foco maior na confiabilidade dos dados, e o estabelecimento de uma sistemática de revisão e de avaliação do modelo.

A norma trata de dois modelos de gestão, então é importante que cada operadora avalie a sua necessidade de reserva de acordo com o seu levantamento de riscos e a sua análise aos requisitos propostos pelos modelos. Dessa forma, as operadoras devem optar pelo que melhor se adapte à sua realidade. Na prática, essa resolução implica em níveis mais elevados de governança e transparência em todos os sentidos. Todas as revisões nesse momento tratam-se de um trabalho árduo, e a busca não é só pela adequação às boas práticas do mercado, mas também a adoção de um conjunto de disciplinas de integridade, a fim de evitar, identificar e tratar qualquer inconformidade que possa ocorrer dentro da instituição, através de processos e de práticas muito bem formalizadas, com clareza nos documentos internos que devem ser divulgados a todos os interessados.

O primeiro modelo é o de práticas mínimas e está relacionado no ANEXO I-A e ANEXO I-B da normativa, apresentando a observância da administração da operadora no tratamento, análise, monitoramento e avaliação de práticas mínimas de gestão de riscos e controles internos a serem verificadas para atendimento da RN para as operadoras de planos de saúde e administradoras de benefícios. Assim, objetiva avaliar a necessidade de mais ou menos reserva de capital para garantir a operação dos planos de saúde aos seus beneficiários.

O segundo modelo está contemplado no ANEXO II, e consiste em práticas avançadas que contemplam o papel da administração a estruturação da GC, quanto as responsabilidades, conduta ética, demonstrações financeiras, CI, GR e Auditoria Interna (AI) para as operadoras com a utilização de modelos próprios de capital baseado em riscos. A aprovação para utilização desse modelo próprio acontecerá quando comprovado o atendimento de todos os requisitos do anexo e possibilitará às empresas a implementação de um sistema próprio de GR, passando então a mensurar seus próprios riscos com base em uma metodologia atuarial e econômica, bem como CI voltados para suas atividades e seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais. Portanto, tem como finalidade assegurar a confiabilidade das informações, dados e relatórios produzidos, buscar a utilização eficiente dos recursos, com eficácia em sua execução e atender à legislação e às normas internas aplicáveis.

A perspectiva de migração da atual regra de capital de Margem de Solvência para uma abordagem mais sensível aos riscos, com modelo próprio, envolve a alteração da fórmula de cálculo da exigência de capital regulatório, sendo que a margem de solvência pode influenciar decisivamente na organização, pois aquela que comprovar o atendimento de todos os requisitos descritos nessa RN poderá solicitar a redução de fatores de capital regulatório. Dessa forma, o patrimônio líquido necessário para operação, a serem observados para atuação no setor de saúde suplementar, será baseado em seus próprios riscos, com parâmetros ligados diretamente a operação, onde cada operadora poderá dizer qual é sua exposição a cada tipo de risco, adotando então, integralmente as práticas avançadas e a estrutura de GC, GR, CI e AI de forma individual.

Em geral, o levantamento dos riscos deve acontecer da seguinte forma: (I) os reguladores estabelecem um fator de capital mínimo e requisitam que os regulados construam bases de dados de perdas operacionais como forma de aperfeiçoamento desse fator; (II) a abordagem de avaliação de riscos deve ser mais qualitativas com a implementação de controles necessários para gerir esses riscos e assegurar que tais avaliações sejam confiáveis; e (III) consideração de eventos

que possam resultar em elevados custos operacionais, portanto é essencial que desde já as operadoras apropriem-se de conceitos e práticas de gestão de riscos e controles referentes aos seus processos internos para gestão prudente de suas atividades independentemente da regra de capital regulatório a ser estabelecido pela ANS.

Na sequência, o ANEXO III traz a metodologia de cálculo com a relação de indicadores mínimos para monitoramento da situação econômico-financeira das operadoras.

A análise e avaliação quanto a adesão e cumprimento desses requisitos será feita de forma periódica e enviada anualmente através do relatório de Procedimentos Previamente Acordados (PPA) elaborado por Auditor Independente, com base nos dados do exercício antecedente e enviados a ANS. Sendo que, quando a opção for pelas práticas avançadas, e houver a hipótese da identificação de desconformidades a redução dos fatores de capital pode ser suspensa pela ANS (após esclarecimentos prestados com a operadora) e a detecção de conduta omissiva por parte da empresa de auditoria Independente, haverá então a notificação ao conselho.

Diante disso, os Anexos IV-A, IV-B e V da normativa trazem uma espécie de *checklist*, com a descrição dos procedimentos previamente acordados que devem ser observados pelo Auditor Independente para a realização do PPA. O anexo IV-A apresenta os requisitos a serem atendidos para o modelo de práticas mínimas de GR e CI, o anexo IV-B demonstra os requisitos de práticas mínimas de GR e CI a serem verificados pelas administradoras de benefícios, já o anexo V, por sua vez, contém os quinze itens avaliativos que serão analisados quanto ao cumprimento das práticas avançadas, ambos, contemplam sobre a definição de papéis e responsabilidades dos órgãos de decisão e controle, conduta ética, canais de denúncia, conflitos de interesses, auditorias, integridade, tomada de decisão, detecção de fraudes e responsabilidade socioambiental.

Sendo a ANS parte interessada nas práticas de gestão e conformidade adotadas, esses itens serão verdadeiros “termômetros” à mensuração dos riscos de não-conformidade nos processos de gestão das OPS, e devem ser obrigatoriamente atendidos diante de avaliação dos processos feito pelo Auditor Independente.

As operadoras que deixarem de entregar o PPA ficarão sujeitas a sanções cabíveis na regulamentação, e para as operadoras que não conseguirem comprovar o cumprimento aos requisitos da norma devem apresentar, circunstanciadamente, justificativa da administração e descrever a prática alternativa adotada. A obrigação consiste essencialmente no subsídio de

informações a ANS. Portanto, as justificativas diante do não cumprimento e a descrição da prática adotada deve se dar através do método “*comply or explain*” “pratique ou explique”, sistemática que possibilita as empresas duas opções: (i) cumprir integralmente o conjunto de recomendações previstas pelo regulador (“*comply*”) ou (ii) identificar as distintas práticas adotadas e apresentar explicações para tanto (“*explain*”).

Esse conceito é amplamente aceito e reconhecido internacionalmente como o que melhor se adequa a códigos de práticas de GC, metodologia que possibilita a OPS a liberdade de fazer diferente daquilo que é a prática recomendada, desde que ela consiga se explicar para o mercado de uma maneira clara e efetiva dando a possibilidade a reguladora entender o que ela faz de diferente para que então possa ser avaliado se aquelas justificativas são consideradas válidas.

Sendo que a ANS, pode em qualquer momento desconsiderar a redução dos fatores de capital e modelo próprio de gestão quando da identificação do não cumprimento dos requisitos estipulados nos anexos da norma.

O Auditor Independente que fará a avaliação da operadora e elaboração do PPA, deve obrigatoriamente estar registrado na CVM e atender os critérios de independência e competência estabelecidos pelos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e o seu papel nesse momento será de avaliar e validar todo o processo implantado pelas operadoras, e, portanto, também precisa de métodos e regras que garantam sua independência, ou seja, não poderá ferir a independência do processo tendo prestados serviços de Consultoria e/ou AI nas operadoras nos dois últimos exercícios financeiros. Mas, é facultativo que o Auditor ou a empresa de auditoria seja a mesma contratada para avaliação das demonstrações contábeis, relatórios de PPA trimestral sobre a provisão de eventos/sinistros a liquidar e sobre o DIOPS/ANS, bem como de asseguarção sobre a base de dados para confecção das informações contábeis da operadora. Essa análise, portanto, para ser eficaz precisa ser feita pela OPS antes da contratação da Auditoria Independente, que por sua vez deve adotar regras que reduzam o risco de os auditores omitirem irregularidades ou fatos relevantes.

## 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com a definição do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (2015, p.20)

Ainda, segundo o IBGC (2020), a GC possui seus princípios voltados à transparência, à equidade no tratamento das partes interessadas no negócio, à prestação de contas apresentada de maneira suficiente e tempestiva, e a responsabilidade corporativa pelas decisões tomadas, que devem ser considerados para fins de atendimento a resolução normativa, portanto, detalha-se:

#### Transparência

Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. Conduz à postura ética e íntegra a todos os interessados, bem como é capaz de gerar confiança e consolidação de valores que todos numa organização respeitam (IBGC, 2020).

#### Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A equidade garante o equilíbrio nos relacionamentos, trata-se da capacidade de lidar com cada um de acordo com suas especificidades, com respeito, honestidade e sem preconceitos, onde a diversidade é considerada e respeitada, com o devido valor a costumes, crenças, religião, ideologias e preferências distintas (IBGC, 2020).

#### Prestação de Contas

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Acrescenta-se ainda que, quando feita corretamente a prestação de contas garante a transparência para que a empresa possa enxergar toda a utilização dos seus recursos, podendo assim tomar decisões estratégicas de investimentos ou cortar custos com base nos números levantados (IBGC, 2020).

#### Responsabilidade

Responsabilidade ou cidadania corporativa, direciona para o dever de uma organização perante a sociedade, sua responsabilidade com o entorno do ambiente em que está inserida, ou seja, inclui suas ações para com o meio ambiente e a sociedade (IBGC, 2020).

A GC é, portanto, um conjunto de boas práticas, com princípios pautados pela ética, que guiam a diretoria de uma organização. Essas boas práticas de Governança Corporativa são um conjunto, que, segundo a CVM (2002, p.1), 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, desta forma, garantindo uma vantagem competitiva aos acionistas ou quotistas das empresas, possibilitando então uma maior gestão estratégica e o efetivo controle da direção.

A sua deriva-se do original em inglês *corporate governance* e refere-se as relações entre sócios e as administrações das empresas. E a sua atuação torna-se cada vez mais presente nos cenários atuais, sendo utilizada como a forma mais ampla para identificar e conduzir diversos cenários necessários à gestão de uma organização, seja ela pública, privada, ou comunitária, com ou sem finalidade lucrativa.

A sua história iniciou ao longo do século XX, no comércio internacional com a expansão das transações financeiras em escala global, e foi se fortalecendo ao redor do mundo. Ainda em meados de 1980 nos Estados Unidos, os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas de maneira irregular, em detrimento dos acionistas (IBGC, 2020).

No início do século XXI, grandes escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas como a *Enron*, a *WorldCom* e a *Tyco*, desencadearam grandes discussões sobre a necessidade da divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria buscando então a transparência das informações. O congresso norte-americano, em resposta às fraudes ocorridas, aprovou a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOx), com importantes definições sobre práticas de GC que passaram a ser aplicadas a partir desse momento (IBGC,2020)

No Brasil, o movimento ganhou força com políticas adotadas nos anos de 1990, com a privatização de empresas estatais e a abertura de mercado. Em 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que em 1999 passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e publicou primeiro Código Brasileiro da Melhores Práticas de Governança Corporativa, que chegou em sua quinta edição em 2015, com temas mais modernos, contemplando e definindo os princípios básicos de governança e representando um grande passo no aprimoramento nas relações corporativas no país (DALLAGNOL et al, 2019).

A estruturação da governança dentro de uma corporação de forma eficaz é um processo longo, e requer a criação de um conselho de administração e de comitês, além de uma série de rotinas e procedimentos para melhorar o fluxo de informações que abastecem os tomadores de decisão garantindo a confiabilidade. Essa estruturação remete a organização o controle e a articulação de poder as partes com direitos de propriedade aos responsáveis pela gestão, não se limitando às questões de verificação de procedimentos contábeis, auditorias ou à remuneração dos gestores (FERREIRA et al, 2014).

Nas operadoras a GC é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoras, suas bases fundamentais norteiam as relações entre os principais (cooperados) e os agentes (administradores), visando assegurar que os interesses dos administradores estejam alinhados aos interesses dos cooperados, assegurando que os processos e as estratégias sejam corretamente seguidos e promovendo uma cultura de prestação de contas na organização, além desse fortalecimento da gestão das operadoras e também destaca-se a proteção adequada dos interesses dos beneficiários (FERREIRA et al, 2014).

Portanto, a adoção de boas práticas de GC nas operadoras é condição fundamental para sustentabilidade econômica, além disso, para o regulador, importa na medida em que garantir solidez e continuidade da assistência à saúde, protegendo os beneficiários de planos de saúde, desta forma, torna-se necessário o regulador induzir boas práticas de GR e CI como base de um bom sistema de governança nas operadoras (FERREIRA et al, 2014).

Diante disso, a publicação da RN nº 443 da ANS, tornará obrigatória a adoção de padrões mínimos de GC no âmbito das operadoras, assegurando então que as organizações tenham conduta ética, transparente e responsável, tornando sustentável a operação. Sendo a responsabilidade corporativa, a ação da operadora deve ser condizente com seu papel na sociedade, incluindo a manutenção da sua viabilidade econômico-financeira no curto, médio e longo prazo. Além das demonstrações financeiras e programa de integridade aplicável quando da escolha pelas práticas avançadas.

O programa de integridade, de acordo com a definição do Decreto nº 8.420/2015:

“Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.”

Apesar da normativa não referenciar o programa ao *compliance*, o programa de integridade faz parte das políticas de *compliance*, e está integralmente ligado ao combate da corrupção, com foco na prevenção, detecção e remediação de atos lesivos previstos na Lei nº 12.846, de 1º de agosto, de 2013.

Por fim, compreende-se que as operadoras passarão por uma adaptação de suas estruturas e cultura internas, e poderão então utilizar como base para sua estruturação ou reestruturação o Manual de Governança Corporativa para Fins de Solvência das operadoras preparado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), com instruções de como funcionará a estruturação e avaliação impostas pela RN. Esse manual é um documento elaborado para fornecer um parâmetro de como as operadoras devem se atualizar quanto ao nível de maturidade da GC em suas empresas de acordo com a opção feita para envio do relatório de procedimentos previamente acordados (PPA).

## 2.4 CONTROLES INTERNOS

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO:

O controle interno é um processo, conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: Eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das demonstrações financeiras e conformidade com leis e regulamentos cabíveis. (COSO apud Moeller, 2007, tradução livre)

O COSO é um modelo de referência na gestão, e representa um marco na evolução de como avaliar a efetividade de controles internos relacionados não só a relatórios financeiros, mas todas operações que envolve o negócio das empresas (FARIAS et al, 2009).

Controles Internos proporcionam um conjunto de regras e diretrizes que visam minimizar a probabilidade de falhas ou desvios dentro de uma organização, permitindo então, que o usuário tenha um maior controle de informações, clareza e transparência (PAIXÃO, 2019)

De acordo com a Resolução Normativa nº 443, controles internos são o conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização.

Portanto, uma estrutura apropriada de controle interno conduz a organização no atingimento dos objetivos, de forma ética nos negócios, proporcionando métodos a serem adotadas pela empresa, visando o alcance de um nível de governança e melhoria na eficiência gerencial e operacional, além da proteção de seu patrimônio. Portanto, empresas que desejam aumentar seu valor e lucratividade precisam ter em vista seus objetivos, aliados a todas as dificuldades para o alcance destes, e adotar estratégias eficientes para que essa valorização aconteça, garantindo então a exatidão e fidedignidade dos seus dados contábeis, eficiência operacional e mecanismos eficientes para melhorar o desempenho da entidade (FARIAS et al, 2009).

Conforme Pereira (2009), há três grandes conjuntos de objetivos principais visados pelo controle interno: (I) Objetivos de Desempenho: remete ao envolvimento e desempenho do quadro pessoal capaz de assegurar a avaliação da qualidade dos ativos; os procedimentos para cada área, delegando e distribuindo as responsabilidades; e a identificação, avaliação e controle de riscos. (II) Objetivos de informação: incluem relatórios confiáveis e precisos, como os demonstrativos contábeis e financeiros proporcionando os dados e relatórios gerenciais para expressar a qualidade dos ativos. (III) Objetivos de conformidade: garantem a conformidade com as leis, com os regulamentos e com os procedimentos da organização.

Os componentes do sistema de CI estão ligados ao ambiente de controle, seja influenciado por fatores internos ou externos, e dependem muitas vezes da cultura da organização, por suas normas, processos e estruturas que vão orientar as pessoas. Portanto, considera-se a identificação, mapeamento dos processos, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos. Essas técnicas permitem uma representação gráfica das operações sob análise, evidenciando a sequência das atividades, os agentes envolvidos, os prazos e o fluxo dos documentos em uma organização, permitindo identificar mais facilmente as oportunidades para a racionalização e aperfeiçoamento dos processos de trabalho em uma organização (FARIAS et al, 2009).

Desta forma, para tratar os riscos identificados e que podem impedir o alcance dos resultados organizacionais é que são desenvolvidos os controles, visando melhorar o desempenho das organizações antes que estes se materializem e causem um impacto negativo nas organizações (MONTEIRO, 2015).

## 2.5 GESTÃO DE RISCOS

De acordo com o COSO (2007), o Gerenciamento de Riscos Corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor, sendo definido da seguinte forma:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (2007, p. 4)

A Gestão de Riscos é definido como o conjunto de processos, ações, métodos e melhorias que tem por finalidade combater prejuízos e alcançar as metas estabelecidas. Estas metas, por sua vez, dependem da integração dos interesses e objetivos estabelecidos para atenderem aos *stakeholders*. Essas perspectivas são cada vez maiores, o aumento da competitividade dos negócios e a descentralização do poder de decisão fazem com que as organizações adotem instrumentos de controle visando então a continuidade do negócio (OLIVEIRA JÚNIOR et al, 2015).

Ainda, segundo a metodologia COSO:

“gerenciamento de riscos corporativos pode ser definido como: Um processo contínuo que flui através da organização; conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização; aplicado a definição das estratégias; aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta; formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite e risco; capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização; orientado para realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas mais dependentes.” (COSO, 2007, p. 4)

A Resolução Normativa nº 443 busca com a sua publicação inserir dentro das organizações uma metodologia ligada a gestão da necessidade das operadoras de gerir seus próprios riscos, portanto, o objetivo da gestão de riscos nesse cenário deve ser o de uniformizar o conhecimento entre os administradores da organização quanto aos principais riscos a que estão expostas em suas atividades (subscrição, crédito, mercado, legal e operacional), conduzir a tomada de decisões que possibilitem o tratamento e o monitoramento dos riscos, aperfeiçoar os processos, e ainda promover a continuidade e sustentabilidade das operadoras. A migração da

margem de solvência possibilitara as operadoras optarem por uma estrutura de capital próprio baseado em seus próprios riscos, oferecendo também a possibilidade de redução de exigência de capital ou patrimônio para as operadoras que comprovem a aderência de seus processos.

Após a publicação da RN nº 443, a ANS publicou a Consulta Pública nº 73 em março de 2019, com a proposta de resolução normativa que disciplina os critérios para definição do capital regulatório das operadoras de planos de assistência à saúde com o objetivo de colher subsídios para a proposta de modificação das regras que definem o limite mínimo de patrimônio líquido ajustado que as operadoras devem observar (capital regulatório).

Essa consulta posteriormente levou a publicação da RN nº 451 em 06 de março de 2020, que define os critérios sobre o capital regulatório em especial sobre o risco de subscrição, ou seja, na capacidade da operadora de manter contratos seja ele com pessoa física ou jurídica, contando com a receita sem saber previamente as despesas que virão ao longo da vigência desses contratos. Assim, o risco de subscrição está relacionado a capacidade que a operadora tem de honrar com esses contratos e manter a assistência à saúde para esse público. Esse risco é considerado primordial para uma boa gestão da operação, pois se a operadora não calcular corretamente seus preços ou se as suas provisões estiverem mal dimensionadas ela não conseguirá manter seus contratos.

Os demais riscos estão sendo acompanhados pelo CPS, e devem ser publicados por meio de novas resoluções normativas como exigência de constituição. Dentre eles, a Agência entende que o risco operacional é o mais difícil de modelar e o que requer mais indicadores não matemáticos, baseados em práticas de gestão e controles, motivo pelo qual propõe uma abordagem qualitativa para esta porção do risco de solvência, baseada em certificação de governança.

## 2.6 AUDITORIA INTERNA

Segundo a definição do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA:

“A auditoria interna presta avaliação ao examinar e reportar sobre a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.” (2018, p.1)

A Auditoria Interna (AI) é, portanto, responsável pela salvaguarda dos ativos de uma organização, de forma independente e objetiva, visando proteger e agregar valor à organização, através de representatividade como modelo de integridade, objetividade, confidencialidade e competência no dia a dia (IIA, 2019)

Ainda, segundo a NBC TI 01 (2019), auditorias periódicas na organização garantem um grau elevado de conformidade com as políticas e normas internas, para isso é necessário a avaliação e acompanhamento junto às diversas áreas da organização, através de testes, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados, sendo que na identificação de eventuais fragilidades e não conformidades, deve-se reportá-las para a diretoria responsável para análise e tratamento, e posteriormente verificar se foram gerados planos de ação e se as demandas foram solucionadas, além disso, devem-se monitorar periodicamente quanto ao seu cumprimento, proporcionando a adequação dos processos, das informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

A independência da AI em relação à gestão garante que esteja livre de impedimentos e parcialidade no planejamento e execução de seu trabalho, desfrutando de acesso irrestrito às pessoas, recursos e informações de que necessita, promovendo maior conforto sobre seus processos e números à organização. (ALVES, 2015)

Sua atuação, pautada nos padrões previstos pelo IIA aumenta ainda mais possibilidade de contribuição com o conselho de administração, com a gestão, bem como, na melhoria da eficiência e qualidade dos negócios da empresa. (ALVES, 2015)

Portanto, para fins de atendimento da RN nº 443, a sua obrigatoriedade está ligada a opção pelas práticas avançadas de Governança Corporativa, qual deve estar ligada diretamente ao conselho de administração da operadora e deve seguir com a avaliação dos processos de gestão de riscos, sistemas de controles internos, mecanismos e procedimentos internos da operadora.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são tratados aspectos e procedimentos metodológicos para a realização do estudo. Primeiro, apresenta-se a caracterização da pesquisa, em seguida a descrição do objeto a ser estudado e a forma de que será conduzida a pesquisa.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

No presente trabalho será utilizado o tipo de pesquisa descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Já a explicativa é um tipo de pesquisa que explica a razão, o porquê dos fenômenos, aprofundando o conhecimento de uma dada realidade.

A pesquisa descritiva está relacionada a um estudo observacional, visando a identificação, registro e análises de características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Portanto, a grande contribuição nesse quesito será o de proporcionar novas visões sobre realidades já conhecidas (NUNES et al, 2016).

A pesquisa explicativa busca explorar o conhecimento mais profundo da realidade e também sugere uma direção, abordando o porquê das coisas, seu objetivo básico é a identificação dos fatores que determinam e contribuem para a ocorrência de um fenômeno. Portanto, esse tipo de pesquisa aprofunda ainda mais o conhecimento sobre a realidade, tentando explicar a razão e as relações de causas e efeitos dos fenômenos (GRAY, 2012).

#### 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Para atender os objetivos propostos, este estudo será classificado como Pesquisa Bibliográfica e Documental.

A pesquisa Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, portanto, cabe ao pesquisador estabelecer uma estratégia de pesquisa bibliográfica que tanto facilite a identificação dos principais trabalhos em meio a uma quantidade grande de possibilidades que permeiam a produção científica mundial, como garanta a capacidade de estabelecer as fronteiras do conhecimento advindo dos achados científicos (TREINTA et al 2013).

A pesquisa documental é elaborada com base na busca de informações em documentos histórico, institucional, associativo, oficial, etc, sendo que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação, portanto, a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico (SÁ-SILVA, 2009).

Cabe destacar que ambas as pesquisas são muito parecidas, sendo que a diferença aparece na natureza das fontes, a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias e que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (SÁ-SILVA, 2009).

### 3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Qualitativa, com o objetivo final de desenvolver um entendimento profundo de um assunto, questão ou problema da perspectiva de um indivíduo. A pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. A abordagem qualitativa oferece diferentes possibilidades de se realizar pesquisa e, neste estudo utilizara-se do estudo de caso aliado à pesquisa documental.

### 3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

O objeto desse estudo será a RN nº 443, publicada pela ANS, portanto, como etapa inicial desse trabalho será elaborada a pesquisa bibliográfica, objetivando a coleta de informações e dados que servirão de base para o trabalho, realizando então a análise de documentos como a resolução normativa tema do estudo e seus anexos, e demais embasamentos que proporcionem segurança aos dados do trabalho, como as consultas públicas que antecederam a publicação da mesma, e aos órgãos de apoio a essa implementação, afim de para obter informações sobre os passos a serem seguidos pelas organizações para atendimento a nova margem de solvência.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA FINS DE SOLVÊNCIA

Para fins do disposto na Resolução Normativa nº 443, a governança das operadoras é o sistema pelo qual as operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus proprietários, administradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Portanto, a estruturação da Governança Corporativa deve seguir de acordo os seus princípios, observando cada etapa, conforme detalhamento a seguir:

#### Transparência:

De acordo com a RN nº 443, deve haver a disponibilização dos resultados às partes interessadas, prezando por informações claras, completas, objetivas, e relevantes a todos os níveis da operadora e à sociedade, independentemente daquelas exigidas pela legislação.

#### Equidade:

De acordo com a RN nº 443, deve haver o tratamento justo e isonômico de todos os proprietários, beneficiários das operadoras e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

#### Prestação de contas:

Verifica-se na RN nº 443, que a prestação de contas é a tomada de responsabilidade dos administradores e das demais pessoas envolvidas nos diversos níveis da operadora diante de suas decisões, de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

#### Responsabilidade Corporativa:

Por fim, a RN nº 443, destaca a responsabilidade corporativa ligada a ação da operadora de acordo com seu papel na sociedade, incluindo a manutenção econômico-financeira no curto, médio e longo prazo.

#### **4.1.1 Práticas Mínimas**

A orientação nesse momento é que para as operadoras que optarem pelas práticas mínimas de governança observem no mínimo a revisão de forma clara e objetiva do estatuto ou contrato

social, com base nos anexos da RN nº 443, podendo também utilizar como base o Código das Melhores Práticas de Governança (IBGC, 2015), a formalização de canais de comunicação, garantindo a comunicação efetiva e acesso a informação entre os colaboradores e o tratamento de recomendações sobre Controles Internos e Gestão de Riscos, a análise e monitoramento econômico-financeiro com a apresentação e registro formal em ata (semestralmente aos administradores), contemplando indicadores e garantias financeiras, prática de gestão de riscos: subscrição, crédito, mercado, legal e operacional, e a transparência (específico para administradoras de benefícios).

#### **4.1.2 Práticas Avançadas**

Segundo a RN nº 443, quando a opção for feita pelo modelo de práticas avançadas, deve haver a estruturação da GC com papéis, responsabilidades, conduta ética e demonstrações financeiras, CI e GR efetivos, e também a estruturação da Auditoria Interna (AI).

As práticas de GC devem ser formalizadas de forma clara e objetiva em estatuto ou contrato social, regimentos ou regulamentos internos submetidos a revisão e aprovação das instâncias máximas de decisão e amplamente divulgadas às partes interessadas com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico da organização a longo prazo e para o bem comum (BRASIL, 2019).

A conduta ética deve estar prevista, com o estabelecimento de regras e aprovadas formalmente, portanto, a operadora deve formalizar os programas de integridade, que por sua vez, estão obrigatoriamente relacionados com a implementação de medidas relacionadas à Lei Anticorrupção e a ideia de combate a fraudes financeiras, desvios de dinheiro e recursos da empresa, entre outros atos que possam ser considerados corruptos e enquadrados nessa legislação específica (OLIVEIRA, 2017).

Além disso, deve ocorrer a implantação de políticas escritas, ou seja, a criação ou revisão de códigos de conduta e de ética dentro do estabelecimento, com conhecimento e aplicação para todos os envolvidos, a revisão pode utilizar como base os requisitos previstos na RN nº 443, e também com apoio no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) dispõe nesse princípio sobre a importância da condução de treinamentos, a facilitação a educação e

conhecimento aos colaboradores das corporações por meio de treinamentos corporativos, que são exemplos de formas para promover uma comunicação mais efetiva e deixar a cultura organizacional mais forte com relação às condutas de integridade e *compliance*. A facilitação da comunicação, a criação de programas de denúncias anônimas através da implementação de um canal que não exija identificação para o uso, bem divulgado, garantindo a confidencialidade.

O desenvolvimento de planos de ação corretiva, evitando a repetição de falhas em situações futuras, efetivando na empresa a cultura da melhoria contínua, e de ações mais transparentes, práticas que tem grande importância para o fortalecimento da gestão das operadoras e proteção adequada dos interesses dos beneficiários e prestadores de serviços de assistência à saúde e, conseqüentemente, para a própria continuidade das operações de planos de saúde e por fim, ao atendimento a nova metodologia de margem de solvência (IBGC, 2015).

Por fim, a Operadora de Plano de Saúde (OPS) deve submeter o balanço patrimonial e a demonstração dos resultados acumulados até 30 de junho do exercício corrente, quais devem ser analisados pela Auditoria Independente, até 30 de setembro do mesmo exercício, os quais devem ser aprovados pelos órgãos representativos da operadora e divulgados no site institucional após aprovação (BRASIL, 2019).

Conforme se percebe, a GC deve estar alinhada à gestão nas duas opções citadas acima e deve, portanto, buscar aprimorar os processos, ajudar na tomada de decisões, trazer a transparência e dar mais credibilidade, contribuindo para um desempenho econômico sustentável.

Os níveis de maturidade da GC a serem verificados pelo Auditor Independente vão levar em consideração primeiramente a opção da operadora quanto as práticas, da referida normativa. Além da definição de papéis e responsabilidades com conduta ética, observando os princípios citados acima (BRASIL, 2019).

## 4.2 CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS

Conforme a RN nº 443, a criação de uma estrutura de GR e de CI, ou ainda quando já existente, deve ter seu amadurecimento de forma a permitir que a entidade possa quantificar adequadamente a sua exposição, e transmitir um determinado nível de confiança, como requisitos essenciais, ou seja, quanto mais conhecimento, mais completo fica o mapeamento das ameaças.

#### **4.2.1 Práticas Mínimas**

Na opção pelas práticas mínimas, em relação ao CI, a RN nº 443 detalha que faz-se necessário a identificação dos controles existentes na operadora, elaboração documento com a descrição dos controles para as atividades da operadora e seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, incluindo: definição dos objetivos e das responsabilidades, meios de identificação e avaliação de riscos, canais de comunicação, testes de segurança e conciliação para os sistemas informatizados, ações ou plano de contingências.

Além disso, deve-se definir o fluxo e a forma de documentação para tratamento (acompanhamento) pela administração da operadora das recomendações sobre aspectos de controle e gestão feitas pelos órgãos de controles, pela AI, externa, atuário responsável, órgãos de controle ou órgão regulador.

Em relação a GR, a operadora deve realizar avaliações das práticas de gestão dos principais riscos inerentes a operação: subscrição, de crédito, de mercado, legal e operacional, observando os critérios de adequação, evolução, compartilhamento de riscos, capacidade de pagamento, cenário econômico, entre outros, conforme ANEXO I-A da norma. Esta análise deverá ser avaliada com base em relatórios financeiros da operadora, formalizadas em documento específico e apresentadas a diretoria para deliberação e formalização em atas.

#### **4.2.2 Práticas Avançadas**

Quando a opção for pelas práticas avançadas, conforme a RN nº 443, a operadora deve ter normativas internas de GR e CI que contemplem objetivos, princípios e estratégias, aprovadas e revisadas pelo conselho de administração, divulgadas a todos os níveis gerenciais e ainda, acessível a todos os colaboradores da operadora.

Uma das primeiras etapas é conhecer os riscos aos quais a empresa está submetida e os controles pré-existentes para tratamentos destes, tendo conhecimento de leis e regulamentos internos e externos. Após é necessário fazer a avaliação e mapeamento dos riscos visando identificar a ameaça a realização dos objetivos, interna e externamente, então torna-se necessário o envolvimento de todos os envolvidos na organização. Posteriormente, a elaboração de uma política de gestão de riscos para atendimento as medidas da nova resolução, nesse

sentido, o conhecimento adquirido na etapa anterior é fundamental para que contemple toda a organização (BRASIL, 2019).

A adequação à nova regra de capital será baseada na GR das operadoras e será composta por indicadores quantitativos e qualitativos, cujos modelos para mensuração e esclarecimento de cada um dos principais riscos seguiram em desenvolvimento pelo Comitê Permanente de Solvência (CPS) após a publicação da RN nº 443 que dispõe das regras de governança definidas pela ANS. Ainda, devem contemplar os cinco principais riscos inerentes a atividade: (I) subscrição que está relacionado a capacidade da operadora de honrar seus compromissos assumidos; (II) crédito que está relacionado a questão de inadimplências dos contratos de clientes, além de outros fatores como crises econômicas e instabilidades; (III) mercado que está ligado só preço de insumo de saúde, a flutuação dos preços, a inflação e aumento de taxas de juros, e (V) o risco legal, que se enquadra no cumprimento das normas da ANS, do judiciário, dos contratos com clientes e fornecedores, além de questões tributárias e ao (IV) risco operacional, que é muito amplo, pois contempla desde um dado errado que entra na operadora, acidentes, fraudes nas áreas, falhas humanas ou no sistema.

Um relatório periódico, no mínimo anual, deve ser elaborado pela área responsável, descrevendo os principais riscos identificados, sua análise, avaliação, opções de monitoramento e recomendações de tratamentos. Sendo que, esse relatório deve ser apresentado as diretorias executivas e submetido ao conselho de administração para a formulação de um plano de tratamento de riscos, contendo os responsáveis, ações a serem implementadas, os recursos, o cronograma e o monitoramento (BRASIL, 2019).

#### 4.3 AUDITORIA INTERNA

De acordo com a RN nº 443, a AI é obrigatória para as operadoras que optarem pelas práticas avançadas, quando para isso a organização deve possuir uma unidade específica ou ainda terceirizada, subordinada ao Conselho de Administração, com regulamento próprio, e emissão do plano anual e relatório anual aprovados pelo Conselho. Ainda, devem ser realizadas auditorias periódicas previstas no plano anual, com o objetivo de confirmar se as práticas estão em ordem, avaliar os riscos e identificar oportunidades de melhorias, além disso, deve fazer o processo de

monitoramento dentro da organização e ainda mantê-lo documentado para fins de análise do Auditor Independente.

Portanto, para fins de atendimento aos critérios das práticas avançadas de GC, os responsáveis pela atividade de AI devem elaborar e manter regulamento específico de auditoria, aprovado pelo conselho de administração ou órgão equivalente, e nele deve constar no mínimo: o objetivo e escopo da atividade, as atribuições e responsabilidades da equipe, a descrição das atividades a serem desenvolvidas, segregação das atividades, canais de comunicação e avaliação dos trabalhos de auditoria, além de requisitos e vedações para o exercício da função dentro da operadora e por fim, deve-se elaborar os procedimentos para coordenação da atividade de auditoria interna com a auditoria independente. (BRASIL, 2019).

#### 4.4 AUDITORIA INDEPENDENTE E ENVIO DO RELATÓRIO DE PROCEDIMENTOS PREVIAMENTE ACORDADOS - PPA

Conforme a RN nº 443, a verificação dos processos de GC, GR e CI das operadoras será realizado através do envio do relatório de Procedimentos Previamente Acordados (PPA), elaborado por um Auditor Independente, e que contemplará os dados do exercício antecedente referentes aos processos de GC, GR e CI da organização.

O PPA conta com um roteiro pré-estabelecido e detalhado a ser seguido pelo Auditor, esse roteiro está no anexo IV-A, IV-B e V da RN nº 443, e contemplará a avaliação das operadoras quanto a opção de práticas mínimas de governança ou ainda práticas avançadas de governança e com base nos apontamentos feitos pelo Auditor na entrega o PPA, a ANS fará a análise do nível de aderência das operadoras as práticas estabelecidas na normativa e ainda fará o deferimento ou não da redução de fatores de capitais para as operadoras que optarem para práticas avançadas, informando ainda seu período de vigência em caso de deferimento (BRASIL, 2019).

##### **4.4.1 Práticas mínimas**

O primeiro nível estabelecido pela RN nº 443 é o de práticas mínimas, e será utilizado pelas operadoras como um modelo padrão, portanto, devem atender no mínimo quanto aos seguintes requisitos, que serão analisados pelo Auditor Independente:

- Análise dos atos constitutivos e da definição da estrutura corporativa de gestão de riscos;
- Análise do monitoramento das recomendações feitas no último PPA (anos posteriores), análise do envio trimestral do PPA sobre provisões/eventos a liquidar e sobre o DIOPS/ANS, termo de responsabilidade atuarial (TRA), recomendações e melhorias registradas nas atas de reuniões do conselho, Ofícios da ANS e relatórios de conformidade com a normativa, relatório de avaliação de procedimentos e rotinas, incluindo o relatório circunstanciado sobre deficiências de CI e relatório de AI do ano em exercício, quando da existência do setor.
- Formalização de recomendações de melhorias ou correções dos procedimentos de melhorias elencados pelos órgãos de CI, AI, atuário responsável e Auditores Independentes.
- Designação de responsáveis pela implementação das ações necessárias, estabelecimento de prazos para conclusão e períodos de avaliação do andamento destas.
- Relatório de acompanhamento dessas recomendações, validação se recomendações estão sendo cumpridas, e se a opção for por não adotar, se existem documentos formais informando isso, e com justificativas do porquê, além da observação se alguma das deficiências de CI verificado pela AI ou Auditoria Externa se refere a alguma recomendação já considerada como implementada nesse caso;
- Realizações de reuniões de conselhos e comitês, ou proprietários com registro de atas, que comprovem a avaliação quanto a situação econômico-financeira da operadora, no mínimo a cada 6 meses, contemplando a análise aos seus indicadores, tendo como referência o anexo III dessa RN, e também observando as exigências de garantias financeiras: provisões técnicas, ativos garantidores, recursos próprios mínimos. Além da prática de observação a gestão dos principais riscos inerentes a operação (subscrição, crédito, mercado, legal e operacional).

Por fim, considerando o cumprimento dos procedimentos analisados o auditor deve responder se a operadora demonstrou o cumprimento de todos os requisitos, sendo que em caso negativo, as exceções que forem identificadas pelo Auditor devem ser informadas e entregues acompanhadas dos comentários da administração da operadora.

#### **4.4.2 Práticas Avançadas**

Quando a opção da operadora for pelas práticas avançadas da RN nº 443, deverá, portanto, o Auditor considerar os seguintes aspectos:

- Atos constitutivos da operadora;
- A existência de estrutura e funções estabelecidos dentro da governança corporativa, considerando, no mínimo: instância máxima de deliberações, fixação de diretrizes gerais e deliberações da gestão da operadora por meio de um conselho de administração, com funções distintas da diretoria executiva, e a fiscalização e controle dos atos do conselho de administração, ou seja, a constituição de comissões ou comitês.
- A existência de um código de conduta e de ética aprovados pelos órgãos de governança internos, de forma formal e documental.
- Obtenção de evidências de que essa documentação foi divulgada ao público alvo: colaboradores, prestadores e beneficiários.
- Atas de reuniões que comprovem que as demonstrações financeiras referentes ao balanço patrimonial e a demonstração do resultado acumulados até 30 de junho do exercício corrente foram revisadas e aprovadas para divulgação pelo conselho de administração e conselho fiscal ou equivalentes até 30 de setembro, bem como, se estão acompanhadas dos relatórios da Auditoria Externa de revisão limitada a tais demonstrações.
- Evidências da publicação das demonstrações no site institucional da operadora, e se são equivalentes as analisadas acima.
- Existência de um canal de denúncia, formalmente aprovado, com documentação que comprove a sua divulgação ao menos ao colaboradores, beneficiários e prestadores com previsão de confidencialidade e anonimato.

- Normas internas de prevenção a lavagem de dinheiro, atos lesivos a administração pública e de prevenção a operações financeiras constantes no art.21 da lei 9.656 de 1998, formalmente aprovados e com relatórios de acompanhamento e monitoramento, emitidos no exercício.
- Existência de programas de treinamento formal e implementado que contemple: normas de conduta e ética, normas de prevenção a lavagem de dinheiro, lei nº 9.656 de 1998, e lei nº 12.846 de 2013, observando o atingindo ao público alvo e a periodicidade;
- Existência e disponibilidade a todos os seus funcionários canais internos de divulgação de treinamentos, estrutura de governança e outros aspectos institucionais, bem como a recepção de sugestões de melhorias de procedimentos e rotinas internas;
- Políticas de GR e CI revisadas e aprovadas pelo conselho de administração, e que observem o item 2.1 do anexo II da RN;
- Evidências da publicação dos documentos acima nos canais internos da operadora;
- Estrutura de Gestão de Riscos, com a formação da área e elaboração de relatório periódico (no mínimo anualmente) contendo os principais riscos e com descrição de análise, avaliação, opções de monitoramento e recomendações para tratamento dos riscos identificados;
- Evidências de formalização nas atas, se o relatório de gestão de riscos foi apresentado as diretorias executivas e submetido ao conselho de administração, conselho fiscal, e comitê de auditoria (quando existente), com deliberações para tratamento dos riscos contendo quem serão os responsáveis pela implementação, quais serão as ações a serem implementadas, quais serão os recursos necessários, quais serão as medidas necessárias e quais as restrições desse processo, quais os requisitos necessários para a apresentação de informações e de monitoramento e ainda o cronograma e programação das ações.
- Estruturação de departamento de Auditoria Interna (próprio ou terceirizado) formalmente constituído e evidências se os atos constitutivos/regulamentos foram formalmente aprovados; evidências de que o setor está subordinado ao conselho de administração, evidências de que os auditores são registrados no conselho

regional de contabilidade e na CVM (regra se aplica caso a empresa contrate uma auditoria externa para a função de atividades de auditoria interna), e também não poderão ser Auditores da empresa de Auditoria Independente que fará verificação dos processos de GC, GR e CI de que trata a esta RN.

- Evidências de que o regulamento da operadora considera o regulamento específico da atividade de AI aprovado pelo Conselho de Administração, prevendo no mínimo: o objetivo e escopo da atividade, suas atribuições e responsabilidades, a descrição das atividades previstas com periodicidade (plano) e seus relatórios anuais, com observância as normas e procedimentos determinados pelo CFC, segregação das atividades da auditoria com as atividades auditadas, canais de comunicação para relato de apontamentos e avaliações dos trabalhos de auditoria, procedimentos para coordenação da atividade de Auditoria Interna e Auditoria Independente, e os requisitos e vedações para o exercício da função de auditoria interna da operadora.
- Plano anual de Auditoria juntamente com a sua aprovação pelo conselho de administração, conselho fiscal e pelo comitê de auditoria (caso exista na estrutura de governança da operadora);
- Evidências de que o relatório anual elaborado pela AI foi submetido a ciência do Conselho de Administração, e se ele considera o monitoramento junto as áreas responsáveis, pelas ações de melhorias, ou correções de procedimentos que tenham sido anteriormente deliberados, em decorrência dos programas de integridade aprovados, relatórios de auditoria interna, ou ainda, pelos órgãos de CI, GR, atuário responsável e Auditoria Independente.
- Evidências que o plano anual de auditoria, bem como os relatórios finais emitidos para o último exercício completo foram, formalmente, disponibilizados para a Auditoria Externa.

Considerando os procedimentos adotados pela operadora, o auditor irá responder se a operadora demonstrou o cumprimento de todos os requisitos, sendo que em caso negativo, as exceções identificadas pelo Auditor Independente na realização do PPA devem ser informadas e ser entregues acompanhadas dos comentários da administração da operadora.

Portanto, cabe aos administradores das operadoras a implantação e avaliação periódica das práticas de GC, GR e CI tratadas pela normativa para que seja efetivo o cumprimento do novo plano de capital baseado em riscos implementados através do cumprimento dos requisitos da Resolução Normativa tratada nesse documento.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo discorrer sobre a adequação das Operadoras de Plano de Saúde, de acordo com o que normatiza a Resolução Normativa nº 443/2019 da Agência Nacional de Saúde Suplementar, visando, portanto, estar de acordo com as diretrizes gerais para Governança Corporativa, com ênfase em Controles Internos e Gestão de Riscos, com possível redução de exigência de capital ou patrimônio para operadoras que comprovem a aderência de seus processos e estruturas internas as práticas exigidas a partir de 2023.

Para alcançar este objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem do problema de forma qualitativa com o objetivo final de desenvolver um entendimento profundo do assunto. Por fim, para o levantamento de dados e informações, utilizamos a pesquisa bibliográfica e a análise documental.

A implementação pelas OPS da nova Resolução Normativa se deu em virtude análises sobre o encerramento das atividades de empresas por motivos relacionados a insolvência e identificação da existência de riscos não considerados de acordo com as diferentes estruturas e a necessidade de geri-los adequadamente. Para isso, a ANS desenvolveu uma nova metodologia de cálculo de capital baseada na realidade de cada operadora. Desta forma, com a publicação da RN nº 443, as operadoras terão que adequar a Governança Corporativa com base nos Controles Internos e na Gestão dos Riscos a que estão realmente expostas garantindo assim a sua sustentabilidade.

Salienta-se que o disposto na RN nº 443, a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as Operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus proprietários, administradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Sendo que independente da opção pelas práticas mínimas ou avançadas a Governança Corporativa deve estar alinhada a gestão e a estruturação deve seguir os seus 4 princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, buscando aprimorar os processos, ajudar na tomada de decisões, trazer a transparência e dar mais credibilidade, contribuindo para um desempenho econômico sustentável.

Em relação a adequação aos Controles Internos e Gestão de Riscos, a RN nº 443 decorre na criação de uma estrutura de gestão, ou ainda quando já existente, o seu amadurecimento permitindo que a entidade possa quantificar adequadamente a sua exposição, e transmitir um determinado nível de confiança, ou seja, quanto mais conhecimento, mais completo fica o

mapeamento das ameaças e maior a possibilidade de controle, sendo que ambos devem contemplar os objetivos, princípios e estratégias da organização, sendo aprovadas e revisadas pelo Conselho de Administração, e amplamente divulgadas a todos os níveis gerenciais e ainda, acessível a todos os colaboradores da operadora.

A Auditoria Interna, obrigatória nesse momento para as operadoras que optarem pelas práticas avançadas, quando para isso a organização deve possuir uma unidade de Auditoria Interna específica ou ainda terceirizada, subordinada ao Conselho de Administração, com regulamento próprio, e emissão do plano anual e relatório anual aprovados pelo conselho de administração, além da realização de auditorias periódicas previstas no plano anual, com o objetivo de confirmar se as práticas estão em ordem, avaliar os riscos e identificar oportunidades de melhorias, além disso, deve fazer o processo de monitoramento dentro da organização.

Por fim, os resultados deste estudo, proporcionaram o levantamento dos processos de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos das Operadoras necessários para atendimento a nova regulação publicada pela ANS, os quais são verificados e validados através do envio do relatório de Procedimentos Previamente Acordados – PPA, que será elaborado por um Auditor Independente, e contemplará os dados do exercício antecedente, possibilitando a redução de fatores de capital as Operadoras que atenderem as especificações e assim garantindo a sustentabilidade das Operadoras de Plano de Saúde.

As principais limitações deste estudo estão ligadas a metodologia de análise de capital em relação aos riscos, limitando-se pelo fato de que, dentre os cinco principais riscos da operação, sendo eles subscrição, crédito, mercado, legal e operacional. Sendo que para o risco de subscrição, houve a publicação da resolução normativa nº 451, onde dispõe da metodologia de cálculo para o risco de subscrição, risco que é considerado primordial para uma boa gestão da operação, pois se a operadora não calcular corretamente seus preços ou se as suas provisões estiverem mal dimensionadas ela não conseguirá honrar seus contratos.

Portanto, recomenda-se futuras estudos, que contemplem a análise dos demais riscos, quais devem ser publicados através de novas resoluções normativas, para atendimento as exigências da RN nº 443, em 2023, os quais proporcionarão uma maior avaliação e entendimento dos riscos em que as operadoras estarão sujeitas no processo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. J. S. Princípios e prática de auditoria e revisão de contas, Lisboa: **Sílabo**, 2015. Disponível em <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/1326/1/Manual%20-%20Princ%20%C3%ADpios%20e%20pr%20%C3%A1tica.pdf> . Acesso em 29 jun. 2020

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - **CONSULTA PÚBLICA Nº 67** – Dispõe a adoção de práticas de governança, controles internos e gestão de riscos pelas operadoras de plano de assistência à saúde. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/participacao-da-sociedade/consultas-e-participacoes-publicas/consultas-publicas-encerradas/consulta-publica-67> . Acesso em: 01 mai. 2020

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - **CONSULTA PÚBLICA Nº 73** - Proposta de Resolução Normativa que disciplina os critérios para definição do capital regulatório das operadoras de planos de assistência à saúde. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/participacao-da-sociedade/consultas-e-participacoes-publicas/consultas-publicas-encerradas/consulta-publica-n-73-proposta-de-resolucao-normativa-que-disciplina-os-criterios-para-definicao-do-capital-regulatorio-das-operadoras-de-planos-de-assistencia-a-saude> . Acesso em: 01 mai. 2020.

ANS. AGENCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - **NOTA TÉCNICA Nº 2/2018/GEHAE/GGAME/DIRAD-DIOPE/DIOPE**. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/images/stories/Participacao\\_da\\_sociedade/audiencias\\_publicas/ap08/ap08\\_exposicao\\_motivos.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Participacao_da_sociedade/audiencias_publicas/ap08/ap08_exposicao_motivos.pdf). Acesso em: 19 abril 2020.

ANS. AGENCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - **NOTA TÉCNICA Nº 4/2018/GEHAE/GGAME/DIRAD-DIOPE/DIOPE**. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/sdcol/anexo/54213\\_Nota%20T%C3%A9cnica%204.pdf](http://www.ans.gov.br/sdcol/anexo/54213_Nota%20T%C3%A9cnica%204.pdf). Acesso em: 19 abril 2020.

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **RESOLUÇÃO NORMATIVA N° 443**, de 25 de janeiro de 2019. Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de plano de assistência à saúde. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzY3MQ==>. Acesso em: 02 nov. 2019

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - **RESOLUÇÃO NORMATIVA N° 451**, de 06 de março de 2020. Dispõe sobre os critérios para definição do capital regulatório das operadoras de plano de assistência à saúde; revoga a RN n° 209, de 22 de dezembro de 2009, e a IN n° 14, de 27 de dezembro de 2007, da DIOPE; e altera a RN n° 85, de 7 de dezembro de 2004, a RN n° 307, de 22 de outubro de 2012, e a RN n° 400, de 25 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-normativa-rn-n-451-de-6-de-marco-de-2020-247535376>. Acesso em: 01 mai. 2020

ANS. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – Manual de Governança Corporativa para fins de solvência das operadoras (2019). Disponível em: [http://www.ans.gov.br/images/stories/Plano\\_de\\_saude\\_e\\_Operadoras/Area\\_da\\_Operadora/garantias\\_financeiras/total\\_manual\\_governanca.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Plano_de_saude_e_Operadoras/Area_da_Operadora/garantias_financeiras/total_manual_governanca.pdf). Acesso em: 15 nov 2019.

AVELAR, E. A., SOUZA, A. A., & AMARAL, H. F. Determinantes do endividamento em cooperativas médicas sob a regulação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). **Revista de Gestão e Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 297-311, set./dez., 2019.

BRAGANÇA, C. G., PINHEIRO, L. E. T., BRESSAN, V. G. F., SOARES, L. A. de C. Liquidação de operadoras de planos de assistência à saúde no Brasil, **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v.38, p. 33-47, mai/ago., 2019.

BRASIL. Lei n° 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 01 jul. 2020

BRASIL. Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias.)

Acesso em: 19 abril 2020.

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TI 01 – Da Auditoria Interna. Disponível em <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ti-de-auditoria-interna/> . Acesso em: 01 jun. 2020

CFC. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC T 10.21 - Entidades Cooperativas Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_944.pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_944.pdf) . Acesso em: 19 abril 2020.

COSO. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf> . Acesso em: 01 mai. 2020.

DALLAGNOL, E. C., SOUSA, H. A., PASSOS, G. A., DUARTE JUNIOR, A. C., COSTA, M. C. Os Princípios da Governança Corporativa: o Enfoque dado pelas Empresas Listadas na B3. Disponível em [https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2019\\_NEW/ArtigosDownload/1374.pdf](https://congressosp.fipecafi.org/anais/Anais2019_NEW/ArtigosDownload/1374.pdf) . Acesso em: 21 jul 2020.

FARIAS, R. P., LUCA, M. M. M. D., MACHADO, M. V. V. A Metodologia Coso como Ferramenta de Gerenciamento dos Controles Internos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, p. 55 – 71, set/dez 2009.

FERREIRA, E. F. C., MATOS, F. R. N., MATOS, D. M., BUGARIM, M. C. C., MACHADO, D. Q. Governança Corporativa na Saúde Suplementar: estudo de caso em uma operadora de plano de saúde (2014). **Revista Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 3, p. 19-39, 2014.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. Porto Alegre: Artmed. 2012.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - Código das melhores práticas de governança corporativa. (5a ed.). São Paulo: IBGC. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em 19 mar. 2020

IIA. INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL – Código de Ética (2019). Disponível em: <https://iabrasil.org.br/ippf/codigo-de-etica>. Acesso em 19 mar. 2020

MONTEIRO, R. P., Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 159-188, jan/abr., 2015.

NUNES, G. C., NASCIMENTO, M. C. D., LUZ, M. A. C. A., Pesquisa científica: conceitos básicos. **Id on line, Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. Ano 10, n. 29. P. 144-151, fev/2016.

OLIVEIRA JÚNIOR, A. J. S.; GOMES, A. R.; VASCONCELLOS, G. M. Metodologia de auditoria com foco em processo e risco. **Revista do TCU**, n. 132, p. 28-37, 2015.

OLIVEIRA, L. G. M. Compliance e Integridade - aspectos práticos e teóricos. **Editora D'Plácio**, 2017. Disponível em: [https://cdnv2.moovin.com.br/livrariadplacido/imagens/files/manuais/282\\_compliance-e-integridade-aspectos-praticos-e-teoricos-volume-1.pdf](https://cdnv2.moovin.com.br/livrariadplacido/imagens/files/manuais/282_compliance-e-integridade-aspectos-praticos-e-teoricos-volume-1.pdf). Acesso em: 29 jun. 2020

PAIXÃO, N. G. M., OLIVEIRA, A. S., LIMA, J. L. A., SANTOS, L. M. S. Controle Interno, Auditoria Interna e a Metodologia COSO: um estudo bibliométrico nos principais periódicos científicos de contabilidade no período de 2007 a 2017. **Revista UNIABEU**, v.12, n. 30, janeiro-abril de 2019.

PEREIRA, Marcos Augusto Massi. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul Editora., 2009.

SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C. D., GUINDANI, J. F., Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. n. 1, jul/2009.

TREINTA, F. T., FARIAS FILHO, J. R., SANT'ANNA, A. P., RABELO, L. M. (2013), **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão**. Prod. vol.24 no.3 São Paulo