

GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE NA SAÚDE SUPLEMENTAR – RN ANS 518/22

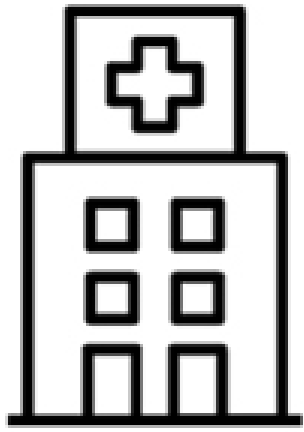
OAB/SP

Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras - DIOPE

Roteiro

1. Contexto da elaboração da RN 443 / 518
2. Principais aspectos da RN 443 / 518





Planos Médico-Hospitalares

49 mi
Beneficiários

722
OPS

207 bi
Receitas



Planos Excl. Odontológicos

29 mi
Beneficiários

271
OPS

3 bi
Receitas



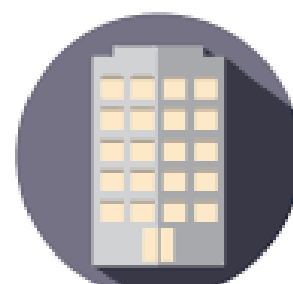
61%

Pequeno Porte



28%

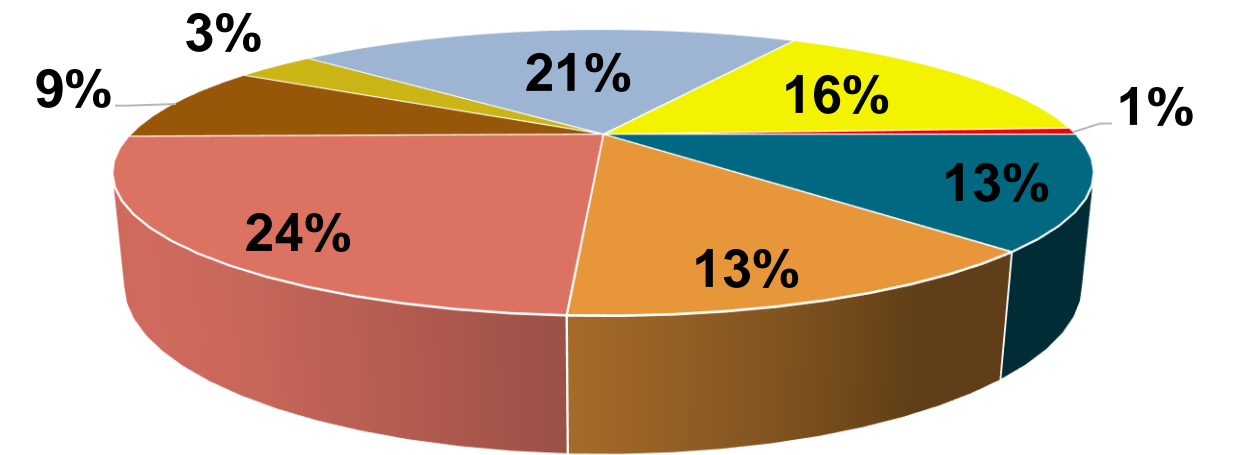
Médio Porte



11%

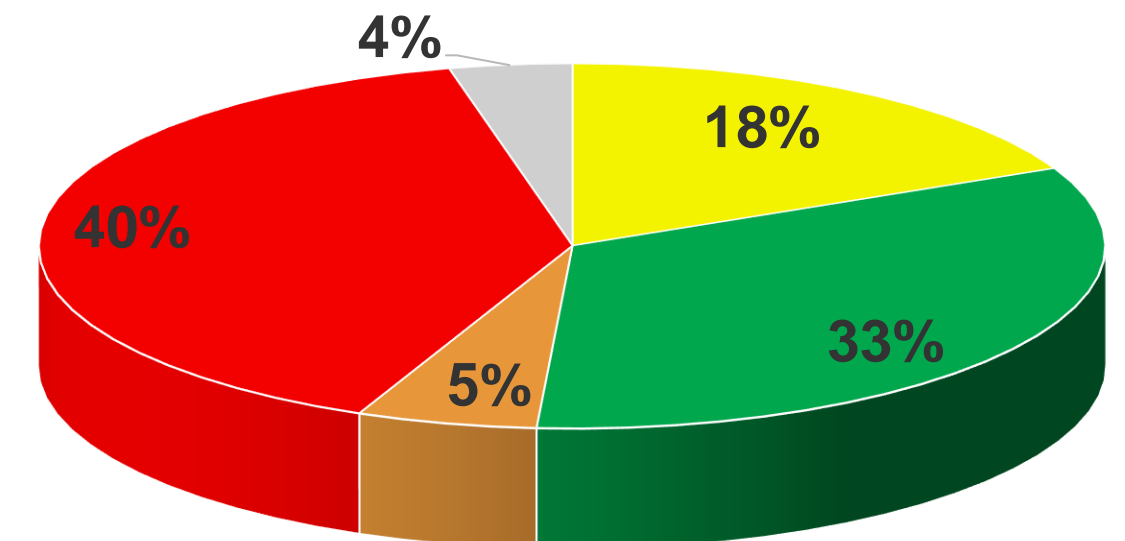
Grande Porte

OPS por Modalidade



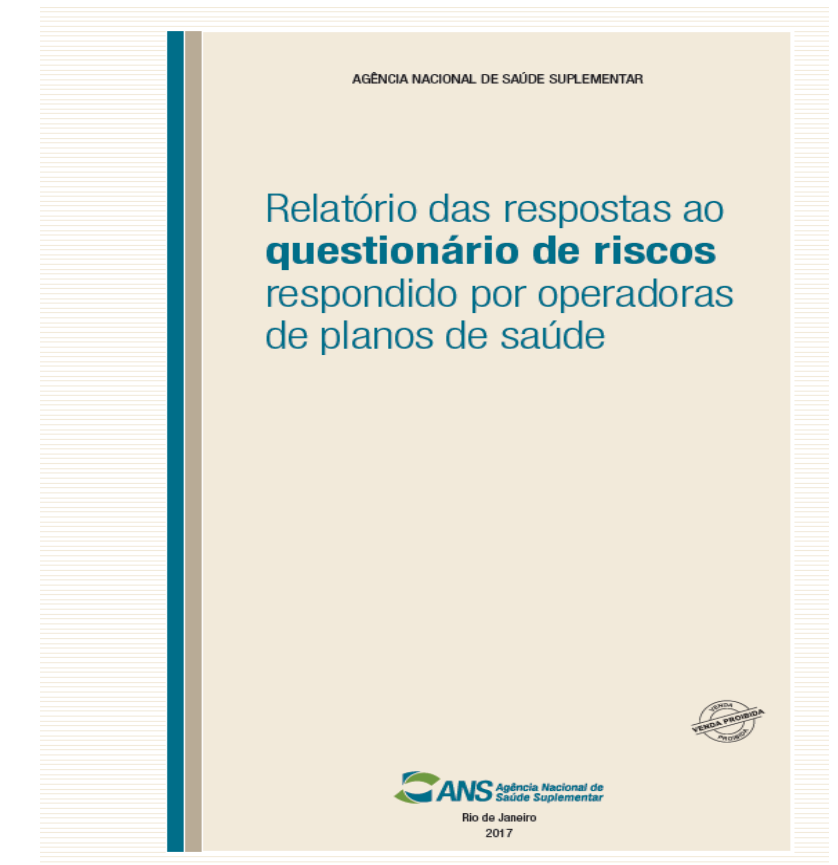
- Administradoras de benefícios
- Cooperativa Médica
- Filantropia
- Odontologia de grupo
- Autogestão
- Cooperativa Odontológica
- Medicina de Grupo
- Seguradora

OPS por Tipo Societário



- Associações e Fundações
- S/A
- Outros
- Cooperativa
- LTDA

- **Problema regulatório:**
Risco de insolvência e descontinuidade de operações dada baixa capacidade de gestão de algumas operadoras
- **Questionário de Riscos**
Baixa maturidade de gestão de riscos no setor
- **“Autopsia” entre Operadoras Liquidadas**



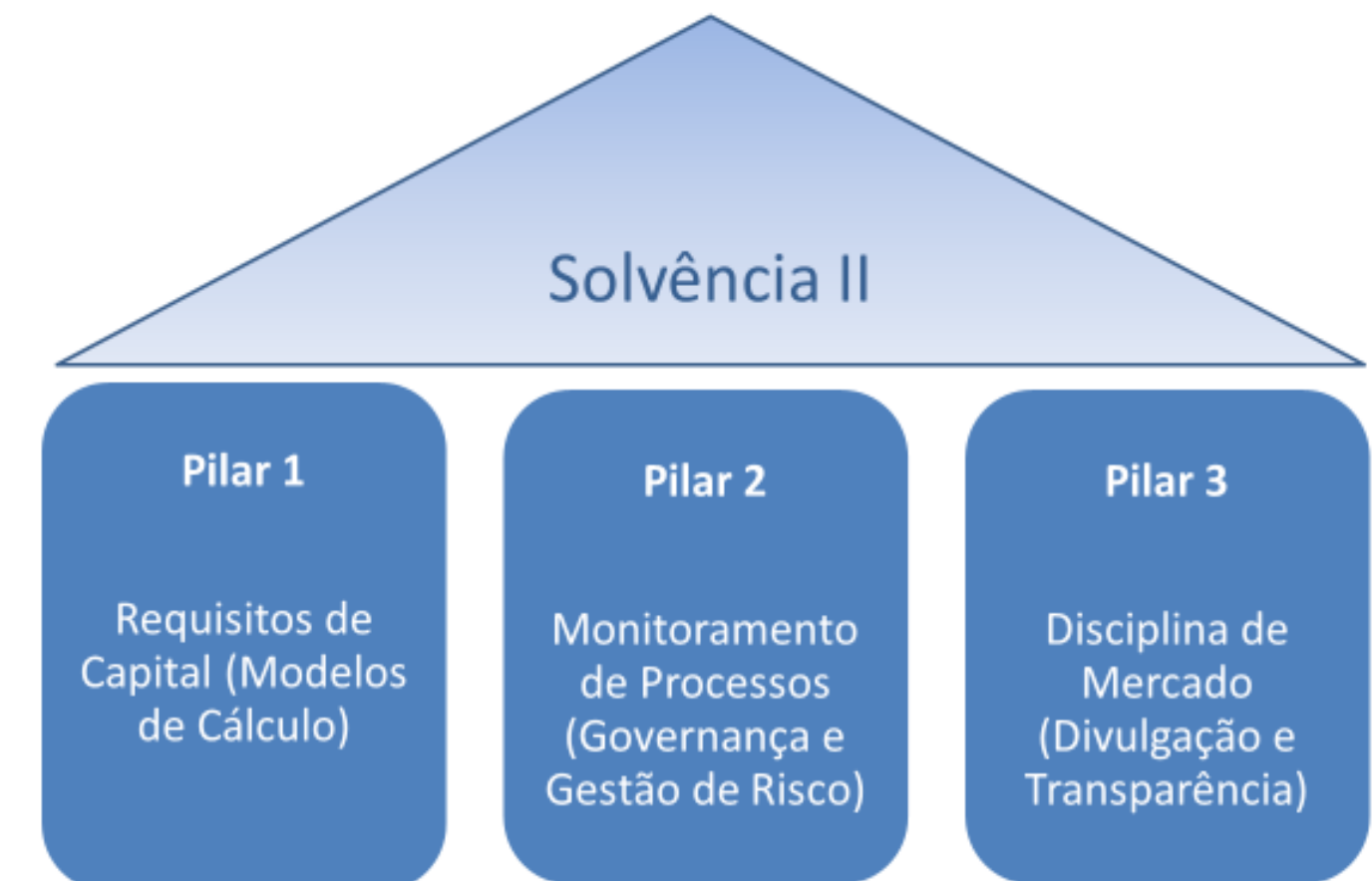
Problemas de gestão	100%
Falta de confiabilidade das informações	98%
Deficiências nos controles internos	82%

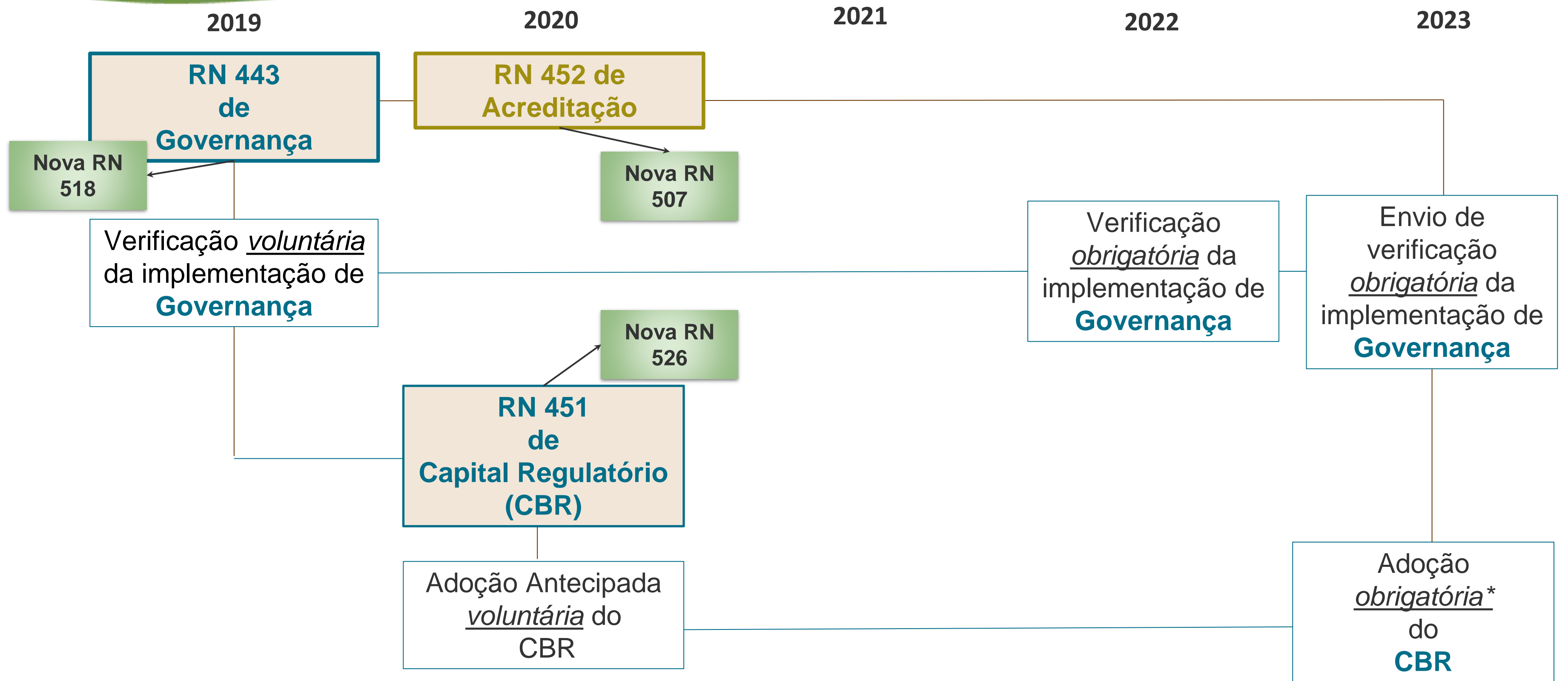


Fonte: 119 Relatórios da Comissão de Inquéritos /ANS - Causas de insolvência de OPS liquidadas em 2012 -2018

- **Capital Baseado em Riscos (CBR)**

- A **Margem de Solvência** (fatores simples) será substituída pelo **CBR**
- **CBR** calculado por principais riscos da operação, de forma **customizada**
- Implementação do CBR é holística, requerendo **governança e gestão adequados**
- Operadora precisa **identificar** seus riscos adequadamente e, se possível, **controlá-los**





* Exceto Autogestão Patrocinada até 2007 dispensadas da regra de capital.

Requisitos

Práticas Mínimas – (RN 443 / 518)

- ✓ Tratamento de recomendações sobre controle internos e gestão de riscos
- ✓ Análise e monitoramento econômico-financeiro
- ✓ Práticas de gestão de riscos: *subscrição, crédito, mercado, legal e operacional*
- ✓ **Transparência** (Específico para Administradoras de Benefícios)

Relatório de Verificação

PPA
Auditoria
Independente
Práticas Mínimas
(RN 443 / 518)

OU

Auditoria
de Acreditação
Práticas Mínimas
(RN 452 / 507 , art. 12, par.
único)

Obrigações

Informação
Periódica



OPS* de Médio e Grande
Porte

Administradoras de
Benefícios

* Exceto Autogestão por RH.

- Abordagem do “**Comply or Explain**” (“Pratique ou Explique”) da ANS
 - (i) Cumpre integralmente as recomendações do regulador (“**Comply**”) ou
 - (ii) Administração da empresa identifica práticas alternativas adotadas e apresenta explicações (“**Explain**”)



Requisitos e Indicadores

Práticas Mínimas
(RN 443 / 518)

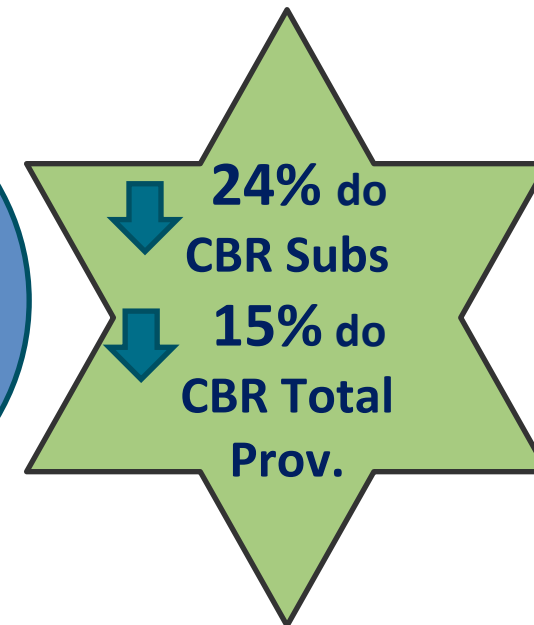
Status



Cumprido
Integralmente

Tratamento Diferenciado

Redução
de Fatores
do CBR



**Práticas Avançadas e
Estruturas**
(RN 443 / 518)

SEM
EFEITO

Requisitos e Indicadores

Status

Tratamento Diferenciado

Acreditação
(RN 452 / 507)

Acreditada
em qualquer
nível

Redução da
Margem
de
Solvência

↓ **5%** da
Margem de
Solvência

Acreditação
(RN 452 / 507)

+

Práticas Mínimas
(RN 443 / 518)

Acreditada
em qualquer
nível



Cumprido
Integral-
mente

Redução
de Fatores
do CBR

↓ **24%** do
CBR Subs
↓ **15%** do
CBR Total
Prov.

1) Cumpro com os Caps. I-III da RN 443 / 518?

Obrigatório a Todas as OPS

2) Cumpro com os Anexos da RN 443 / 518 ?

Boas Práticas Regulatórias Aplicável a Todas as OPS

3) Sou OPS de Médio Porte, Grande Porte ou Administradora de Benefícios?

Verificação compulsória e Obrigação de Informação Periódica



1ª Verificação: 2022
1ª Envio: 2023

4) Tenho interesse em Acreditação?

Possibilidade de verificação da RN 443 / 518 conjuntamente com a da RN 452 / 507, contratando só o Ente de Acreditação

5) Observo integralmente as Práticas Mínimas da RN 443 / 518?

Redução de CBR



- ✓ **Planos de Saúde** lidam com bem mais precioso das pessoas, demandando gestão adequada e confiabilidade
- ✓ Governança é **investimento**, não custo
 - ✓ **Timoneiro** no processo de conhecimento e domínio dos **riscos**
 - ✓ **Alinha interesses** de atores-chave
 - ✓ Reduz **custos** e aumenta **eficiência**
 - ✓ Sinalização para acesso a **crédito** e atração de **investimentos**



- ✓ **O que muda para as operadoras a partir de 2023?**
 - ✓ Exigência de **CBR**
 - ✓ **Informação de obrigação periódica** com verificação de requisitos de governança
 - ✓ **Redução de CBR** para OPS que cumpram todos os requisitos de práticas mínimas de governança
- ✓ RN **443 / 518** tende a ser **revisada**, utilizando-se os Segmentos da **RN 475**







Obrigada!

dioperesponde@ans.gov.br

 DISQUE ANS
0800 701 9656

 Formulário eletrônico
www.ans.gov.br

 Atendimento presencial
12 Núcleos da ANS


 Atendimento exclusivo
para deficientes auditivos
0800 021 2105

 [ans.reguladora](https://www.facebook.com/ans.reguladora)

 [@ANS_reguladora](https://twitter.com/ANS_reguladora)

 [company/ans_reguladora](https://www.linkedin.com/company/ans_reguladora)

 [@ans.reguladora](https://www.instagram.com/ans.reguladora)

 [ansreguladoraoficial](https://www.youtube.com/ansreguladoraoficial)

 **ANS** Agência Nacional de
Saúde Suplementar

MINISTÉRIO DA
SAÚDE

 **PÁTRIA AMADA
BRASIL**
GOVERNO FEDERAL

Aspectos Práticos

RN 518/22

20/07/2022

• RAQUEL MARIMON •
consultoria

Definições

- ♦ **Governança** das operadoras: 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;
- ♦ **Controles Internos**: conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora, assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização;
- ♦ **Gestão de Riscos**: processo de **identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento** de riscos que possam **afetar, positiva ou negativamente**, os objetivos de processos de trabalho e/ou de projetos de uma operadora nos níveis estratégicos, tático e operacional;

Governança mínima



Partes Relacionadas (conflito de agencias)

Sócios/Acionistas/Cooperados

Administradores
- Diretoria
- Conselho
- Conselho Fiscal

Colaboradores



Clientes

Parceiros
Estratégicos

Governo

Órgãos de
Fiscalização

Fornecedores

Artigo 3º

- ♦ “...devem ser efetivos e consistentes com a natureza, escala e complexidade das suas atividades...”

“...**avaliação periódica** das práticas de governança, gestão de riscos e controles internos”

COMPLIANCE (1.2.5)

Controles Internos:

- Atuar com visão para eventos passados e também de forma prospectiva na antecipação de riscos
- Estimular as áreas da organização agir de forma: prospectiva, preventiva e proativa.

Compliance

- Verifica a conformidade das práticas x políticas

Auditoria Interna:

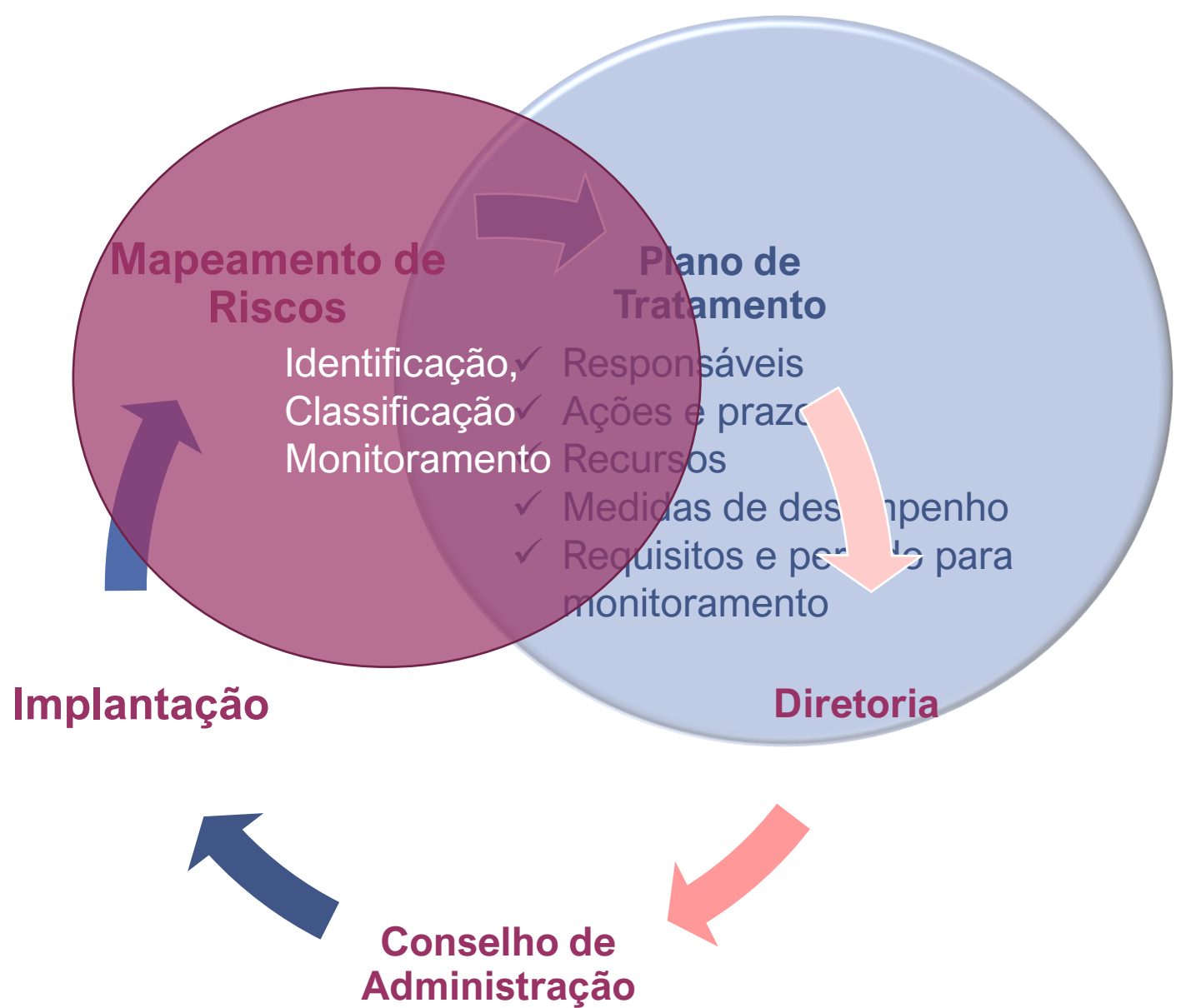
- Monitorar sistemas operacionais e financeiros, baseado em matriz de riscos

Comitê de Auditoria:

- Verificar aderência pela diretoria à política de riscos estabelecida pelo Conselho de Administração
- Prestar contas ao Conselho de Administração

CONTROLES INTERNOS

RELATÓRIO DE GESTÃO DE RISCOS



Práticas Mínimas de Controles Internos para OPS

- ◆ Avaliar recomendações de melhoria de:
 - Órgãos de Controle
 - Auditoria interna
 - Atuário responsável
 - Auditoria independente
- ◆ Designar:
 - responsável pelas ações necessárias
 - Prazo para conclusão
 - Períodos de avaliação do andamento

Ferramentas mínimas de Controles Internos

- ♦ Controles internos
 - Atas de Reunião de Conselho
 - Comitês internos
 - Reunião com proprietários
- ♦ Monitoramento Econômico-Financeiro: semestral, documento específico aos administradores
 - Evolução de indicadores (Anexo III)
 - Acompanhamento de Garantias Financeiras: provisões, ativos garantidores, Capital regulatório
- Atuário:
 - Termo de Responsabilidade Atuarial - TRA – trimestral
 - Avaliação Atuarial
- Auditor Externo
 - PPAs
 - Relatório circunstanciado de deficiências de Controles Internos



Até 30/09, referente 1º Semestre



Com revisão limitada de auditores



Publicar no site da OPS até 01/10

Práticas Avançadas:

Demonstrações
Financeiras



Código x

Política x

Procedimento



1. Código

Corresponde a princípios

Ex: ser honesto

2. Políticas

Corresponde ao conjunto de regras a ser seguido, define certo e errado com clareza.

Ex: Proibido roubas

3. Procedimentos

É o conjunto de etapas que compõe um processo, de forma específica

Ex: ao pegar um item que não lhe pertence, você deve pagar por ele

Avaliação de Riscos de Compliance

- Apesar de **85%** dos respondentes terem afirmado que um dos maiores desafios da área de *compliance* é identificar, avaliar e monitorar os aspectos de Compliance e regulatório, somente **55%** dos respondentes afirmaram possuir um inventário regulatório estabelecido e monitorado.
- **52%** dos respondentes afirmaram não ter um processo eficiente de *due diligence* para terceiros.

Pesquisa sobre Compliance (KPMG)

- Os riscos do compliance mais relevantes destacadas pelos respondentes foram:



82%

Gestão de terceiros/
Contratos



82%

Trabalhistas, segurança do trabalho,
previdenciários e tributário



79%

Concorrencial, informação privilegiada
e conflito de interesses

♦ Pesquisa de Maturidade de Compliance – PMPG brasil: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>

Gestão de Risco

A close-up photograph of a person's foot in a black leather shoe with a textured sole, walking on a red rope. The background is blurred, showing the person's legs in light-colored trousers.

- ♦ Uniformizar o conhecimento do risco
- ♦ Conduzir a tomada de decisão para o tratamento e monitoramento
- ♦ Garantir o cumprimento da missão da operadora
- ♦ Garantir a continuidade do negócio e sustentabilidades alinhada com objetivos estratégicos

apoia a priorização e
direciona os esforços para
tratar os
riscos

Gestão de Riscos

- ◆ Mapear riscos existentes
- ◆ Categorizar riscos
- ◆ Definir apetite a risco
- ◆ Definir política de aceitação de riscos
- ◆ Mitigar, reduzir, eliminar ou conviver com os riscos

PRÁTICAS MÍNIMAS

- Avaliação anual das práticas considerando:
 - Risco de Subscrição
 - Risco de Crédito e Mercado
 - Risco Legal e Operacional

PRÁTICAS AVANÇADAS

- Política de Gestão de Riscos e Controles internos aprovada por Conselho de Administração
- Divulgação nível gerencial
- Acesso demais funcionários
- Relatório Anual
- Riscos
- Avaliações
- Opções de monitoramento
- Recomendações de tratamento

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO

RISCO DE SUBSCRIÇÃO

- ✓ Adequação em premissas de precificação
- ✓ Avaliação qualitativa em operações de seguros, resseguros ou compartilhamento de risco
- ✓ Evolução de sinistralidade, utilização, despesas comerciais e assistenciais, incluída a rede indireta
- ✓ Utilização e despesas assistenciais em principais prestadores
- ✓ Despesas comerciais por canal de vendas, avaliando contrato ativos, cancelados e renovados
- ✓ Evolução do desempenho dos contratos coletivos, por canal de distribuição, se há remuneração atrelada a performance, ênfase em contratos renovados com déficit em mais de um período
- ✓ Contratos com reajuste acima superior ao VC – Variação de Custos da operadora
- ✓ Principais prestadores e pendências de eventos a liquidar.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO

RISCO DE CRÉDITO

- Alocação de ativos financeiros, por emissor e tipo
- Capacidade de pagamento de obrigações, base em fluxo de caixa
- Classe do risco de crédito dos contratantes, conforme normas internas de apetite ao risco da operadora
- Inadimplência de contratos com principais devedores
- Cenário econômico, horizonte 2 anos, recomendações referente efeitos esperados em ativos e passivos, considerando as variáveis macroeconômicas: juros, inflação, câmbio, PIB, etc.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO

RISCO DE OPERACIONAL E LEGAL

- Processos judiciais não ganhos, estatísticas sobre objetos e valores
- Análise de relações de beneficiários na esfera administrativa (ANS)
- Índice de reclamações da ANS
- Relatório da Ouvidoria.



• RAQUEL MARIMON
consultoria_

Governança Corporativa

Gestão de Riscos

Controles Internos

RN 518/22 (443/19)

Miglioli, Bianchi, Borrozzino,
Bellinatti & Scarabel

A D V O G A D O S

SOBRE O MIGLIOLI, BIANCHI, BORROZZINO, BELLINATTI & SCARABEL ADVOGADOS

Sócios



Lucas Miglioli

Direito Empresarial, Negócios Públicos, Governança, *Compliance* e Contencioso Especializado.



Fernando Bianchi

Regulatório e Contencioso Especializado Médico e da Saúde.



Rogério Scarabel

Regulatório.



Luis Borrozzino

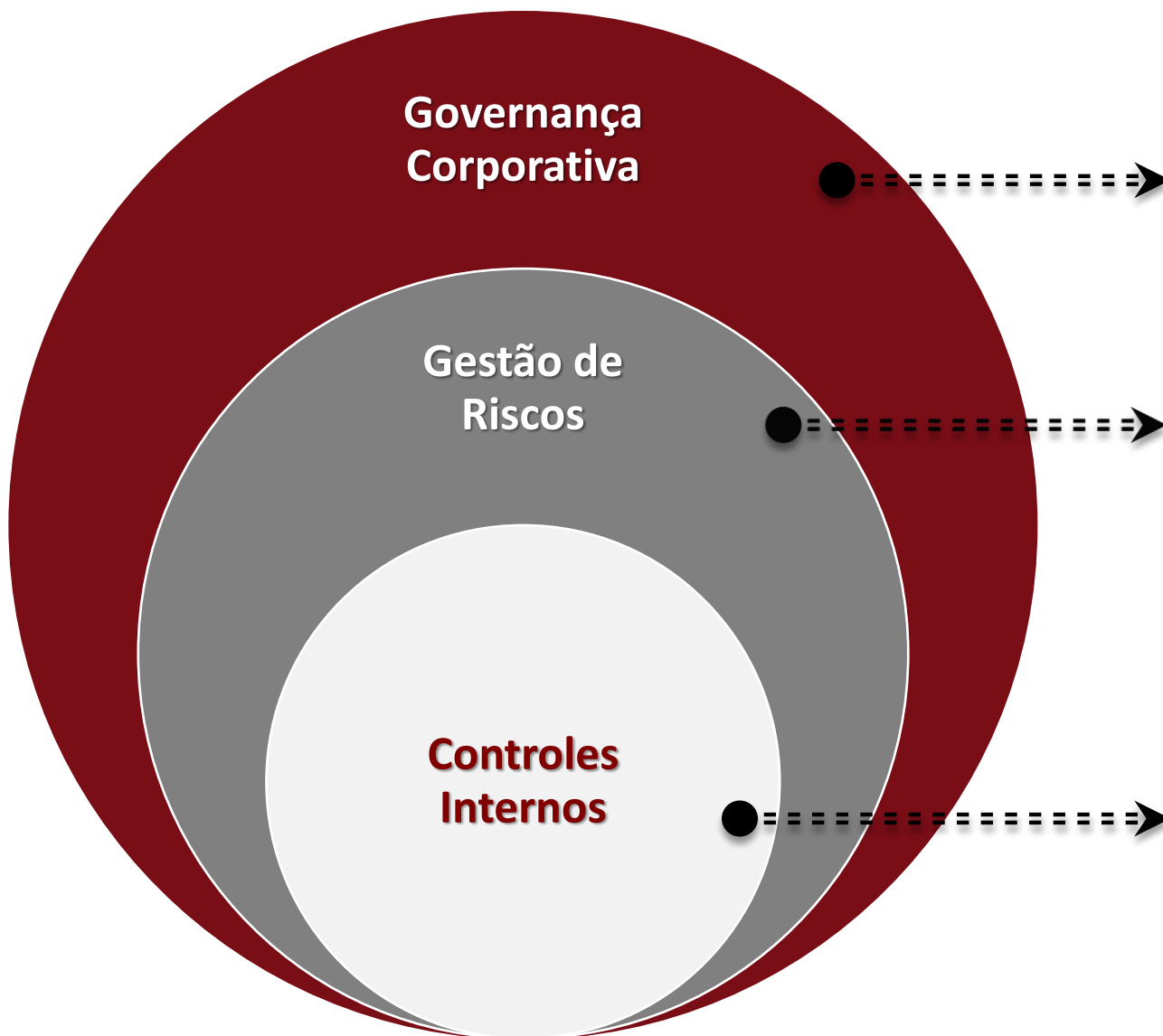
Relações de Trabalho, Consumidor e Recuperação de crédito.



Giuliano Bellinatti

Contencioso Especializado, Contratos e Empresarial, com ênfase em Direito Societário.

Estrutura de Governança Corporativa

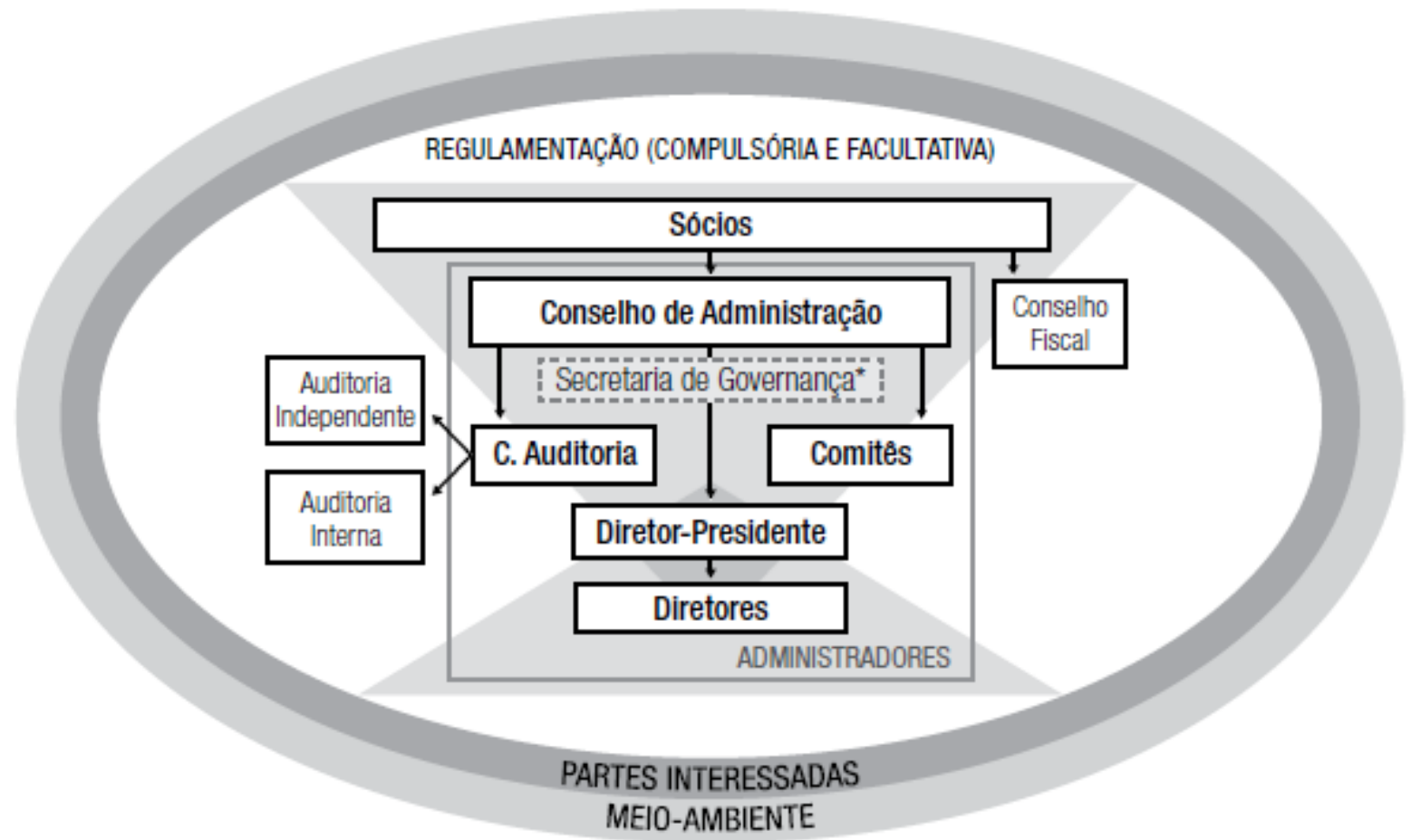


sistema pelo qual as operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus proprietários, administradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (*stakeholders*)

processo de identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento de riscos que possam afetar, positiva ou negativamente, os objetivos de processos de trabalho e/ou de projetos de uma operadora nos níveis estratégicos, tático e operacional

conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora, assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização

Estrutura de Governança Corporativa



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 5ª Edição.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Princípios da Governança Corporativa

Divulgação clara, completa e objetiva de informações relevantes a todos os níveis da operadora e à sociedade, independentemente daquelas exigidas pela legislação

TRANSPARÊNCIA

Os administradores (e outros envolvidos) devem prestar contas de suas decisões, assumindo a responsabilidade por suas consequências

PRESTAÇÃO DE CONTAS

EQUIDADE

Tratar, de forma justa e isonômica, todos os proprietários, beneficiários das operadoras e demais partes interessadas, respeitando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A operadora deve atuar de forma condizente com seu papel na sociedade, incluindo a manutenção da sua viabilidade econômico-financeira no curto, médio e longo prazo

Gestão de Riscos

“Risco é o efeito da incerteza nos objetivos.”
(ABNT NBR ISO 31000:2009)



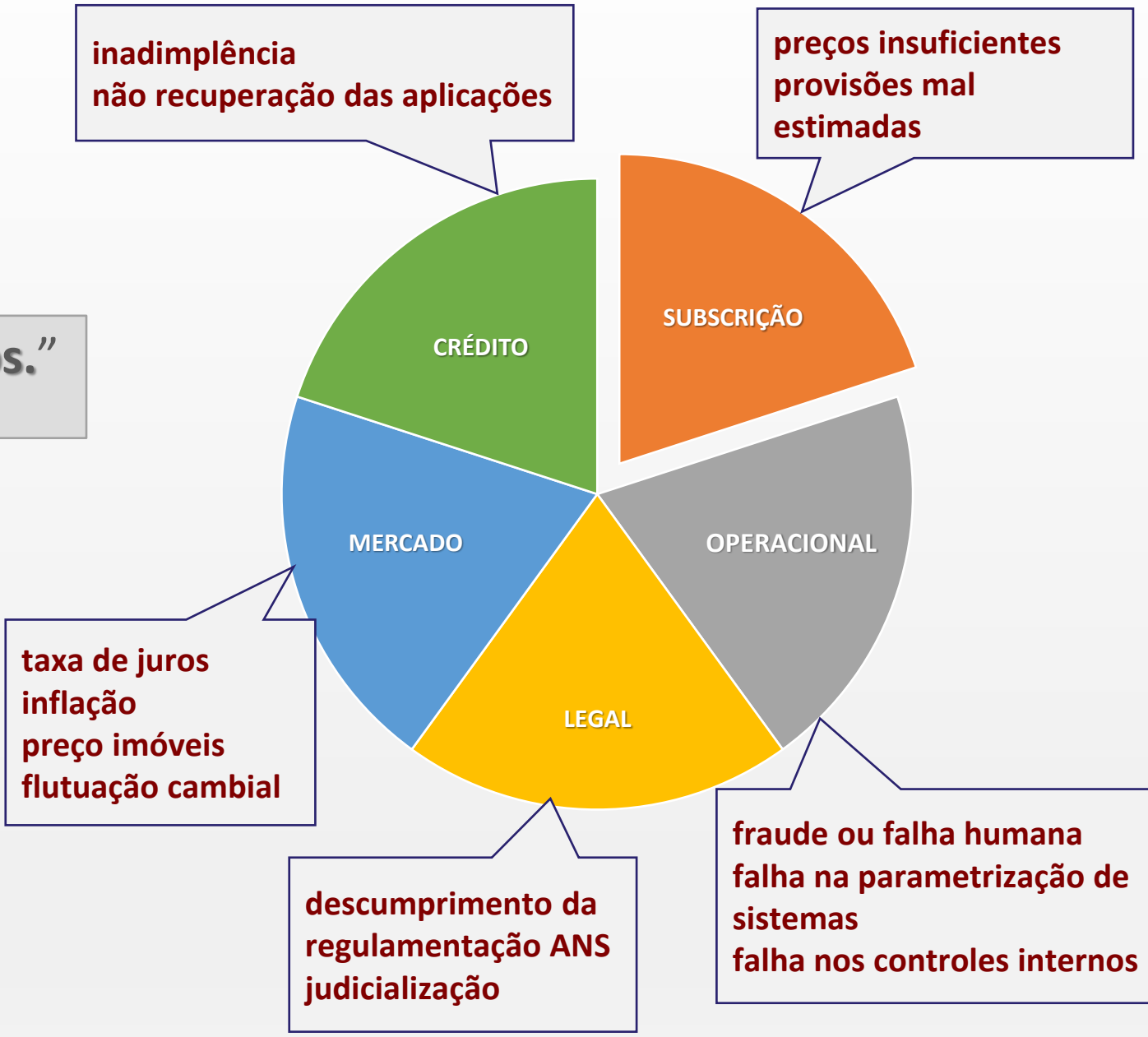
RISCO É O EFEITO DA INCERTEZA NOS OBJETIVOS

Efeito é um desvio em relação ao esperado - positivo e/ou negativo

Incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

Sem conhecer e tratar os riscos envolvidos, o trabalho pode não atingir os resultados esperados

Fonte: Manual de Gestão de Riscos da ANS



Gestão de Riscos

“Todas as organizações estão expostas ao risco, sejam públicas ou privadas.

O risco é **inerente à atividade** de qualquer organização.

Não existem instituições que consigam **eliminar totalmente seus riscos**, no máximo, podem **mitigá-los.**”

Política de Gestão de Riscos da ANS

Objetivos

- Uniformizar o **conhecimento** entre os administradores quanto aos principais riscos das suas atividades (subscrição, de crédito, de mercado, legais e operacionais);
- Conduzir tomadas de **decisão** que possam dar tratamento e monitoramento dos riscos e conseqüentemente aperfeiçoar os processos organizacionais e controles internos da operadora;
- Promover a garantia do **cumprimento** da missão da operadora, sua continuidade e sustentabilidade alinhadas aos seus objetivos.

01

EVITAR O RISCO:

não iniciando ou descontinuando a atividade que dá origem ao risco

02

ELIMINAR O RISCO:

removendo a respectiva fonte causadora

03

REDUZIR O RISCO:

Implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas conseqüências

04

ACEITAR O RISCO:

assumindo o risco, por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento

05

COMPARTILHAR O RISCO:

com outras partes interessadas

06

AUMENTAR O RISCO:

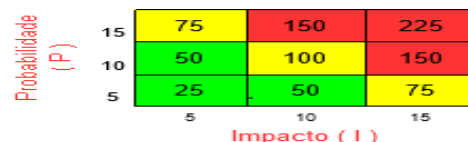
com vistas a aproveitar uma oportunidade

Fonte: Política de Gestão de Riscos da ANS

Mapa de Riscos e Ações Mitigadoras

TIPO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO	RISCO	Impacto	Probabilidade	Total	Mitigação
legal	negativa de procedimento ou evento indevida	suspensão de produtos e monitoramento ANS	15	15	225	revisar <i>scripts</i> , cartas de negativas, criar comitês de negativas
legais	não garantir o direito de manutenção no plano de inativos	multa ANS	5	5	25	revisar fluxos e garantia de manutenção
legal	não garantir o direito de portabilidade	multa ANS	5	5	25	revisar fluxos, NTRP, propostas e documentos
operacional	não observar as regras dos mecanismos de regulação (porta de entrada, direcionamento, coparticipação e franquia)	multa e monitoramento ANS	10	15	150	revisar fluxos, analisar contratos e definir estratégias
operacional	não observar regras para mensalidade ou contraprestações	multa ANS	10	10	100	analisar e observar contratos, verificar sistemas
operacional	ausência de disponibilidade e qualidade da rede de atendimento	multa ANS/ação judicial (erro médico)	15	10	150	revisar contratos, avaliar rede (qualidade e disponibilidade), oferecer benefícios para prestadores regulares
subscrição	ausência de premissas da NTRP - Nota Técnica de Registro de Produtos	multa ANS/liquidez	10	10	100	formalizar, criteriosamente, os contratos e incluir garantia contratual
subscrição	ausência de contabilização das despesas administrativas e assistenciais	liquidez	10	10	100	analisar despesas e realizar gestão
subscrição	ausência de avaliação do desempenho dos contratos coletivos	liquidez	15	10	150	analisar contratos, índices e gestão da sinistralidade
mercado	alta taxa de juros	liquidez	10	10	100	analisar contabilização das futuras receitas e despesas
mercado	alta no preço dos imóveis	liquidez	10	5	50	avaliar contratos e índices definidos
mercado	flutuação cambial	liquidez	10	15	150	avaliar contratos com fornecedores e verificar possibilidade de negociação
crédito	não recuperação das aplicações	liquidez	10	10	100	analisar possibilidades e consequências
crédito	ausência de pagamento das mensalidades e contraprestações	inadimplência	5	10	50	avaliar contrato e fluxos de tratativas de inadimplência

classificação: baixo: 5 / moderado: 10 / alto: 15



Controles Internos

O que é?

São políticas, procedimentos e práticas adotados pela empresa para gerenciar os riscos do seu negócio.

Premissas

- assegurar a confiabilidade das informações, dados e relatórios produzidos pela operadora;
- buscar a utilização eficiente dos recursos, com eficácia em sua execução; e
- atender à legislação e às normas internas aplicáveis à operadora.

Na prática: conjunto dos controles adotados pela empresa, como:

- ✓ políticas, manuais e procedimentos formalizados
- ✓ planejamento estratégico e operacional
- ✓ revisão de indicadores de negócio
- ✓ controles orçamentários, financeiros e contábeis
- ✓ controles e registros operacionais
- ✓ controles de acesso (segurança física e lógica)
- ✓ auditoria interna
- ✓ treinamento



A qualidade do processos de gestão de riscos e controles internos deve ser **avaliado**, continuamente, pelas áreas e pela **Auditoria Interna**.

RN 518 (443): anual, no mínimo.

PPA – Relatório de Procedimentos Previamente Acordados

PPA V (IV-A)

- Atos constitutivos
- Relatório de acompanhamento da implantação de melhoria dos controles internos
- Atas das reuniões das estruturas internas de fiscalização e controle:
 - situação econômica financeira (semestral)
 - gestão de riscos (anual)

o a partir do exercício 2022

PPA V (IV-A)

PPA IV-B

Auditor independente CVM

Envio anual => DIOPS 1º Trim.

As emendas poderão requerer redução de capital mínimo necessário

PPA – Relatório de Procedimentos Previamente

PPA VI (IV-B) - Para Administradoras

- Atos constitutivos
- Relatório de acompanhamento da implantação de melhoria dos controles internos
- Atas as reuniões das estruturas internas de fiscalização e controle:
 - situação econômica financeira (semestral)
 - gestão de Riscos (anual)
- Evidências de comunicação ao beneficiário a variação de custos assistenciais

Administradora de
Benefícios



PPA VI (IV-B)

Envio anual => DIOPS 1º Trim.

Ao enviar PPA poderá requerer redução de capital mínimo necessário

Benefícios para a operação



GOVERNANÇA CORPORATIVA

- ética
- sustentabilidade
- anticorrupção e antifraude
- evita abusos nos incentivos
- incentiva captação de investimentos



GESTÃO DE RISCOS

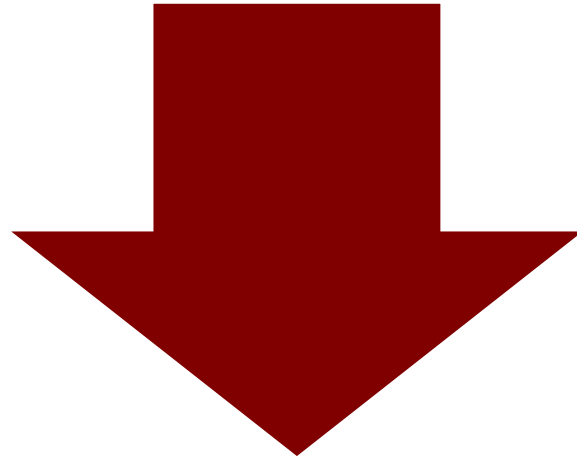
- uniformiza conhecimento para tomada de decisão
- reduz demandas
- incentiva a análise de mercado e contratos internos
- redução do capital regulatório



CONTROLES INTERNOS

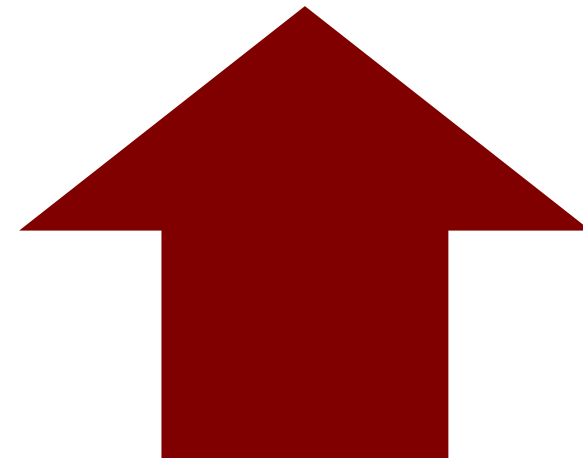
- confiabilidade das informações
- eficiência de recursos
- eficácia da execução
- atenção às leis e normas
- mitigação dos riscos

Gestão de Risco, na prática



Reclamações 54%
Multas ANS 25%

Resultado Líquido 28%
IDSS 12%



Oportunidades

- ✓ **Reparação de deficiências nos controles internos:** maior confiabilidade de relatórios econômico-financeiros
melhor informação = melhor tomada de decisão
- ✓ **Melhor avaliação da operação:** facilita a comparação a outras operadoras
- ✓ **Análise de performance das carteiras:** permite o comparativo entre elas, a avaliação do comportamento, avaliando a adequação do preço, da necessidade de reajuste, da política de comissionamento.
- ✓ **Análise das finanças:** rentabilidade das aplicações, adequação do risco x retorno, medidas preventivas de acordo com o cenário econômico
- ✓ **Análise jurídica/regulatória:** identificar as causas raiz de NIPS, processos sancionadores, demandas judiciais com perdas recorrente, adotando ações preventivas
- ✓ **Redução de custos:** retornos desnecessários, desperdício, judicialização
- ✓ **Diminuição dos riscos:** impacto na requisição de capital regulatório (desconto na margem de solvência)
- ✓ **Saúde baseada em valor:** resultado em saúde para o paciente (sustentabilidade econômico-financeira)
- ✓ **Identificação de resultado em saúde:** elemento de tomada de decisão para inovação

Referências do Time Regulatório



Natalie Martins



natalie.martins@m3bs.com.br



Marina Modelski

marina.modelski@m3bs.com.br



Marcio Betineli

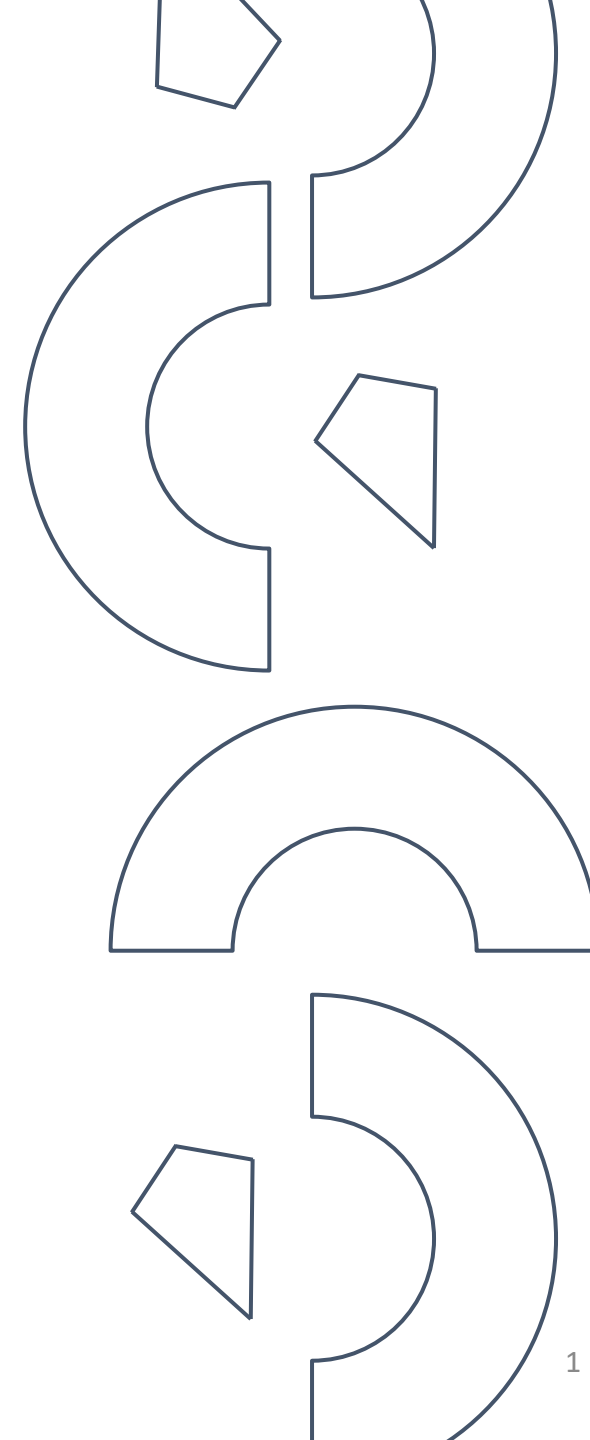
marcio.betineli@m3bs.com.br





Dra. Nathalia Correia Pompeu

Doutora em Direito Empresarial, Mestre em Direito Processual, Especialista em Direito Tributário, pela PUC/SP, com certificações e pesquisas internacionais na União Europeia. Em 2019 iniciou sua pesquisa de pós doutoramento na Universidade de Lisboa/PT na temática de Proteção de Dados. Possui especializações em Direito Constitucional pela Universidade de Salamanca/Espanha, Negócios Internacionais pela Waterford Institute of Technology na Irlanda e Diplomacia na Saúde em Oxford/UK. Foi Conselheira do CARF, com mais de 10 anos de experiência em multinacionais e em Operadoras de Planos de Saúde de grande porte bem como *healthtechs*.



GOVERNANÇA CORPORATIVA

A palavra “governança” no Novo Dicionário Aurélio [1] significa o ato de “governar”, ou seja, ***dirigir, conduzir, regular o andamento de alguma coisa.***

Assim, governança, compreendida em seu sentido e alcance atual, significa o ato de governar, determinar os rumos, dirigir, uma entidade.



As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, **alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização**, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

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. (IBGC)

CONCEITOS

**VALORES DA
GOVERNANÇA**



Boas práticas de *Governança Corporativa*

- ❖ AS BOAS PRÁTICAS FACILITAM O ACESSO A RECURSOS E **CONTRIBUEM PARA A LONGEVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES;**
- ❖ AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO CONVERTEM PRINCÍPIOS EM RECOMENDAÇÕES OBJETIVAS, ALINHANDO INTERESSES COM A FINALIDADE DE **PRESERVAR E OTIMIZAR O VALOR DA ORGANIZAÇÃO;**
- ❖ **ENVOLVE OS RELACIONAMENTOS** ENTRE PROPRIETÁRIOS/ASSOCIADOS, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, DIRETORIA E ÓRGÃOS DE CONTROLE;
- ❖ **SISTEMA** PELO QUAL AS ORGANIZAÇÕES SÃO **DIRIGIDAS, MONITORADAS, INCENTIVADAS E PRESERVADAS.**

DO QUE TRATA?

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

GOVERNANÇA CORPORATIVA – objetivo a ser alcançado

OS ACIONISTAS e ASSOCIADOS SENTEM A NECESSIDADE DE **REORGANIZAR OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO (CA)**: PROFISSIONALIZAÇÃO, SUCESSÃO, CONTROLE DE DADOS E INFORMAÇÕES E GESTÃO DE RISCOS;

INTENSIFICA-SE A PRESENÇA DOS **COMITÊS DE ACESSORAMENTO** AOS CA'S, OBJETIVANDO UM MAIOR SUPORTE PARA AS DECISÕES DE **TEMAS TÉCNICOS**;

OS CA'S E OS COMITÊS DE ACESSORAMENTO PASSAM A SOLICITAR MAIS **INFORMAÇÕES E DADOS ESTRUTURADOS**, VISANDO RESGUARDAREM-SE FRENTE À TOMADA DE DECISÕES;

A **GESTÃO EXECUTIVA** ORGANIZA UMA ROBUSTA FORMATAÇÃO DESTES DADOS E INFORMAÇÕES:

AUTOMAÇÃO, MATRIZ DE ALÇADAS : *COMPLEXIDADE DAS DECISÕES*, OTIMIZAÇÃO & ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E POLÍTICAS E **COMUNICAÇÃO** COM AS PARTES RELACIONADAS;

GOVERNANCA **ORGANIZACIONAL** PROCESSOS & **CULTURAL** GERAÇÃO DE VALOR.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Reflexão



Governança Corporativa poderia ser resumida numa tríade: Processos, PESSOAS e Resultados. Porém, a GOVERNANÇA somente acontece, de fato, quando as PESSOAS estão absolutamente envolvidas: conhecem, acreditam, influenciam, executam e agem pelo exemplo!

Célia Silvério

ATUA EM DOIS AMBIENTES

1- *STAKEHOLDERS* INTERNOS

A QUALIDADE DA GOVERNANÇA PODE TANTO **CONTRIBUIR PARA O SUCESSO DA INSTITUIÇÃO** QUANTO LEVAR A GRANDES COLAPSOS E **PREJUÍZOS**.

2- *STAKEHOLDERS* EXTERNOS

A INSTITUIÇÃO ESTÁ **INSERIDA NA COMUNIDADE**: SUA BOA OU MÁ GOVERNANÇA **GERA IMPACTOS SOBRE AS PARTES RELACIONADAS**.

RELEVÂNCIA



FOCOS DA GOVERNANÇA

FOCO INTERNO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

APRIMORAMENTO DAS DECISÕES

Assembleia de Associados

Conselho de Administração

Diretoria Estatutária

Diretoria Executiva

REDUÇÃO DA CHANCE DE SURPRESAS NEGATIVAS

Gestão de Riscos

Ética e Compliance

Controles Internos

Auditorias

FOCO EXTERNO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

TRANSPARÊNCIA PARA OS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO

Relação com os Contratantes

Qualidade das Info Financeiras

Prestação de Contas

Sustentabilidade Perenidade

DIREITOS DOS ASSOCIADOS

Assembleias Gerais

Eleição dos Conselhos

Equilíbrio Financeiro

Comunicação Aberta

GOVERNANÇA CORPORATIVA – DESAFIOS.

Cultura da organização;

Falta de prioridade da administração;

Custos e restrições orçamentárias;

Falta de integração entre as áreas internas:

Conhecimento dos processos internos – treinamentos constantes;

Mecanismos constantes de monitoramentos e aprimoramentos;

Aspectos Práticos

RN 518/22

20/07/2022

• RAQUEL MARIMON •
consultoria

Definições

- ♦ **Governança** das operadoras: 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;
- ♦ **Controles Internos**: conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora, assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização;
- ♦ **Gestão de Riscos**: processo de **identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento** de riscos que possam **afetar, positiva ou negativamente**, os objetivos de processos de trabalho e/ou de projetos de uma operadora nos níveis estratégicos, tático e operacional;

Governança mínima



Partes Relacionadas (conflito de agencias)

Sócios/Acionistas/Cooperados

Administradores
- Diretoria
- Conselho
- Conselho Fiscal

Colaboradores



Clientes

Parceiros
Estratégicos

Governo

Órgãos de
Fiscalização

Fornecedores

Artigo 3º

- ♦ “...devem ser efetivos e consistentes com a natureza, escala e complexidade das suas atividades...”

“...**avaliação periódica** das práticas de governança, gestão de riscos e controles internos”

COMPLIANCE (1.2.5)

Controles Internos:

- Atuar com visão para eventos passados e também de forma prospectiva na antecipação de riscos
- Estimular as áreas da organização agir de forma: prospectiva, preventiva e proativa.

Compliance

- Verifica a conformidade das práticas x políticas

Auditoria Interna:

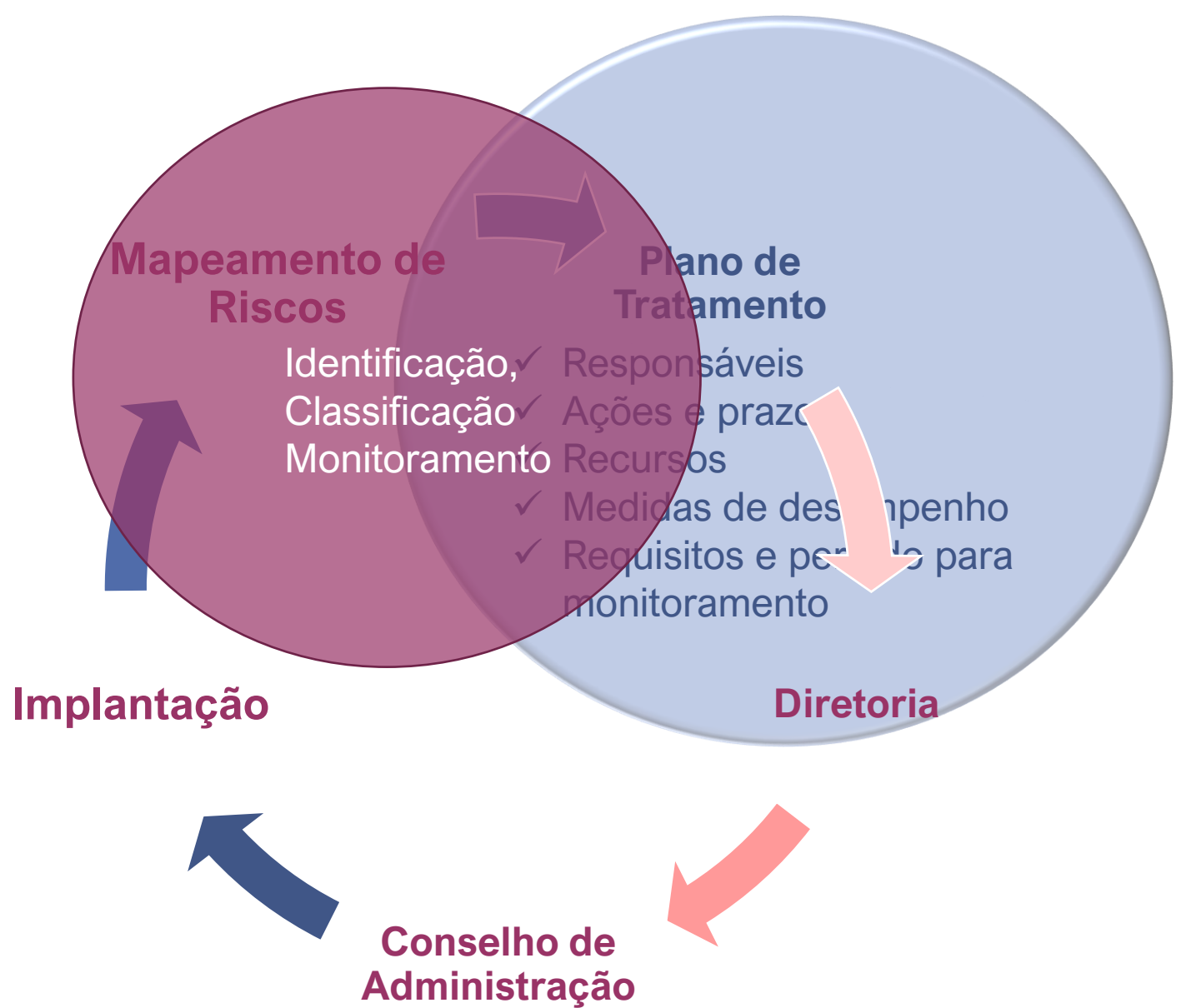
- Monitorar sistemas operacionais e financeiros, baseado em matriz de riscos

Comitê de Auditoria:

- Verificar aderência pela diretoria à política de riscos estabelecida pelo Conselho de Administração
- Prestar contas ao Conselho de Administração

CONTROLES INTERNOS

RELATÓRIO DE GESTÃO DE RISCOS



Práticas Mínimas de Controles Internos para OPS

- ◆ Avaliar recomendações de melhoria de:
 - Órgãos de Controle
 - Auditoria interna
 - Atuário responsável
 - Auditoria independente
- ◆ Designar:
 - responsável pelas ações necessárias
 - Prazo para conclusão
 - Períodos de avaliação do andamento

Ferramentas mínimas de Controles Internos

- ♦ Controles internos
 - Atas de Reunião de Conselho
 - Comitês internos
 - Reunião com proprietários
- ♦ Monitoramento Econômico-Financeiro: semestral, documento específico aos administradores
 - Evolução de indicadores (Anexo III)
 - Acompanhamento de Garantias Financeiras: provisões, ativos garantidores, Capital regulatório
- Atuário:
 - Termo de Responsabilidade Atuarial - TRA – trimestral
 - Avaliação Atuarial
- Auditor Externo
 - PPAs
 - Relatório circunstanciado de deficiências de Controles Internos



Até 30/09, referente 1º Semestre



Com revisão limitada de auditores



Publicar no site da OPS até 01/10

Práticas Avançadas:

Demonstrações
Financeiras



Código x

Política x

Procedimento



1. Código

Corresponde a princípios

Ex: ser honesto

2. Políticas

Corresponde ao conjunto de regras a ser seguido, define certo e errado com clareza.

Ex: Proibido roubas

3. Procedimentos

É o conjunto de etapas que compõe um processo, de forma específica

Ex: ao pegar um item que não lhe pertence, você deve pagar por ele

Avaliação de Riscos de Compliance

- Apesar de **85%** dos respondentes terem afirmado que um dos maiores desafios da área de *compliance* é identificar, avaliar e monitorar os aspectos de Compliance e regulatório, somente **55%** dos respondentes afirmaram possuir um inventário regulatório estabelecido e monitorado.
- **52%** dos respondentes afirmaram não ter um processo eficiente de *due diligence* para terceiros.

Pesquisa sobre Compliance (KPMG)

- Os riscos do compliance mais relevantes destacadas pelos respondentes foram:



82%

Gestão de terceiros/
Contratos



82%

Trabalhistas, segurança do trabalho,
previdenciários e tributário



79%

Concorrencial, informação privilegiada
e conflito de interesses

♦ Pesquisa de Maturidade de Compliance – PMPG brasil: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>

Gestão de Risco

A background image showing a person's foot in a black shoe walking on a red tightrope. The person is wearing light-colored trousers. The background is a soft, out-of-focus white.

- ♦ Uniformizar o conhecimento do risco
- ♦ Conduzir a tomada de decisão para o tratamento e monitoramento
- ♦ Garantir o cumprimento da missão da operadora
- ♦ Garantir a continuidade do negócio e sustentabilidades alinhada com objetivos estratégicos

apoia a priorização e
direciona os esforços para
tratar os
riscos

Gestão de Riscos

- ♦ Mapear riscos existentes
- ♦ Categorizar riscos
- ♦ Definir apetite a risco
- ♦ Definir política de aceitação de riscos
- ♦ Mitigar, reduzir, eliminar ou conviver com os riscos

PRÁTICAS MÍNIMAS

- Avaliação anual das práticas considerando:
 - Risco de Subscrição
 - Risco de Crédito e Mercado
 - Risco Legal e Operacional

PRÁTICAS AVANÇADAS

- Política de Gestão de Riscos e Controles internos aprovada por Conselho de Administração
- Divulgação nível gerencial
- Acesso demais funcionários
- Relatório Anual
- Riscos
- Avaliações
- Opções de monitoramento
- Recomendações de tratamento

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO

RISCO DE SUBSCRIÇÃO

- ✓ Adequação em premissas de precificação
- ✓ Avaliação qualitativa em operações de seguros, resseguros ou compartilhamento de risco
- ✓ Evolução de sinistralidade, utilização, despesas comerciais e assistenciais, incluída a rede indireta
- ✓ Utilização e despesas assistenciais em principais prestadores
- ✓ Despesas comerciais por canal de vendas, avaliando contrato ativos, cancelados e renovados
- ✓ Evolução do desempenho dos contratos coletivos, por canal de distribuição, se há remuneração atrelada a performance, ênfase em contratos renovados com déficit em mais de um período
- ✓ Contratos com reajuste acima superior ao VC – Variação de Custos da operadora
- ✓ Principais prestadores e pendências de eventos a liquidar.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO

RISCO DE CRÉDITO

- Alocação de ativos financeiros, por emissor e tipo
- Capacidade de pagamento de obrigações, base em fluxo de caixa
- Classe do risco de crédito dos contratantes, conforme normas internas de apetite ao risco da operadora
- Inadimplência de contratos com principais devedores
- Cenário econômico, horizonte 2 anos, recomendações referente efeitos esperados em ativos e passivos, considerando as variáveis macroeconômicas: juros, inflação, câmbio, PIB, etc.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO

RISCO DE OPERACIONAL E LEGAL

- Processos judiciais não ganhos, estatísticas sobre objetos e valores
- Análise de relações de beneficiários na esfera administrativa (ANS)
- Índice de reclamações da ANS
- Relatório da Ouvidoria.



• RAQUEL MARIMON
consultoria_

Governança Corporativa

Gestão de Riscos

Controles Internos

RN 518/22 (443/19)

Miglioli, Bianchi, Borrozzino,
Bellinatti & Scarabel

A D V O G A D O S

SOBRE O MIGLIOLI, BIANCHI, BORROZZINO, BELLINATTI & SCARABEL ADVOGADOS

Sócios



Lucas Miglioli

Direito Empresarial, Negócios Públicos, Governança, *Compliance* e Contencioso Especializado.



Fernando Bianchi

Regulatório e Contencioso Especializado Médico e da Saúde.



Rogério Scarabel

Regulatório.



Luis Borrozzino

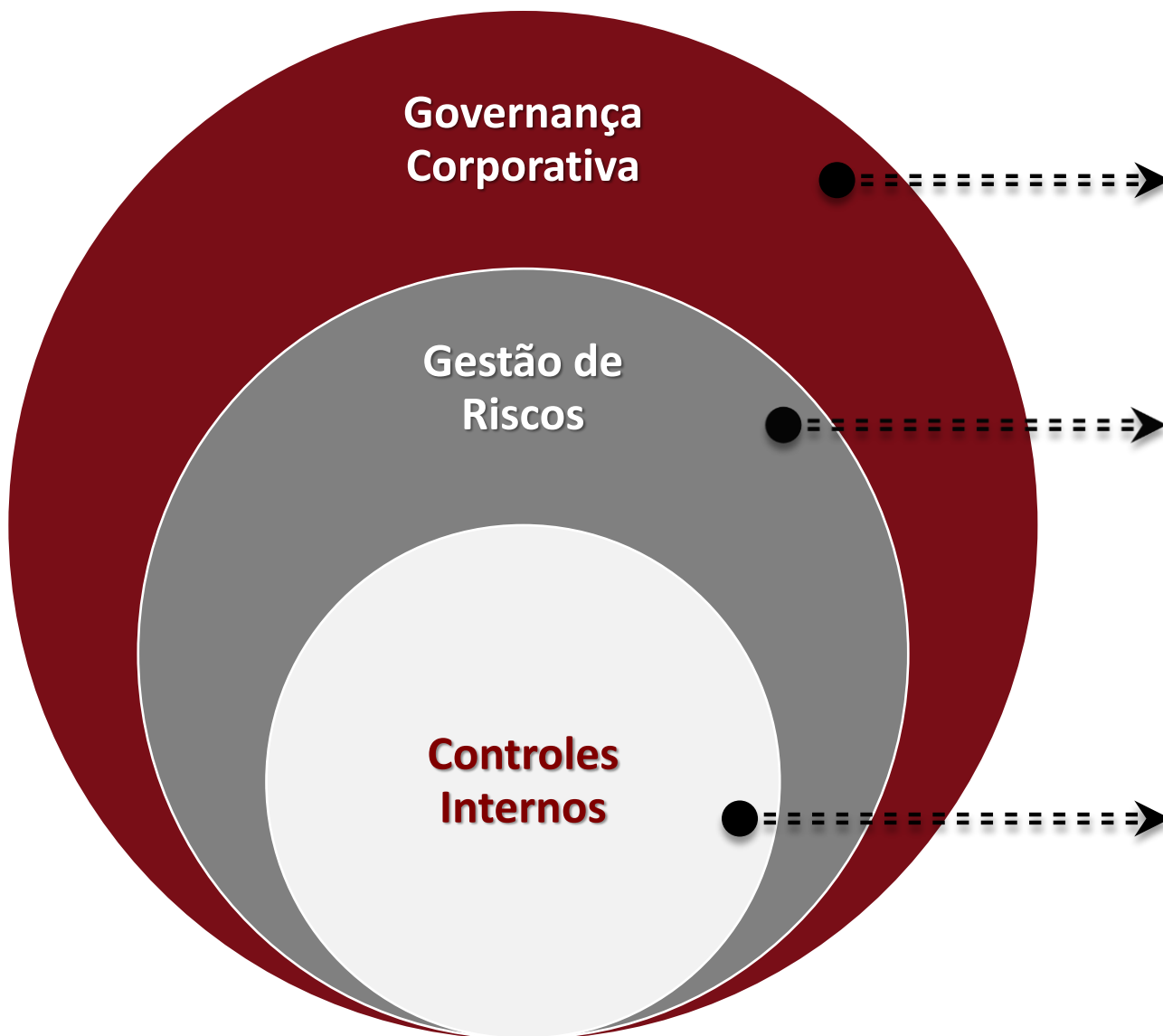
Relações de Trabalho, Consumidor e Recuperação de crédito.



Giuliano Bellinatti

Contencioso Especializado, Contratos e Empresarial, com ênfase em Direito Societário.

Estrutura de Governança Corporativa

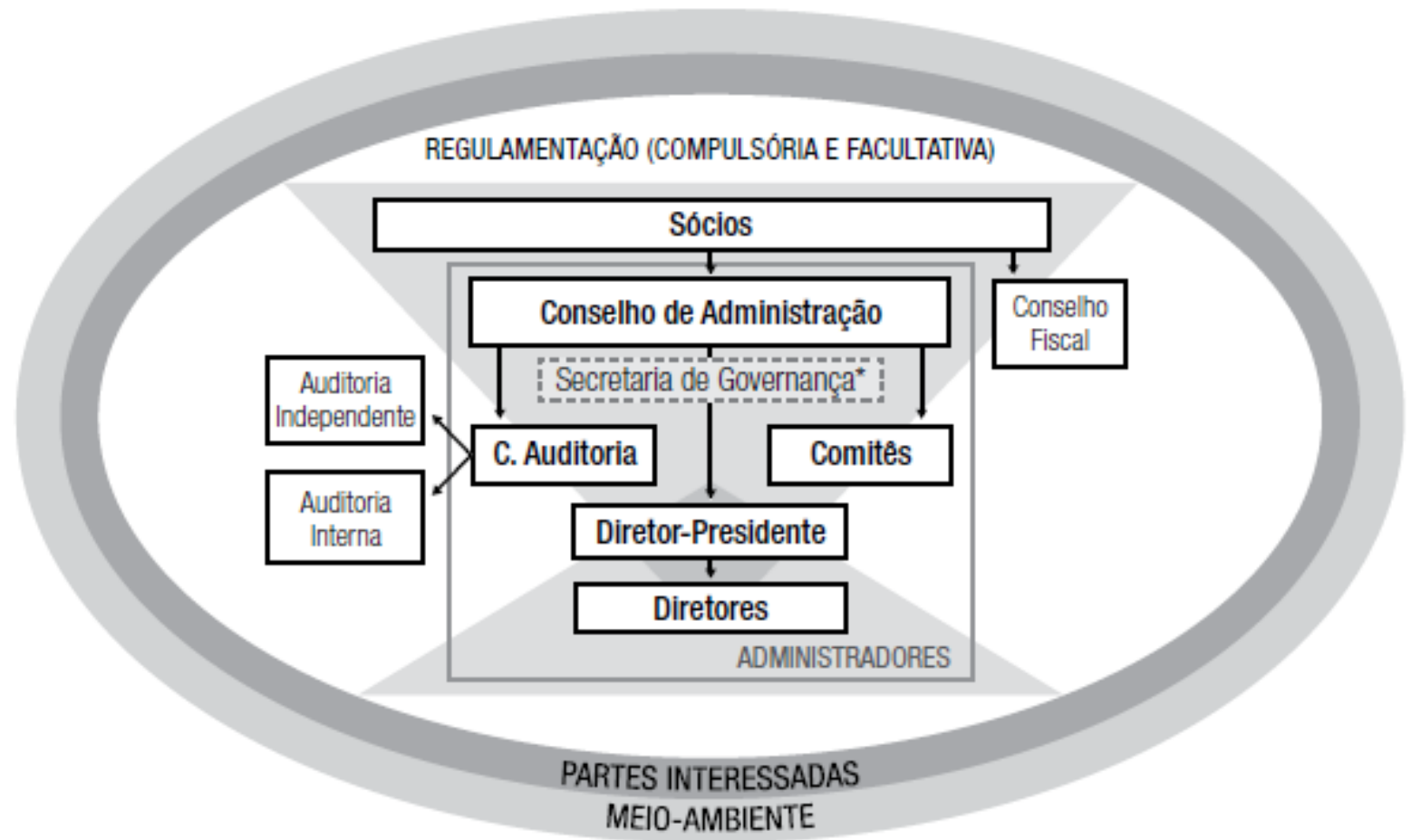


sistema pelo qual as operadoras são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus proprietários, administradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (*stakeholders*)

processo de identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento de riscos que possam afetar, positiva ou negativamente, os objetivos de processos de trabalho e/ou de projetos de uma operadora nos níveis estratégicos, tático e operacional

conjunto de medidas adotadas para salvaguardar as atividades da operadora, assegurando o cumprimento de seus objetivos e obrigações em todos os níveis da organização

Estrutura de Governança Corporativa



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 5ª Edição.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Princípios da Governança Corporativa

Divulgação clara, completa e objetiva de informações relevantes a todos os níveis da operadora e à sociedade, independentemente daquelas exigidas pela legislação

TRANSPARÊNCIA

Os administradores (e outros envolvidos) devem prestar contas de suas decisões, assumindo a responsabilidade por suas consequências

PRESTAÇÃO DE CONTAS

EQUIDADE

Tratar, de forma justa e isonômica, todos os proprietários, beneficiários das operadoras e demais partes interessadas, respeitando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A operadora deve atuar de forma condizente com seu papel na sociedade, incluindo a manutenção da sua viabilidade econômico-financeira no curto, médio e longo prazo

Gestão de Riscos

“Risco é o efeito da incerteza nos objetivos.”
(ABNT NBR ISO 31000:2009)



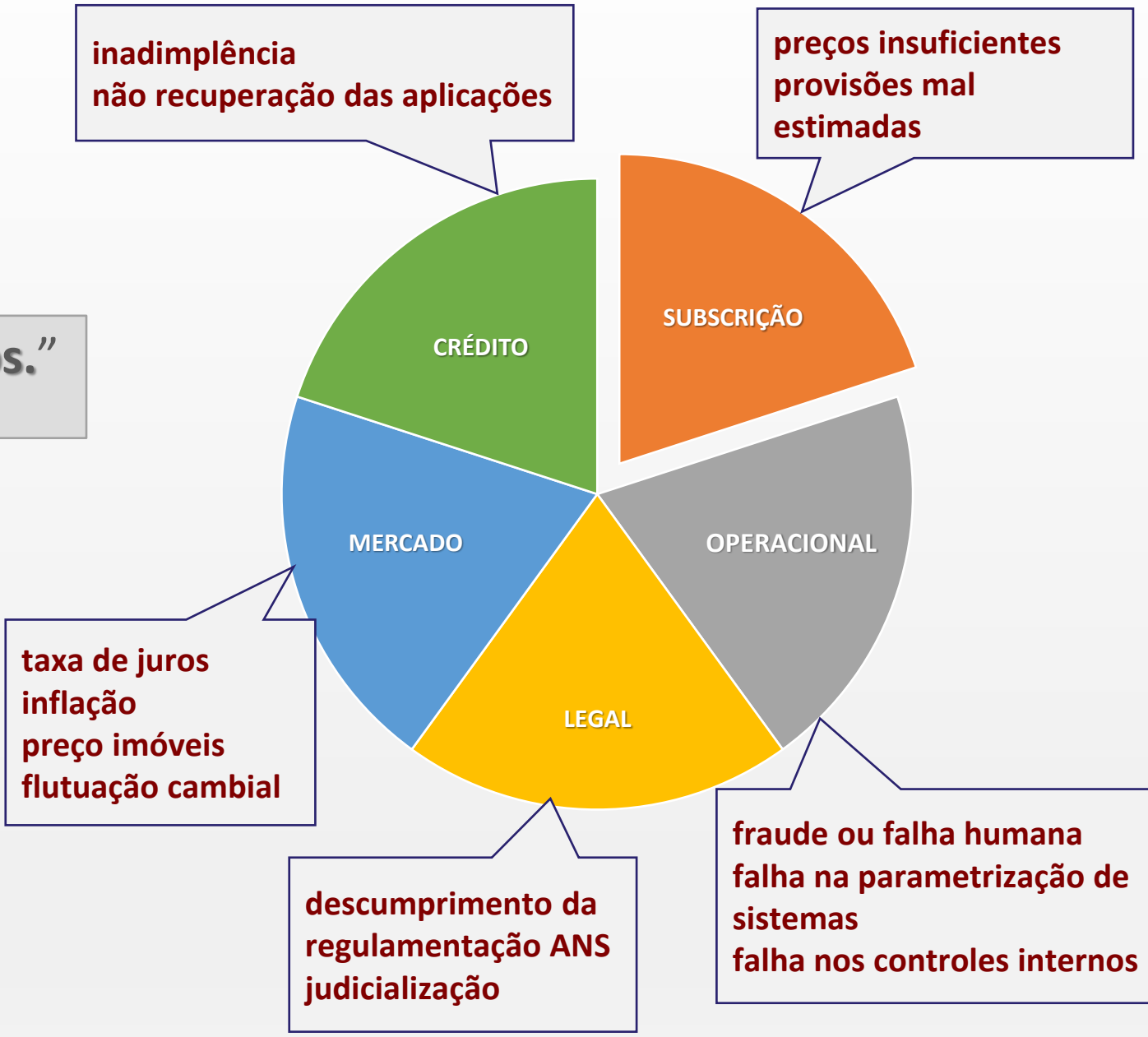
RISCO É O EFEITO DA INCERTEZA NOS OBJETIVOS

Efeito é um desvio em relação ao esperado - positivo e/ou negativo

Incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

Sem conhecer e tratar os riscos envolvidos, o trabalho pode não atingir os resultados esperados

Fonte: Manual de Gestão de Riscos da ANS



Gestão de Riscos

“Todas as organizações estão expostas ao risco, sejam públicas ou privadas.

O risco é **inerente à atividade** de qualquer organização.

Não existem instituições que consigam **eliminar totalmente seus riscos**, no máximo, podem **mitigá-los.**”

Política de Gestão de Riscos da ANS

Objetivos

- Uniformizar o **conhecimento** entre os administradores quanto aos principais riscos das suas atividades (subscrição, de crédito, de mercado, legais e operacionais);
- Conduzir tomadas de **decisão** que possam dar tratamento e monitoramento dos riscos e conseqüentemente aperfeiçoar os processos organizacionais e controles internos da operadora;
- Promover a garantia do **cumprimento** da missão da operadora, sua continuidade e sustentabilidade alinhadas aos seus objetivos.

01

EVITAR O RISCO:

não iniciando ou descontinuando a atividade que dá origem ao risco

02

ELIMINAR O RISCO:

removendo a respectiva fonte causadora

03

REDUZIR O RISCO:

Implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas conseqüências

04

ACEITAR O RISCO:

assumindo o risco, por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento

05

COMPARTILHAR O RISCO:

com outras partes interessadas

06

AUMENTAR O RISCO:

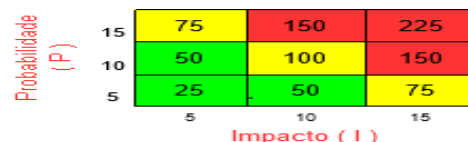
com vistas a aproveitar uma oportunidade

Fonte: Política de Gestão de Riscos da ANS

Mapa de Riscos e Ações Mitigadoras

TIPO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO	RISCO	Impacto	Probabilidade	Total	Mitigação
legal	negativa de procedimento ou evento indevida	suspensão de produtos e monitoramento ANS	15	15	225	revisar <i>scripts</i> , cartas de negativas, criar comitês de negativas
legais	não garantir o direito de manutenção no plano de inativos	multa ANS	5	5	25	revisar fluxos e garantia de manutenção
legal	não garantir o direito de portabilidade	multa ANS	5	5	25	revisar fluxos, NTRP, propostas e documentos
operacional	não observar as regras dos mecanismos de regulação (porta de entrada, direcionamento, coparticipação e franquia)	multa e monitoramento ANS	10	15	150	revisar fluxos, analisar contratos e definir estratégias
operacional	não observar regras para mensalidade ou contraprestações	multa ANS	10	10	100	analisar e observar contratos, verificar sistemas
operacional	ausência de disponibilidade e qualidade da rede de atendimento	multa ANS/ação judicial (erro médico)	15	10	150	revisar contratos, avaliar rede (qualidade e disponibilidade), oferecer benefícios para prestadores regulares
subscrição	ausência de premissas da NTRP - Nota Técnica de Registro de Produtos	multa ANS/liquidez	10	10	100	formalizar, criteriosamente, os contratos e incluir garantia contratual
subscrição	ausência de contabilização das despesas administrativas e assistenciais	liquidez	10	10	100	analisar despesas e realizar gestão
subscrição	ausência de avaliação do desempenho dos contratos coletivos	liquidez	15	10	150	analisar contratos, índices e gestão da sinistralidade
mercado	alta taxa de juros	liquidez	10	10	100	analisar contabilização das futuras receitas e despesas
mercado	alta no preço dos imóveis	liquidez	10	5	50	avaliar contratos e índices definidos
mercado	flutuação cambial	liquidez	10	15	150	avaliar contratos com fornecedores e verificar possibilidade de negociação
crédito	não recuperação das aplicações	liquidez	10	10	100	analisar possibilidades e consequências
crédito	ausência de pagamento das mensalidades e contraprestações	inadimplência	5	10	50	avaliar contrato e fluxos de tratativas de inadimplência

classificação: baixo: 5 / moderado: 10 / alto: 15



Controles Internos

O que é?

São políticas, procedimentos e práticas adotados pela empresa para gerenciar os riscos do seu negócio.

Premissas

- assegurar a confiabilidade das informações, dados e relatórios produzidos pela operadora;
- buscar a utilização eficiente dos recursos, com eficácia em sua execução; e
- atender à legislação e às normas internas aplicáveis à operadora.

Na prática: conjunto dos controles adotados pela empresa, como:

- ✓ políticas, manuais e procedimentos formalizados
- ✓ planejamento estratégico e operacional
- ✓ revisão de indicadores de negócio
- ✓ controles orçamentários, financeiros e contábeis
- ✓ controles e registros operacionais
- ✓ controles de acesso (segurança física e lógica)
- ✓ auditoria interna
- ✓ treinamento



A qualidade do processos de gestão de riscos e controles internos deve ser **avaliado**, continuamente, pelas áreas e pela **Auditoria Interna**.

RN 518 (443): anual, no mínimo.

PPA – Relatório de Procedimentos Previamente Acordados

PPA V (IV-A)

- Atos constitutivos
- Relatório de acompanhamento da implantação de melhoria dos controles internos
- Atas das reuniões das estruturas internas de fiscalização e controle:
 - situação econômica financeira (semestral)
 - gestão de riscos (anual)

o a partir do exercício 2022

PPA V (IV-A)

PPA IV-B

Auditor independente CVM

Envio anual => DIOPS 1º Trim.

As emendas poderão requerer redução de capital mínimo necessário

PPA – Relatório de Procedimentos Previamente

PPA VI (IV-B) - Para Administradoras

- Atos constitutivos
- Relatório de acompanhamento da implantação de melhoria dos controles internos
- Atas as reuniões das estruturas internas de fiscalização e controle:
 - situação econômica financeira (semestral)
 - gestão de Riscos (anual)
- Evidências de comunicação ao beneficiário a variação de custos assistenciais

Administradora de
Benefícios



PPA VI (IV-B)

Envio anual => DIOPS 1º Trim.

Ao enviar PPA poderá requerer redução de capital mínimo necessário

Benefícios para a operação



GOVERNANÇA CORPORATIVA

- ética
- sustentabilidade
- anticorrupção e antifraude
- evita abusos nos incentivos
- incentiva captação de investimentos



GESTÃO DE RISCOS

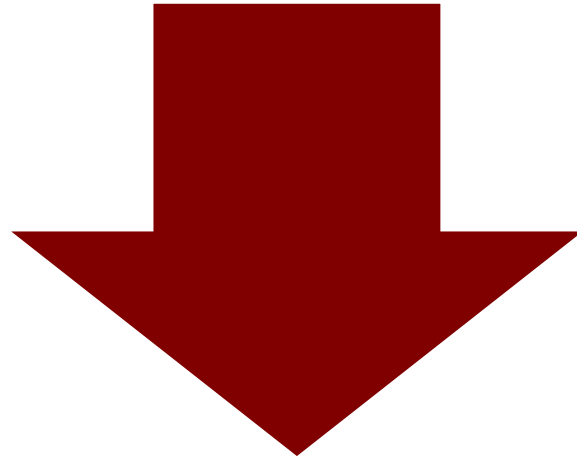
- uniformiza conhecimento para tomada de decisão
- reduz demandas
- incentiva a análise de mercado e contratos internos
- redução do capital regulatório



CONTROLES INTERNOS

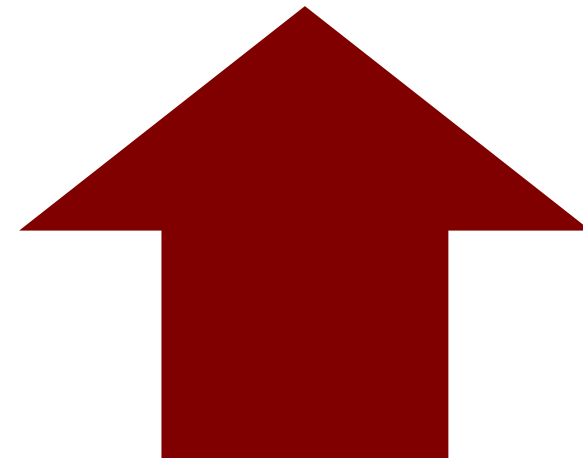
- confiabilidade das informações
- eficiência de recursos
- eficácia da execução
- atenção às leis e normas
- mitigação dos riscos

Gestão de Risco, na prática



Reclamações 54%
Multas ANS 25%

Resultado Líquido 28%
IDSS 12%



Oportunidades

- ✓ **Reparação de deficiências nos controles internos:** maior confiabilidade de relatórios econômico-financeiros
melhor informação = melhor tomada de decisão
- ✓ **Melhor avaliação da operação:** facilita a comparação a outras operadoras
- ✓ **Análise de performance das carteiras:** permite o comparativo entre elas, a avaliação do comportamento, avaliando a adequação do preço, da necessidade de reajuste, da política de comissionamento.
- ✓ **Análise das finanças:** rentabilidade das aplicações, adequação do risco x retorno, medidas preventivas de acordo com o cenário econômico
- ✓ **Análise jurídica/regulatória:** identificar as causas raiz de NIPS, processos sancionadores, demandas judiciais com perdas recorrente, adotando ações preventivas
- ✓ **Redução de custos:** retornos desnecessários, desperdício, judicialização
- ✓ **Diminuição dos riscos:** impacto na requisição de capital regulatório (desconto na margem de solvência)
- ✓ **Saúde baseada em valor:** resultado em saúde para o paciente (sustentabilidade econômico-financeira)
- ✓ **Identificação de resultado em saúde:** elemento de tomada de decisão para inovação

Referências do Time Regulatório



Natalie Martins



natalie.martins@m3bs.com.br



Marina Modelski

marina.modelski@m3bs.com.br



Marcio Betineli

marcio.betineli@m3bs.com.br

