

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas

Girão, Mel

Qualicorp: a dura realidade e a necessidade de repensar a governança corporativa

Cadernos EBAPE.BR, vol. 20, núm. 1, 2022, Janeiro-Fevereiro, pp. 140-150

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210029>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323270247011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABEM
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Qualicorp: a dura realidade e a necessidade de repensar a governança corporativa

MEL GIRÃO ¹

¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

INTRODUÇÃO

A Qualicorp é líder no país em administração, gestão e vendas de planos de saúde coletivos, empresariais e por adesão, atendendo a mais de 2,5 milhões de beneficiários, sendo 1,3 milhão no segmento afinidades e 1,2 milhão em corporativo e outros¹ (Qualicorp, 2021b). Desde 2011, é também uma empresa de capital aberto na B3, no segmento Novo Mercado (Qual3), com um faturamento, ao fim de 2019, de 2 bilhões de reais e lucro líquido de 392,8 milhões (Qualicorp, 2021a). A empresa atua em todo o território brasileiro, em parceria com 67 operadoras de saúde, incluindo as 20 maiores, com 1.900 funcionários diretos, 487 entidades de classe parceiras e 33 mil empresas clientes de todos os portes (Qualicorp, 2020).

Criada em 1997 por José Seripieri Filho, conhecido como Júnior, a Qualicorp foi pioneira na oferta de planos de saúde coletivos por adesão, que reúne pessoas de acordo com a profissão, sob a organização de entidades de classe ou associações profissionais, o que representa aproximadamente 94% do lucro da empresa. Hoje, ela não é a única, mas seu tamanho a torna a líder incontestada no mercado.

José Seripieri teve um começo modesto. Depois de ver frustrado seu sonho de se tornar médico, ao ser reprovado no vestibular para medicina aos 18 anos, começou a comercializar produtos comprados do Paraguai, enquanto fazia cursinho para tentar novamente o vestibular. Nessa época, um amigo de seus pais, Milton Afonso, dono da Golden Cross, uma das maiores empresas de planos de saúde nos anos 1980, lhe ofereceu um emprego de vendedor de apólice de seguro saúde (Oliveira, 2020).

Em seu novo emprego na Golden Cross, Júnior começou vendendo por telefone, mas o fato de ser gago o atrapalhava bastante, uma vez que o barulho na central de vendas não o deixava se concentrar. Assim, a saída encontrada foi começar a vender o produto na rua, de porta em porta, o que lhe permitiu superar a gagueira e se tornar o líder de vendas do escritório da Golden Cross onde trabalhava (Oliveira, 2020).

Nessa época, em que, além de corretor de seguros, tinha o emprego fixo de escrivão de Justiça, ele fechou uma grande venda, num único contrato com vários beneficiários, para uma entidade de classe: a Associação dos Delegados de Polícia do Estado de São Paulo (Adesp). Essa foi a semente para a criação da Qualicorp, que visava oferecer contratos de saúde coletivos para associações e entidades de classe. A lógica era simples: como o pacote atendia a muitos beneficiários, o valor final de cada plano por cliente ficava mais em conta do que o serviço comercializado individualmente (Oliveira, 2020).

A empresa teve forte crescimento ao longo dos anos 2000, quando atraiu o interesse de grandes companhias estadunidenses de *private equity*, o que resultou em sucessivas operações que valorizaram muito a instituição. Entre tais operações, podemos destacar a de 2008, quando a General Atlantic (GA) comprou cerca de 40% da Qualicorp, por 100 milhões de dólares, e a de dois anos depois, quando a Carlyle adquiriu a fatia de 40% da GA e de outros 30% que estavam nas mãos de seu fundador e controlador, o Júnior da Qualicorp, por mais ou menos 1,1 bilhão de reais.

O grande salto da empresa foi dado em 2009, quando seu IPO (*Initial Public Offering*, ou abertura de capital) captou 1,1 bilhão de reais. Em novembro de 2019, Júnior deixou o comando da empresa, passando ao Conselho de Administração, com a conclusão da venda de sua participação de 10% para a Rede D'Or, que se tornou sua maior acionista (CNN Brasil, 2020).

¹ O segmento "afinidade" compreende os planos de saúde vendidos pelas operadoras aos membros de associações profissionais por meio da Qualicorp. Já os planos corporativos são vendidos por meio de uma única apólice coletiva da operadora de saúde a uma empresa.

O negócio continuou crescendo e, em 2012, atingiu alguns de seus melhores resultados, gerando “margens melhores do que OdontoPrev e empresas de diagnósticos e de saúde”, tendo vantagem sobre estas por não ter de “lidar com eventos inesperados, inflação médica, envelhecimento da população e maior cobertura de procedimentos” (Koike, 2012). De fato, mesmo tendo investido intensamente em aquisições nos anos anteriores, a Qualicorp chegou, nesse ano, a atingir uma margem Ebitda (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization ou Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de 35,4%, muito superior a empresas como Amil (8%) e Dasa, Fleury e Odontoprev, cujas margens estavam em torno de 22,5% (Koike, 2012).

A escala é outro fator de vantagem competitiva da empresa, que é “dez vezes maior do que o seu concorrente mais próximo. Essa escala lhe dá poder de barganha junto às operadoras de planos de saúde. A companhia consegue oferecer descontos de até 50% para planos individuais e de até 20% para planos corporativos” (Koike, 2012).

PLANOS COLETIVOS POR ADEÇÃO: A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA REGULAMENTAÇÃO

Segundo a Agência Nacional de Saúde (ANS, 2020), existem dois grandes grupos de planos de saúde: os individuais ou familiares e os coletivos. No caso dos últimos, há uma divisão em dois subgrupos: os empresariais ou corporativos, que prestam assistência à saúde dos funcionários da empresa contratante graças ao vínculo empregatício ou estatutário, e os coletivos por adesão, também chamados de afinidade, que são contratados por pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, como conselhos, sindicatos e associações profissionais.

A introdução dos planos coletivos por adesão foi uma revolução no setor de planos de saúde e se deu por meio das resoluções normativas (RNs) da ANS números 195 e 196, ambas de 14 de junho de 2009. Os índices de reajustes dos planos individuais ou familiares são definidos anualmente pela ANS e, nas últimas duas décadas, têm ficado próximo dos de inflação, mas muito abaixo da inflação médica, indicador referência para o reajuste dos planos coletivos. Nesses casos, o índice de reajuste final é determinado por negociação entre a pessoa jurídica contratante e a operadora do plano (ANS, 2020). Esse descompasso reduziu bastante a oferta de planos individuais, considerados deficitários pelas operadoras de saúde, a ponto de hoje ser praticamente impossível contratar um plano desse tipo. Assim, até o início de 2009, quem desejava contratar um plano de saúde, mas era profissional liberal, autônomo, pequeno empresário ou estava desempregado, não tinha alternativa. Nesse contexto, as RNs 195 e 196 vieram permitir, em termos regulatórios e atuariais, uma solução que atendesse a essa demanda reprimida. Nascia, assim, a figura jurídica da administradora de benefícios, razão social que se juntaria à de corretora de seguros da Qualicorp.

As duas RNs deixaram bastante claras as diferenças entre essa nova figura jurídica da administradora de benefícios e as operadoras de planos de saúde (ver Quadro 1).

Quadro 1
Diferenças nas atribuições entre administradoras de benefícios e operadoras de planos de saúde

Administradora de benefícios	Operadora do plano de saúde
<ul style="list-style-type: none"> Representa a empresa, conselho sindicato ou associação profissional contratante; A identificação da administradora aparece no boleto e pode ser obtida junto à área de recursos humanos da empresa, conselho, sindicato ou associação profissional do contratante; Realiza trabalhos administrativos, como emitir boletos e alterar dados do cadastro dos beneficiários; Negocia com a operadora do plano de saúde os reajustes de mensalidade, as alterações na rede credenciada e as formas de controle de acesso aos serviços do plano, representando a empresa, conselho, sindicato ou associação profissional contratante. 	<ul style="list-style-type: none"> A identificação da operadora aparece na carteira do plano de saúde; Garante recursos e rede de serviços de saúde (hospitais, clínicas, laboratórios e profissionais) para atender aos beneficiários; É responsável pelo plano de saúde e os serviços prestados por ele junto à ANS e aos beneficiários.

Fonte: Adaptado da ANS (2020).

Uma análise mais cuidadosa dos textos das RNs 195 e 196 mostra que elas não só permitem a criação e o surgimento da administradora de benefícios, como também protegem essa nova figura jurídica, impedindo que operadoras de saúde façam vendas diretas às associações de classe e estabelecendo inúmeras restrições para que criem as próprias administradoras de benefícios. Além disso, as referidas RNs deixam a cargo das operadoras todos os riscos atuariais da operação, o permite que a Qualicorp opere com baixo risco num mercado em que o equilíbrio financeiro das apólices é bastante instável, capturando máximo valor de mercado. O modelo de gestão e intermediação das apólices coletivas por adesão traz outra vantagem para a Qualicorp: a taxa de administração das associações profissionais pagas à empresa, entre 6% e 8% do prêmio mensal da apólice contratada, faz com que 92% das receitas sejam recorrentes, o que proporciona estabilidade de geração de caixa incomum e bastante apreciada por investidores.

LAVA-JATO: O TURBILHÃO QUE ESTAVA POR VIR

O avanço da Qualicorp sobre associações e entidades de classe, tanto de profissionais liberais quanto de servidores públicos, acabou aproximando Júnior dos círculos políticos. De fato, os contatos políticos de Júnior se davam sobretudo no PT, em especial com o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, mas incluíam ainda tucanos como José Serra e o ex-governador de São Paulo Geraldo Alckmin. Segundo Campos (2020),

os três políticos estavam entre os convidados do suprapartidário casamento do empresário, em junho de 2014, com Daniela Filomeno, ex-diretora de comunicação do Grupo Doria e ex-conselheira do Lide, ambos fundados pelo governador paulista, João Doria (PSDB). Também compareceram ao casamento o então prefeito de São Paulo, Fernando Haddad (PT), e a então senadora Marta Suplicy. Ainda segundo a Revista, em sua delação premiada, o ex-ministro da Fazenda e da Casa Civil nos governos Lula e Dilma Rousseff, Antônio Palocci, relatou que os elos políticos de Júnior foram construídos a partir da amizade dele com o médico Roberto Kalil Filho, diretor do centro de cardiologia do Hospital Sírio-Libanês, em São Paulo, que atendia os ex-presidentes petistas enquanto eles ocupavam o Palácio do Planalto. A influência do fundador da Qualicorp rendeu frutos a ele nos governos do PT. Antônio Palocci disse em sua delação que, em 2009, no segundo mandato de Lula, Júnior emplacou um diretor da Qualicorp, Maurício Ceschin, como diretor e depois diretor-presidente da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), autarquia que regula planos de saúde. A nomeação, disse Palocci, produziu duas resoluções que “visavam, sobretudo, garantir à Qualicorp um monopólio de mercado, na corretagem de seguros”: as medidas previstas eram a obrigação de que todos os planos de saúde fossem vendidos com corretagem, proibindo as operadoras de planos de saúde de fazer vendas diretas e liberar a permissão a planos coletivos em sistemas de associação. O ex-ministro disse ter ficado sabendo das movimentações por meio de Kalil e de concorrentes descontentes da Qualicorp, como Amil e Bradesco, que eram suas clientes em sua empresa de consultoria.

Em julho de 2020, Júnior foi preso pela Polícia Federal na Operação Paralelo 23, da terceira fase da Lava-Jato na Justiça Eleitoral de São Paulo, que investiga suposto caixa 2 na campanha de José Serra ao Senado em 2014, quando teria recebido 5 milhões de reais em doações eleitorais não contabilizadas. O envolvimento de Júnior foi apontado por Elon Gomes de Almeida, um ex-diretor da Qualicorp que fechou acordo de delação com a Justiça Eleitoral de São Paulo e falou sobre a doação ao senador tucano (Época Negócios, 2020).

A prisão causou surpresa no meio corporativo e foi um baque para a reputação de Júnior e da Qualicorp. O empresário,

acostumado com os melhores hotéis do mundo [...], passou sua primeira noite de prisão em uma cela do terceiro andar da sede da Polícia Federal, em São Paulo. O espaço tem 11,6 metros quadrados. Há uma mesa, um banco e uma beliche – ele está sozinho no lugar. O banheiro tem privada acoplada à parede e a descarga é ativada pelo guarda, pelo lado de fora. Não há TV no local [...] e por se tratar de uma prisão temporária de cinco dias (que pode ser ampliada para mais cinco), ele não pode receber visita de filhos e da mulher, Daniela Filomeno Seripieri. Pelo mesmo motivo, o empresário não possui acesso ao banho de sol (Batista, 2020).

Ainda, porém, havia mais por vir. Três meses depois do escândalo da prisão de Júnior, a Qualicorp voltou a ser manchete, sendo

citada em investigação da Polícia Federal (PF) que apura o pagamento de propinas a servidores da Receita e suposta lavagem de dinheiro com o objetivo de reduzir o pagamento de tributos. A sede da empresa foi alvo de buscas [...] durante a Operação Triuno, que apura fraudes de cerca de R\$ 980 milhões e é um desdobramento da delação premiada do fundador da CVC, Guilherme Jesus Paulus (Vieira, 2020).

De acordo com os autos da investigação, “a Qualicorp teria se valido do suposto esquema e pagado propina a fiscais durante período em que foi gerida pelo empresário José Seripieri Filho” (Vieira, 2020). Após fiscalizações realizadas pela Receita Federal para confirmar a simulação de serviços, surgiram indícios de que

uma das empresas do grupo Qualicorp teria realizado pagamento de R\$ 26 milhões entre 2016 e 2017 por serviços de corretagem de planos de saúde que não foram efetivamente prestados por falta de capacidade técnica de uma firma contratada. Segundo a PF, esses valores foram encaminhados para empresas de fachada controladas por doleiros e parte dos recursos foi remetida ao exterior. Os fiscais da Receita teriam recebido então, pagamento em dinheiro (Vieira, 2020).

Após as buscas na sede da empresa feitas pela Polícia Federal, a Qualicorp divulgou um comunicado à imprensa, dizendo que “a nova administração da companhia informa que adotará as medidas necessárias para apuração completa dos fatos, bem como colaborará com as autoridades públicas competentes” (Vieira, 2020). Essa apuração, na forma de um comitê interno, deflagrou uma verdadeira guerra fratricida, fazendo com que Júnior, que nesse momento já negociava uma delação premiada com o Ministério Público Federal (MPF), anunciasse que estava contratando “os serviços do ex-diretor geral da Polícia Federal Leandro Daiello e do ex-controlador-geral da União Valdir Simão para fazer uma ‘investigação autônoma’ na empresa” (Amado, 2020). O comunicado assinado por Júnior afirmava ainda que “a equipe de investigação encabeçada pelos drs. Simão e Daiello solicitará à Qualicorp, quando necessário, acesso a documentos e informações relativos ao objeto das apurações” (Amado, 2020).

Quase 5 meses após a prisão, Júnior fez um acordo de delação premiada com a Procuradoria Geral da República (PGR), pelo qual se comprometia a “devolver 200 milhões de reais aos cofres públicos, para livrar-se das acusações de ter corrompido políticos que o ajudaram a aprovar leis que beneficiavam a empresa da qual era dono” (Sabino, 2020). Pelo acordo, que foi homologado por Luís Roberto Barroso, ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), Júnior revelou pagamentos ilícitos a políticos do MDB, do PSDB e do PT. Entre os delatados, estavam os senadores José Serra e Renan Calheiros, o deputado federal Aécio Neves e os ex-ministros Romero Jucá e Antonio Palocci (O Antagonista, 2020). O acordo, cuja soma final atingiu 230 milhões de reais, foi considerado um marco, pois tinha o potencial de “abrir novas linhas de investigação na Operação Lava-Jato e seus desdobramentos, avançando sobre a área de saúde” (Moura, 2020).

A essa altura, o clima na Qualicorp tornava insustentável a permanência de Júnior na empresa. Segundo comunicado divulgado, “as partes firmaram um acordo definindo em que Júnior deixará de ter relações societárias com a Qualicorp. Para isso, ele e empresas controladas por ele, direta ou indiretamente, serão obrigados a vender suas participações na empresa, bem como não adquirir novas ações pelo prazo de dez anos” (Ryngelblum, 2020a). Após esse evento, Júnior deixou definitivamente a empresa, não mantendo com ela mais nenhum vínculo, financeiro ou administrativo. Ele passou a administrar a QSaúde, que adquiriu a própria Qualicorp por 75 milhões de reais e cuja proposta era a redução das ineficiências do sistema de saúde para permitir a venda de planos de saúde a preços mais baixos (Oliveira, 2020).

Depois de ver seu nome diversas vezes envolvido em escândalos e operações policiais, a Qualicorp, alguns dias depois do anúncio da saída de Júnior, anunciou a criação de uma diretoria de *compliance*, riscos e auditoria (Ryngelblum, 2020b).

DILEMA

Neste momento, o leitor deve considerar a seguinte situação hipotética: você acaba de ser contratado como presidente da Qualicorp. Com experiência como executivo no setor de saúde, acompanhou pela imprensa o que aconteceu com a empresa. Embora seja para você uma grande oportunidade profissional, uma vez que será sua estreia como primeiro executivo de uma empresa, esse é também um enorme desafio. Você encontra uma equipe desmotivada e melindrada com os recentes acontecimentos. Vários colaboradores deixaram a companhia, desconfortáveis com a prisão do fundador e com tudo o que foi exposto na imprensa. Há um dano perceptível à reputação da instituição que, além de funcionários, afeta clientes e investidores. Segundo o RH, há dificuldade de contratar porque os candidatos questionam a atuação da empresa e seus valores. Você precisa, então, traçar um plano para reverter esse quadro, a fim de reter e motivar talentos, bem como reparar a reputação institucional da Qualicorp, ao mesmo tempo que planeja a implementação de mecanismos que impeçam que fatos como os descritos pela imprensa voltem a acontecer.

NOTAS DE ENSINO

Qualicorp: a dura realidade e a necessidade de repensar a governança corporativa

Resumo

Nos últimos anos, com a Operação Lava-Jato e seus diversos desdobramentos atingindo em cheio algumas das maiores empresas do país, várias delas de capital aberto, torna-se fundamental que a academia qualifique o debate a respeito do impacto da corrupção nas organizações. Assim, este caso de ensino busca descrever a história de uma administradora de benefícios envolvida num escândalo de corrupção em virtude de uma delação premiada, buscando, principalmente, criar estratégias que venham a ser usadas pelo novo presidente, a fim de reverter os danos à sua reputação junto a clientes, parceiros e opinião pública em geral, bem como motivar e mobilizar os colaboradores que permaneceram na empresa, garantindo sua capacidade de reter e atrair talentos. O futuro da empresa e a retomada de seu crescimento, de forma sustentável, dependem disso.

Palavras-chave: Corrupção. Ética organizacional. Governança corporativa. Imagem e reputação institucional. Retenção de talentos.

Qualicorp: the naked truth and the need to rethink corporate governance

Abstract

In recent years, with Operation Lava-Jato and its various developments hitting some of the largest companies in Brazil, several of them publicly traded, the academia must work to qualify the debate on the impact of corruption on organizations. Thus, this teaching case seeks to describe the story of a benefits administration company involved in a corruption scandal unraveled by a plea bargain. The study seeks to create strategies that the new company's president will use to regain reputation with customers, partners, and public opinion in general, as well as motivating and mobilizing employees, ensuring its ability to retain and attract talents. The future of the company and the resumption of its growth, in a sustainable way, rely on this.

Keywords: Corruption. Organizational ethics. Corporate governance. Corporate image and reputation. Talent retention.

Qualicorp: la cruda realidad y la necesidad de repensar el gobierno corporativo

Resumen

En los últimos años, con la Operación Lava-Jato y sus diversos desdoblamientos que afectaron a algunas de las mayores empresas del país, varias de ellas cotizadas en bolsa, es fundamental que la academia califique el debate sobre el impacto de la corrupción en las organizaciones. Así, este caso de enseñanza busca describir la historia de una administradora de beneficios involucrada en un escándalo de corrupción en virtud de una delación compensada, buscando principalmente crear estrategias que serán utilizadas por el nuevo presidente para revertir el daño a su reputación ante clientes, socios y opinión pública en general, así como motivar y movilizar a los empleados que permanecieron en la empresa, garantizando su capacidad para retener y atraer talento. De ello depende el futuro de la empresa, así como la reanudación de su crecimiento de forma sostenible.

Palabras clave: Corrupción. Ética organizacional. Gobierno corporativo. Imagen y reputación institucional. Retención de talento.

Utilização Recomendada

Por meio desse caso de ensino, traz-se para a sala de aula um exemplo real de empresa de capital aberto que esteve envolvida diretamente num contexto de corrupção. Não há, nos dias de hoje, como estudantes de graduação em administração de empresas desconhecerem os fatos amplamente noticiados pela imprensa a respeito de escândalos de corrupção pelos quais o país tem passado e que têm como personagens governantes, gestores públicos e privados, além de empresários. Cabe à academia qualificar esse debate, a fim de que o tema da corrupção seja integrado à formação acadêmica dos estudantes de forma precisa e estruturada. Não se pretende aqui construir argumentos que, eventualmente, possam justificar os comportamentos que levaram a empresa descrita à situação em que se encontra, e sim criar estratégias que venham a ser usadas para redesenhar sua atuação no mercado de saúde suplementar, de modo a garantir uma posição de destaque sustentável.

É recomendável que esse caso seja aplicado a turmas de graduação ou pós-graduação em administração, em disciplinas que tratam de:

- Ética organizacional e governança corporativa;
- Liderança e gestão de recursos humanos;
- Gestão de crises e de reputação corporativa.

Objetivos Educacionais

A leitura e a discussão desse caso deverão proporcionar uma oportunidade para que os estudantes possam:

- Discutir e analisar as consequências da corrupção no ambiente corporativo, posicionando-se com clareza e franqueza;
- Refletir a respeito de um problema sob diferentes ângulos e pontos de vista, sempre exercitando uma visão crítica e o contraditório, propondo planos de ação para a gestão da crise e a restauração da reputação corporativa;
- Propor alternativas e soluções executáveis e factíveis para a retenção e a atração de talentos no ambiente corporativo descrito.

Fontes de Dados

Para a construção desse caso, foi usada a metodologia de revisão de literatura, mais especificamente a narrativa. Nessa metodologia, a seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores e não se usam critérios explícitos, sistemáticos e exaustivos para a busca e a análise crítica da literatura, de forma que não é necessário esgotar as fontes de informações. Assim, na revisão narrativa, não se utiliza uma metodologia específica para seu desenvolvimento, mas fica sob responsabilidade dos autores a identificação e a seleção dos estudos a serem usados na pesquisa, bem como sua análise e interpretação.

A pesquisa narrativa, usada nesse caso de ensino, deve ser compreendida como modo de decifrar a experiência humana, em se tratando de um estudo de histórias vividas e contadas, uma vez que “uma verdadeira pesquisa narrativa é um processo dinâmico de viver e contar histórias, reviver e recontar histórias, não somente aquelas que os participantes contam, mas também as dos pesquisadores” (Clandinin & Connelly, 2000, tradução nossa).

Diversos tipos de textos podem ser utilizados na pesquisa narrativa, como escrita autobiográfica, escrita de diários, fotografias, caixa de memórias e histórias de vida (Clandinin & Connelly, 1998). Assim, a pesquisa narrativa é um estudo da experiência como história e, sobretudo, uma forma de pensar a experiência, que pode ser desenvolvida pelo contar ou pelo vivenciar de histórias. Nesse contexto, a narrativa se torna ao mesmo tempo o método de pesquisa e o fenômeno pesquisado (Clandinin, Huber, Steeves, & Li, 2011). Com base nessa metodologia, a autora deste trabalho, dada a natureza sensível do assunto tratado, vale-se de sua experiência pessoal e de fontes primárias e públicas para estruturar o caso. No texto, são mantidos nomes, fatos, dados e acontecimentos publicados pela imprensa nacional, os quais são encadeados na narrativa de forma a torná-la, para os alunos, o mais próximo possível do linguajar e da realidade dos negócios. É certo que, como pesquisadores,

ao procurarmos dar sentido à realidade, nos vemos imersos num processo de significação individual e cultural inescapável, uma vez que somos seres históricos vinculados a certas ideias de valor (Brei, 1996a). Este trabalho retrata a visão da executiva que o narra, de modo que outras abordagens podem surgir eventualmente, caso sejam entrevistados outros personagens da mesma história.

SUGESTÃO DE ATIVIDADE EM SALA DE AULA

Recomenda-se que o presente caso de ensino seja disponibilizado para *leitura prévia* com uma semana de antecedência em relação à atividade a ser desenvolvida em sala de aula, a qual poderá ser executada de acordo com as etapas abaixo.

Primeira Etapa (Duração estimada: 30 Minutos)

O professor promoverá uma conversa franca e transparente com os alunos sobre os escândalos de corrupção, alinhando as informações, esclarecendo pontos de vista, tirando dúvidas e permitindo que eles expressem suas opiniões de forma livre. Nesta etapa, os alunos serão estimulados a debater, expondo suas perspectivas sobre os escândalos de corrupção pelos quais o país tem passado.

Uma possibilidade para sustentar esse diálogo é a perspectiva de Brei, para quem a corrupção surge como uma derivação da erosão da confiança, da lealdade e do respeito entre cidadãos de um Estado, podendo ser analisada “em suas dimensões simbólica e operacional” (Brei, 1996b). A dimensão simbólica reflete a visão idealizada que uma sociedade tem de si mesma e que é refletida em seu arcabouço legal, no discurso político e na atuação dos meios de comunicação. Já a dimensão operacional detalha a prática do dia a dia tal como acontece nas organizações públicas e privadas e é constantemente confrontada pela realidade social. Nesse caso, sugerem-se os 2 artigos de Brei supracitados como leitura prévia, junto com o caso de ensino, para que a discussão em sala de aula seja mais embasada.

Segunda Etapa (Duração estimada: 30 Minutos)

Após a primeira discussão, o professor deve dividir os alunos em grupos para haver uma conexão do debate da fase anterior e do caso de ensino lido como preparação prévia da atividade. Nesse momento, os alunos devem ser confrontados com a realidade que está sendo enfrentada pela Qualicorp e propor alternativas para:

- Reter e motivar talentos que ali ainda estão;
- Reparar a reputação institucional da empresa;
- Evitar que os fatos narrados no caso aconteçam novamente.

Terceira Etapa (Duração estimada: 30 Minutos)

Nesta última etapa, os grupos devem apresentar propostas com as questões supracitadas e o professor deve tomar notas das sugestões dadas durante a exposição, a fim de filtrá-las, para que sejam distintas e caracterizadas. É fundamental que, durante as apresentações, o professor estimule o debate e a análise crítica entre a plateia e os grupos que estejam fazendo as apresentações. As alternativas mostradas podem e devem ser questionadas; é preciso haver sustentação consistente por parte de quem está apresentando. Uma complementação desta etapa pode ser pedir aos alunos que classifiquem as propostas finais em termos de complexidade de implantação, tempo e vantagens auferidas em curto, médio e longo prazos, a fim de priorizá-las.

SUGESTÃO DE DISCUSSÃO TEÓRICA PARA TEMAS-CHAVE DO CASO

Além da atividade sugerida em sala de aula, o professor poderá, a seu critério, promover discussões teóricas para um ou mais dos temas-chave do caso sugeridos a seguir:

1. Governança corporativa – Pode ser interessante promover uma discussão sobre a teoria da agência e seu papel nos acontecimentos descritos no texto. A teoria da agência, que se debruça primordialmente sobre o relacionamento entre o principal e outra parte, com autoridade para agir e decidir em nome do principal, explica também a relação de agência entre acionistas e administradores, na qual estes atuam como agentes dos primeiros e são remunerados para agir em conformidade com os interesses dos proprietários (ou acionistas) da organização (Jensen & Meckling, 1976). O grande dilema apontado pela teoria da agência é a situação em que o agente pode ter um objetivo diferente ou mesmo conflitante com o principal. No dia a dia das corporações, esse dilema se manifesta na forma como os gestores tomam decisões tendo em vista a maximização de seus interesses pessoais, e não os melhores interesses dos acionistas, o que resulta numa expropriação de riqueza deles. Jensen e Meckling (1976) chamam esse dilema de “problema de agência dos gestores”, cuja minimização dos prejuízos causados depende de um conjunto de mecanismos internos e externos para harmonizar as partes relacionadas. A esses mecanismos os autores dão o nome de “governança corporativa”. Que mecanismos a Qualicorp poderá colocar em prática para que as chances da repetição dos fatos descritos no caso diminuam consideravelmente?
2. Imagem corporativa – Neste tópico, pode ser recomendável uma discussão a respeito da diferença conceitual entre imagem e reputação corporativa. Segundo Dezenhall e Weber – como citado em Girão e Knupfer (2020) –, imagem corporativa é um conjunto de símbolos associados a determinada marca e a forma como se apresenta ao mundo. Ou seja, estabelece como se quer ser percebido e como nos posicionamos no mercado. Já reputação corporativa, segundo os mesmos autores, é como os outros – consumidores, demais públicos de interesse ou a opinião pública de forma geral – percebem a companhia. De forma sucinta, desenhamos e controlamos nossa imagem, mas nossa reputação é moldada por aqueles à nossa volta. Ainda segundo Girão e Knupfer (2020), quando ocorre uma lacuna entre esses dois posicionamentos, é preciso fazer um alinhamento urgente. Como a Qualicorp poderia fazer esse realinhamento entre sua imagem e reputação corporativa?
3. Retenção de talentos – Uma tendência crescente nas organizações é a valorização do fator humano, uma vez que pessoas que se identifiquem com missão, visão, valores organizacionais e objetivos de uma organização são parte fundamental do sucesso empresarial (Chiavenato, 2014). Um dos fatores de retenção é o compromisso com a instituição, que pode ser monitorado pela gestão do clima organizacional (O’Reilly & Chatman, 1986). Numa perspectiva organizacional, esse compromisso se reflete numa redução de absenteísmo e *turnover*, aumentando, simultaneamente, a participação criativa e voltada à inovação, além de uma atuação para objetivos comuns (Somers, 1995). Segundo Meyer e Allen (2012), existem 3 tipos de compromisso organizacional, entendido aqui como o envolvimento dos colaboradores com a organização: o afetivo, o normativo e o de continuidade. No primeiro, a relação do colaborador com a organização é de pertencimento, ou seja, ele fica no emprego porque se sente ligado à empresa e está alinhado às suas políticas. No segundo, há uma sensação de obrigação de permanecer, ligada ao sentido de socialização do colaborador, que deriva de um sentido de lealdade e reciprocidade deste com a organização. Por fim, o compromisso de continuidade vem da percepção de que há um custo associado ao abandono da empresa. Ainda de acordo com Meyer e Allen (2012), nos compromissos afetivo e normativo, há uma correlação positiva com o desempenho dos colaboradores, ao contrário do que se verifica no compromisso de continuidade. Assim, que ações poderiam ser feitas, com o objetivo de reter talentos, para aumentar o compromisso afetivo e normativo dos colaboradores com a Qualicorp?

REFERÊNCIAS

- Agência Nacional de Saúde. (2009). *Resolução Normativa (RN) nº 195, de 14 de julho de 2009*. Dispõe sobre classificação e características dos planos privados de assistência à saúde, regulamenta a sua contratação, institui a orientação para contratação de planos privados de assistência à saúde e dá outras providências. Recuperado de www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MTQ1OA==
- Agência Nacional de Saúde. (2020). *Dicas de como escolher um plano de saúde*. Recuperado de www.ans.gov.br/planos-de-saude-e-operadoras/contratacao-e-troca-de-plano/dicas-para-escolher-um-plano/14-planos-de-saude-e-operadoras/contratacao-e-troca-de-plano/467-planos-coletivos
- Amado, G. (2020, novembro 03). Guerra à vista na Qualicorp: fundador e ex-dono contrata ex-diretor da PF e ex-CGU para investigar empresa. *Época*. Recuperado de <https://epoca.globo.com/guilherme-amado/guerra-vista-na-qualicorp-fundador-ex-dono-contrata-ex-diretor-da-pf-ex-cgu-para-investigar-empresa-24726304>
- Batista, J., Jr. (2020). Bilionário na prisão: a rotina de José Seripieri Júnior na cela da PF. *Veja*. Recuperado de <https://veja.abril.com.br/blog/veja-gente/bilionario-na-prisao-a-rotina-de-jose-seripieri-junior-na-cela-da-pf/>
- Brei, Z. A. (1996a). A corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*, 3(1), 64-77.
- Brei, Z. A. (1996b). A corrupção: causas, consequências e soluções para o problema. *Revista de Administração Pública*, 3(3), 103-115.
- Campos, J. P. (2020, julho 21). As amizades políticas do fundador da Qualicorp, preso pela PF nesta terça. *Veja*. Recuperado de <https://veja.abril.com.br/politica/as-amizades-politicas-do-fundador-da-qualicorp-presos-pela-pf-nesta-terca/>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas* (4a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (1998). Asking questions about telling stories. In C. Kridel (Ed.), *Writing educational biography: explorations in qualitative research*. New York, NY: Garland Publishing.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: experience and story in qualitative research*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Clandinin, D. J., Connelly, F. M., Huber, J., Steeves, P., & Li, Y. (2011). Becoming a narrative inquirer: learning to attend within the three-dimensional narrative inquiry space. In S. Trahar (Ed.), *Learning and teaching narrative inquiry: travelling in the borderlands*. Amsterdam, Netherlands: John Benjamins.
- CNN Brasil. (2020, julho 21). *Business. Qualicorp: quem é Júnior Seripieri, o bilionário fundador que foi preso pela PF*. Recuperado de www.cnnbrasil.com.br/business/2020/07/21/qualicorp-quem-e-junior-seripieri-o-bilionario-fundador-que-foi-presos-pela-pf
- Época Negócios. (2020, julho 21). *Fundador da Qualicorp é preso em operação que investiga José Serra*. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/07/fundador-da-qualicorp-e-presos-em-operacao-que-investiga-jose-serra.html>
- Girão, M., & Knupfer, A. M. (2020). *Branding, marketing e sustentabilidade*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(10), 305-60.
- Koike, B. (2012, outubro 23). Qualicorp muda estratégia e vai formar seu presidente. *Valor Econômico*. Recuperado de <https://valor.globo.com/financas/noticia/2012/10/23/qualicorp-muda-estrategia-e-vai-formar-seu-presidente.ghtml>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Moura, R. M. (2020, dezembro 15). Barroso homologa delação premiada de fundador da Qualicorp. *Estadão*. Recuperado de <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/barroso-homologa-delacao-premiada-de-fundador-da-qualicorp/>
- O Antagonista. (2020, novembro 27). *Crusoe: Fundador da Qualicorp delata Aécio, Serra, Renan, Jucá e Palocci*. Recuperado de www.oantagonista.com/brasil/crusoe-fundador-da-qualicorp-delata-aecio-serra-renan-juca-e-palocci/
- Oliveira, J. J. (2020, julho 21). Quem é Júnior: de vendedor gago a fundador de empresa que fatura R\$ 2 bi. *UOL Economia*. Recuperado de <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/21/quem-e-seripieri-jr-de-vendedor-gago-a-empresa-que-fatura-r-2-bilhoes.htm>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Qualicorp. (2020). *Sobre a Qualicorp*. Recuperado de www.qualicorp.com.br/sobre-a-qualicorp/
- Qualicorp. (2021a, março 30). *Demonstrações financeiras*. Recuperado de https://ri.qualicorp.com.br/qualicorp/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30984
- Qualicorp. (2021b, agosto 17). *Perfil Corporativo*. Recuperado de https://ri.qualicorp.com.br/qualicorp/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30968
- Ryngelblum, I. (2020a, dezembro 02). Qualicorp encerra relações societárias com fundador. *Seu Dinheiro*. Recuperado de www.seudinheiro.com/2020/empresasqualicorp-encerra-relacoes-societarias-com-fundador/
- Ryngelblum, I. (2020b, dezembro 18). Qualicorp anuncia criação de diretoria de compliance. *Seu Dinheiro*. Recuperado de <https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/qualicorp-anuncia-criacao-de-diretoria-de-compliance/>
- Sabino, M. (2020, novembro 27). Recordações de uma festa de quinze anos. *O Antagonista*. Recuperado de www.oantagonista.com/brasil/recordacoes-de-uma-festa-de-15-anos/
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Vieira, A. G. (2020, outubro 22). Qualicorp é suspeita de ter pago propina para obter redução de tributos, diz PF. *Valor Econômico*. Recuperado de <https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/10/22/qualicorp-e-suspeita-de-ter-pago-propina-para-obter-reducao-de-tributos-diz-pf.ghtml>

Mel Girão

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2511-6240>

Doutoranda pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP); Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Professora convidada da Fundação Getúlio Vargas (FGV); CMO e Cofundadora da fintech Walle.
E-mail: mel.girao@fgvmail.br