

A INCORPORAÇÃO DA SAÚDE OCUPACIONAL PELA SAÚDE ASSISTENCIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO (2007-2021): FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO GEOGRÁFICA E RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA

**THE INCORPORATION OF OCCUPATIONAL HEALTH BY HEALTHCARE SERVICES
IN THE STATE OF SÃO PAULO (2007-2021): MERGERS AND ACQUISITIONS AS A
STRATEGY FOR GEOGRAPHIC EXPANSION AND ADMINISTRATIVE RATIONALITY**

A INCORPORAÇÃO DA SAÚDE OCUPACIONAL PELA SAÚDE ASSISTENCIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO (2007-2021): FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO GEOGRÁFICA E RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA

THE INCORPORATION OF OCCUPATIONAL HEALTH BY HEALTHCARE SERVICES IN THE STATE OF SÃO PAULO (2007-2021): MERGERS AND ACQUISITIONS AS A STRATEGY FOR GEOGRAPHIC EXPANSION AND ADMINISTRATIVE RATIONALITY

Luara Spinola¹ • Maria Gabriela Silva Martins da Cunha Marinho²
Júlio Francisco Blumetti Facó³

Data de recebimento: 21/10/2024

Data de aceite: 11/11/2024

¹ Pesquisadora, professora de pesquisa científica e coordenadora pedagógica do ensino médio. Especialista pela Universidade de São Paulo (USP), com formação em Educomunicação pela ABPEducom/USP. Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero e Doutora com tese na área de Ciências da Saúde pela Universidade Federal do ABC. Consultora do setor de saúde, especialmente em processos de aquisições e fusões de empresas de prestação de serviços.

E-mail: luara.spinola@ufabc.edu.br

² Professora e pesquisadora, Programa de Pós-graduação em Ciências Humanas e Sociais/Universidade Federal do ABC; pesquisadora associada, Museu Histórico/Faculdade de Medicina/Universidade de São Paulo. São Bernardo do Campo/SP.

E-mail: gabriela.marinho@ufabc.edu.br

³ PcD com deficiência visual e Professor. Possui graduação em Engenharia pelo Instituto Mauá de Tecnologia, pós-graduação em Marketing pela ESPM, Mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP e Doutorado em Administração de Empresas com ênfase em Inovação em Cadeia de Suprimentos e Operações pela Fundação Getúlio Vargas - SP. É Professor Associado na UFABC (Universidade Federal do ABC) vinculado aos Programas de Graduação em Engenharia de Gestão e Pós-Graduação em Engenharia e Gestão da Inovação.

E-mail: julio.faco@ufabc.edu.br

RESUMO

A pesquisa aborda a falta de estudos sistemáticos sobre fusões e aquisições (F&A) no Brasil, concentrando-se em processos ocorridos entre 2007 e 2021 no setor de saúde ocupacional no estado de São Paulo. A investigação constatou a acumulação de eventos de compra de empresas de serviços de saúde ocupacional, predominantemente locais, por grandes corporações com atuação na saúde assistencial e abrangência nacional, impulsionadas por investimentos significativos a partir de 2007. Com base em relatos de executivos e dados oficiais, o estudo mapeia as semelhanças e especificidades desses processos, destacando duas principais motivações: expansão geográfica e racionalidade administrativa. Foram examinados onze casos em maior profundidade, revelando a transição do perfil dos executivos, de fundadores médicos para gestores com foco administrativo e financeiro, além das mudanças no modelo de gestão, que combinam práticas racionalizadas com aspectos culturais locais, alinhando-se às experiências brasileiras descritas na literatura. O panorama das operações evidencia as transformações corporativas e o objetivo de ampliar a gama de serviços de saúde, desde o assistencial até o ocupacional. Por outro lado, a ineficiência na gestão de custos no setor de saúde reforça a necessidade de sistematizar processos, com foco prioritário na racionalização do uso dos serviços e na otimização do atendimento.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições. Sinergias Operacionais e Gerenciais. Administração de Serviços de Saúde. Sistemas de Saúde. São Paulo.

ABSTRACT

The research addresses the lack of systematic studies on mergers and acquisitions (M&A) in Brazil, focusing on processes that took place between 2007 and 2021 in the occupational health sector in the state of São Paulo. The investigation identified a pattern of acquisitions of occupational health service companies, mostly local, by large corporations operating in the healthcare sector with national reach, driven by significant investments starting in 2007. Based on executives' accounts and official data, the study maps the similarities and specificities of these processes, highlighting two main motivations: geographic expansion and administrative rationality. Eleven cases were examined in greater depth, revealing the shift in executive profiles, from medical founders to managers with administrative and financial expertise, as well as changes in the management model, which combine rationalized practices with local cultural aspects, in line with Brazilian experiences described in the literature. The overview of the operations highlights corporate transformations and the goal of expanding the range of healthcare services, from assistential to occupational health. On the other hand, the research found that inefficiencies in cost management in the healthcare sector reinforce the need to systematize processes, with a primary focus on the rationalization of service use and the optimization of healthcare delivery.

Keywords: Mergers and Acquisitions. Operational and Managerial Synergisms. Health Services Administration. Health Systems. São Paulo.

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1990, crescem as fusões e aquisições (F&A) na economia mundial e, em especial, na economia brasileira (Tanure; Cançado, 2005, p.01). Foram 3.196 operações de F&A no Brasil de 1994 a 2004, sendo 58% com investimento de capital estrangeiro, segundo estudos da KPMG Corporate Finance (2003). O setor de saúde acompanhou esse movimento. José Antonio de Freitas Sestelo (2017, p. 197 e 259), sob orientação de Ligia Bahia, na tese de doutorado defendida em Saúde Coletiva na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2017, detalha os principais processos de aquisições que aconteceram com os planos e seguros de saúde assistencial no Brasil, de 2000 a 2015, e a dominância financeira. Em sua pesquisa, aponta os processos da Qualicorp, Bradesco Saúde, Odontoprev, Intermédica, SulAmérica e Amil.

A pesquisa constatou a acumulação de eventos de compras de empresas de serviços de saúde ocupacional, na maioria das vezes locais, feitas por grandes empresas com atuação na saúde assistencial e abrangência nacional, deu-se a partir de 2007, de forma pública, com a entrada de grandes investimentos, no sentido de estabelecer práticas institucionalizadas de consolidação de mercado. Entre as adquiridas estão: RH Vida, BenCorp, D'or Soluções, Bioqualynet, Unimeds, RHMed, Mantris, SantéCorp e Imtep.

A partir disso, o estudo, parte da pesquisa de doutorado, pretende demonstrar como ocorreu esse movimento no setor de saúde ocupacional e quais foram as transformações corporativas visadas pelos executivos durante esses processos de F&A. Por método foi aplicada uma pesquisa exploratória e qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com executivos, fundadores de empresas do campo, que participaram de compras e vendas de empresas.

Com a análise de dados, o panorama das F&A no estado de São Paulo demonstra a variação de perfis dos executivos em cada etapa do processo e que essa cultura regional impacta nos processos de consolidação para amplitude no mercado nacional. Porém, todos que viveram esse processo apresentaram em comum a expectativa pelo crescimento da participação do mercado atuando na Saúde Coletiva como um todo, com a estratégia de concentração do capital.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender como foram processadas as F&A no setor de saúde ocupacional no estado de São Paulo e alguns aspectos da integração para amplitude nacional, foi utilizada a pesquisa exploratória, qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com sete executivos, fundadores de prestadoras de serviços no campo, que participaram de processos de compras e de vendas de empresas no estado de São Paulo, no período entre os anos 2007 e 2021.

Entre os entrevistados, três possuem formação na área de saúde com graduação em medicina, mas dedicam seu maior tempo de trabalho à gestão empresarial. Seguindo as trajetórias profissionais observadas nos estudos clássicos e de maior amplitude sobre a profissão médica, realizados na década de 1970 por Donnangelo (2011 *apud* Sestelo, 2017, p. 305) e nos quais foi cunhada a categoria empresário-médico, as primeiras empresas comerciais de operadoras de planos de saúde foram, historicamente, criadas por médicos que repartiam seu tempo de trabalho com a atividade clínica praticada nos institutos previdenciários em serviços próprios das empresas ou como profissional autônomo, o que também foi uma constatação no cenário inicial contado por esses entrevistados.

Destacamos que as executivas entrevistadas não ocupam ou ocuparam posições como fundadoras, acionistas ou conselheiras de empresas. Não consideramos o fato como acaso, mas uma restrição de gênero¹ como viés do campo. Durante as entrevistas, todas demonstraram que o

¹ Neves (2013) faz um balanço da produção acadêmica sobre gênero e trabalho na Sociologia; e Piscitelli (1993) explora, numa perspectiva antropológica, as possibilidades oferecidas pelo trabalho simultâneo com tradições orais e histórias de vida na investigação das construções de gênero e da memória assexuada.

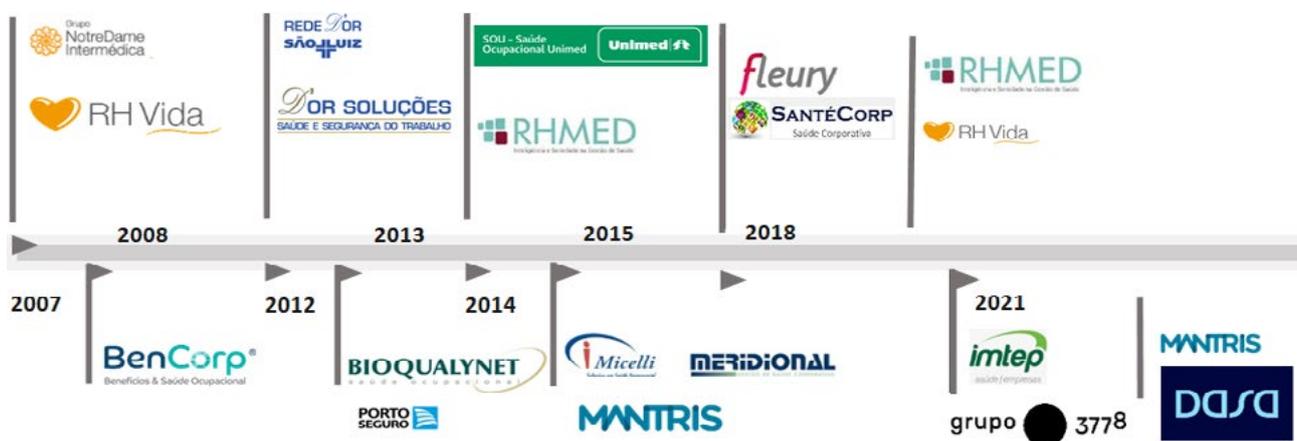
espaço atual que ocupam, como diretoras ou gerente seniores, foi resultado de uma trajetória longa de vida com esforço e dedicação redobrados, incluindo os eventos relativos ao universo familiar. Ao contrário dos homens, que tentam narrar suas histórias a partir de suas vitórias e conquistas, omitindo ou pouco se atendo aos problemas pessoais e íntimos. Para Hobsbawm “o valor da investigação histórica sobre ‘o que de fato aconteceu’ para a solução desse ou daquele problema específico do presente e do futuro é inquestionável”. (Hobsbawm, 2004, p. 32).

Para detalhamento dos dados coletados nas entrevistas identificamos as informações legais e financeiros das corporações, conforme documentos publicados disponíveis em contrato social na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp), noticiários e os conteúdos divulgados nas ações de comunicações (site, folheto, apresentação etc.). Foi selecionada a caracterização de detalhes organizacionais, como objeto, estrutura societária, capital e outras especificidades que permitam o desenvolvimento de novas perspectivas analíticas não vislumbradas em um ambiente de mapeamento do setor de saúde ocupacional privado.

PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DAS MAIORES EMPRESAS DO SETOR

A acumulação de eventos derivados de grandes empresas com abrangência nacional deu-se a partir de 2007, de forma pública, com a entrada de grandes investimentos, no sentido de realizar práticas institucionalizadas de consolidação também nessas empresas. A Figura 1 relaciona empresas que obtiveram os maiores investimentos no mercado: RH Vida, BenCorp, D’or Soluções, Bioqualynet, Unimed, RHMed, Mantris, SantéCorp e Imtep.

Figura 1 | Grandes investimentos do campo



Fonte: Elaboração própria a partir das notícias de aquisições, 2021.

A Figura 1 mostra que os principais investidores que entraram no mercado de saúde ocupacional atuam na saúde assistencial, como foi o caso da NotreDame e Intermédica em 2007, que em 2018 vendeu para RHMed; Rede D'or São Luiz em 2012; entrada da Porto Seguro em 2013 pela Bioqualynet; Unimed em 2014; e Grupo Fleury com a Santécop em 2018. A Mantris e a BenCorp foram lançadas com composição de acionistas, em maior parte pessoas físicas, porém com experiências profissionais por parte da saúde assistencial ou de grandes empregadores. E, em 2021, a Imtep foi adquirida pelo Grupo 3778 e a Mantris pelo DASA.

Esses investimentos poderiam ampliar a distinção entre os tipos de prestadores de serviços, impondo a amplitude nacional e a ampla capacidade operacional e tecnológica. Porém, a estruturação do papel e do poder são oriundas da estruturação do campo em relação à definição de políticas, da padronização de qualidade da prestação de serviços e, conseqüentemente, da fiscalização que, atualmente, deixa todo ônus somente aos empregadores contratantes. E qualquer alteração nessa constituição implicará conseqüências impremeditadas.

Abaixo, segue detalhamento de cada uma das empresas relacionadas na Figura 01, incluindo as informações legais e financeiros das corporações, conforme documentos publicados disponíveis em contrato social na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) e os conteúdos divulgados nas ações de comunicações (site, folheto, apresentação etc.).

BENCORP

Fundada em 2008 por Luís Alexandre Chicani, junto com um conselho de empresários de prestígio: Luís Delfim de Oliveira, presidente do Grupo Scalina; Gilberto Meirelles Xandó Baptista, CEO da Vigor; Arnold Eugênio Correia, CEO da ATMO Mídia Digital Corporativa; Rogério Chér, sócio na Empreender Vida e Carreira; e Roberto Faldini, cofundador e associado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (IBGC) (Bencorp, 2016).

A empresa atua na gestão de planos de saúde (segundo maior gasto das companhias, perdendo apenas para os gastos com a folha de pagamento) e na saúde ocupacional, com abrangência em todo o território nacional. Conta com duas unidades de negócio: a sede na capital de São Paulo e uma filial no Rio de Janeiro. Possui 30 empresas clientes, com credenciamento de quase 3 mil estabelecimentos de atendimento no país (Bencorp, 2016).

Os quatro registros da empresa encontrados na Jucesp foram na cidade de São Paulo, sendo o primeiro feito em 2005 (atual BENCORP S/A.), conforme Quadro 01. E as empresas somam um capital total de R\$ 573.333,00 (Jucesp, 2021).

Quadro 01 | Empresa Bencorp: alterações registradas no nome das empresas relacionadas com CNPJ

Nome original da empresa	Município sede	CNPJ	Tipo de empresa	Data da constituição	Início de atividade
BENCORP MEDICINA OCUPACIONAL LTDA.	São Paulo	14.574.632/0001-73	Sociedade limitada	22/09/2011	08/08/2011
BENCORP S.A. CORRETORA DE SEGUROS	São Paulo	10.682.057/0001-71	Sociedade por ações	23/12/2008	07/04/2008
BENCORP S/A.	São Paulo	(não informada)	Sociedade por ações	22/07/2005	14/07/2005
NEW DENTAL ASSISTENCIA ODONTOLOGICA INTERNACIONAL LTDA. (DENOMINAÇÕES ANTERIORES: BENCORP PARTICIPACOES LTDA.)	São Paulo	09.564.858/0001-53	Sociedade limitada	09/04/2008	31/03/2008

Fonte: Elaboração própria a partir das publicações da Jucesp (2021).

D'OR SÃO LUIZ SOLUÇÕES CORPORATIVAS EM SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Conhecida como D'Or Soluções, segue os passos da Rede D'Or São Luiz. Em 2012, publicou que almejava conquistar e fidelizar clientes, investindo na área de saúde e segurança do trabalho, e apresentava o negócio como um novo conceito de consultoria que integra gestão em saúde e segurança do trabalho à maior rede hospitalar do Brasil (D'or Soluções, 2016).

Foram encontrados na Jucesp (2021) dois registros da empresa, sendo um em 2012, na cidade do Rio de Janeiro, onde a empresa possui sua sede e maior operação, e outro em sua filial de São Paulo, conforme Quadro 02. As empresas do grupo da Rede D'or São Luiz S.A., somam o capital de R\$ 2.760.000,00, com foco em saúde ocupacional, no estado de São Paulo.

A pesquisa desse grupo empresarial não é conclusiva, pois a empresa possui amplitude nacional e sua maior participação está alocada na saúde assistencial. A pesquisa apresentada aqui inclui apenas o estado de São Paulo, com objetos de atuação na saúde ocupacional.

Quadro 02 | Empresa D’Or Soluções: alterações registradas no nome das empresas relacionadas com CNPJ

Nome original da empresa	Município sede	CNPJ	Tipo de empresa	Data da constituição	Início de atividade
Rede D’or São Luiz Soluções Corporativas em Saúde e Segurança do Trabalho LTDA.	Rio de Janeiro	16.850.879/0001-09	Sociedade limitada	13/09/2012	(não divulgada)
REDE D’OR SAO LUIZ SOLUCOES CORPORATIVAS EM SAUDE E SEGURANCA DO TRABALHO LTDA. (filial SP)	São Paulo	16.850.879/0001-09	Sociedade limitada	06/11/2014	23/01/2001

Fonte: Elaboração própria a partir das publicações da Jucesp (2021), da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – Jucerja e do site CNPJS.rocks (CNPJS.Rocks, 2021a).

BIOQUALYNET

Fundada em 1995 (Porto Seguro Seguros, 2016), em 2013, foi adquirida pela Porto Seguro Serviços Médicos. Possui unidades em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife, mais de 2,6 mil prestadores credenciados, gerencia mais de 100 ambulatórios e mais de 500 mil trabalhadores em diversos clientes (Bioqualynet, 2016).

Com objeto de saúde ocupacional, foi encontrado um registro com o nome original da empresa Porto Seguro Saúde Ocupacional e Segurança do trabalho Ltda na Jucesp do estado de São Paulo, em 2012, na cidade de São Paulo, conforme Quadro 03. A empresa soma o capital de R\$ 31.430.000,00 e pertence ao grupo da Porto Seguro Itaú Unibanco Participações.

Entretanto, o conteúdo deste grupo empresarial não inclui nos quadros sua totalidade, pois são muitas as empresas registradas em outras localidades e com outros objetos de atuação, principalmente nas áreas de saúde assistencial e seguros.

Quadro 03 | Empresa Bioqualynet: alterações registradas no nome das empresas relacionadas com CNPJ

Nome original da empresa	Município sede	CNPJ	Tipo de empresa	Data da constituição	Início de atividade
PORTO SEGURO SAUDE OCUPACIONAL E SEGURANCA DO TRABALHO LTDA.	São Paulo	00.568.696/0001-57	Sociedade limitada	24/05/2012	20/04/1996

Fonte: Elaboração própria a partir das publicações da Jucesp (2021).

RHMED

A trajetória da RHMed começou em 1996 com foco no atendimento às empresas de alto grau de risco (3 e 4), com atuação no estado do Rio de Janeiro (Rhmed, 2016). Em 2014, ganhou um novo conselho administrativo e passou por uma grande reestruturação de identidade visual e conceito empresarial. E, em maio de 2018, comprou a RH Vida, ganhando amplitude nacional e disputando a liderança do mercado (Rhmed, 2018).

A RH Vida, em 2007, tinha em sua trajetória uma primeira aquisição pela Intermédica e, em 2010, contava com 44 ambulatórios próprios nos clientes, 436 mil beneficiários e uma rede credenciada com mais de 2,5 mil médicos (Notredame, 2016). Em 2014, o grupo de investimentos norte-americano Bain Capital assumiu o controle acionário do Grupo NotreDame Intermédica (GNDI, 2016), até fazer o processo de consolidação com a RHMed.

Foram encontrados na Jucesp dois registros da empresa na cidade do Rio de Janeiro, onde a RHMed possuía originalmente sua operação. E outro registro da RH Vida na cidade de São Paulo, que até ser adquirida pela RHMed atuava junto com seu grupo anterior. Vide Quadro 04. As empresas do grupo da RHMed Consultores Associados S.A., somam um capital de R\$ 40.537.512,42.

Quadro 04 | Empresa RHMed: alterações registradas no nome das empresas relacionadas com CNPJ

Nome original da empresa	Município sede	CNPJ	Tipo de empresa	Data da constituição	Início de atividade
RHMED CONSULTORES ASSOCIADOS S/A	Rio de Janeiro	01.430.943/0001-17	SOCIEDADE ANÔNIMA FECHADA	(não divulgada)	(não divulgada)
RHMED CONSULTORES ASSOCIADOS S/A	Rio de Janeiro	(não informada)	Sociedade Por Ações	13/02/2017	10/09/1996
RH VIDA SAUDE OCUPACIONAL LTDA.	São Paulo	30.134.517/0001-34	Sociedade Limitada	06/04/2018	09/03/2018

Fonte: Elaboração própria a partir das publicações da Jucesp (2021), da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – Jucerja e do site CNPJS.rocks (CNPJS.ROCKS, 2021b).

MANTRIS

A Mantris (Exame, 2014), marca e empresa lançada em 2015, inicia operação a partir da aquisição das principais empresas do setor – a líder em rede de clínicas para exames ocupacionais (Micelli) e a maior empresa de gestão de centros médicos (Meridional). Possui mais de 350 grupos empresariais como clientes, rede credenciada com mais de 1,5 mil prestadores, e gerencia 103 centros médicos (Mantris, 2017).

Em novembro de 2021, a Dasa (DASA3) anunciou a compra da Mantris com o objetivo de “integrar mais um ramo na estratégia de constituir um ecossistema de saúde” (Moneytimes, 2021). O valor da operação não foi divulgado.

Os quatro registros da empresa encontrados na Jucesp foram na cidade de São Paulo, sendo o primeiro feito em 1999 e o último em 2017 (Mantris - gestão em saúde corporativa Ltda.), conforme Quadro 05. As empresas do mesmo grupo são compostas por sócios pessoas físicas e pela MO Holding S.A e MM2 Holding S.A, que somam um capital de R\$ 45.621.971,00 em 2021.

Quadro 05 | Empresa Mantris: alterações registradas no nome das empresas relacionadas com CNPJ

Nome original da empresa	Município sede	CNPJ	Tipo de empresa	Data da constituição	Início de atividade
MANTRIS - GESTAO EM SAUDE CORPORATIVA LTDA.	São Paulo	19.381.564/0001-40	Sociedade limitada	30/08/2017	06/11/2013
MANTRIS-MSP SERVICOS, GERENCIAMENTO E ADMINISTRACAO DE RECURSOS DE SAUDE E SEGURANCA NO TRABALHO LTDA	São Paulo	08.542.124/0001-00	Limitada unipessoal	19/12/2006	25/09/2006
MANTRIS - MEADM - SERVICOS, GERENCIAMENTO E ADMINISTRACAO DE RECURSOS DE SAUDE E SEGURANCA NO TRABALHO LTDA.	São Paulo	03.029.890/0001-52	Limitada unipessoal	24/07/2009	10/02/1999
MANTRIS-MIA SERVICOS, GERENCIAMENTO E ADMINISTRACAO DE RECURSOS DE SAUDE E SEGURANCA NO TRABALHO LTDA.	São Paulo	00.207.927/0001-05	Limitada unipessoal	21/10/1999	09/08/1994

Fonte: Elaboração própria a partir das publicações da Jucesp (2021).

SANTÉCORP

A empresa SantéCorp, com sede em São Paulo, tem foco na implantação e operação de ambulatorios dentro das empresas com o conceito de médico da família (SantéCorp, 2018). Foi adquirida pelo Grupo Fleury em dezembro de 2018, por R\$ 15,5 milhões (G1, 2018), em conjunto com outras aquisições, com a estratégia de ampliação para abrangência nacional e de integração do assistencial com o ocupacional.

Os quatro registros da empresa encontrados na Jucesp foram na cidade de São Paulo, sendo um na cidade do Rio de Janeiro e os outros em São Paulo, conforme Quadro 06. Empresa com maior capital do grupo é a Santecorp Holding Ltda do Fleury Centro de Procedimentos Médicos Avançados S/A. As quatro somam um capital de R\$ 11.853.835,00.

Quadro 06 | Empresa Santécorp: alterações registradas no nome das empresas relacionadas com CNPJ

Nome original da empresa	Município sede	CNPJ	Tipo de empresa	Data da constituição	Início de atividade
SANTECORP CORRETORA DE SEGUROS LTDA.	São Paulo	30.425.543/0001-11	Sociedade limitada	14/05/2018	13/04/2018
SANTECORP HOLDING LTDA.	São Paulo	12.069.419/0001-89	Sociedade limitada	04/01/2016	11/06/2010
SANTECORP HOLDING LTDA.	Rio De Janeiro	12.069.419/0001-89	Sociedade limitada	04/01/2016	11/06/2010
SANTECORP - GESTAO DE SAUDE LTDA.	São Paulo	(não informada)	Sociedade limitada	29/09/2010	29/09/2010

Fonte: Elaboração própria a partir das publicações da Jucesp (2021), da Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – Jucerja e do site CNPJS.rocks (CNPJS.ROCKS, 2021c) (CNPJS.ROCKS, 2021d).

IMTEP

Fundada pelo administrador de empresas Edgar Luiz Berger em 1994, com sede em Curitiba, Paraná, o Imtep (2021) foi ganhando mercado principalmente nos serviços de gestão e terceirização de ambulatorios dentro das empresas. Em fevereiro de 2021, o Imtep foi adquirida e passou a fazer parte do Grupo 3778, instalado em São Paulo com pretensão de atuação nacional. Foi um grande processo de consolidação que “reuniu investidores e conseguiu levantar cerca de R\$ 200 milhões e deu origem a um dos maiores grupos de saúde corporativa do país, reunindo mais de 1,13 milhão de vidas” (Época Negócios, 2021).

Foram encontrados dois CNPJs na Jucesp em São Paulo (Jucesp, 2021), mas a operação da sede é no Paraná, com uma clínica em Minas Gerais, e o capital financeiro não foi divulgado. Por sair da área de atuação do recorte da pesquisa, todas as informações não foram mapeadas.

UNIMEDS

As Unimeds, 349 cooperativas médicas de saúde suplementar, tiveram o lançamento pela Unimed Brasil, em 2014, do serviço Saúde Ocupacional Unimed (SOU). Possuem cerca de 19 milhões de clientes e, ainda, a maior rede própria de atendimento médico-hospitalar nacional (Sou, 2016). No entanto, não há registro de adesão à prestação de serviços de saúde e segurança ocupacional.

Foi encontrado um CNPJ específico para os serviços de saúde ocupacional com participação da Unimed, entretanto toda a Unimed pode atuar com o objeto principal de serviços médico-hospitalar e laboratorial do grupo. O tipo de empresa no cadastro é sempre cooperativa.

A pesquisa desse grupo não é conclusiva, pois são as empresas são locais, pulverizadas de forma municipal em todo Brasil, registradas com diversos objetos de atuação na saúde e oferecendo dentro da gama dos serviços assistenciais os de saúde ocupacional. Porém há uma empresa de sociedade limitada, com CNPJ número 02.339.980/0001-87, registrada em São Paulo, de forma específica para o campo, nomeada como Medicinet, de prestação de serviços médicos e tecnologia da informação e networking, específica de saúde ocupacional da Unimed, que apresenta o capital de R\$ 19.273.611,50 (Jucesp, 2021).

ANÁLISE DAS OPERAÇÕES

Promover saúde significa investir no processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria da sua qualidade de vida e saúde, incluindo maior participação do sujeito e da comunidade no controle das suas próprias condições de saúde e de vida. Para atingir um estado de completo bem-estar físico, mental e social, os indivíduos e os grupos devem saber identificar aspirações, satisfazer necessidades e modificar favoravelmente o meio ambiente (Carta de Ottawa, 1986).

Apesar da saúde ter ampliado seu conceito, ratificado em 1988 na Constituição Federal, os entrevistados apresentaram que o mercado ainda atua na concepção assistencialista de saúde. Pensando prioritariamente na prestação de serviços do ponto de vista da ausência de doença, pressupondo diagnóstico e tratando as enfermidades e/ou a recuperando suas sequelas.

Ialê Falleiros Braga (2012) escreveu a tese *Entidades empresariais e a política nacional de saúde: da cultura de crise à cultura da colaboração* que enfoca na atuação da Confederação Nacional de Saúde, Hospitais, Estabelecimentos e Serviços (CNSa) na primeira década de 2000 e conclui que tais entidades atuam no direcionamento da política nacional de saúde buscando “ampliar sua organização política e deslocar posições de confronto na arena da saúde para posições de colaboração” (Braga, 2012, p. 03).

Para tanto, incluem “as noções de qualidade, eficiência e relação custo-benefício na assistência à saúde como variáveis fundamentais na competição pelos recursos públicos e pela administração da assistência à saúde” (BRAGA, 2012, p. 03). A difusão desses valores e ideias relacionados à capacidade de gestão privada, identificada por Braga, também é percebida nos depoimentos dos executivos desta pesquisa como parâmetro a ser seguido pelos serviços de saúde, sejam eles privados, públicos ou geridos mediante parcerias público-privadas.

O Executivo 01, médico, entrevistado na pesquisa, médico, participou como médico e superintendente do processo de venda da Golden Cross para a Bradesco Saúde. Em 1994, fundou a empresa Micelli Associados, idealizando um plano de serviços com a mesma operacionalização de serviços assistenciais com rede credenciada, porém atendendo a saúde ocupacional. Segundo ele, “coincidentalmente, no final do mesmo ano, surgiram as novas Normas Regulamentadoras”, impostas pelas legislações e contribuindo com a adesão. Ele descreve a importância da automatização para a gestão do processo da seguinte forma:

No início o processo de tramitação de documentos era bastante complexo e artesanal; dependia de correio e fax. Para gestão de credenciamento, trabalhávamos em cima de indicação. Muitas vezes, íamos lá, o que era extremamente custoso. O nosso primeiro sistema informatizado foi desenvolvido em 1995. Não existiam sistemas para contratar, como hoje o SOC da AGE Technology (Executivo 00).

Com o sistema informatizado da Micelli Associados, a empresa passou de uma empresa regional no estado de São Paulo para a líder nacional em rede de clínicas para exames ocupacionais, até sua aquisição e fusão na empresa Mantris.

Outro entrevistado, o Executivo 02, também médico, percorria de forma semelhante ao Executivo 01, porém atuava na concorrência. Ele relata que fundou a Mediservice em 1986, quando saiu da SulAmérica, por que também identificou uma oportunidade de eficiência na gestão

da assistência à saúde. Segundo ele, as operadoras de saúde e, inclusive, o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) não sabiam de forma eletrônica quantas consultas faziam por mês. Todo o processo era documentado no papel, o que possibilitava um rombo enorme de desvio, que chamavam de “baú”. Então, elaborou a operadora junto com o projeto de informática, seguindo o modelo do cartão de crédito, enviando ao paciente todo o histórico de atendimento realizado, como se fosse um extrato e obrigando-o a confirmar o que foi feito.

Ao confirmar, o trabalhador assumia a responsabilidade do custo e garantia transparência do processo à empresa que o empregava e pagava as contas. A coparticipação do usuário complementou, mas só iniciou após a implementação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Além disso, o novo plano adicionava a medicina ocupacional, englobando a saúde de forma integral e racionalizando a rede de serviços. A Mediservice foi vendida para o Bradesco por R\$ 84,9 milhões (Saúde Business, 2008). Com a compra, a Bradesco Saúde partiu dos 2,8 milhões de beneficiários para 3,1 milhões e ampliou a fatia em prêmios no mercado para 42% (Saúde Business, 2008). E, com a mesma lógica, o executivo fundou a Meridional em 1998, especializada em saúde ocupacional, posteriormente, adquirida e integrada à Mantris.

Os relatos reforçam a saúde ocupacional como uma prática que, segundo pesquisas recentes (Nehmy; Dias, 2010, p. 15), é resultante da aliança histórica entre empresários e profissionais de saúde. E essa aliança acompanha os movimentos financeiros corporativos tanto da saúde assistencial quanto da ocupacional, a mudança dos discursos dos executivos acontece com os princípios da administração, com a padronização dos processos e com a tecnologia. A gama de serviços passa a ser apoiada pelos programadores, conforme as três experiências que os homens experimentam, apresentadas por Sennett.

Todas as três versões giram em torno de um ponto crucial; na primeira, o ponto ocorre quando a administração existente começa a trair os profissionais, na segunda quando intrusos chegam à cena, e a terceira no momento em que os programadores deixam de sair na hora certa. (Sennett, 2014, p. 157).

Conforme conteúdo coletado, a maior parte das primeiras empresas do setor de prestação de serviços de saúde possui relações familiares e foi fundada por médicos. Com isso, os executivos carregavam consigo o conhecimento necessário para a operação. Na busca do crescimento, entram os profissionais com perfil administrativo para acompanhar os processos de expansão que se reorganizam

mais fortemente no sentido da automação e da racionalização. Geriam pessoas, sistemas e processos e nem sempre conheciam sobre como executar aquela ação operacional.

Segundo Executivo 03, administrador, ao ingressar no mercado de saúde ocupacional, quis trazer os mesmos objetivos administrativos que ganhou com sua experiência de F&A na saúde assistencial às empresas de saúde ocupacional. O Executivo 03 já tinha vendido a operadora de plano de saúde Health Assistência Médica de seu pai, com cerca de 170 mil vidas, hospital e rede própria, e, em 2009, vendeu a Polimed, autorização eletronicamente os atendimentos de mais de 30 operadoras de saúde, para um grupo formado pela Bradesco Saúde, Cassi, Banco do Brasil e Visanet (hoje Cielo). A intenção das aquisições, segundo o grupo, foi dar maior integração e unidade administrativa, comercial e financeira, com a conseqüente redução de custos operacionais, administrativos e financeiros (Cielo, 2009, p. 63).

As aquisições da Polimed, da Dativa, da Prevsáude e da Precisa Medicamentos, fundem na Companhia Brasileira de Gestão de Serviços (Orizon), posicionada para automatizar os processos desde a consulta, faturamento de contas até o benefício farmacêutico e comercialização de medicamentos em geral (Ascoferj, 2009). O intuito, divulgado pela empresa (SEGS, 2020), era o de identificar desvios e eliminar desperdícios no setor de saúde. Em 2009, a nova empresa atingiu números como: 150 milhões de transações por ano de mais de 500 mil procedimentos diários (desde os mais simples até os mais complexos, como cirurgias de alta complexidade), 13 milhões de pessoas, 31 operadoras de saúde, 140 mil prestadores e 12 mil farmácias, e rendeu cerca de R\$ 58 milhões (Cqcs, 2010).

Em 2010, incluiu serviços de Business Process Outsourcing (BPO), para ampliar a terceirização dos processos de negócios e os sistemas (Cqcs, 2010). E, em 2020, a Cielo acertou a venda de toda sua participação (40,95%) para a Bradseg por R\$128,99 milhões, somando para o Grupo da Bradesco 82% de participação. (Moneytimes, 2020). Os planos ambiciosos de consolidação do mercado são apresentados pelos executivos através da necessidade de conquista pelas posições de liderança às corporações, como ações necessárias para a recuperação financeira.

No livro *A saúde dos planos de saúde*, Maurício Ceschin e Drauzio Varella abordam o esgotamento do sistema privado em 2013, com inflação baixa, custos crescentes, novas tecnologias e o envelhecimento da população (Varella; Ceschin, 2014, p. 150). Os autores afirmam que não vivemos mais no momento em que o país tinha uma inflação absurda, e as empresas e pessoas clientes, para garantir a assistência,

pagavam as mensalidades com regularidade, enquanto os planos pagavam os serviços dois, três meses depois de realizados. Isto na época em que tínhamos 20%, 40% e até 80% de inflação mensal, ou seja, os planos ganhavam dinheiro em cima do mercado financeiro (Varella; Ceschin, 2014, p. 150).

Tais sinalizações retratam que, apesar de o sistema de saúde privado atender a menor parte da população, possivelmente está sendo priorizado como financiador, o que caracteriza a saúde como mercado, independentemente se o atendimento é realizado de forma complementar com o sistema público. As leis que regulamentam cada um dos setores – a Lei Orgânica do SUS e a lei dos planos de saúde – não têm nenhuma intersecção, a não ser no que diz respeito ao ressarcimento ao SUS (Varella; Ceschin, 2014, p. 85).

O Executivo 04, entrevistado na pesquisa, médico, quando diretor-presidente da Medial Saúde, em 2001, disse para a revista *IstoÉ Dinheiro*, em um momento em que a operadora estava padecendo de alguns males típicos de gestões familiares, com decisões lentas, feudos internos que prejudicavam a comunicação entre departamentos e funcionários que não viam perspectivas de ascensão: “a sobrevivência dependeria de ganhos de eficiência que fossem visíveis para os clientes, o governo e os parceiros em geral” (Medial, 2001). E, na sequência, primeiramente, a Medial Saúde adquiriu, em 2007, o Grupo Amesp por R\$ 253 milhões (Bovespa, 2007) e depois preparou um planejamento que resultou, em 2009, no controle da Amil Assistência, que pagou R\$ 612,511 milhões, consolidando sua posição de liderança no mercado (Extra, 2009). Segundo divulgado:

O dia a dia foi entregue a executivos e os sócios recolheram-se a um conselho de administração. (...) Os resultados começaram a aparecer. Nos últimos quatro anos, o faturamento da empresa quase dobrou e atingiu R\$ 293 milhões em 2000. No mesmo período, o número de usuários saltou de 343 mil para 504 mil. A empresa passou do 7º para o 3º lugar no ranking do setor. O desempenho coloca a Medial na contramão do mercado de planos de saúde, marcado pelas dificuldades financeiras das empresas do setor. Por trás das mudanças, há um plano ambicioso. Em alguns anos, a Medial pretende vender um pedaço do capital para um grupo estrangeiro, de preferência do mesmo setor (Medial, 2001).

As consolidações mostram que a saúde privada tem intenção de propor uma gestão integrando todos os atendimentos do paciente, demonstrando o interesse na ampliação das ofertas dos serviços. Para tanto, em suas narrativas, os executivos relatam que a gestão precisa de eficiência operacional por meio da profissionalização e da automatização, que culminam na racionalização do uso dos serviços e na otimização dos custos. Harvey (1992, p. 151) explica o acesso ao conhecimento à luz das mudanças organizacionais:

O acesso ao conhecimento científico e técnico sempre teve importância na luta competitiva; mas, também aqui, podemos ver uma renovação de interesse e de ênfase, já que, num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis (em oposição ao mundo relativamente estável do fordismo padronizado), o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva. O próprio saber se torna uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas.

A experiência do trabalho em relação ao conhecimento, ao espaço e ao tempo indicou que os profissionais com diferentes idades, gêneros e origens vivenciaram desafios distintos em um mercado em transformação, inclusive, dos valores individuais e dos processos sociais fundamentais.

Os Executivos 05 e 06, administradores, tinham experiência em dirigir uma operadora odontológica regional, fundada por seus familiares no Recife desde 1984, e quando vendida por R\$ 28,5 milhões, com 122 mil clientes segurados (Época Negócios, 2010), para a SulAmérica em 2010 ganharam amplitude nacional. Ampliar a atuação com mais velocidade, de local para nacional, com amplitude na gama de serviços através de F&A serviu como uma proposta estratégica no processo.

Essas mudanças estratégicas, significam mudanças também no principal universo vocabular usado. Os executivos médicos utilizam as siglas e termos técnicos do setor como parte de seus vocabulários e, ao resgatarem a história inicial de suas empresas ou experiências profissionais, agem de forma afetuosa e, muitas vezes, envolvem familiares para contextualizar datas e momentos. Grande parte dos novos executivos justificam suas ações por indicadores financeiros e trazem termos em inglês, como *core business*, *turnover*, *compliance*, *in company*, *in loco*, *business case*, etc.

Sestelo (2017, p. 197 e 259) documenta a aquisição do Grupo Jundiaí Clínicas em 1997, e a mudança de patamar organizacional que ocorreu nas décadas de 1980 e 1990 com a Intermédica. A Executiva 07, participou da venda da operadora Grupo Jundiaí Clínicas, tornando-se diretora da Intermédica, gerenciando mais de 100 milhões de contas médicas por mês, nas áreas de credenciamento, regulação e *call center*. Em seguida, foi trabalhar na Qualicorp, na divisão saúde, composta pela Gama Saúde (2020), adquirida pela Qualicorp, na qual trabalhou com os Executivos 03 e 04. E ao analisar as trajetórias, os caminhos destes executivos se cruzam, as empresas que atuam no mesmo campo concorrem ou são parceiras e, muitas vezes, relacionam-se e mudam de posição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da escassez de estudos sistemáticos sobre F&A no Brasil, a presente discussão, que teve como base relatos de executivos que atuaram no campo da saúde assistencial e da saúde ocupacional, apresentou o registro histórico dos principais processos ocorridos entre os anos de 2007 e 2021 e demonstrou as diretrizes executivas prioritárias nessas operações ocorridas no estado de São Paulo.

Esse mapeamento evidenciou as semelhanças entre os processos de F&A, bem como suas especificidades, que podem estar ligadas a estratégias dos processos de F&A. Para isso, analisa-se o impacto das características da gestão vinculada às narrativas dos executivos e às informações noticiadas oficialmente pelas empresas, que demonstram a pretensão de dois resultados diretamente ligados aos interesses dos eventos geradores de acúmulo de capital. São elas: a expansão geográfica e processos sistematizados.

Betania Tanure e Vera L. Cançado (2005, p.03) observam no estudo sobre as Experiências Brasileiras sobre F&A, que há duas principais motivações de compras. Quando a motivação da compra está relacionada à expansão geográfica, a integração pode se dar por meio de assimilação, com rápida incorporação da adquirida. E quando a motivação está ligada à automatização, com implementação de sistemas tecnológicos, devem-se preservar as características e o modelo de gestão da adquirida, e o processo de integração surge pela pluralidade cultural, mesmo que transitoriamente. É importante ressaltar que, em todos os casos de compras apresentados, esses motivos de compras estavam presentes e direcionavam de forma executiva as empresas.

Nas trajetórias narradas, na maior parte, após o processo de F&A, as empresas apresentaram resultados comprovando o aumento de sua penetração e alterando a atuação de local, no estado de São Paulo, para nacional. Com isso, os números de indicadores divulgados cresceram de forma representativa, tanto em quantidade de clientes, como de parceiros através das redes credenciadas, de transações realizadas controladas eletronicamente e de capital acumulado.

Por outro lado, a pesquisa constatou que a ineficiência na gestão dos custos do setor de saúde, promove ainda mais a importância à promessa das F&A em investir em novas tecnologias para promover processos sistematizados, focados prioritariamente na racionalização do uso dos serviços e na otimização do atendimento de saúde.

O perfil do executivo transitando da empresa adquirida, na maioria das vezes o profissional médico que fundou uma empresa familiar, centralizando as decisões na figura do proprietário ou seu representante, para a empresa compradora do gestor com perfil administrativo que vislumbra a transparência das informações de todos os processos e, muitas vezes, busca similaridade nas diretrizes do mercado financeiro.

Confirmando as experiências brasileiras descritas por Tanure e Cançado (2005, p.16), em três etapas: a adquirida implementa as práticas racionalizadas da compradora; o ambiente “de grande família” existente anteriormente na adquirida é reconhecido pela compradora, que procura formas de incorporá-lo às suas práticas racionalizadas; surge um novo modelo de gestão que considera a eficiência e a eficácia dos processos racionalizados e a efetividade do espaço “pessoal”, tão caro à cultura brasileira.

REFERÊNCIAS

ASCOFERJ, Associação do Comércio Farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro. Orizon anuncia aquisição das empresas Prevsauúde e Precisa, 07 de abril de 2009. Disponível em: <https://ascoferj.com.br/noticias/orizon-anuncia-aquisicao-das-empresas-prevsauude-e-precisa/>. Acesso em: 22 ago. 2020.

BENCORP. História. Disponível em: <http://www.bencorp.com.br/conheca-bencorp/>. Acesso em: 14 ago. 2016.

BIOQUALYNET. A empresa. Disponível em: <http://www.bioqualynet.com.br/empresa.php>. Acesso em: 15 ago. 2016.

BOVESPA. Medial Saúde S.A. conclui acordo para adquirir Grupo Amesp por R\$ 253 milhões. São Paulo, 12 de mar de 2007. Disponível em: <http://siteempresas.bovespa.com.br/consbov/VisualizaArquivo.asp?protocolo=113368&funcao=download&Site=C>. Acesso em: 22 ago. 2020.

BRAGA, Ialê Falleiros. Entidades empresariais e a política nacional de saúde: da cultura de crise à cultura da colaboração. / Ialê Falleiros Braga.- 2012. 186 f. Orientador: Escorel, Sarah Bahia, Ligia Tese (Doutorado) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.hlog.epsjv.fiocruz.br/upload/doc/bragaifd.pdf>. Acesso em 15 jan. 2022.

CARTA DE OTTAWA. 1ª Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde [internet]. Canadá, 1986. Disponível em: http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta_ottawa.pdf. Acesso em 18 jan 2022.

CNPJS.ROCKS. Rede D'or Sao Luiz Solucoes Corporativas em Saude e Seguranca do Trabalho LTDA - 16850879000109. CNPJS.rocks. Disponível em: <https://cnpj.rocks/cnpj/16850879000109/rede-dor-sao-luiz-solucoes-corporativas-em-saude-e-seguranca-do-trabalho-ltda.html>. Acesso em: 10 jul. 2021a.

CNPJS.ROCKS. Rhmed Consultores Associados sa - 01430943000117. CNPJS.rocks. Disponível em: <https://cnpj.rocks/cnpj/01430943000117/rhmed-consultores-associados-sa.html>. Acesso em: 10 jul. 2021b.

CNPJS.ROCKS. Santecorp Corretora de Seguros LTDA - 30425543000111. CNPJS.rocks. Disponível em: <https://cnpj.rocks/cnpj/30425543000111/santecorp-seguros-ltda.html>. Acesso em: 10 jul. 2021c.

CNPJS.ROCKS. Santecorp Holding LTDA - 12069419000189. CNPJS.rocks. Disponível em: <https://cnpj.rocks/>

cnpj/12069419000189/santecorp-holding-ltda.html. Acesso em: 10 jul. 2021d.

CQCS, Notícias. Orizon amplia mercado para crescer 55%, fevereiro, 2010. Disponível em: <https://www.cqcs.com.br/noticia/orizon-amplia-mercado-para-crescer-55/>. Acesso em: 22 ago. 2020.

D'OR SOLUÇÕES – Saúde e segurança do trabalho. In: LINKEDIN. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/d'or-solu-es-sa-de-e-seguran-a-do-trabalho>. Acesso em: 14 ago. 2016.

ÉPOCA NEGÓCIOS, Globo. 3778 levanta R\$ 200 milhões e cria modelo inédito de healthtech, 2021. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/02/exclusivo-3778-levanta-r-200-milhoes-e-cria-modelo-inedito-de-healthtech.html> >. Acesso em: 28 dez. 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS, Globo. SulAmérica fecha aquisição da Dental Plan, 2010.

Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI195641-16355,00-SULAMERICA+FECHA+AQUISI-CAO+DA+DENTAL+PLAN.html>. Acesso em: 26 set. 2020.

ÉPOCA NEGÓCIOS, Globo. Visanet agora é Cielo, 2009. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI103866-16355,00-VISANET+AGORA+E+CIELO.html>. Acesso em: 28 jul. 2021.

EXAME, Revista. Negócios - Investidores compram controle da Micelli e Meridional, 18/07/2014. Disponível em: exame.abril.com.br/negocios/noticias/investidores-compram-controle-da-micelli-e-meridional. Acesso em: 12 abr. 2016.

EXAME, Revista. Negócios. Os números apontam: custos com a saúde crescem no Brasil, 26/02/2019. Disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/os-numeros-apontam-custos-com-a-saude-crescem-no-brasil/

EXTRA, Globo. Amil acerta compra da Medial Saúde. São Paulo, 19 nov. 2009. Disponível em: <https://extra.globo.com/noticias/economia/amil-acerta-compra-da-medial-saude-200346.html>. Acesso em: 22 ago. 2020.

G1, Economia. Fleury compra Lafe e SantéCorp. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/12/04/fleury-compra-lafe-e-santecorp.ghtml>. Acesso em: 26 dez. 2018.

GAMA SAÚDE. Institucional. Disponível em: <https://gamasaude.com.br/somos-gama/institucional>. Acesso em: 22 ago. 2020.

GNDI, Press Releases. Grupo NotreDame Intermédica dobra EBITDA em 2015. Disponível em: <http://www.gndi.com.br/grupo-notredame-intermedica-dobra-ebitda-em-2015>. Acesso em: 14 ago. 2016.

HOBBSAWM, Eric. O sentido do passado. In: Sobre História. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

JUCESP, Junta Comercial do Estado de São Paulo. Serviços online. Disponível em: <https://www.jucesponline.sp.gov.br/Default.aspx>. Acesso em: jun. 2021.

JUCESP, Junta Comercial do Estado de São Paulo. Serviços online. Disponível em: https://www.jucesponline.sp.gov.br/Pre_Visualiza.aspx?nire=31212708916&idproduto=. Acesso em: 18 jan. 2022.

KPMG CORPORATE FINANCE. Pesquisa sobre fusões e aquisições: operações realizadas no Brasil. Disponível em: < [MANTRIS. Sobre a Mantris. Disponível em: <http://mantris.com.br/sobre/>. Acesso em: 16 mai. 2017.](https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/03/estudo-kpmg-analisa-mercado-fusoes-aquisicoes.html#:~:text=Desde%201994%2C%20a%20KPMG%20Corporate,%2C%20universidades%2C%20C3%B3rg%C3%A3os%20governamentais%20etc.> . Acesso em: 02 out. 2024.</p></div><div data-bbox=)

MEDIAL com saúde. IstoÉ Dinheiro, Negócios, São Paulo, 2 mar. 2001. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20010302/medial-com-saude/21805>. Acesso em: 22 ago. 2020.

MONEYTIMES. Empresas: Cielo acerta venda de fatia na Orizon para Bradseg por R\$ 129 mi, 01 de out de 2020. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/cielo-acerta-venda-de-fatia-na-orizon-para-bradseg-por-r129-mi/>. Acesso em: 2 out. 2020.

MONEYTIMES. Empresas: Dasa compra rede de saúde ocupacional Mantris e a argentina Laboratorio de Medicina, 18 de nov de 2021. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/dasa-compra-rede-de-saude-ocupacional-mantris-e-a-argentina-laboratorio-de-medicina/>>. Acesso em: 28 dez. 2021.

NEHMY, Rosa Maria Quadros; DIAS, Elizabeth Costa. Os caminhos da Saúde do Trabalhador: para onde apontam os sinais? Revista Médica de Minas Gerais, 2010; 20 (2 Supl. 2): S13-S23.

NEVES, Magda de Almeida. Anotações sobre trabalho e gênero. In: Cadernos de Pesquisa, FCC, v. 43 n. 149, 2013, p. 404-421. 2013.

NOTREDAME, Grupo NotreDame Intermédica. Relatório da administração de 2010. Disponível em: <http://m.notredame.com.br/documents/18/36274/Grupo+NotreDame+Interm%C3%A9dica+-+Relat%C3%B3rio+da+Administra%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 14 ago. 2016.

PORTO SEGURO SEGUROS. In: WIKIPÉDIA. [San Francisco, CA: Wikimedia Foundation, 2016]. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Porto_Seguro_Seguros. Acesso em: 14 ago. 2016.

RHMed. Artigos: RHMED assina acordo para a compra da RH Vida e se torna a maior do Brasil na área. Disponível em: <https://www.rhmed.com.br/rhmed-assina-acordo-para-compra-da-rh-vida-e-se-torna-maior-do-brasil-na-area/>. Acesso em: 26 dez. 2018.

RHMed. Quem somos. Disponível em: <http://www.rhmed.com.br/2default.asp>. Acesso em: 14 ago. 2016.

SANTÉCORP. Quem somos. Disponível em: <http://santecorp.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 26 dez. 2018.

SAÚDE BUSINESS. Gestão. Orizon cresce com aumento da demanda por conectividade, 8 de abril de 2009. Disponível em: <https://saudebusiness.com/gestao/orizon-cresce-com-aumento-da-demanda-por-conectividade/>. Acesso em: 22 ago. 2020a.

SAÚDE BUSINESS. Mercado. Bradesco Saúde compra Mediservice por R\$ 84,9 milhões, 24 de janeiro de 2008. Disponível em: <https://saudebusiness.com/mercado/bradesco-saude-compra-mediservice-por-r-849-milhoes/>. Acesso em: 30 ago. 2020b.

SEGS. Com análise de dados, Orizon ajuda planos de saúde a combater desperdícios, 25 ago. 2020. Disponível em: <https://www.segs.com.br/seguros/248580-com-analise-de-dados-orizon-ajuda-planos-de-saude-a-combater-desperdicios>. Acesso em: 7 ago. 2020.

SENNET, Richard. A corrosão do caráter. Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 18ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2014.

SETELO, José Antonio de Freitas. Planos e seguros de saúde no Brasil de 2000 a 2015 e a dominância financeira / José Antonio de Freitas Sestelo. – Rio de Janeiro: UFRJ / Instituto de Estudos em Saúde Coletiva, 2017.

SETELO, José Antonio de Freitas; SOUZA, Luis Eugenio Portela Fernandes de; BAHIA, Lígia. Saúde suplementar no Brasil: abordagens sobre a articulação público/privada na assistência à saúde. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 29, n. 5, p. 851-866, maio 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v29n5/04.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2020.

SOU, Saúde Ocupacional Unimed. Quem somos. Disponível em: . Acesso em: 14 ago. 2016.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. Revista de administração de empresas, v. 45, p. 10-22, 2005.

VARELLA, Drauzio; CESCHIN, Maurício. A saúde dos planos de saúde: os desafios da assistência privada no Brasil – 1ª. Edição – São Paulo: Paralela, 2014.



UNITAU
Universidade de Taubaté