

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Rodrigo Alexandre Corrêa

**INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O PROCESSO DE FUSÕES
E AQUISIÇÕES NA SAÚDE SUPLEMENTAR**

Belo Horizonte

2013

Rodrigo Alexandre Corrêa

**INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O PROCESSO DE FUSÕES
E AQUISIÇÕES NA SAÚDE SUPLEMENTAR**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Informações Estratégicas para Negócios

Orientador (a): Prof.^a Marta Araújo

Belo Horizonte

2013



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão Estratégica da Informação intitulado *Informações Estratégicas para o Processo de Fusões e Aquisições na Saúde Suplementar*, de autoria de Rodrigo Alexandre Corrêa, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. *** Nome do Coordenador(a) ***
Coordenador(a) do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG
ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, de de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos, colegas, familiares e a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui, mas, em especial, agradeço a minha esposa, pais e irmã pela paciência, carinho e atenção nesta jornada.

Não poderia deixar de agradecer a professora Marta Araújo pelos conselhos e orientações e a todos os funcionários da Escola de Ciência da Informação pelo suporte nos momentos que mais necessitei.

Agradeço ainda pela oportunidade que a vida me concedeu de realizar mais este sonho e alcançar mais esta conquista.

RESUMO

O presente trabalho abordou a necessidade da gestão de informações, sobretudo estratégicas, nos processos de fusões e aquisições de empresas com foco no mercado de saúde suplementar. O objetivo desta pesquisa foi identificar o que motiva as organizações a apostar nestes processos e quais as informações são importantes para a tomada de decisão neste sentido. Este trabalho foi motivado pelo impacto que operações de fusões e aquisições vêm provocando na economia brasileira, principalmente em um mercado de grande risco como é o da saúde suplementar. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva que estudou o caso da incorporação de uma operadora de planos de saúde por outra operadora de maior porte. Para auxiliar na compreensão do tema foi levantado o que alguns autores escreveram sobre fusões e aquisições, o mercado de saúde suplementar e a gestão de informações com foco na tomada de decisão. Foi utilizado um esquema de classificação de informações, proposto por alguns autores, para auxiliar na avaliação de aspectos que poderiam ter impacto no sucesso de uma operação de fusão ou aquisição. Pelos estudos realizados é possível concluir que há diversas motivações para a realização de processos de fusões e aquisições, desde aspectos mercadológicos e operacionais, até aspectos especulativos e que no mercado de saúde suplementar o risco deste tipo de operação é ainda maior. Porém, também foi possível concluir que a adequada Gestão de Informações pode auxiliar neste processo, contribuindo para a melhor análise deste tipo de operação e promovendo maior segurança na tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão de Informações. Estratégia. Tomada de Decisão. Saúde Suplementar. Fusões e Aquisições.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Problema	7
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo geral	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificativa.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Os processos de fusões e aquisições	9
2.2 Contexto de fusões e aquisições no Brasil.....	10
2.3 Importância do movimento das fusões e aquisições	11
2.4 Informações necessárias para tomada de decisão	17
2.4.1 A importância das informações para o monitoramento ambiental.....	17
2.4.2 Levantamento e gestão das informações.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
4 FUSÕES E AQUISIÇÕES NA SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO	24
4.1 Laboratórios Farmacêuticos	24
4.2 Serviços de imagem e diagnóstico.....	26
4.3 Hospitais.....	26
4.4 Operadoras de planos de saúde	27
4.5 O caso da incorporação de uma operadora de médio porte	31
5 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

A adequada gestão das informações, sobretudo as estratégicas para as empresas, cada vez mais faz a diferença entre as companhias que se destacam no mercado daquelas que estão mais vulneráveis às constantes mudanças da economia.

Em um cenário que o volume de dados produzidos supera muito a capacidade dos usuários em assimilar tanta informação, conseguir levantar, selecionar e analisar este insumo caracteriza-se, hoje, como diferencial competitivo de pessoas e empresas.

Com a economia em constante mutação e mercados ainda mais competitivos, a tomada de decisão e a definição de estratégias eficazes exigem contínuo monitoramento do comportamento de clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos reguladores. Uma ação mal avaliada pode comprometer seriamente a sustentabilidade de toda a organização.

Se a manutenção da empresa configura-se como grande desafio, algumas companhias entendem que sua competitividade depende da ampliação de suas operações. Quando este crescimento através do próprio esforço é visto como insuficiente por estas companhias, muitas delas apostam na ampliação através de processos de aquisições de outras empresas ou ainda pela fusão a outro parceiro estratégico.

Para tomar esta decisão a organização precisa estar bastante segura, pois este movimento pode, em caso de insucesso, comprometer seriamente a saúde da companhia.

É neste momento que a gestão das informações estratégicas relacionadas aos processos de fusões e aquisições é muito importante, configurando-se como motivação para o estudo deste tema.

Este trabalho inicia-se pelo questionamento da razão pela qual as empresas são motivadas a apostar em fusões e aquisições e quais as informações fundamentam esta decisão. Em seguida são abordados os objetivos desta pesquisa e a importância do tema para a sociedade.

Na revisão da literatura é relatada a diferença entre processos de fusão e aquisição e como estes processos vêm ocorrendo no Brasil. Em seguida destaca-se a importância destas operações, quais são as principais estratégias associadas e a relevância da gestão das informações para a tomada de decisão. Neste aspecto é destacada a importância da classificação das informações para auxiliar no processo.

Após isto são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para, em seguida, avaliar a ocorrência de processos de fusões e aquisições no mercado da saúde suplementar, acompanhando um caso específico observado pelo autor.

O trabalho é fechado com as conclusões obtidas ao final desta pesquisa e pela relação das referências utilizadas nesta obra.

1.1 Problema

Processos relacionados a fusão ou aquisição de empresas são uma realidade cada vez mais presente nas últimas décadas. Empresas de todos os portes, setores, nacionalidades e segmentos vêm buscando estes processos na tentativa de continuarem competitivas ou aumentarem seu poder de negociação.

Contudo, nem sempre estes movimentos são bem sucedidos e alguns levaram diversas organizações a situações de dificuldade financeira e conflitos internos, muitos deles de forma irreversível.

Enquanto algumas organizações buscam o crescimento de forma orgânica, isto é, utilizando os lucros e sobras resultantes de suas operações para reinvestimento no próprio negócio, outras apostam em operações mais ousadas, em alguns casos mais rentáveis, adquirindo ou se fundindo a concorrentes, fornecedores, clientes e até mesmo a empresas de outros segmentos diferentes ao seu.

Atentos a estes movimentos, diversos governos no mundo acompanham de perto estas operações e muitos Estados possuem legislações rígidas para regulamentar estes processos com o objetivo de preservar a livre concorrência e a segurança dos consumidores.

Neste sentido, qualquer movimento mal avaliado por uma organização pode resultar em uma intervenção federal, em prejuízos financeiros e operacionais e/ou desgastes em sua imagem. Diante de tantos riscos, o que motivam as organizações em apostar em processos de fusão e/ou aquisição de empresas? Que informações estas instituições buscam para fundamentar sua decisão em um ambiente tão incerto? Como estas informações impactam nas suas estratégias de crescimento de forma inorgânica?

Este trabalho tentará ajudar a responder estas perguntas e a compreender melhor estes processos.

1.2 Objetivos

Este estudo propõe atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais informações são estratégicas para apoiar a tomada de decisão quanto ao processo de fusão ou aquisição entre empresas de saúde suplementar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como ocorre o processo de fusão ou aquisição entre essas empresas e o que fundamenta a tomada de decisão neste sentido;
- Compreender quais são as particularidades de um processo de fusão ou aquisição na saúde suplementar, avaliando, inclusive, um caso particular neste trabalho;
- Elencar as principais categorias de informação que podem apoiar as organizações na avaliação de possíveis fusões ou aquisições na saúde suplementar.

1.3 Justificativa

Muitos processos de fusões e aquisições têm grande impacto na sociedade, pois através destes movimentos muitas empresas tornam-se mais competitivas e sustentáveis, produzindo mais riqueza e desenvolvimento para as comunidades em que atuam.

Em algumas situações a fusão ou aquisição entre empresas pode resultar na redução do número de funcionários em alguma das organizações envolvidas e, em alguns casos, em ambas. Se esta situação é irreversível ou apenas ocorre em um momento inicial dependerá de cada caso.

De qualquer forma, o impacto entre os funcionários, fornecedores, clientes e demais partes interessadas ocorre inevitavelmente e sua intensidade também dependerá de cada situação. De uma maneira em geral, a maior parte dos processos relacionados ao agrupamento de empresas tem impacto no mercado que em atua e/ou influencia.

Assim, a compreensão das razões que levam as empresas a buscar uma fusão ou aquisição, através do levantamento de informações estratégicas que fundamentam esta decisão, configura-se como motivação para a elaboração deste trabalho.

Quando as empresas envolvidas nos processos de fusão ou aquisição pertencem ao mercado de saúde suplementar, o estudo sobre estes processos torna-se ainda mais relevante, pois, no Brasil, estas empresas têm papel muito importante na assistência à saúde da população uma vez que o serviço público no país ainda não consegue atender a contento toda a sociedade.

Por fim, este trabalho buscará contribuir para a sistematização do conhecimento deste tema no campo da Ciência da Informação, especialmente no que se refere à análise de fontes e informações estratégicas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Os processos de fusões e aquisições

O desenvolvimento econômico e tecnológico observado nos últimos anos vem exigindo que as organizações sejam cada vez mais eficientes e eficazes. Aspectos como a globalização, avanços nas telecomunicações e consumidores cada vez mais exigentes, para citar alguns exemplos, fizeram com que a disputa por maior participação no mercado tenha ficado ainda mais acirrada.

Empresas de menor porte, conforme exposto por Pereira Júnior e Gonçalves (1995), têm se destacado através dos benefícios proporcionados pela tecnologia e apostando bastante em processos e produtos inovadores. Na contramão deste processo, empresas mundialmente conhecidas como Kodak, Varig e Netscape perderam competitividade frente às mudanças no cenário econômico.

Desta forma, seja para se manterem competitivas, se aliando a parceiros estratégicos, seja para ter acesso a inovações tecnológicas ou administrativas, ou ainda para alcançar maior representatividade no mercado e, assim, obter maior ganho de escala, o que tem sido observado nos últimos anos é a consolidação em diversos mercados através de processos de fusões e aquisições. Para entender estes processos é fundamental compreender os conceitos destas operações e o que as difere.

Fusão, conforme Fabretti (2005), Muniz e Castello Branco (2007), ocorre quando duas ou mais organizações se unem criando uma nova organização que assume seus direitos e deveres, acarretando na extinção da personalidade jurídica de suas constituintes. Ou seja, cria-se uma nova empresa a partir da união de duas ou mais empresas anteriormente estabelecidas.

Apesar do processo de fusão, pelas características citadas, presumir uma igualdade de forças entre as empresas envolvidas, Tanure e Cançado (2005) argumentam que em poucos casos há uma fusão “pura”, pois normalmente há alguma prevalência de uma empresa sobre a outra, tanto pela dificuldade de se alinhar culturas e objetivos, tanto pelo aporte financeiro das instituições onde uma empresa habitualmente entra com um capital maior do que a outra.

Já o processo de aquisição ou incorporação, ainda conforme Fabretti (2005), Muniz e Castello Branco (2007), ocorre quando organizações são absorvidas por outra organização, sendo que esta última assume todos os direitos e deveres. Com isto a organização incorporadora aumenta seu patrimônio pela aquisição de outras.

Sobre o processo de venda cabe destacar que

a venda de uma empresa frequentemente é associada a uma derrota ou a um resultado negativo por parte do grupo vendedor. Mas, essa avaliação é simplista: no mundo empresarial, as estratégias precisam ser vistas de modo mais amplo, analisando-se todos os fatores envolvidos. Rigorosamente falando, a venda de uma empresa pode representar uma saída de um investimento com a realização de lucros - antes que a concorrência venha a se tornar mais acirrada, e a situação da empresa atinja um quadro irreversível (MINADEO, 2010, p. 65).

Tanure e Cançado (2005) citam que o processo de aquisição/incorporação, por envolver altos custos, maior impacto sobre a gestão e seu controle e processo de integração cultural complexo, possui menor possibilidade de reversibilidade. Num processo de fusão esta reversibilidade, ainda que provoquem desgastes de toda ordem, é mais viável, pois é resultado de duas ou mais operações que se complementam, ao passo que numa aquisição, seja por ser uma transação de compra e venda, seja pelos impactos que principalmente a empresa adquirida sofre, torna este processo de reversibilidade complexo.

Essa distinção entre a incorporação e a fusão - qual seja, em que uma sociedade preexistente sobrevive às demais participantes do processo, enquanto na fusão todas desaparecem, mediante a criação de uma nova sociedade - explica um dos motivos do porquê da grande popularidade da incorporação, enquanto se contam nos dedos os casos de fusão (MUNIZ; CASTELLO BRANCO, 2007, p. 60).

Rappaport (1998), citado por Araújo et al. (2007), menciona que o objetivo básico dos processos de fusões e aquisições é adicionar valor para as empresas e seus acionistas. Contudo, esta geração de valor não se restringe apenas a questões financeiras, pois o fato de adquirir uma nova tecnologia ou impedir a ação de um concorrente também gere valor, ainda que inicialmente intangível para a organização, configurando-se como de difícil tarefa definir esta criação de valor.

Inclusive, Patrocínio, Kaio e Kimura, citado por Araújo et al. (2007), aponta que atualmente os movimentos de fusões e aquisições ocorre mais por questões estratégicas, como criar barreira de entrada a novos concorrentes, por exemplo, do que por ganhos financeiros diretos.

2.2 Contexto de fusões e aquisições no Brasil

O Brasil passou por grandes mudanças a partir de 1990 com a estabilização monetária e maior abertura de sua economia. Este cenário colaborou para intensificar os processos de fusões e aquisições, principalmente em função dos seguintes fatores elencados por Magalhães et al. (2003), Tanure e Cançado (2005) e Minadeo (2010):

- Globalização de mercados;
- Intensificação dos fluxos de investimentos externos;
- Redução dos mecanismos tradicionais de proteção;

- Remoção de barreiras comerciais;
- Privatizações;
- Processos sucessórios em empresas familiares;
- Mudanças tecnológicas em indústrias e segmentos;
- Alta liquidez de bancos e das grandes corporações;
- Valorização dos mercados acionários.

Além destes fatores, outros ainda contribuem para a tomada de decisão pela venda, compra ou fusão a outra companhia. O fortalecimento do real frente ao dólar, o avanço das empresas chinesas no país e nos mercados em que o Brasil atua e até a crise econômica na Europa configuram-se como risco e oportunidade para empresas realizarem processos de fusão e aquisição, inclusive com a participação de grupos estrangeiros.

A participação de empresas estrangeiras em processos de fusões e aquisições envolvendo organizações brasileiras vem tendo cada vez mais destaque. Com o Brasil tornando-se uma das maiores economias do mundo, empresas de diversas nacionalidades têm vislumbrado grandes oportunidades no país. Tanure e Cançado (2005) destacam que de 1994 a 2004 perto de 58% das fusões e aquisições de empresas nacionais tiveram investimento de capital estrangeiro.

Magalhães et al. (2003) apontam que no Brasil, na década de 1990, operações de fusões e aquisições movimentaram aproximadamente 115 bilhões de dólares, tendo os setores de energia elétrica, financeiro, de telecomunicação, siderúrgico e metalúrgico, petroquímico e alimentício envolvendo as maiores transações. Já o maior número de operações, naquela década, concentrou-se nos setores de alimentação, bebida e fumo, petroquímica, siderurgia, eletroeletrônicos, autopeças e financeiro.

Como a atividade mercantil, por natureza, é uma atividade de risco, se para algumas empresas movimentos de fusões e aquisições é uma grande ameaça, para outras é questão primordial para sua competitividade.

Estas operações provocaram a redução no número de concorrentes em diversos setores. Para citar um exemplo, Araújo et al. (2007), com base em dados do período entre 1994 e 2003, comenta que houve uma redução de 33% no número de instituições financeiras bancárias no Brasil naquele período.

2.3 Importância do movimento das fusões e aquisições

Diversos podem ser os motivos que levam as organizações a tomarem a decisão de apostar em processos de fusão e/ou aquisição. Estas motivações passam pelo entendimento das empresas sobre que estratégias devem adotar para manter ou aumentar sua competitividade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mencionam que as estratégias podem ter caráter de pretensão, enquanto ação planejada, ou como um padrão de comportamento ao longo do tempo. Pode ainda ser entendida como um posicionamento diante do tempo e lugar ou ainda em uma visão perspectiva que avaliam cenários e tendências. Assim, as organizações elaboram planos de ação que contemplam sua visão perspectiva, porém considerando como elas querem se posicionar no mercado (de forma ousada, conservadora, cooperativa, etc.) adotando padrões de comportamento que a tornam característica.

Porter e Teisberg (2008) ressaltam ainda a importância da estratégia para as organizações, pois sem ela a empresa não define claramente como atingir a verdadeira excelência.

Estas contribuições ajudam a compreender o que leva as organizações a buscarem fusões e aquisições. A forma como percebem o futuro de seus negócios, suas características e forma de atuação colaboram para a tomada de decisão em direção a processos deste tipo.

Esta decisão pode estar fundamentada nos seguintes propósitos levantados através das referências utilizadas neste trabalho:

a) Aumentar sua participação no mercado e obter ganho de escala

Neste movimento a organização busca se fundir ou adquirir uma empresa do mesmo setor de atuação para, assim, aumentar o volume de suas operações, diluindo custos fixos e aumentando o poder de negociação junto a fornecedores. Busca, muitas vezes, também aumentar sua capilaridade, alcançando mais clientes, e reforçando sua marca, pressionando seus concorrentes.

As aquisições realizadas pelo laboratório Diagnósticos da América S.A. (DASA) ao longo dos últimos anos é um bom exemplo deste tipo de estratégia. Conforme Ribeiro (2008), a DASA já era uma empresa com grande participação no mercado de exames de imagem e diagnóstico no começo dos anos 2000, mas entendia-se a necessidade de aumentar esta participação a fim de se tornar mais competitiva. A maneira mais rápida para alcançar isto seria através de processos de aquisição de concorrentes, mas, para isto, era necessário capital. Para tanto, a DASA associou-se ao fundo de investimentos Pátria que sua vez tinha o interesse em investir em empresas brasileiras de serviços.

Assim, consolidou-se a estratégia da DASA que a partir de então, em parceria com o novo investidor, realizou mais de 14 aquisições em pouco mais de 6 anos. Com isto a DASA obteve maior escala e, com isso, custos mais diluídos. Desta forma, aumentou sua barganha junto a fornecedores e foi possível oferecer preços menores a seus clientes, expandindo sua atuação pelo Brasil.

b) Unir forças a um concorrente estratégico ou reduzir o número de concorrentes

Além dos ganhos de escala citados anteriormente, processos de fusão e aquisição também podem ter outro objetivo: reduzir o número de concorrentes ou reforçar um grupo econômico a fim de obter maior controle sobre o mercado. Caso o número de concorrentes diminua ou o poder de um grupo específico de empresas seja expandido, os clientes passam a ter menos opções de fornecedores podendo haver maior controle de preços entre as empresas constituídas. Acontecendo isto, o consumidor passa a ter menos poder de barganha.

Um movimento com características semelhantes foi a compra da operadora de planos de saúde Medial pela sua concorrente Amil que consolidou esta última como a maior operadora de planos de saúde do Brasil. Antes e após esta operação, a Amil acumulou uma série de aquisições neste setor, detendo expressiva participação no total de beneficiários da saúde suplementar, reduzindo o número de empresas concorrentes no setor.

Os fornecedores das empresas que buscam esta consolidação de mercado também observam com atenção este processo, pois a redução do número de empresas clientes diminuiu também sua condição de negociação junto a essas organizações. Um exemplo disto foi o caso dos laboratórios DASA, citado anteriormente, visto sob a perspectiva dos seus fornecedores.

c) Ter acesso a tecnologias, inovações e serviços desenvolvidos pela outra empresa

De acordo com Kloeckner (1994), citado por Araújo et al. (2007), através deste tipo de estratégia uma organização poderia passar a outra o conhecimento adquirido e a tecnologia aplicável a diversos produtos e serviços sem a necessidade de que este conhecimento tivesse que ser produzido pela organização adquirente.

Conforme Magalhães et al. (2003) este movimento é bastante comum entre laboratórios farmacêuticos. Grandes corporações deste setor adquirem outros laboratórios para ter acesso a inovações proporcionadas pelos centros de Pesquisa e Desenvolvimento das empresas adquiridas evitando assim custo com o desenvolvimento destas inovações.

Tanure e Cançado (2005) mencionam, também como exemplo deste tipo de operação, a aquisição pelo Banco Itaú do Banco Francês e Brasileiro. Com este movimento, o Itaú buscava agregar a competência do banco adquirido no atendimento a clientes e na oferta de produtos diferenciados, especialmente para a linha *premium*, algo que o Itaú ainda não dominava. Isto resultou no fortalecimento do produto *Personnalité*.

Contudo, nem sempre este tipo de operação é bem sucedido. Sveiby (1998), citado por Minadeo (2010), menciona que a consultoria McKinsey comprou a ICG, uma

empresa de Tecnologia da Informação, contando com o *know-how* de sua equipe para ofertar novos serviços. No entanto, após a aquisição, a maior parte dos funcionários da adquirida foi embora acarretando em perda de capital intelectual significativa, capital este que foi o motivador da operação.

Situações como esta são relativamente comuns em processos de fusão e aquisição, uma vez que as dificuldades em alinhar culturas, objetivos e expectativas em muitas ocasiões resultam em perdas de talentos nas empresas envolvidas.

d) Tornar-se mais competitiva em um processo de internacionalização

Outra explicação para os processos de fusões e aquisições é o investimento das empresas fora de seus mercados nacionais:

as estruturas industriais oligopolistas geram montante de capital e lucros que não podem ser absorvidos pelo investimento doméstico, dada uma determinada taxa de retorno considerada normal pela empresa. O potencial de crescimento da firma oligopolista encontra limite na taxa de expansão do seu mercado doméstico. Uma forma de superação desse limite implica a expansão da firma para outros mercados nacionais (MAGALHÃES et al., 2003, p. 9).

Um exemplo nacional neste sentido foi união entre Sadia e Perdigão, criando a Brasil Foods. Com isto a empresa brasileira buscou se fortalecer para competir com grandes grupos internacionais, principalmente no segmento de proteína animal, conquistando novos mercados, em especial Rússia e Oriente Médio.

Contudo, no Brasil o que mais ocorre é o processo inverso, onde grandes corporações, nos mais diversos segmentos, investem em operações de fusões e aquisições junto a empresas nacionais justamente para fortalecerem suas posições no cenário internacional, principalmente em função da importância do mercado brasileiro na economia mundial atualmente.

Na saúde suplementar movimento semelhante foi a compra da operadora de planos de saúde Amil, atualmente a maior do Brasil, pela companhia United Health Group, a maior operadora dos Estados Unidos, de olho no atraente mercado de saúde suplementar brasileiro.

e) Verticalizar operações

Muitas empresas buscam verticalizar operações, ou seja, aumentar seu controle sobre o processo de produção adquirindo ou se unindo a clientes e/ou fornecedores, incorporando estas operações ao negócio da companhia. Com este processo busca-se reduzir custos, garantir reserva de mercado ou ainda melhorar operações.

Ocorre que em algumas situações a verticalização é uma decisão fundamental para a sobrevivência de uma organização. Pesquisa realizada por Zilber, Fischmann e

Pikieny (2002) junto a um grupo de empresas de autopeças que passaram por processos de fusão e/ou aquisição, identificou um caso onde a decisão foi adquirir um fornecedor em dificuldades financeiras como meio de garantir a única fonte de suprimento de componentes específicos e, assim, garantir a continuidade da fabricação de um dos seus produtos.

Outro exemplo foi a compra das empresas Móveis Bartira e Bela Vista pela rede varejista Casas Bahia. De acordo com Costa e Garcia (2006), citados por Minadeo (2010), a decisão das Casas Bahia em comprar os fornecedores mencionados foi garantir menor preço nos produtos fabricados por aquelas empresas trazendo as mesmas para sua administração.

Na saúde suplementar um movimento que tem se tornado comum é a aquisição de hospitais e centros clínicos por operadoras de planos de saúde. Com isto as operadoras buscam reduzir custos, seja pela eliminação de intermediadores, seja com objetivo de implantar uma gestão mais eficiente, além de buscar garantir atendimento a seus clientes.

Contudo, Graça (2007) destaca que este tipo de operação, apesar de muitas vezes não receber atenção rigorosa por parte dos órgãos reguladores por não ser uma concentração de mercado a exemplo do que ocorre quando um concorrente adquire ou se funde a outro (fusão/aquisição horizontal), pode representar prejuízo do ponto de vista concorrencial. Isto porque a aquisição de um grande fornecedor por parte de uma companhia pode restringir ou dificultar o acesso a matéria-prima ou produtos e serviços por outras empresas. No caso da aquisição de um grande cliente o mercado consumidor tende a reduzir, dificultando o escoamento de produtos ou venda de serviços por outras empresas.

f) Aumentar o mix de serviços/produtos ofertados aos clientes

Algumas organizações buscam incorporar empresas que forneçam linhas de produtos diferentes ou melhores do que elas fabricam. O objetivo é aumentar sua participação no mercado e ampliar sua lucratividade oferecendo um maior mix de produtos e serviços, alcançando mais clientes e realizando mais vendas.

Um exemplo neste sentido, citado por Minadeo (2010), foi a compra da Gillette pela Procter&Gamble em 2005. Com isto aquela empresa passou a oferecer em seu portfólio uma linha de produtos específica para o público masculino, o que ajudou ainda mais a consolidar sua participação no mercado de higiene pessoal.

g) Aumentar a lucratividade adquirindo operações que possuam maior taxa de retorno sobre o investimento

Este tipo de operação é visto com mais frequência em processos de aquisição realizados por grandes conglomerados de empresas ou por grandes fundos de

investimentos. O objetivo é adquirir organizações que geram ou podem gerar retornos financeiros expressivos e assim oferecer bons dividendos aos seus acionistas e investidores.

Assim, nestes processos, o objetivo é financeiro, diferentemente de outras operações em que a busca de sinergias ou estratégias mercadológicas são diretamente mais importantes.

Um exemplo deste tipo de operação é a do grupo Hypermarchas que realizou diversas aquisições nos últimos anos e, em função disto, detém marcas de produtos diversos como adoçantes (Zero-Cal), esmaltes (Risqué), *shampoos* (Monange), preservativos (Jontex e Olla) e medicamentos (Rinosoro, Gelol e linha dermatológica).

h) Impedir a entrada ou fortalecimento de um concorrente importante

Para manterem sua competitividade muitas empresas fazem monitoramento sistemático do mercado para, entre outros aspectos, acompanhar a entrada de novos concorrentes. Dependendo de sua força um novo entrante pode desestabilizar de forma expressiva a posição atual de uma organização. Assim, para tentar evitar a entrada de um concorrente ou minimizar sua atuação, algumas empresas investem em fusões e aquisições.

Perera et al. (2007), citado por Minadeo (2010), comenta o exemplo da aquisição da companhia de celulose Ripasa pelo grupo Votorantim/Suzano. Um dos fatores que motivaram a decisão foi a possibilidade da concorrente Stora Enso iniciar fortemente suas operações no Brasil pela compra da empresa Ripasa. Para evitar tal movimento a adquirente ofereceu um valor maior do que o mercado para ter o controle da Ripasa.

Esta estratégia, impedir a entrada ou fortalecimento de um concorrente, também foi um dos motivadores que levaram a tomada de decisão no estudo de caso, envolvendo duas operadoras de planos de saúde, relatado neste trabalho ao final da seção 2.

i) Outras motivações

Além das estratégias comerciais e de ganho de escala, fusões e aquisições podem ter caráter apenas especulativo:

Na medida em que a fusão ou a aquisição consolidam a posição de mercado e, potencialmente, aumentam a eficiência da firma reestruturada, é de se esperar que seus lucros cresçam. O resultado é a valorização das suas ações em relação ao valor das ações das firmas antes da reestruturação. Tal valorização é um incentivo para investidores e instituições financeiras iniciarem operações de fusões e aquisições, mesmo que não exista razão econômica, em termos de redução de custos e melhoria administrativa, mas simplesmente para buscar ganhos na valorização acionária (MAGALHÃES et al., 2003, p. 11).

Qualquer que seja a motivação, o principal objetivo das empresas envolvidas neste processo é a busca da sua sustentabilidade, seja pelo aumento ou manutenção da

sua competitividade. Contudo, deve-se configurar como meta deste processo, de acordo com Key (1992), citado por Zilber, Fischmann e Pikieny (2002), preservar os fatores chave de sucesso da empresa adquirida, ou seja, suas competências e diferenciais, e ampliá-los após a negociação. Este cuidado deve permear também os processos de fusões, no sentido de alinhar os fatores chave de sucesso das empresas envolvidas.

Porém, “essas operações não devem ser encaradas como uma solução simples para problemas internos ou ameaças mercadológicas, devido ao elevado grau de complexidade e incerteza que as permeiam” (CAMARGOS; BARBOSA, 2010).

2.4 Informações necessárias para tomada de decisão

2.4.1 A importância das informações para o monitoramento ambiental

De acordo com Binder, Maccari e Carvalho (2010), em um processo de fusão ou aquisição habitualmente existirão diferentes percepções sobre ameaças e oportunidades no ambiente externo e diferentes formas de responder a elas. A análise de informações estratégicas, neste sentido, é de grande importância para as organizações. Através desta análise as empresas podem se sentir mais seguras para a tomada de decisão.

Porém, quando as organizações se deparam com a possibilidade ou, em alguns casos, com a necessidade de adquirir ou se fundir a um concorrente, um fornecedor ou até mesmo um cliente, uma série de análises e estudos precisa ser elaborada.

Como informação pode-se compreender, conforme McGee e Pruzak (1994), como dados coletados e organizados, atribuídos de significado e contexto. Desta forma, não é suficiente para as organizações obter dados sobre o mercado, a concorrência e seus fornecedores. É preciso analisar em que cenários estes dados estão relacionados, quais os seus impactos e desdobramentos.

Daí a necessidade de se realizar o Monitoramento Ambiental, ou seja, a análise de informações e cenários referentes ao ambiente em que a organização se encontra e que podem impactar na sua sobrevivência. Este monitoramento possibilita

o acompanhamento das informações de condições externas à empresa – informações tecnológicas, comerciais, sobre a concorrência e o mercado, tendências demográficas e econômicas, políticas governamentais sobre tributação, política comercial, política ambiental, com o objetivo de antecipar as tendências e eventos relevantes para o desenvolvimento dos negócios da empresa. Desdobra-se, portanto, em duas partes: a primeira, voltada para o ambiente interno, para levantar as necessidades de informação e a segunda, sobre o ambiente externo, para identificar as fontes de informação relevantes, estabelecendo um mapa de fontes essenciais aos negócios da empresa (SILVA; CAMPOS; BRANDÃO, 2005, p. 2).

Este trabalho exige das organizações um esforço contínuo e estruturado com o objetivo de identificar tendências, tecnologias e inovações que possam representar

oportunidades e ameaças para estas empresas. A partir destas informações, as empresas precisam se posicionar e estabelecer estratégias para alcançar os melhores resultados possíveis.

Contudo, “as informações podem causar, por excesso, confusão e incerteza. [...] A incerteza deve ser vista como a diferença entre a informação necessária e informação disponível para a tomada de decisão” (SILVA; CAMPOS; BRANDÃO, 2005). Desta maneira, a identificação das necessidades informacionais e a adequada gestão das informações configuram-se como fatores chaves de sucesso para o monitoramento ambiental das organizações.

2.4.2 Levantamento e gestão das informações

Zilber e Piekny (2005) apontam que o levantamento de informações depende do momento dentro do processo de fusão ou aquisição. Inicialmente o foco da equipe gerencial é avaliar a organização escolhida em relação às suas forças, fraquezas e possibilidades. Depois, no momento das negociações, focalizam-se as informações financeiras e contábeis.

Contudo, Clemente e Greenspan (1998), citados por Zilber, Fischmann e Pikienny (2002), apontam que dois aspectos são decisivos para a definição do processo de fusão/aquisição: a compatibilidade estratégica, ou seja, o recíproco alinhamento de competências e capacidades, e a vantagem estratégica, que é a realização da sinergia preexistente entre as organizações. Assim, algumas das primeiras informações que precisam ser levantadas pelas empresas que querem se unir, ou pelas empresas que querem “ir às compras”, são as competências, sinergias, capacidade operacional, vantagens e desvantagens que agregarão competitividade às organizações envolvidas.

Silva, Campos e Brandão (2005) apontam que apesar da evolução dos mecanismos de buscas, persistem os problemas relacionados a seleção, avaliação e análise de informações úteis e relevantes no tempo necessário. Este cenário, confrontado com a crescente necessidade de informações, principalmente no ambiente organizacional, obrigam aos usuários a buscar critérios sobre a informação utilizada.

Dada a importância das informações estratégicas para a tomada de decisão por parte das organizações, sobretudo em processos envolvendo fusões e aquisições, e frente aos desafios que a gestão destas informações implica é fundamental que as empresas estabeleçam critérios para identificar, classificar e organizar este tipo de insumo.

Neste sentido, diversos autores se dedicaram ao estudo e proposição de critérios de classificação das informações a fim de contribuir com as mais diversas instituições no seu desafio de gerenciar este recurso.

Silva, Campos e Brandão (2005) propõem que as informações sejam classificadas inicialmente em seis subdivisões: cliente, concorrência, setor tecnológico, regulatório, econômico e sociocultural. Eles apontam ainda que as informações podem ser subdivididas de acordo com a fonte (interna ou externa), sendo que a escolha das fontes de informação sobre o ambiente externo depende da disponibilidade, qualidade e facilidade de acesso.

Montalli e Campello (1997), citados por Silva, Campos e Brandão (2005), apresentam outra proposta de classificação considerando os seguintes aspectos:

- a) Informações sobre oportunidades comerciais;
- b) Tendências de evolução quantitativa e qualitativa do mercado;
- c) Conjunturas econômicas passíveis de afetar o comportamento do mercado, preços de insumos, de matérias-primas e produtos concorrentes;
- d) Empresas concorrentes existentes em implantação ou planos de expansão de outras empresas;
- e) Empresas existentes fornecedoras de insumos e de matérias-primas e fornecedores alternativos.

Cendón (2003) propõe a seguinte subdivisão:

- **Informações bibliográficas:** bases de dados referenciais contendo literatura sobre temas relacionados à atividade da organização;
- **Informações mercadológicas:** tais como exames de fatias de mercado, dos padrões de consumo e gastos de consumidores, dos estudos de seus comportamento e estilos de vida, em pesquisas de opinião, em informação sobre investimento em propaganda por diversos setores e medidas de audiência de canais de rádio e televisão;
- **Informações financeiras:** informações como receita bruta, receita líquida, lucro operacional, ativo, passivo, patrimônio, capital, débitos em atraso e outras informações para decisões de crédito, sobre controle acionário, relatórios submetidos à CVM, demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos), entre outros;
- **Informações estatísticas:** contendo indicadores econômicos, sociais, financeiros, políticos e administrativos em áreas como emprego, comércio exterior, preços, contabilidade social, serviços, finanças públicas, população, salário e renda, produção, consumo e vendas, contas nacionais, moeda e crédito, juros, câmbio e balanço de pagamentos. Podem ser usadas para atividades de planejamento e pesquisa, estudo de mercado ou para o conhecimento da realidade brasileira;

- **Informações para oportunidades de negócio:** visam a auxiliar os usuários a identificar e desenvolver oportunidades de negócios. Dentre os produtores, destaca-se o SEBRAE e as bases relacionadas a franquias e bolsas de negócios;
- **Informações para investimento:** contêm informações socioeconômicas de municípios brasileiros, avaliação das tendências de investimentos de empresas, sistemas de notícias econômicas e análises e cotações (de ações, moedas e outras). Servem para subsidiar decisões de investimento;
- **Informações sobre empresas e produtos:** informações sobre empresas brasileiras, fornecedores, produtos, entidades de apoio, assim como associações de classe e incluem dados como histórico e perfil da empresa e informações sobre fusões e aquisições, entre outros;
- **Informações jurídicas:** tais como leis e regulamentação de impostos e taxas e outras informações factuais e analíticas sobre tendências nos cenários político-social, econômico e financeiro, nos quais operam organizações empresariais.

Kennington (1991), citado por Silva, Campos e Brandão (2005), apresenta outra proposta de categorização para as informações:

- a) Operacional / técnico:** inovações, novas tecnologias, novos produtos e processos, pesquisa e desenvolvimento;
- b) Operacional Mercado / Marketing:** comportamento dos consumidores, dos competidores, avaliação de mercados, vendas, propaganda, políticas de promoção;
- c) Operacional / Restrições:** leis e regulamentos, códigos de conduta, padrões e normas técnicas, legislações sanitárias, e outras que limitam a ação do negócio;
- d) Operacional / Funcional:** fontes de financiamento, avaliação de recursos e risco;
- e) Ambiente socioeconômico:** informações sobre o ambiente político, econômico, social e o clima de negócios.

A partir daqueles autores, Silva, Campos e Brandão (2005) desenvolveram um esquema para classificação de informações com base em três dimensões: a atividade econômica, os ambientes de negócio e as fontes de informação.

Para identificação da atividade econômica foi usado como parâmetro a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) utilizada pelo Sistema Estatístico Nacional. Esta classificação é um mecanismo utilizado para ordenar as diversas atividades econômicas existentes no país. Tal informação é relevante, pois é necessário identificar qual a natureza da organização que se pretende buscar dados que municiem a tomada de

decisão, especialmente para grandes conglomerados que têm, sobre sua gestão e interesse, diversos ramos econômicos.

A segunda dimensão utilizada pelos autores para classificação de informações diz respeito ao ambiente de negócios. Para tanto foram definidos os seguintes critérios:

- **Ambiente de mercado:** envolve as transações realizadas entre compradores e vendedores, influência dos concorrentes e produtos substitutos, além de seus canais de distribuição e ações de marketing;
- **Ambiente dos fornecedores:** considera empresas de bens e serviços que integram o processo produtivo da empresa, fornecendo matéria-prima e serviços;
- **Ambiente tecnológico:** envolve as atividades científicas e tecnológicas que podem impactar na atuação da organização, seja através de processos inovadores e/ou mais eficientes, seja no desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- **Ambiente dos recursos humanos:** engloba o mercado de trabalho, seja pela atração e seleção de funcionários como também os aspectos relacionados a treinamento e relações sindicais;
- **Ambiente de infraestrutura e logística:** considera os serviços essenciais para as organizações como transporte, telecomunicações, energia e armazenamento;
- **Ambiente econômico:** envolve aspectos da estrutura macroeconômica como política fiscal, política cambial, linhas de financiamentos, saldos da balança comercial, investimentos públicos e privados, entre outros;
- **Ambiente sócio-demográfico:** envolve aspectos como características culturais de uma determinada região, perfil da população (faixa etária, classe econômica, nível de escolaridade, condições de saúde), organização política e social.

A terceira e última dimensão citada pelos autores considera as fontes de informações utilizadas. Neste sentido, foram utilizados os seguintes parâmetros:

- **Informações estatísticas:** considera as informações obtidas a partir de pesquisas que aplicam critérios técnicos e científicos usados pela Estatística. No plano nacional uma das principais fontes é o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE);

- **Informações financeiras:** considera a política fiscal e cambial, controle de crédito, taxas de juros e retorno de investimentos, entre outros dados do sistema financeiro. O Banco Central do Brasil é uma das fontes mais importantes;
- **Informações históricas e bibliográficas:** envolve o legado deixado por pessoas e instituições que influenciaram a organização ou o mercado em que atua;
- **Informações sobre produtos e serviços:** considera dados sobre características de produtos e serviços, além de informações sobre volume de produção, acesso e disponibilidade dos mesmos;
- **Informações regulatórias:** diz respeito a regras e políticas que normatizam a atuação de empresas e a sua relação entre fornecedores e clientes;
- **Informações bibliográficas:** considera o material bibliográfico (livros, revistas e artigos publicados/veiculados) produzido sobre aspectos relativos à organização;
- **Outras informações:** informações que não se relacionam aos demais parâmetros.

A partir destas dimensões e seus parâmetros, Silva, Campos e Brandão (2005) desenvolveram o seguinte esquema:

QUADRO 1 - Estrutura do esquema proposto:

Atividade: XXX XXX (código CNAE xx.xx-x)							
Ambiente	Informações						
	Estatísticas	Financeiras	Históricas/ Biográficas	Produtos/ Serviços	Regula- tórias	Bibli- ográficas	Outras
Mercado							
Fornecedores							
Tecnológico							
Recursos Humanos							
Infraestrutura/ Logística							
Econômico							
Sócio- demográfico							

Fonte: Silva, Campos e Brandão (2005), adaptado pelo autor.

Este modelo será utilizado neste trabalho para elencar e classificar informações que fundamentem a tomada de decisão para um processo de fusão e aquisição entre operadoras de planos de saúde no estudo de caso a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser caracterizado como pesquisa qualitativa e descritiva, sendo esta indicada para estudos voltados para a descrição de questões relevantes ao problema de pesquisa, de acordo com Vergara (2003), detalhando as características de determinado fenômeno, contribuindo assim para a compreensão do assunto.

Além disto, a intenção deste trabalho baseou-se na proposta de pesquisa-ação que, conforme Vergara (2003), é caracterizada pela intervenção e participação direta do pesquisador no contexto do caso analisado. Isto porque o autor deste trabalho atuou diretamente no processo de incorporação da empresa analisada por outra empresa do setor.

O meio de investigação da pesquisa e a coleta de informações ocorreram através de revisão da literatura e observação em campo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de consultas em livros, artigos, portais eletrônicos e demais materiais. Este acervo foi relacionado a partir de materiais preliminares que este autor possuía, além de pesquisas junto a portais eletrônicos que tratam do assunto, contando ainda com o auxílio de profissionais acadêmicos e/ou com atuação na área alvo da pesquisa. O objetivo desta atividade foi o de auxiliar na compreensão do tema e na elaboração de interpretações.

A observação em campo ocorreu em uma operadora de planos de saúde de Minas Gerais e foi utilizada como elo de comparação entre o referencial teórico e a prática. Esta observação foi complementada pelo acesso que o autor tinha a documentos, apresentações e demais materiais associados ao assunto abordado.

Assim, como instrumento de coleta de dados, foram utilizados artigos, documentos internos da empresa pesquisada e demais materiais publicados sobre o tema.

A pesquisa buscou autores que descrevem a respeito de informações e aspectos que impactam na decisão das empresas em adquirir outras organizações, ou em se unir a outras companhias, e o que influencia nesta tomada de decisão.

Após isto foi dado enfoque no mercado de saúde suplementar, considerando suas particularidades, a fim de compreender o que difere o processo de fusão e aquisição neste setor dos demais segmentos da economia.

Referências também foram utilizadas na tentativa de levantar e categorizar as fontes de informação que contribuem para a tomada de decisão das empresas no processo de fusões e aquisições, considerando, entre outros aspectos, o modelo proposto por Silva, Campos e Brandão (2005). Inclusive tal modelo também foi utilizado na análise da pesquisa-ação realizada, envolvendo a aquisição/incorporação de uma operadora de planos de saúde por outra operadora de maior porte, a título de ilustração.

4 FUSÕES E AQUISIÇÕES NA SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO

Estes processos também estão ocorrendo com frequência em toda a cadeia da saúde suplementar que inclui operadoras de planos de saúde, hospitais e laboratórios, acarretando na consolidação do setor.

Atuando em um mercado de alto risco em função da imprevisibilidade dos custos assistenciais e contando com demanda sazonal, somando ao fato de lidar com um bem essencial e intransferível, a vida, estas organizações são monitoradas continuamente pela sociedade. Qualquer erro ou imperícia pode comprometer seriamente a reputação de uma empresa.

Em função disto, “a prestação de serviços de saúde necessita urgentemente de uma estratégia, tendo em vista os interesses e riscos envolvidos, a escala e a patente complexidade da tarefa” (PORTER; TEISBER, 2008).

Este mercado está em franco crescimento no Brasil devido principalmente ao crescimento econômico e ao aumento da proporção de idosos na população para os próximos anos, conforme previsão do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2011).

Desta forma, seja para absorver empresas em dificuldades, seja para aperfeiçoar a sinergia de suas operações, ou ainda para aumentar participação no mercado, fusões e aquisições no setor vêm ocorrendo em toda a cadeia produtiva: operadoras de planos de saúde, hospitais, laboratórios e empresas de tecnologia.

4.1 Laboratórios Farmacêuticos

Diversos fatores promoveram o acirramento da concorrência mundial entre os laboratórios farmacêuticos. O maior controle de muitos países sobre a comercialização e preço dos medicamentos, a expansão de novos mercados, em especial nos países emergentes, o crescente custo dos processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e o crescimento do mercado de medicamentos genéricos e similares são alguns destes fatores que impactaram diretamente nas decisões sobre operações de fusões e aquisições.

Um dos exemplos deste movimento resultou, conforme Magalhães et al. (2003), no laboratório Glaxo Smith Kline, formado pela fusão entre a Glaxo Wellcome, a Smith Kline Beecham e a Stafford Miller, proporcionando aquela empresa a se tornar a primeira colocada no ranking mundial de laboratórios farmacêuticos obtendo, após a fusão, 7,3% do mercado mundial.

Contudo esta posição de liderança foi perdida para a Pfizer que após a aquisição dos laboratórios Warner e Pharmacia, em 2000 e 2002 respectivamente, tornando seu faturamento superior em 40% da concorrente mais próxima.

Outras fusões importantes tiveram como resultados o laboratório Astrazeneca (fusão da Astra AB com a Zeneca Group PLC) e Aventis Pharma (fusão da alemã Hoechst M. Roussel com a francesa Rhodia Poulenc), tornando-se na época quarto e quinto maiores laboratórios do mundo.

O resultado deste movimento foi o aumento da concentração na indústria farmacêutica mundial. Os onze maiores laboratórios que representavam 36,1% do mercado em 1996, passou a deter 48,9% ao final daquela década.

Já no Brasil, conforme Magalhães et al. (2003), o número de operações de fusões e aquisições envolvendo laboratórios farmacêuticos mais que dobrou de 1994 (175 operações) para 2000 (353 operações) e quase 2/3 destas operações tiveram envolvimento de capital estrangeiro. Uma destas operações foi a aquisição do laboratório Novaquímica pelo grupo EMS, fazendo desta última uma das maiores empresas do país.

Um item importante para a consolidação do setor é a busca de redução de custos em marketing e logística, possibilitando as empresas obterem canais de comercialização e equipes de vendas já consolidadas.

Todavia as principais motivações de concentração do setor estão relacionadas a economias de escala, principalmente em relação a P&D, com a diluição de custos fixos em laboratórios e equipamentos de pesquisa. Isto porque o lançamento de novas drogas tem exigido investimentos cada vez maiores. Magalhães et al. (2003) cita que os gastos em P&D dos laboratórios triplicaram entre o final da década de 1990 e início dos anos 2000. Em 2001, por exemplo, esses gastos foram próximos de 35 bilhões de dólares.

O desenvolvimento de novas drogas é um negócio de risco, afinal não é possível prever com certeza se o investimento será recuperado.

A queda da produtividade da inovação tecnológica, associada com o maior tempo de aprovação pelos órgãos reguladores, tem colocado sob pressão a lucratividade da indústria. Essa pressão tem se acentuado pelo crescimento das vendas dos medicamentos genéricos em todas as classes terapêuticas e pelo menor tempo de lançamento de medicamentos seguidores. Esses medicamentos têm estrutura molecular suficientemente diferente dos inovadores para não infringirem a patente, mas sua ação terapêutica é semelhante. Um exemplo pode ser dado pelo lançamento do Prozac em 1988, e da droga seguidora, Zoloft, lançada quatro anos depois. A tendência é o encurtamento do período de lançamento da droga seguidora no mercado e, conseqüentemente, a redução do tempo de monopólio da droga inovadora (MAGALHÃES et al., 2003, p. 31)

Por sua vez, a expansão do mercado de medicamentos genéricos está movimentando o setor. Laboratórios brasileiros lançaram linhas de medicamentos genéricos,

aumentando sua participação no mercado, mas também aumentando o interesse de grupos internacionais na aquisição destas empresas.

Magalhães et al. (2003) apontam que os avanços na área da genômica, biologia molecular e bioquímica abrem novas possibilidades para o desenvolvimento de novas drogas e, em função disto, as empresas deste ramo têm sido alvo de fusões e aquisições pelos grandes laboratórios farmacêuticos.

4.2 Serviços de imagem e diagnóstico

Outro segmento da saúde suplementar que vive em período de intensa consolidação é o de serviços de imagem e diagnóstico. O crescimento do mercado de planos de saúde privados e o aumento da demanda por serviços hospitalares trazem a reboque a evolução deste segmento.

As rivais Fleury e DASA vêm ano a ano acumulando uma série de aquisições no setor, acrescentando a suas operações dezenas de empresas dos mais diferentes portes, sendo que a última ainda tem, entre seus controladores, a operadora de planos de saúde Amil. Já a Fleury tem, de acordo com Associação Brasileira de Medicina de Grupo - ABRAMGE (2012), entre suas controladoras a Bradesco Saúde, outra operadora de planos de saúde.

Desta forma, até mesmo a mineira Hermes Pardini, que até então optava pelo crescimento orgânico de suas operações, isto é, pela expansão através de suas unidades de atendimento e processamento de exames, se uniu a um grupo de fundos de investimento para avaliar aquisições de outras empresas com o objetivo de não perder terreno para suas concorrentes.

4.3 Hospitais

O mercado de assistência hospitalar privado no Brasil ainda é bastante pulverizado. Há um grande número de hospitais por todo o país, mas que ainda não consegue atender a demanda crescente proveniente da expansão dos planos de saúde privados. O resultado pode ser acompanhado em visitas aos Pronto-Atendimentos de hospitais em várias cidades do país, onde o quadro por vezes observado é de superlotação.

Este cenário contribuiu para o aumento do faturamento de muitos hospitais. Informações da Associação Nacional dos Hospitais Privados - ANAHP (2012), instituição que reúne 45 dos principais hospitais privados do país, respondendo por mais de 9.000 leitos, o que representa 7,1% dos leitos privados do Brasil, aponta um crescimento de mais de 20% do faturamento dos hospitais afiliados em 2011 em relação a 2010.

Tudo isto motivou diversos grupos a investir em processos de fusão e aquisição, seja para aumentar seu poder de negociação junto a fornecedores hospitalares, seja para expandir seu modelo de gestão a outras instituições em prol de maior lucratividade. Contribui para este processo o maior poder de barganha junto aos principais tomadores de serviço, as operadoras de planos de saúde.

Neste sentido, um dos grupos mais agressivos é a Rede D'Or. Sua principal iniciativa foi a aquisição da rede paulista de hospitais São Luiz ao custo estimado, segundo ABRAMGE (2012), em 1 bilhão de reais. Além da aquisição de hospitais no eixo Rio-São Paulo, o grupo carioca também expandiu suas operações para o Nordeste através da compra de três hospitais em Pernambuco e tenta ainda a incorporação de uma rede de hospitais em Brasília. Contudo, esta última operação vem sendo impedida pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) por considerar formação de concentração expressiva naquela cidade, com potencial prejuízo para os clientes.

As operadoras de planos de saúde também têm investido na aquisição de hospitais para verticalizar suas operações e, assim, buscar reduzir custos e garantir atendimento aos seus clientes. Algumas cooperativas do sistema Unimed vêm atuando neste sentido. Porém a operadora mais agressiva neste aspecto é a Amil, que nos últimos anos vem acumulando uma série de aquisições não somente relacionadas a operadoras de planos de saúde, mas também hospitais como Samaritano e Pasteur, no Rio de Janeiro.

Este movimento esbarra na legislação brasileira que impede o controle de instituições hospitalares por empresas estrangeiras. Contudo, não há ainda impedimentos sobre a questão quando se refere ao controle de operadoras de planos de saúde por empresas de capital externo que possui hospitais próprios, como foi o caso da americana United Health Group que adquiriu a operadora Amil, sendo que a última já possuía uma relevante rede própria de hospitais.

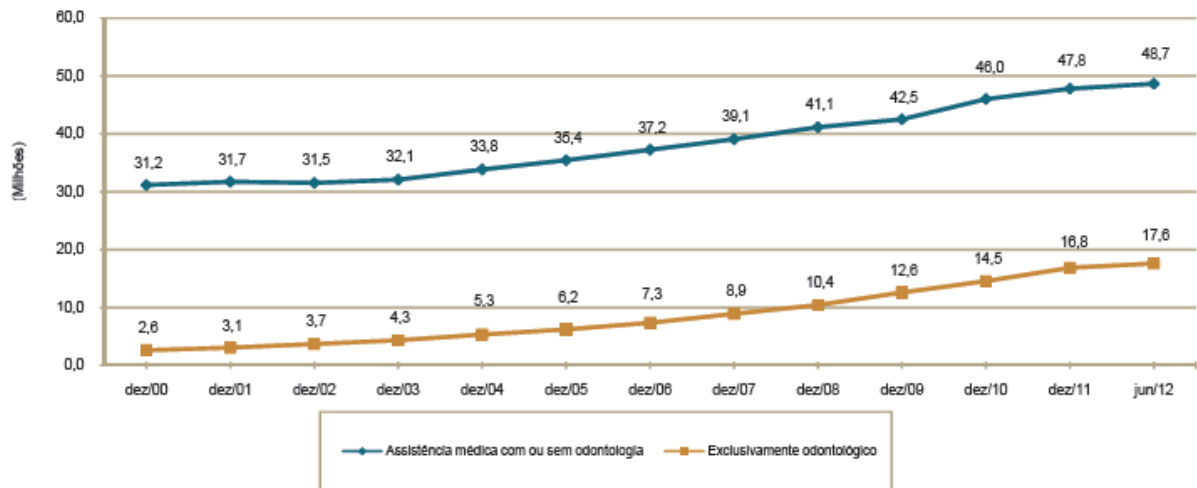
4.4 Operadoras de planos de saúde

A ineficácia do serviço público e o aumento do poder aquisitivo, este último como resultado do crescimento da economia nacional, é refletido em pesquisa realizada em 2011 pelo Instituto de Estudos de Saúde de Suplementar (IESS), com apoio do Instituto DataFolha, que aponta que ter plano de saúde é o segundo item de desejo dos entrevistados, sendo superado só pelo desejo da casa própria, mas estando a frente, por exemplo, do desejo por automóvel.

Não por acaso o mercado de operadoras de planos de saúde tem crescido continuamente e neste ritmo vem crescendo também o número de operações de fusões e aquisições, em especial esta última, entre as empresas do setor.

De acordo com dados da ANS (2012), o número de beneficiários de planos de saúde de assistência médica cresceu mais de 51,6% entre dez/03 e jun/12. Entre os planos de saúde exclusivamente odontológicas este crescimento foi ainda mais expressivo chegando a triplicar no mesmo período.

GRÁFICO 1 - Beneficiários de planos privados de saúde por cobertura assistencial



Fonte: ANS (2012)

Neste mercado a economia de escala é muito relevante e muitas vezes determinante para a sobrevivência das empresas. Com exceção das operadoras que atuam em nichos específicos, como aquelas que são mantidas por grandes corporações como Fiat, Petrobras ou algumas instituições bancárias, ou atendem a clientes de alto poder aquisitivo, é muito difícil para operadoras com carteiras de clientes pequenas se manterem no mercado.

Ainda conforme a ANS (2012), a receita das operadoras de plano de saúde de assistência médica cresceu 38,5% em 2011 em relação a 2008.

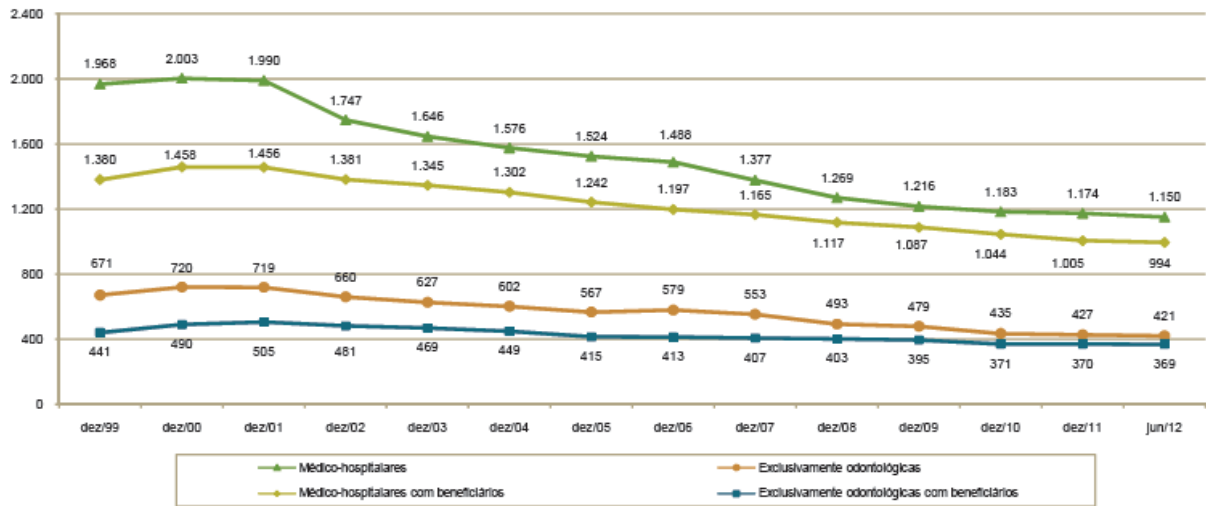
Outro fator que impacta significativamente neste setor é o seu marco regulatório. A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), autarquia federal que regulamenta o setor, com base na Lei 9656/98, define uma série de regras às empresas reguladas. Continuadamente novas exigências são sancionadas pela ANS que busca fomentar o amadurecimento do setor e garantir segurança aos beneficiários dos planos de saúde.

Porém, a evolução do marco regulatório acaba por penalizar as organizações que não tem estrutura ou gestão eficiente para conduzir suas operações. Soma-se a isto o contínuo crescimento dos custos com assistência a saúde, seja pela maior proporção de idosos e o aumento do número de doenças crônicas, seja pela evolução tecnológica.

Todos estes aspectos contribuem para a ocorrência de processos de fusões e aquisições entre as empresas do setor. Um exemplo disto é a redução do número de operadoras de planos de saúde de assistência médica nos últimos anos que, de acordo com a ANS (2011), reduziu de 2.003 operadoras em dezembro de 2000 para 1.150 em junho de

2012, ou seja, em pouco mais de uma década o número de operadoras reduziu em quase 75%. Assim, 853 operadoras de assistência médica deixaram de existir no período.

GRÁFICO 2 - Operadoras de planos privados de saúde em atividade

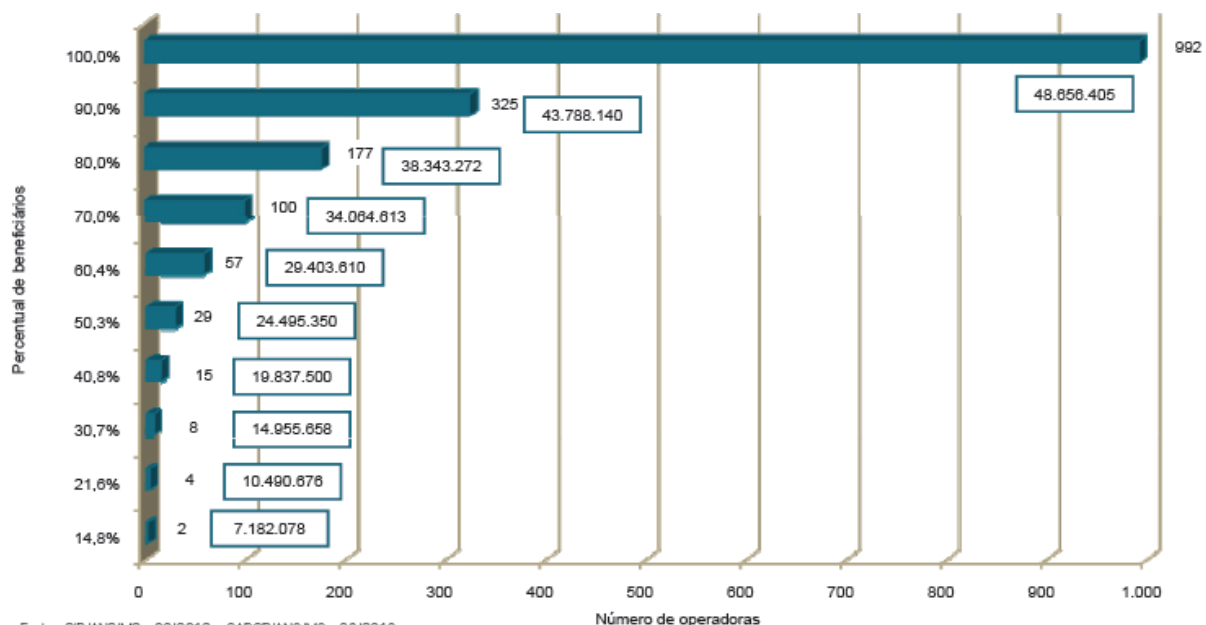


Fonte: ANS (2012)

Cabe ressaltar que algumas destas operadoras simplesmente deixaram de existir, muitas delas porque sua situação era tão crônica que já não interessava a sua aquisição por outros grupos econômicos.

Assim, o mercado das operadoras de planos de saúde caminha a passos cada vez rápidos rumo ao processo que aconteceu no ramo bancário na década de 1990: concentração de mercado com a redução do número de organizações no setor, maior participação de capital externo e amadurecimento do marco regulatório. Parte desta concentração já pode ser constatada nos gráficos a seguir.

GRÁFICO 3 - Distribuição de beneficiários de planos de assistência médica entre operadoras

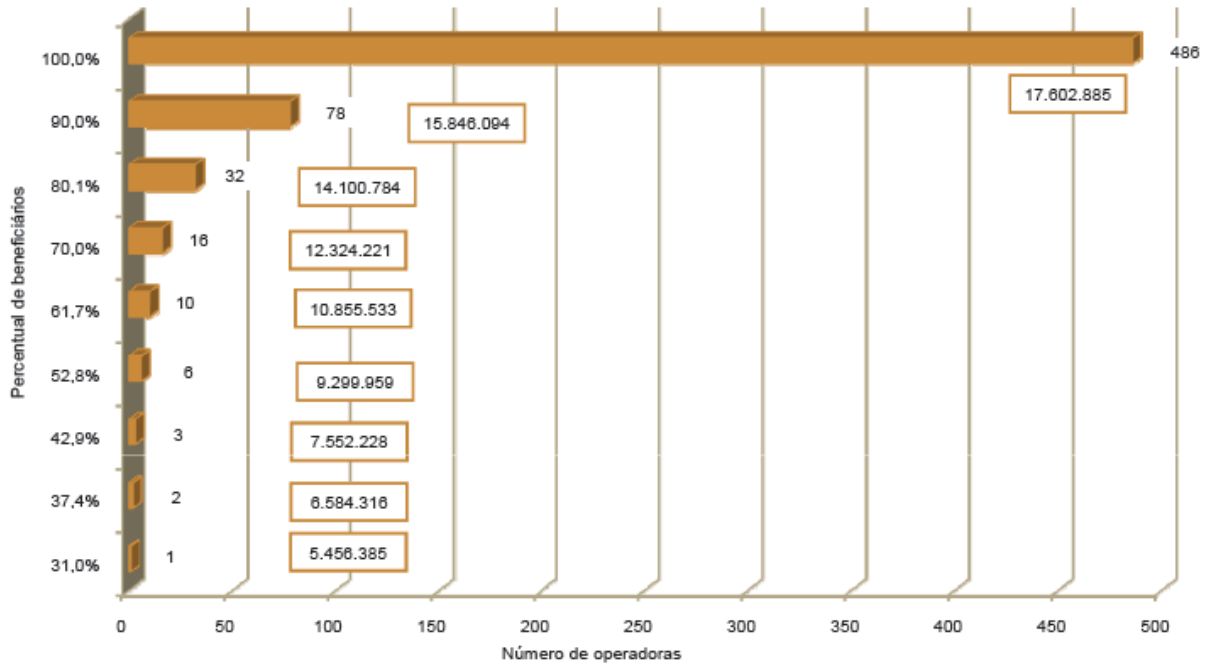


Fonte: ANS (Jun/2012)

Por este gráfico é possível observar que apenas 2 operadoras, de um total de 1.150, concentra quase 15% dos beneficiários e 15 operadoras detêm quase 41% do mercado. Contudo esta concentração pode ser ainda maior haja vista os movimentos de consolidação que estão acontecendo no mercado.

Já entre as operadoras de planos de saúde exclusivamente odontológicas está concentração é ainda maior.

GRÁFICO 4 - Distribuição de beneficiários de planos odontológicos entre operadoras



Fonte: ANS (2012)

Estes dados apontam que apenas uma operadora detém 31% da carteira de beneficiários de planos exclusivamente odontológicos. Três operadoras concentram quase 43% do mercado, de um total de 421 empresas, e 16 delas concentram 70% dos beneficiários.

A líder do mercado neste segmento é a Odontoprev que nos últimos anos adquiriu as concorrentes Unidont, Clidec, DentalCorp e Rede Dental, consolidando sua liderança.

O mercado de planos de saúde de assistência médica foi bastante movimentado por operações de fusões e aquisições nos últimos anos. A principal operação foi a compra da Amil, maior operadora de planos de saúde do Brasil, pela maior operadora de planos de saúde dos Estados Unidos, a United Health Group. De acordo com o jornal O Estado de São Paulo (2012), antes de adquirir a companhia brasileira, o grupo americano já havia feito 140 aquisições na sua história. A própria Amil já havia adquirido diversas operadoras importantes no mercado como Medial, Lincx, Amico, Excelsior e ASL.

Ainda conforme O Estado de São Paulo (2012), no sistema de saúde suplementar dos Estados Unidos o número de operadoras de planos de saúde é próximo de 500 empresas, quase um terço do número de companhias que atuam no Brasil, e cobre aproximadamente 78% da população americana.

Conforme ANS (2012), o percentual da população coberta por planos de saúde de assistência médica é de 25,5%. No estado de São Paulo a cobertura é superior a 45% e no estado do Rio de Janeiro é de quase 39%. Estes índices são ainda maiores nas capitais. A média de cobertura das capitais do Brasil é de 45%, enquanto que na cidade de Vitória este índice é superior a 75%. Nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte as taxas de cobertura são 61,4%, 57% e 55,7% respectivamente.

Estes dados apontam que ainda é possível haver ainda mais processos de fusões e aquisições no mercado brasileiro, principalmente considerando o crescimento econômico do país.

4.5 O caso da incorporação de uma operadora de médio porte

Conforme abordado neste trabalho, processos de fusão e aquisição no mercado de planos de saúde são fenômenos cada vez mais comuns. Porém, o risco da operação exige que os estrategistas e tomadores de decisão considerem diversos aspectos antes de realizar qualquer movimento neste sentido.

A necessidade de informações confiáveis e precisas esbarra, em diversos momentos, em uma avalanche de informações dificultando a tomada de decisão.

Neste sentido, é salutar a utilização de um processo que auxilie a alta direção das organizações a identificar e classificar as informações que antes e durante o processo de fusão ou incorporação balizarão esta iniciativa.

Uma das propostas é o esquema apresentado por Silva, Campos e Brandão (2005) abordado anteriormente e que é ilustrada pela pesquisa-ação envolvendo a aquisição/incorporação de uma operadora de planos de saúde por outra operadora do mesmo segmento ocorrida no país recentemente.

As operadoras envolvidas neste processo são cooperativas de trabalho médico pertencentes a um mesmo sistema cooperativista e por terem áreas de atuação diferentes regulamentadas por aquele sistema, não são necessariamente empresas concorrentes.

À época do processo de incorporação a operadora incorporadora tinha uma operação muito maior que a operadora incorporada. Porém, em função da limitação de sua área de atuação, um dos princípios do sistema cooperativista que compunha, percebia a expansão de sua operação próxima ao seu limite.

Por outro lado, a operadora incorporada, antes do processo de incorporação, ainda que de médio porte, estava em franco crescimento atuando em uma área onde se previa grande crescimento da demanda de planos de saúde pelas empresas da região. Contudo, sua dificuldade em alavancar recursos para os grandes investimentos necessários a fim de adequar sua oferta de serviços à demanda existente e futura, frustrava seus planos.

Compõe ainda este cenário o crescimento da concorrência local e a chegada ao mercado de um grande concorrente interessado na promissora região.

Para a operadora incorporadora tornou-se importante incorporar a cooperativa vizinha a fim de também se beneficiar das oportunidades que aquela operação representaria, mas também como forma de blindar a entrada do novo e ameaçador competidor também em sua área de atuação.

Contudo, para garantir segurança à operação e apresentar os ganhos que as empresas envolvidas teriam e os riscos que seriam mitigados, era necessário identificar uma série de informações que auxiliariam neste sentido e, após isto, classificar estas informações para facilitar sua compreensão e apoiar a tomada de decisão.

Não foi possível identificar se uma das organizações envolvidas utilizou alguma metodologia ou ferramenta estruturada durante o processo de incorporação, mas este exemplo servirá para ilustrar como o esquema proposto por Silva, Campos e Brandão (2005) poderia auxiliá-las no decorrer do processo.

A atividade econômica das operadoras de planos de saúde pode ser classificada conforme Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) como Serviços de Venda de Plano de Assistência Médica, sob o código 6622-3. Com isto atende-se a primeira dimensão abordada pelo esquema proposto.

Considerando a segunda dimensão, o ambiente de negócios, avaliações preliminares podem relacioná-la a terceira dimensão, a fonte de informações, a fim de levantar as primeiras informações relativas a operação. Assim, para cada categoria de ambiente de negócio, é necessário destacar as possíveis fontes de informação que auxiliariam na tomada de decisão. Desta maneira, com base em observações e documentos acessados por este autor é possível elencar:

a) Para o Ambiente Mercado:

- **Informações estatísticas:** evolução do número de beneficiários no Brasil e na área de atuação das operadoras; concentração de mercado pelas principais operadoras no Brasil e na região; número de concorrentes na região e sua saúde financeira; índice de reclamações.

Principais fontes de informação: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS).

- **Informações financeiras:** índice de inadimplência da operadora incorporada; média da sinistralidade das operadora incorporada e das demais operadoras da região; demais informações sobre o balanço das operadoras da região.

Principais fontes de informação: ANS, balanço publicado pelas operadoras, informações internas da controladoria da operadora incorporada.

- **Informações históricas e biográficas:** informações históricas das operadoras envolvidas; informações relacionadas aos concorrentes.

Principais fontes de informação: Relatório de Gestão das operadoras envolvidas; site das operadoras da região.

- **Informações sobre produtos e serviços:** produtos e serviços oferecidos pelas operadoras envolvidas; informações relacionadas aos concorrentes.

Principais fontes de informação: Relatório de Gestão das operadoras envolvidas; site das operadoras da região.

- **Informações regulatórias:** normas e políticas relacionadas ao mercado de saúde suplementar, ao sistema cooperativista composto pelas operadoras envolvidas e legislação sobre cooperativas em geral.

Principais fontes de informação: ANS; Sistema Cooperativista das operadoras; legislação aplicada sobre o tema cooperativismo.

- **Informações bibliográficas:** literatura técnica sobre mercado de planos de saúde.

Principais fontes de informação: ANS; Saúde Business Web; Fundação Getúlio Vargas; Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

- **Outras informações:** matérias sobre política de benefícios de Recursos Humanos.

Principais fontes: Conselho Regional de Administração (CRA); Valor Econômico; Revista Você S/A.

b) Ambiente Fornecedores de Bens e Serviços

- **Informações estatísticas:** evolução do número de atendimentos hospitalares e laboratoriais no Brasil e na área de atuação das operadoras; concentração de mercado pelos principais prestadores de serviços médicos no Brasil e na região; evolução do número e perfil dos medicamentos vendidos; índice de reclamações.

Principais fontes de informação: ANS; IESS; Associação Nacional dos Hospitais Privados (ANAHP); Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Abifarma).

- **Informações financeiras:** política cambial; rentabilidade média das operações dos fornecedores; custo para importação de equipamentos e medicamentos.

Principais fontes de informação: ANHAP, Abifarma; Banco Central do Brasil.

- **Informações históricas e biográficas:** histórico dos principais fornecedores.

Principais fontes de informação: site dos principais fornecedores.

- **Informações sobre produtos e serviços:** produtos e serviços oferecidos pelos principais fornecedores.

Principais fontes de informação: site dos principais fornecedores.

- **Informações regulatórias:** normas e políticas relacionadas a prestação de serviços de saúde.

Principais fontes de informação: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Secretaria de Saúde dos municípios da região.

- **Informações bibliográficas:** literatura sobre fornecedores de serviços de saúde.

Principais fontes de informação: ANS; Saúde Business Web; UFMG.

- **Outras informações:** matérias sobre saúde, estética e bem-estar.

Principais fontes: Fantástico (Rede Globo); Revista Marie Claire; Portais IG, Terra, Globo.

c) Ambiente Tecnológico

- **Informações estatísticas:** evolução do número de patentes e incorporação de novas tecnologias; ranking das empresas mais inovadoras.

Principais fontes de informação: ANS; ANVISA; Ministério da Saúde; Abifarma.

- **Informações financeiras:** políticas de financiamento em pesquisa e tecnologia.

Principais fontes de informação: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

- **Informações históricas e biográficas:** não apontado.

- **Informações sobre produtos e serviços:** informações sobre aparelhos de imagem e diagnóstico, órteses e próteses e medicamentos de ponta.

Principais fontes de informação: site dos principais fornecedores destes produtos.

- **Informações regulatórias:** normas e políticas relacionadas a tecnologia na saúde.

Principais fontes de informação: ANVISA; Ministério da Saúde.

- **Informações bibliográficas:** literatura técnica sobre tecnologia na saúde.

Principais fontes de informação: ANVISA; Ministério da Saúde; UFMG (Medicina).

- **Outras informações:** matérias sobre nanotecnologia.

Principais fontes: Sites nacionais e internacionais especializados.

d) Ambiente Recursos Humanos

- **Informações estatísticas:** % funcionários que moram na região; renda média dos trabalhadores do setor na região; disponibilidade e perfil dos profissionais da região.

Principais fontes de informação: Ministério do Trabalho; arquivos das operadoras.

- **Informações financeiras:** índice de reajuste de consultas e procedimentos.

Principais fontes de informação: ANS; IESS; Fundação Getúlio Vargas; Conselhos Regionais (medicina, enfermagem, farmácia, psicologia, fisioterapia, entre outros).

- **Informações históricas e biográficas:** não apontado.

- **Informações sobre produtos e serviços:** não apontado.

- **Informações regulatórias:** normas e políticas relacionadas ao trabalho dos profissionais e sua relação com as empresas.

Principais fontes de informação: Sindicatos, Ministério do Trabalho, Conselhos Regionais.

- **Informações bibliográficas:** literatura técnica sobre profissionais da saúde.

Principais fontes de informação: Ministério da Saúde; UFMG; Conselhos Regionais.

- **Outras informações:** matérias sobre formação de profissionais do setor.

Principais fontes: Sites nacionais e internacionais especializados.

e) Ambiente Infraestrutura e Logística

- **Informações estatísticas:** não apontado.

- **Informações financeiras:** custo com serviços de infraestrutura e logística na operadora incorporada (energia elétrica, água e demais despesas de localização).

Principais fontes de informação: arquivos internos da operadora.

- **Informações históricas e biográficas:** não apontado.

- **Informações sobre produtos e serviços:** avaliação dos equipamentos que consomem mais energia; análise das manutenções preventivas e corretivas.

Principais fontes de informação: arquivos internos da operadora.

- **Informações regulatórias:** normas e políticas quanto ao uso de gases medicinais, tratamento de resíduos, armazenamento e rastreabilidade de medicamentos.

Principais fontes de informação: ANVISA; Secretaria da Saúde; Concessionárias.

- **Informações bibliográficas:** literatura técnica sobre logística de medicamentos e gases medicinais e gerenciamento de resíduos.

Principais fontes de informação: ANVISA; Ministério da Saúde; UFMG.

- **Outras informações:** matérias sobre logística.

Principais fontes: Sites nacionais e internacionais especializados.

f) Ambiente Econômico

- **Informações estatísticas:** índice de atividade econômica, Produto Interno Bruto (PIB) da região; evolução do emprego com carteira assinada; evolução da criação de novos postos de trabalho; número de empresas instaladas na região.

Principais fontes de informação: IBGE; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Ministério do Trabalho; Confederação Nacional da Indústria (CNI); Câmara de Diretores Lojistas (CDL); Sindicatos e Associações.

- **Informações financeiras:** índices de inflação; taxa básica de juros; política cambial; índices da Bolsa de Valores; rentabilidade média de aplicações.

Principais fontes de informação: IBGE; Banco Central do Brasil; Bolsa de Mercadorias e Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA); Valor Econômico.

- **Informações históricas e biográficas:** evolução do setor no Brasil.

Principais fontes de informação: ANS; IESS; Fundação Getúlio Vargas.

- **Informações sobre produtos e serviços:** evolução das importações e exportações de produtos relacionados a saúde.

Principais fontes de informação: associações de fabricantes de produtos hospitalares.

- **Informações regulatórias:** normas e políticas relacionadas a comercialização de planos de saúde.

Principal fonte de informação: ANS.

- **Informações bibliográficas:** literatura técnica sobre Economia da Saúde.

Principais fontes de informação: Ministério da Saúde; UFMG; Universidade de São Paulo (USP); Fundação Getúlio Vargas; Fundação Dom Cabral.

- **Outras informações:** não apontado.

g) Ambiente Sócio-Demográfico

- **Informações estatísticas:** expectativa de vida; esperança de vida ao nascer; taxa de natalidade e mortalidade; perfil da população (distribuição por faixa etária, classe econômica, nível de escolaridade); evolução da população; indicadores de saúde.

Principais fontes de informação: IBGE; Ministério da Saúde.

- **Informações financeiras:** não apontado.

- **Informações históricas e biográficas:** evolução dos indicadores de saúde na região.

Principais fontes de informação: IBGE; Ministério da Saúde.

- **Informações sobre produtos e serviços:** não apontado.

- **Informações regulatórias:** normas e políticas sobre assistência a saúde por parte de empresas públicas e privadas.

Principais fontes de informação: Constituição Nacional; Ministério da Saúde; ANS.

- **Informações bibliográficas:** literatura técnica sobre indicadores de saúde.

Principais fontes de informação: Ministério da Saúde; UFMG; USP; Organização Mundial da Saúde (OMS), Secretaria de Saúde de Estados e Municípios.

- **Outras informações:** programas de promoção da saúde e prevenção de doenças.

Principais fontes de informação: Ministério da Saúde (MS); OMS; ANS; UFMG; USP.

Com base nestas informações é possível classificar as informações coletadas utilizando o esquema proposto por Silva, Campos e Brandão (2005). Para tanto, foram tomados alguns dos exemplos relacionados acima.

QUADRO 2 - Aplicação do esquema proposto:

Atividade: Serviços de venda de plano de assistência médica (cód. CNAE 66.22-3)							
Ambiente	Informações						
	Estatísticas	Financeiras	Históricas/ Biográficas	Produtos/ Serviços	Regula- tórias	Bibli- ográficas	Outras
Mercado	Evolução do número de beneficiários - ANS	Sinistralidade das operadoras - ANS	Histórico das operadoras - Relatório de Gestão	Portfólio das operadoras - site das empresas	Normas sobre saúde suplementar - ANS	Literatura saúde suplementar - UFMG	Benefícios de RH - revistas especializadas
Fornecedores	Evolução de atendimentos hospitalares - ANS, ANAHP	Taxa de câmbio p/ importar bens - Banco Central	Histórico dos fornecedores - sites das empresas	Catálogo de produtos - site das empresas	Normas sobre prestação de serviços - ANVISA	Literatura fornecedores - ANAHP	Estética e bem estar - revistas especializadas
Tecnológico	Evolução do número de patentes - ANVISA	Política de investimento em pesquisa - BNDES	-	Informações de aparelhos - sites dos fabricantes	Política de incorporação tecnológica - ANVISA	Literatura tecnologia na saúde - ANVISA	Nanotecnologia - sites especializados
Recursos Humanos	Perfil dos profissionais - Ministério do Trabalho	Índice de reajuste de consultas - ANS, IESS	-	-	Normas sobre trabalho dos profissionais - Conselhos Regionais	Literatura profissionais da saúde - Conselhos Regionais	Formação de profissionais - sites especializados
Infraestrutura/ Logística	-	Custos com infraestrutura - arquivo interno	-	Manutenções preventivas – arquivo interno	Normas de controle de medicamentos - ANVISA	Gestão de Resíduos - ANVISA	Logística de materiais - sites especializados
Econômico	Evolução do emprego, PIB - Ministério do Trabalho, IBGE	Índices de inflação e taxa de juros – IBGE, Banco Central	Evolução do setor - ANS	Importação / exportação de produtos - associação de fabricantes	Normas de venda de planos - ANS	Economia da Saúde - USP	-
Sócio- demográfico	Crescimento vegetativo, perfil da população - IBGE	-	Evolução indicadores de saúde - IBGE	-	Política de assistência a saúde - MS	Literatura indicadores de saúde - OMS	Programas de Promoção da Saúde - MS

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Silva, Campos e Brandão (2005).

O referido quadro é uma síntese da aplicação prática, a partir do caso real de um processo de incorporação de uma operadora por outra, e ilustra os possíveis benefícios que a gestão da informação pode agregar na tomada de decisão em um processo semelhante.

5 CONCLUSÃO

A gestão de informações estratégicas é de grande importância para as empresas que apostam em processos de fusões e aquisições. Seja porque o volume de informações produzidas atualmente é muito grande, seja porque diversas variáveis precisam ser consideradas antes de decisão de tamanha importância.

Como o fenômeno relacionado a fusões e aquisições tem crescido significativamente no Brasil, contando inclusive com intensa participação de capital estrangeiro, a decisão de comprar ou se aliar a uma empresa não pode ser baseada apenas na grande oferta de crédito disponível hoje ou no modismo que este tipo de operação vem apresentando.

É de grande importância que a companhia interessada em apostar neste tipo de iniciativa tenha clareza a respeito das motivações que estão relacionados ao seu processo de decisão. Como foi mencionada anteriormente, a decisão por fusão ou aquisição de empresas pode ter tanto um aspecto mercadológico, ou seja, conquistar mais cliente e/ou enfraquecer um concorrente, como também pode estar relacionada a uma questão especulativa com o objetivo de aumentar o valor das ações da empresa adquirente ou adquirida. Feito isto é necessário identificar as fontes de informação que auxiliarão na tomada de decisão.

Quando o mercado analisado é o da saúde suplementar o desafio é ainda maior. A pressão da sociedade e dos órgãos regulatórios sobre as empresas que prestam serviços de saúde é muito grande e não há muito espaço para empresas despreparadas e com pouca estrutura financeira e administrativa. Este é um mercado que vem sofrendo significativa consolidação, com a redução do número de empresas atuantes e o contínuo amadurecimento do seu marco regulatório, processo semelhante ao que aconteceu no setor bancário nas décadas de 1990 e 2000.

A pesquisa-ação analisada, à luz do esquema de classificação de informações proposto por Silva, Campos e Brandão (2005), é um exemplo prático de como a gestão de informações pode auxiliar companhias, independentemente do seu porte, a avaliar criteriosamente as variáveis que podem impactar no sucesso de um processo de fusão ou aquisição. A segmentação de fontes de informação entre ambientes como mercado, recursos humanos e tecnologia, entre outros, comparando-os com aspectos regulatórios, financeiros e estatísticos possibilitam a empresa analisar uma oportunidade de negócio por diversos pontos de vista, aumentando sua capacidade crítica de avaliação dos aspectos positivos e negativos relacionados.

Assim, o caso analisado ajuda a ilustrar os benefícios que podem ser alcançados através de eficiente gestão de informações, uma vez que tomar a decisão de investir em uma operação de fusão ou aquisição não é algo que deva ser feito sem uma avaliação criteriosa, não devendo ser um movimento motivado por um desejo de crescimento a qualquer custo e proporcionado por qualquer oportunidade que aparentemente seja extraordinária. As empresas que não tomarem este tipo de cuidado podem comprometer seriamente sua sustentabilidade e a imagem da organização. Os danos podem ser diversos: endividamento excessivo, diminuição da eficiência operacional, perda de talentos, conflitos internos, intervenção governamental, entre outros.

E, para que as empresas possam se sentir mais seguras antes, durante e após a incorporação (ou fusão) de outras empresas, a gestão de informações, através de suas metodologias e ferramentas, pode ser um diferencial estratégico fundamental para o sucesso da operação.

Todavia os processos de fusões e aquisições entre empresas são cercados de informações confidenciais, mesmo após a conclusão das operações. Em função disto, este autor não conseguiu ter acesso a algumas informações das operações citadas neste trabalho, sobretudo no caso analisado, ainda que tenha participado de diversas discussões e reuniões internas e ter tido acesso a vários documentos relacionados. Outros autores que desejarem trabalhar com este tema devem se deparar com dificuldades semelhantes, o que não deve ser motivo para desencorajá-los, face a sua importância, pois este assunto vem tomando cada vez mais espaço na economia mundial, principalmente na brasileira, com reflexos em toda a sociedade.

Em função do escopo delimitado neste trabalho não foi possível abordar outros elementos importantes na análise de processos de fusões e aquisições como o impacto na cultura das empresas envolvidas, os detalhes jurídicos, tributários e societários que envolvem estas operações ou ainda a percepção de investidores, funcionários e demais partes interessadas sobre estes movimentos. Pelo mesmo motivo também não foi possível abordar outras ferramentas da Ciência da Informação que poderiam auxiliar nestes processos e que contribuiriam ainda mais para a compreensão do tema como, por exemplo, ferramentas de busca e outros aplicativos informacionais específicos como o objetivo de rastrear, organizar e recuperar dados e informações sobre o assunto. Contudo, estes temas podem servir de motivação para a realização de outros trabalhos na área.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar**. Disponível em http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Caderno_informacao_saude_suplementar/20121009_mes09_caderno_informacao.pdf. Acesso em 30 nov. 2012.
- ARAÚJO, C. A. G. et al. **Estratégia de Fusão e Aquisição Bancária no Brasil: Evidências Empíricas sobre Retornos**. Fortaleza: Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 5, n.2, p. 7-20, jul./dez. 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MEDICINA DE GRUPO. **Tendência de consolidação vai continuar**. Disponível em <http://www.abramge.com.br/imagens/banco/file/Tendnciadeconsolidaovaicontinuar.pdf>. Acesso em 30 nov. 2012.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS HOSPITAIS PRIVADOS. **Observatório ANAHP**. Disponível em http://www.anahp.com.br/files/observatorio_anahp_2012_miolo_210x297_web.pdf. Acesso em 30 nov. 2012.
- BINDER, M. P.; MACCARI E. A.; CARVALHO, L. F. N. **Competência Central e Lógica Dominante: contribuições à análise de processos de fusão e aquisição**. São Paulo: Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 28, p. 83-104, set./dez. 2010.
- CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. **Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Sinergias Operacionais, Gerenciais e Rentabilidade**. Belo Horizonte: Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 21, n. 1, p. 69-99, jan./mar. 2010.
- CENDÓN, B. V. **Bases de dados de informação para negócios no Brasil**. Brasília: Ci. Inf., v. 32, n. 2, p. 17-36, maio/ago. 2003.
- CLEMENTE, N. M.; GREENSPAN, S. D. **Winning at mergers and acquisitions**. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- COSTA, A. J. D.; GARCIA, J. R. **O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia**. Curitiba: Revista de Economia, v. 32, n. 1, p. 57-82, jan./jun. 2006.
- FABRETTI, L. C. **Fusões, Aquisições, Participações e Outros Instrumentos de Gestão de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FARIA, J. A.; PAULA, L. F.; MARINHO, A. **Fusões e Aquisições Bancárias no Brasil: Uma Avaliação da Eficiência Técnica e de Escala**. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão nº 1233, nov. 2006.
- GRAÇA, T. B. **Efeitos Perversos de Fusões Acima de Qualquer Suspeita**. Rio de Janeiro: RBE, v. 61, n. 1, p. 77-93, jan./mar. 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades@**. Disponível em <http://ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=310620>. Acesso em 23 nov. 2011.

INSTITUTO DE ESTUDOS DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Saúde Suplementar em Foco**. Disponível em <http://www.iess.org.br/informativosiess/14.htm>. Acesso em 3 dez. 2011.

KENNINGTON, D. **The marketing of public-sector business information service**. In: MASON, Donald. Information for industry: twenty-one years of the Library Association Industrial Group. London: Library Association Publishing, 1991.

KEY, S. L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

KLOECKNER, G. O. **Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica**. Revista de Administração. São Paulo: FEA/USP, v. 29, n.1, p. 42-58, jan./mar. 1994.

MAGALHÃES, L. C. G. et al. **Estratégias Empresariais de Crescimento na Indústria Farmacêutica Brasileira: Investimentos, Fusões e Aquisições, 1988-2002**. Brasília: IPEA, Texto para Discussão nº 955, nov. 2003.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINADEO, R. **Coroamento do Processo de Sucessão da Azaleia Mediante uma Operação de Aquisição**. Fortaleza: Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 8, n.1, p. 57-70, jan./jun. 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTALLI, K. M. L.; CAMPELLO, B. S. **Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura**. Brasília: Ciência da Informação, v.26, n.3, p. 321-326, set./dez., 1997.

MUNIZ, I.; CASTELLO BRANCO, A. **Fusões e Aquisições: Aspectos Fiscais e Societários**. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **UnitedHealth, dos EUA, compra a Amil em operação de R\$ 9,92 bilhões**. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,unitedhealth-dos-eua-compra-a-amil-em-operacao-de-r-992-bilhoes,129763,0.htm>. Acesso em 30 nov. 2012.

PATROCINIO, M. R.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. **Intangibilidade e criação de valor nos eventos de fusão e aquisição: uma análise dos retornos anormais no período de 1994 a 2004**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília: Anais... 2005. CD-ROM.

PEREIRA JÚNIOR, P. J. C.; GONÇALVES, P. R. S. **A Empresa Enxuta**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PERERA, L. C. J. et al. **Aquisição como instrumento de vantagem competitiva - estudo de caso: aquisição da Ripasa**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo. Anais Eletrônicos... São Paulo: ANPAD, 2007. CD-ROM.

PORTER, M. E.; TEISBERG, E. O. **Repensando a Saúde: Estratégias para Melhorar a Qualidade e Reduzir os Custos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

RAPPAPORT, A. **Creating shareholder value: a guide for managers and investors**. 2nd Edition, New York: The Free Press, 1998.

RIBEIRO, L. L. **DASA**. Rio de Janeiro: Private Equity e Venture Capital em Ação, v. 1, p.2-5, jun./ago. 2008.

SILVA, A. B. O.; CAMPOS, M. J. O.; BRANDÃO, W. C. **Proposta para um esquema de classificação das fontes de informação para negócios**. Rio de Janeiro: DataGramZero, v. 6, n. 5, 2005.

SVEIBY, K. E. **A nova Riqueza das Organizações**. 3ª Ed., Rio de Janeiro: Campus. 1998.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira**. São Paulo: RAE, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A.; PIKIENY, E. E. **Alternativas de Crescimento: A Alternativa de Fusões e Aquisições**. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, Ano 3, n. 2, 2002.

ZILBER, M. A.; PIEKNY, E. E. **Estratégia de Fusões e Aquisições: Eficácia na Expansão das Plataformas de Produtos em Empresas de Autopeças**. Rio de Janeiro: RAC, v. 9, n. 3, jul./set. 2005.