

4º Congresso Latino-Americano de Casos de Open Innovation

11 A 15 | AGO

RIO DE JANEIRO

oiweek
open innovation week
LATAM

REALIZAÇÃO:



Programa Sinergia: Integração Estratégica de Soluções Digitais no Sistema Unimed

Maurício Cerri¹; Carolline Andresi²; Luíza Zambrana³

RESUMO

A fragmentação de soluções tecnológicas dentro do Sistema Unimed resultou, ao longo dos anos, na proliferação de iniciativas sobrepostas, aumento de custos e baixa eficiência operacional. Como resposta a esse cenário, foi criado o **Programa Sinergia**, estruturado com base em uma estratégia de **fusões e aquisições (M&A)** de empresas que já prestavam serviços ou haviam sido criadas para atender demandas recorrentes do ecossistema Unimed. Por meio da aquisição e consolidação das empresas Yuni, NEXDOM, Prontu+, Biodoc e Interall, o programa visa integrar soluções digitais essenciais, como prontuário eletrônico, ERP, interoperabilidade de dados, reconhecimento facial e plataformas de relacionamento, em um portfólio coeso e escalável. A iniciativa busca não apenas eliminar a duplicidade de investimentos, mas também fortalecer a governança, reduzir custos sistêmicos e gerar novas fontes de receita por meio da difusão nacional e comercialização externa das soluções. Este artigo discute o Programa Sinergia como um caso de uso de M&A orientado à inovação, destacando seus impactos na transformação digital e na sustentabilidade do Sistema Unimed.

PALAVRAS-CHAVE: M&A, transformação digital, saúde suplementar, interoperabilidade, inovação estratégica.

NOME DO ATOR	PAPEL NO ECOSSISTEMA
NEXDOM	STARTUP
YUNI	STARTUP
INTERALL	STARTUP
PRONTU	STARTUP
BIODOC	STARTUP
UNIMED DO BRASIL	CORPORAÇÃO
UNIMED PARTICIPAÇÕES	CORPORAÇÃO
TARIC	STARTUP
PEP RS	STARTUP
EMED BR	STARTUP
Univision	STARTUP
Unio	STARTUP

¹ Unimed do brasil, mauricio.cerri@unimed.coop.br

² Unimed do brasil, carolline.andresi@unimed.coop.br

³ Unimed do brasil, luiza.zambrana@unimed.coop.br

Unimed Paraná	CORPORAÇÃO
Unimed Fortaleza	CORPORAÇÃO
Zítrus	STARTUP

Nota: caso seja necessário ocultar algum nome de instituição, sugerimos que seja colocado somente a área da instituição. Exemplo: Empresa do Agronegócio.

1. SITUAÇÃO PROBLEMA DE OPEN INNOVATION

O Sistema Unimed, maior rede cooperativista de saúde do Brasil, reúne centenas de operadoras distribuídas por diferentes regiões, com autonomia local para decisões operacionais e contratações. Essa descentralização, embora seja uma de suas maiores forças em termos de capilaridade e adaptação regional, gerou ao longo do tempo um ecossistema fragmentado do ponto de vista tecnológico.

A ausência de uma obrigatoriedade na adoção de determinadas soluções digitais fez com que **diversas cooperativas desenvolvessem ou contratassem ferramentas próprias para atender suas necessidades locais**, especialmente quando as soluções originalmente adotadas pelo sistema passaram a não acompanhar mais a complexidade ou as exigências operacionais. Como resultado, surgiram **múltiplas versões de ERPs, prontuários eletrônicos, plataformas de relacionamento com beneficiários e sistemas de identificação**, muitas vezes sobrepostos, não integrados e com altos custos de manutenção.

Esse cenário revelou um problema sistêmico: **esforços duplicados, baixa interoperabilidade, perda de escala e pouca capacidade de geração de inteligência estratégica com base em dados unificados**. Diante da crescente pressão por eficiência, digitalização e experiência do usuário, ficou evidente que seria necessário um novo modelo de gestão da inovação no Sistema Unimed.

Foi nesse contexto que surgiu o **Programa Sinergia**, estruturado como uma estratégia de **open innovation combinada a M&A**, com o objetivo de integrar, escalar e padronizar as soluções mais bem-sucedidas já desenvolvidas dentro do ecossistema. A lógica foi inversa ao modelo tradicional de aquisição: em vez de buscar soluções externas, o foco foi identificar empresas que já operavam com sucesso dentro do sistema e **incorporar essas soluções por meio de fusões e compras estruturadas, organizando a distribuição de cotas entre acionistas e investidores internos**.

A seleção das empresas levou em conta não apenas sua maturidade tecnológica, mas principalmente a **penetração que já possuíam no Sistema Unimed**, ou seja, quantas cooperativas utilizavam suas soluções, a relevância do problema que resolviam e o potencial de ganho sistêmico. As empresas criadas a partir de fusões foram a: **Yuni, NEXDOM, Prontu+, Biodoc e Interall**.

Mais que consolidar soluções, o Sinergia permite **construir um portfólio tecnológico centrado nas reais necessidades dos usuários** — médicos, gestores, cooperados e beneficiários —, mantendo a **agilidade e inovação típicas de startups**, com governança estruturada, padronização de processos e visão de longo prazo. Ao se apropriar da lógica de inovação aberta, o programa equilibra a **proximidade com o cliente** com a **capacidade de atualização contínua com base nas melhores práticas de mercado**, posicionando-se como uma resposta estratégica para garantir a sustentabilidade tecnológica do Sistema Unimed.

2. INTERVENÇÃO

A solução concebida no âmbito do Programa Sinergia foi a implementação de um **programa estruturado de fusões e aquisições (M&A)**, orientado por uma abordagem de open innovation, com o objetivo de **mapear soluções tecnológicas em duplicidade no Sistema Unimed, integrá-las e consolidá-las em um portfólio estratégico de alto impacto**. A proposta não se limitou à aquisição tradicional: envolveu também a reestruturação tecnológica, societária e operacional das empresas-alvo, alinhando-as à visão sistêmica da Unimed.

O programa concentrou-se inicialmente em **cinco grandes desafios estratégicos e operacionais**:

1. **Interoperabilidade de dados**: dificuldade de integração entre sistemas clínicos e administrativos em diferentes Unimeds;
2. **Atendimento ao cliente**: necessidade de uma plataforma moderna e centralizada para relacionamento com os beneficiários;
3. **Prontuário eletrônico**: multiplicidade de soluções com baixo grau de padronização e interoperabilidade;
4. **Reconhecimento facial**: necessidade de autenticação segura para processos digitais e presenciais;
5. **ERP especializado**: diferentes sistemas de gestão operando sem padrão, dificultando controle e escalabilidade.

A partir desses desafios, foram selecionadas ao menos 9 empresas com forte presença no ecossistema e soluções já validadas na prática as que se sobrepunham passaram por um processo de fusão para criar a: **Yuni, NEXDOM, Prontu+, Biodoc e Interall**. Para viabilizar a solução, foram necessárias várias etapas:

- **Mapeamento e diagnóstico das soluções em uso**, identificando sobreposições, aderência técnica e base instalada;
- **Negociação societária e estruturação jurídica das aquisições**, com definição de modelos de entrada, distribuição de cotas e governança acionária;
- **Processos de fusão e integração tecnológica**, unificando sistemas similares ou complementares já existentes no Sistema Unimed;
- **Criação de um modelo de governança compartilhada**, garantindo alinhamento estratégico com a Unimed e profissionalização da gestão;
- **Infraestrutura para escalabilidade e suporte técnico**, assegurando continuidade, evolução dos produtos e integração com outras soluções do ecossistema.

A proposta adotada pelo Programa Sinergia representa uma prática de **open innovation aplicada ao contexto cooperativista**, onde o protagonismo da solução está na rede interna. Ao aproveitar o que já era utilizado e reconhecido pelas cooperativas, a Unimed evitou o desperdício de capital intelectual e financeiro, ao mesmo tempo em que fortaleceu sua base tecnológica, garantiu maior eficiência e preparou-se para o futuro da saúde digital no Brasil.

3. RESULTADOS

Os resultados do Programa Sinergia, embora ainda em fase de consolidação, já demonstram impactos significativos tanto para os **atores diretamente envolvidos** quanto para o **ecossistema Unimed como um todo**. A iniciativa se destacou por equilibrar ganhos imediatos com um potencial expressivo de benefícios de longo prazo, tanto financeiros quanto estratégicos.

O **principal resultado mensurável até o momento** foi a **economia de R\$ 27 milhões**, resultado direto da **eliminação de duplicidades de soluções tecnológicas** anteriormente contratadas de forma descentralizada pelas Unimed. A aquisição e centralização de cinco empresas-chave permitiram a descontinuação de contratos paralelos, a racionalização do licenciamento de software e a otimização de custos com suporte, integração e manutenção de sistemas fragmentados.

Para as **Unimed participantes e clientes das soluções**, os ganhos também foram qualitativos: maior padronização, interoperabilidade e estabilidade tecnológica. A simplificação da infraestrutura de TI e a consolidação de fornecedores geraram maior previsibilidade de custos e um ambiente mais propício à inovação.

Os resultados também se estendem para **além dos atores principais**. Os beneficiários dos planos de saúde, embora indiretamente, passaram a ter acesso a **ferramentas digitais mais integradas e eficientes**, como aplicativos mais intuitivos (Yuni), validação biométrica segura (Biodoc) e histórico clínico mais completo (Prontu+). Essas melhorias impactam positivamente a experiência do usuário, promovem maior segurança e reduzem o tempo e o atrito nos atendimentos, tanto presenciais quanto digitais.

Além dos ganhos imediatos, o Programa Sinergia abriu caminhos para **benefícios estruturais e sustentáveis de longo prazo**. Soluções como a **Biodoc**, por exemplo, têm potencial para reduzir significativamente **fraudes em atendimentos e glosas em processos de auditoria**, o que pode representar economias ainda mais expressivas à medida que sua adoção se expanda. Da mesma forma, a atuação da **Interall** no campo da interoperabilidade cria bases sólidas para futuras aplicações de analytics, medicina baseada em valor e integração com políticas públicas de saúde.

Outro aprendizado relevante diz respeito à **viabilidade de estratégias de M&A aplicadas à inovação interna** em ecossistemas cooperativistas. O sucesso do programa mostra que é possível inovar com escala e alinhamento estratégico mesmo em estruturas descentralizadas, desde que haja clareza de propósito, governança bem definida e envolvimento das partes interessadas desde o início do processo.

Por fim, o Programa Sinergia também gerou aprendizados institucionais sobre como **estruturar e conduzir processos de integração complexos**, conciliando interesses societários, operacionais e estratégicos. Esses aprendizados servirão como referência para futuras iniciativas de transformação digital no Sistema Unimed e em outras redes de saúde com desafios semelhantes.

4. CONTRIBUIÇÕES

O Programa Sinergia gerou contribuições expressivas em diversas dimensões, econômica, social, tecnológica, ambiental e gerencial, ao consolidar um modelo de inovação aberta estruturado por meio de fusões e aquisições. A iniciativa fortaleceu a eficiência do Sistema Unimed ao mesmo tempo em que promoveu um novo paradigma de gestão colaborativa de tecnologia no setor da saúde.

Benefícios

econômicos

O impacto financeiro mais imediato foi a **redução de R\$ 27 milhões em custos**, decorrente da

eliminação de contratos redundantes, da padronização de licenciamento de software e da centralização da manutenção de sistemas. Ao evitar que diferentes Unimed's contratassem ou desenvolvessem soluções semelhantes de forma paralela, o programa gerou ganhos de escala e eficiência orçamentária. A expectativa é que novas economias ocorram a longo prazo com a redução de fraudes (via Biodoc), diminuição de glosas e retrabalhos operacionais (via Prontu+ e Interall), e racionalização de processos administrativos (via NEXDOM).

Impactos

sociais

O programa fortalece a **qualidade do atendimento ao beneficiário** ao unificar a jornada digital, oferecer ferramentas mais modernas e permitir maior integração entre dados assistenciais e administrativos. Isso se traduz em **mais agilidade nos atendimentos, maior segurança das informações pessoais e clínicas**, e uma experiência de cuidado mais coordenada. Além disso, ao preservar soluções desenvolvidas internamente e garantir sua escalabilidade, o programa valoriza o conhecimento técnico local e promove a geração de empregos qualificados em healthtechs nacionais.

Impactos

ambientais

Embora não tenha como foco direto a pauta ambiental, o Sinergia contribui indiretamente para a **redução do uso de papel e materiais físicos** ao incentivar a digitalização completa da jornada assistencial (com prontuário eletrônico e assinatura digital). O incentivo ao uso de tecnologias remotas, como autenticação facial e atendimento digital, também tende a **reduzir deslocamentos físicos desnecessários**, promovendo maior sustentabilidade nas rotinas operacionais das cooperativas e clínicas.

Benefícios

tecnológicos

Do ponto de vista tecnológico, o principal ganho foi a **criação de uma arquitetura integrada, escalável e interoperável**, que rompe com o histórico de sistemas isolados no Sistema Unimed. As soluções passaram a ser continuamente aprimoradas com base em indicadores de uso e feedbacks reais, garantindo sua atualização constante e aderência às melhores práticas do setor. A consolidação também favorece a criação de **bases unificadas de dados clínicos e operacionais**, habilitando projetos futuros em inteligência artificial, medicina preditiva e analytics.

Benefícios

práticos

e

gerenciais

Gerencialmente, o Programa Sinergia promoveu **padronização de processos, centralização de governança tecnológica** e maior transparência na contratação de soluções. As empresas adquiridas passaram a operar com governança profissional, alinhadas a uma estratégia sistêmica. Isso gerou maior previsibilidade, melhor gestão de riscos e um ambiente mais fértil para a inovação coordenada. Além disso, a experiência consolidou um modelo replicável para futuras integrações dentro do sistema cooperativista.

REFERENCIAS

OPCIONAL. Utilizar a NORMA ABNT 6023. Para auxiliar: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5271957/mod_resource/content/1/REFER%C3%8ANCIAS%20CITA%C3%87OES%20ABNT%202018.pdf

_____. **Manual para Referências Bibliográficas (ABNT)**. Acesso em 26/10/2023. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5271957/mod_resource/content/1/REFER%C3%8ANCIAS%20CITA%C3%87OES%20ABNT%202018.pdf.