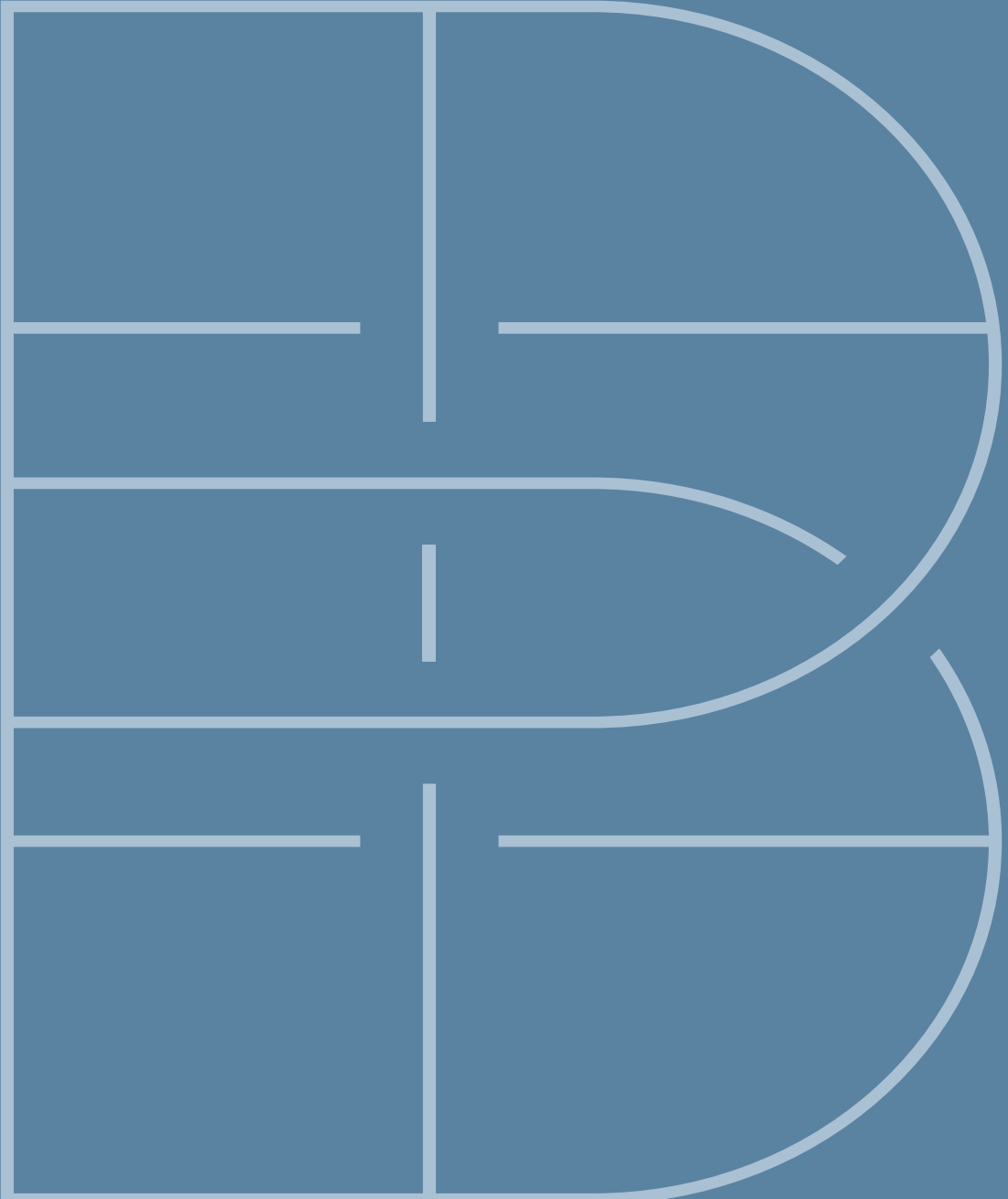




BERARDO LILLA
BECKER SEGALA E DANIEL

O NOVO DNA
DA
CONCORRÊNCIA
NA SAÚDE

BRUNO BASTOS BECKER

PUC SP

ABRIL | 2026

INNOVATION > HEALTHCARE

Apple's Work In Healthcare Is Just Getting Started

By [Dr. Sai Balasubramanian, M.D., J.D.](#), Contributor. ⓘ Sai writes about healt... ▾

[Follow Author](#)

Apr 17, 2024, 08:00am EDT

[Share](#) [Save](#) [Comment](#) 0

LOADING VIDEO PLAYER...

Cade aprova fusão da SulAmérica com Rede D'Or

Relatório votou favoravelmente e sem restrições; empresas do setor criticam a operação, avaliada em R\$ 7 bilhões

Oura Ring now syncs with Dexcom's Stelo CGM

The announcement comes less than a year after Dexcom announced a strategic partnership and \$75 million investment in the health-tracking ring maker.

TECH

Amazon and Nvidia are going all in on healthcare AI. Here's why.

By [Rebecca Torrence](#)

Abbott Enters U.S. Consumer Biowearables Market With Lingo and Libre Rio

Recent FDA clearance of two new over-the-counter continuous glucose monitoring systems broadens Abbott's leading position in biowearables.

Negócios

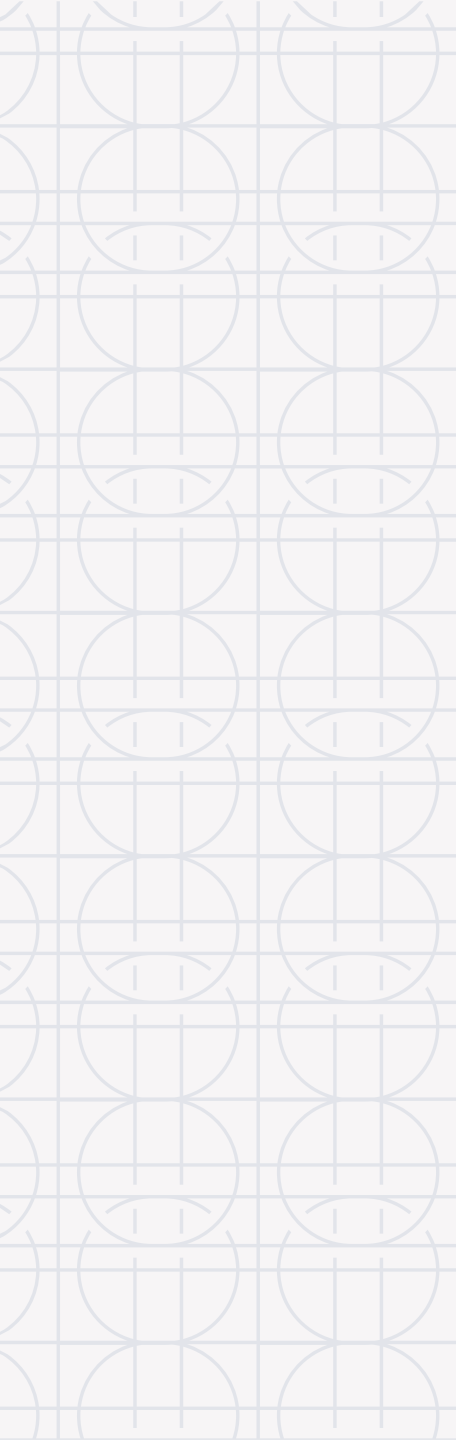
Bionexo levanta mais R\$ 100 mi com a Bain Capital

20 de outubro de 2023

HEALTH TECH

Google closes \$2.1B acquisition of Fitbit as Justice Department probe continues

By [Heather Landi](#) · Jan 14, 2021 10:56am



AGENDA

1

FUNDAMENTOS TRADICIONAIS DO DIREITO DA CONCORRÊNCIA NA SAÚDE

Arquitetura de mercado, regulação e
casos emblemáticos

2

A RECONFIGURAÇÃO DO SETOR DE SAÚDE

Verticalização, novos intermediários
e riscos concorrenciais

3

CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA

Digitalização, conectividade e
inteligência artificial

1.

FUNDAMENTOS
TRADICIONAIS DA
SAÚDE

IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DA SAÚDE

10

USD
Trilhões
em gastos globais
com saúde

21

USD
Trilhões
de faturamento da
indústria global de saúde

10%

PIB MUNDIAL

9,7%

PIB BRASIL

ANTITRUST RISK INDICATOR

TABLE 2: Sector ranking – Antitrust Risk Indicators (based on 2-digit data)

Market Concentration

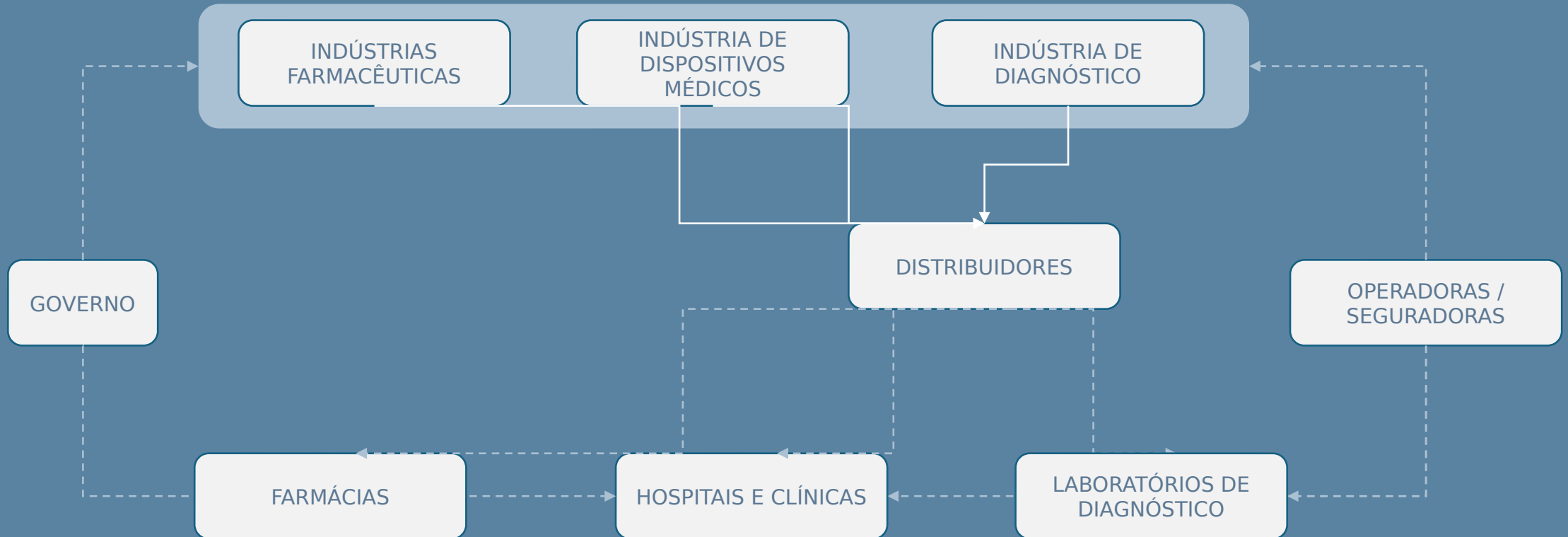
NACE 2	Price Cost Margins	NACE 2	C4	NACE 2	HHI(4)
Tobacco	31.03	Tobacco	84.83	Tobacco	3074
Pharmaceuticals	16.58	Other transport equipment	52.60	Other transport equipment	1340
Reproduction of recorded media	14.79	Beverages	46.19	Beverages	893
		Motor vehicles, trailers and semi trailers	45.61	Motor vehicles, trailers and semi trailers	842
Beverages	13.67	Electrical equipment	43.43	Chemicals	629
Other non-metallic mineral products	12.33	Chemicals	38.36	Electrical equipment	603
Wood and wood products	12.11	Pharmaceuticals	37.12	Pharmaceuticals	495
Leather products	11.51				
Other manufacturing	11.51				
Wearing apparel	10.97				
Fabricated metal products	10.72				
Computers and electronics	10.00				
Furnitures	9.73				
Paper and paper products	9.30				
Machinery and equipment n.e.c.	8.39				
Chemicals	8.06				
Rubber and plastics	7.66				
Food products	7.62				
Basic metals	5.19				
Textiles	4.53				
Electrical equipment					
Other transport equipment					
Motor vehicles, trailers and semi trailers					

Entry

NACE 2	Firm size	NACE 2	Import Penetration (in %)
Tobacco	159.72	Reproduction of recorded media	4.16
Motor vehicles, trailers and semi trailers	74.79	Tobacco	11.23
Other transport equipment	58.92	Fabricated metal products	12.29
Pharmaceuticals	50.19	Other non-metallic mineral products	15.37
Chemicals	42.18	Beverages	15.91

Market stability and symmetry

NACE 2	Market size variance	NACE 2	Import Penetration Variance	NACE 2
Wearing apparel	23.51	Rubber and plastics	31.67	Rubber and plastics
Tobacco	26.37	Wearing apparel	43.94	Textiles
Food products	37.62	Electrical equipment	44.39	Electrical equipment
Beverages	39.68	Wood and wood products	49.81	Tobacco
Pharmaceuticals	42.87	Other non-metallic mineral products	50.84	Furnitures
Furnitures	44.54	Furnitures	55.36	Other non-metallic mineral products
Paper and paper products	52.14	Motor vehicles, trailers and semi trailers	58.09	Fabricated metal products
Rubber and plastics	52.81	Tobacco	75.13	Food products
Reproduction of recorded media	55.74	Food products	77.84	Reproduction of recorded media
Electrical equipment	61.74	Basic metals	91.16	Wood and wood products
Motor vehicles, trailers and semi trailers	71.15	Paper and paper products	93.45	Beverages
Wood and wood products	81.31	Leather products	128.64	Paper and paper products
Textiles	84.51	Computers and electronics	135.99	Chemicals
Leather products	89.76	Textiles	137.51	Pharmaceuticals
Other non-metallic mineral products	97.24	Pharmaceuticals	146.81	Machinery and equipment n.e.c.
Other manufacturing	105.26	Beverages	147.63	Basic metals
Fabricated metal products	136.18	Fabricated metal products	176.05	Other non-metallic mineral products
Chemicals	138.74	Machinery and equipment n.e.c.	197.65	Computers and electronics
Computers and electronics	163.12	Reproduction of recorded media	229.69	Wearing apparel



1.

ARQUITETURA TRADICIONAL DO MERCADO DE SAÚDE

2.

PACIENTES

Consumidores finais com demanda inelástica e posição vulnerável

3.

FORNECEDORES

Indústria farmacêutica, de dispositivos médicos, diagnóstico e equipamentos

PAGADORES

Estado (SUS) e operadoras de planos de saúde que financiam o sistema

PRESTADORES

Hospitais, clínicas, laboratórios e profissionais de saúde

REGULAÇÃO

- **ANVISA** (Produtos e Serviços)
- **ANS** (Planos de Saúde)
- **CMED** (Preços de Medicamentos)
- **CONITEC** (Tecnologias)
- **CADE** (Concorrência)

PROBLEMA DE AGÊNCIA

- O paciente usa
- O médico escolhe
- O pagador financia
- Desalinhamento de incentivos.

FUNDAMENTOS ECONÔMICOS

- **Assimetria de informações:** paciente desconhece necessidade e preço; médico/plano definem.
- **Incerteza da demanda:** imprevisibilidade de doenças e eficácia.
- **Falhas de mercado:** seleção adversa (info assimétrica, piores escolhas) e risco moral (oportunismo pós-contrato).

1.

FUNDAMENTOS ECONÔMICOS

O setor de saúde apresenta anomalias sistêmicas à teoria econômica tradicional

2.



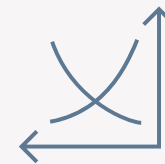
ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES

- Paciente não sabe o que precisa nem quanto custa — depende do médico e do plano.
- Permite condutas estratégicas e distorce decisões de consumo.



INCERTEZA DA DEMANDA

- Dificuldade em prever novas doenças (e.g. COVID-19)
- Dificuldade de prever eficácia de tratamentos
- Aumenta riscos e dificulta planejamento e entrada de novos agentes.



FALHAS DE MERCADO

- **Seleção adversa:** ocorre quando uma parte tem mais informação do que a outra, levando à escolha de produtos ou agentes de pior qualidade.
- **Risco moral:** acontece quando uma parte age de forma oportunista após firmar um contrato, pois não arca totalmente com as consequências de seus atos.



1.

REGULAÇÃO DA SAÚDE E CONCORRÊNCIA

2.

PRODUTOS E SERVIÇOS DE SAÚDE

ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária)

- Registro de medicamentos e dispositivos
- Fiscalização sanitária de estabelecimentos e produtos
- Regulação de propaganda e rotulagem
- Ações de controle sanitário em portos e aeroportos

3.

PLANOS DE SAÚDE

ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar)

- Autorização e supervisão de operadoras
- Definição de coberturas mínimas obrigatórias
- Regulação de reajustes e contratos
- Mediação entre consumidores e planos

REGULADORES COMPLEMENTARES

- Ministério da Saúde – Políticas públicas e gestão do SUS
- CONITEC – Incorporação de tecnologias no SUS
- CMED – Definição de preços de medicamentos
- Secretarias Estaduais/Municipais – Execução e fiscalização local

CONCORRÊNCIA - CADE



PRECEDENTES CADE

CONDUTAS COORDENADAS

CARTEL DE PRÓTESES CARDÍACAS (2024)

- PA nº 08012.002222/2011-09
- Cartel em licitações do SUS para órteses e próteses cardíacas.
- Envolveu fixação de preços, divisão de mercado e troca de informações.
- Multas ultrapassaram R\$ 100 milhões.

CARTEL HUB-AND-SPOKE MG (2024)

- PA nº 08700.004136/2020-65
- Fabricante coordenava preços e divisão de mercado entre distribuidores (modelo hub-and-spoke).
- Caso envolveu medicamentos em licitações da Secretaria de Saúde/MG.

CARTEL DE UNIDADES MÓVEIS (2020)

- PA nº 08012.009732/2008-01
- Condenação de cartel em licitações municipais para aquisição de unidades móveis de saúde e equipamentos odontológicos.
- Houve divisão de mercado e simulação de concorrência.
- Multas acima de R\$ 55 milhões.

TABELAS DE HONORÁRIOS

83 CONDENAÇÕES (1996-2021)

COOPERATIVAS MÉDICAS

27 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS
15 CONDENAÇÕES

TROCA DE INFORMAÇÕES (MEDTECH)

- PA nº 08700.004548/2019-61
- Apuração de troca de informações sobre salários e benefícios entre empresas no setor de healthcare.
- Caso ainda em instrução.
- Foco na sensibilidade e bilateralidade das informações.

1.

PRECEDENTES CADE

CONDUTAS UNILATERAIS

2.

DEFESA DE PATENTES

- **PAY-FOR-DELAY:** Extensão artificial do monopólio e atraso de entrada de genéricos.
- **SHAM LITIGATION:** Abuso de direito de petição, judicial e regulatório (Anvisa, INPI)

3.

UNIMILITÂNCIA

- Prática de exigência de exclusividade na prestação de serviços médicos
- 157 processos
- 103 condenações
- 40 TCCs
- 14 arquivamentos

SÚMULA 7/2009:

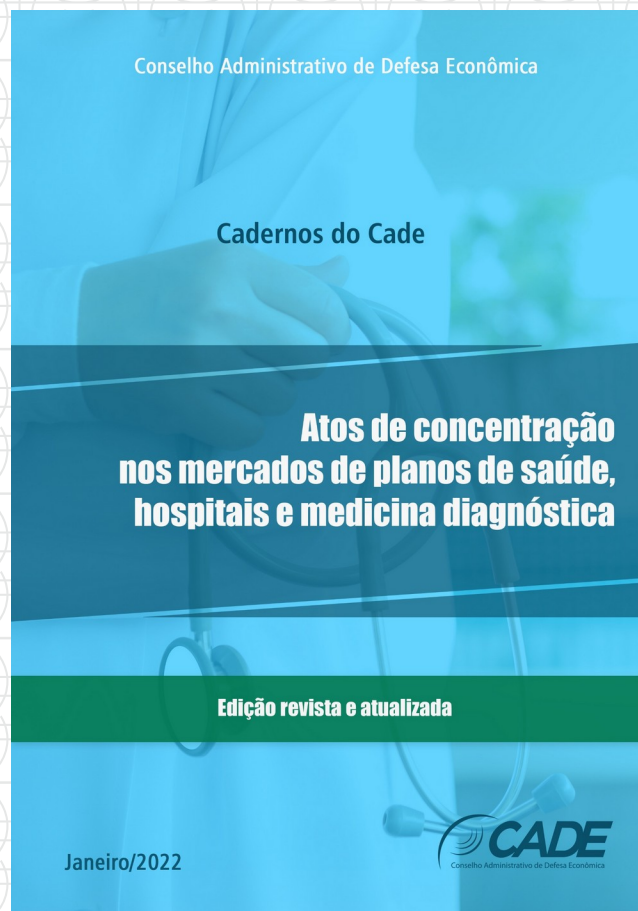
“Constitui infração contra a ordem econômica a prática, sob qualquer forma manifestada, de **impedir ou criar dificuldades a que médicos cooperados** prestem serviços fora do âmbito da cooperativa, caso esta detenha posição dominante”.



1.



2.



3.



2.

RECONFIGURAÇÃO
DO SETOR DE
SAÚDE

1.

VERTICALIZAÇÃO NA SAÚDE

2.

INTEGRAÇÃO DO CUIDADO

- Ecossistemas que controlam toda a jornada do paciente: plano, diagnóstico e tratamento.
- Substituição de terceirização por rede própria.

3.

RACIONALIDADE ECONÔMICA

- Redução:
 - Problema de agência
 - Assimetria de informações
 - Redução dos custos de transação
- Alinhamento de incentivos e eliminação de margens de terceiros.

6,4 bi

Receita Líquida 2018



13,2 bi

Receita Líquida 2021

104%

Crescimento da Receita
Líquida de empresas
verticalizadas



1.

VERTICALIZAÇÃO NA SAÚDE

2.



3.



FUSÃO APROVADA EM 2021

Criou maior operadora verticalizada com presença nacional.

- **RITO:** Ordinário
- **TEMPO DE ANÁLISE:** 203 dias
- **TERCEIROS INTERESSADOS:** N/A
- **TESTE DE MERCADO:** 129 ofícios
- **SUBIU PARA O TRIBUNAL?** Não
- **DESTAQUES DA ANÁLISE:**
 - Rivalidade efetiva no mercado de planos de saúde;
 - Atuação geográfica complementar entre as empresas nos mercados de planos de saúde e serviços hospitalares não é relevante;
 - Não foi evidenciado de que forma as eficiências alegadas beneficiariam os consumidores – não influenciou a tomada de decisão no caso.



1.

VERTICALIZAÇÃO NA SAÚDE [2]

2.

REDE D'OR


SulAmérica

APROVADA EM 2022

Integra maior rede hospitalar
privada com seguradora
relevante.

- **RITO:** Ordinário
- **TEMPO DE ANÁLISE:** 204 dias
- **TERCEIROS INTERESSADOS:** Hospital Sírio Libanês, Hospital Albert Einstein e outros (7)
- **TESTE DE MERCADO:** 144 ofícios
- **SUBIU PARA O TRIBUNAL?** Sim
- **DESTAQUES DA ANÁLISE:**
 - Discussão sobre possível violação da Resolução ANS 515/2022 (Administradora de Benefícios) – CADE não teria competência para examinar esse ponto;
 - Análise de efeitos conglomerados;
 - Descartado o risco de troca de informações sensíveis.

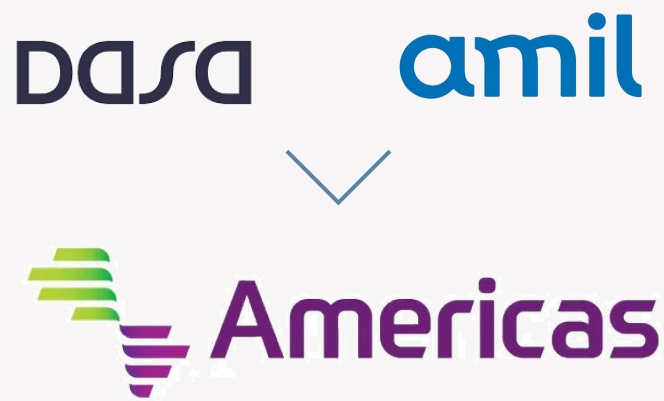
3.



1.

VERTICALIZAÇÃO NA SAÚDE [3]

2.



3.

JV APROVADA EM 2024

Criação de nova marca com ampla rede de hospitais.

- **RITO:** Ordinário
- **TEMPO DE ANÁLISE:** 127 dias
- **TERCEIROS INTERESSADOS:** N/A
- **TESTE DE MERCADO:** 85 ofícios
- **SUBIU PARA O TRIBUNAL?** Não
- **DESTAQUES DA ANÁLISE:**
 - Entrada e expansão de concorrentes nos últimos cinco anos;
 - Grandes *players* com atuação nacional e capacidade de absorção de desvios de demanda em caso de aumento de preços pelas Requerentes;
 - Análise da integração vertical - Ausência de racionalidade econômica para as Requerentes fecharem o mercado para planos de saúde concorrentes da Amil.



Integração vertical entre planos de saúde e a prestação de serviços.



Verticalização e consolidação como o principal eixo competitivo

Fusão bilionária

Rede D'Or pode comprar a Fleury: entenda oferta bilionária

Aquisição reforça estratégia de verticalização da Rede D'Or e pode transformar o mercado de saúde suplementar no Brasil.

Oncoclínicas confirma venda de hospital no Rio para a Hapvida

1. NOVOS AGENTES DE INTERMEDIACÃO

- A intermediação está migrando do controle sobre o fluxo de produtos para o controle sobre o fluxo de informações.

2. **bionexo**

GC COTAÇÕES

MARKETPLACES B2B

- Plataformas como Bionexo e GC Cotações que conectam hospitais e fornecedores em bolsas de negociação de insumos.

MOVIMENTAÇÃO

- R\$ 16 bilhões em transações (Bionexo, 2021)
- 1/3 dos Leitos do Brasil (Bionexo, 2019)

pharmalink
interplayers

TopSaúde HUB
interplayers

HUBS DE DADOS

- Empresas como InterPlayers (Pharmalink) e TopSaúde Hub que integram informações entre elos da cadeia.

PROCESSAMENTO

- R\$ 2 bilhões em custos médicos mensais (TopSaúde)
- 13 milhões de beneficiários

Índice de Preços de Medicamentos para Hospitais (IPM-H)
Iniciativa FIPE + Bionexo



MONITORAMENTO REMOTO

- Novos intermediários de dados incluem desde big techs (Apple, Google) até healthtechs especializadas
- Coleta de dados vitais em tempo real (frequência cardíaca, glicose, atividade física)



RISCOS CONCORRENCIAIS DA NOVA ARQUITETURA

1.

2.

RISCOS DA VERTICALIZAÇÃO

3.



Fechamento de Insumos

Grupo verticalizado nega acesso ou impõe condições discriminatórias a operadoras rivais



Fechamento de Clientes

Operadora direciona beneficiários exclusivamente para sua rede própria



Troca de Informações

Compartilhamento de dados sensíveis entre diferentes elos da cadeia

RISCOS DOS INTERMEDIÁRIOS DIGITAIS



Efeito "Vencedor Leva Tudo"

Dinâmica de plataformas leva à concentração em um único agente



Assimetria Informacional

Acumulação de dados estratégicos de todo o ecossistema



Aprisionamento Tecnológico

Altos custos de mudança criam dependência do provedor



3.

CONVERGÊNCIA
TECNOLÓGICA

CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA NA SAÚDE



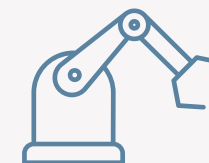
DIGITALIZAÇÃO E CONECTIVIDADE

Wearables, sensores e compartilhamento de dados clínicos em tempo real



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Diagnósticos, apoio a decisões clínicas e personalização de tratamentos



ROBÓTICA AVANÇADA

Sistemas como Mako (Stryker) e Hugo (Medtronic) para cirurgias de alta precisão

MEDICINA DE PRECISÃO

- **J&J + Qure.ai:** detecção de câncer de pulmão em estágios iniciais
- **AstraZeneca + Aptar:** algoritmos para detecção de doenças cardiovasculares e renais
- **Risco:** Verticalização de algoritmos diagnósticos e auto favorecimento (self-preferencing)

IA em P&D

- **Novo Nordisk:** IA (Claude) para minutar relatórios de estudos clínicos
- **Moderna + Benchling:** sistemas integrados com fluxos de trabalho automatizados
- **Risco:** Barreiras à entrada para empresas sem acesso à IA de última geração



1.

CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA NA SAÚDE

2.

**NVIDIA** **Meta**

3.

- **BIG TECHS NA SAÚDE:** Apple, Google, Amazon e Microsoft têm investido em dispositivos médicos, registros eletrônicos de saúde e soluções de monitoramento remoto.
- **DIGITALIZAÇÃO DE DISPOSITIVOS MÉDICOS:** Empresas como Medtronic, Abbott e Philips integram sensores, conectividade via apps e inteligência artificial em seus produtos.
- **PARCERIAS ESTRATÉGICAS:** Fusões, joint ventures e colaborações entre healthtechs e gigantes tech impulsionam inovação e acesso a dados.
- **DADOS COMO ATIVO CENTRAL:** A coleta e análise de dados de saúde (via wearables e apps) tornou-se o elo entre os dois setores, com foco em prevenção e personalização.
- **MODELO "PLATAFORMA" CHEGANDO À SAÚDE:** Empresas de saúde adotam estratégias típicas das plataformas digitais – interoperabilidade, ecossistemas integrados e UX centrada no paciente.

**Medtronic****SIEMENS**
Healthineers**stryker**

BIG TECHS NA SAÚDE

Preocupações concorrenciais: dificuldade na exportação de dados, integração com sistemas externos e limitação da portabilidade de dados clínicos.



GOOGLE (DEEPMIND HEALTH)

Parceria com Royal Free Hospital (NHS) para diagnóstico precoce de lesão renal aguda

Controvérsias sobre acesso a dados clínicos sem consentimento explícito



AMAZON (HEALTHLAKE)

Plataforma para estruturação e análise de dados clínicos

Parceria com Nvidia para análise preditiva e apoio à decisão clínica



MICROSOFT

Aquisição da Nuance (IA para documentação clínica)

Soluções na nuvem (Azure for Healthcare)



DIGITALIZAÇÃO DA SAÚDE

CONECTIVIDADE E DADOS



APPLE WATCH E APP SAÚDE

Coleta de dados biométricos
(frequência cardíaca, padrões de sono, saturação de oxigênio)

Compartilhamento com instituições médicas mediante consentimento



GOOGLE/FITBIT

Aquisição concluída em 2021 com remédios comportamentais impostos pela Comissão Europeia

Preocupações com uso de dados sensíveis para reforçar posição dominante



ABBOTT FREESTYLE LIBRE

Sensor de glicose em tempo real para pacientes com diabetes

Parceria com Epic para integração com prontuário eletrônico



1. DESAFIOS PARA O DIREITO DA CONCORRÊNCIA

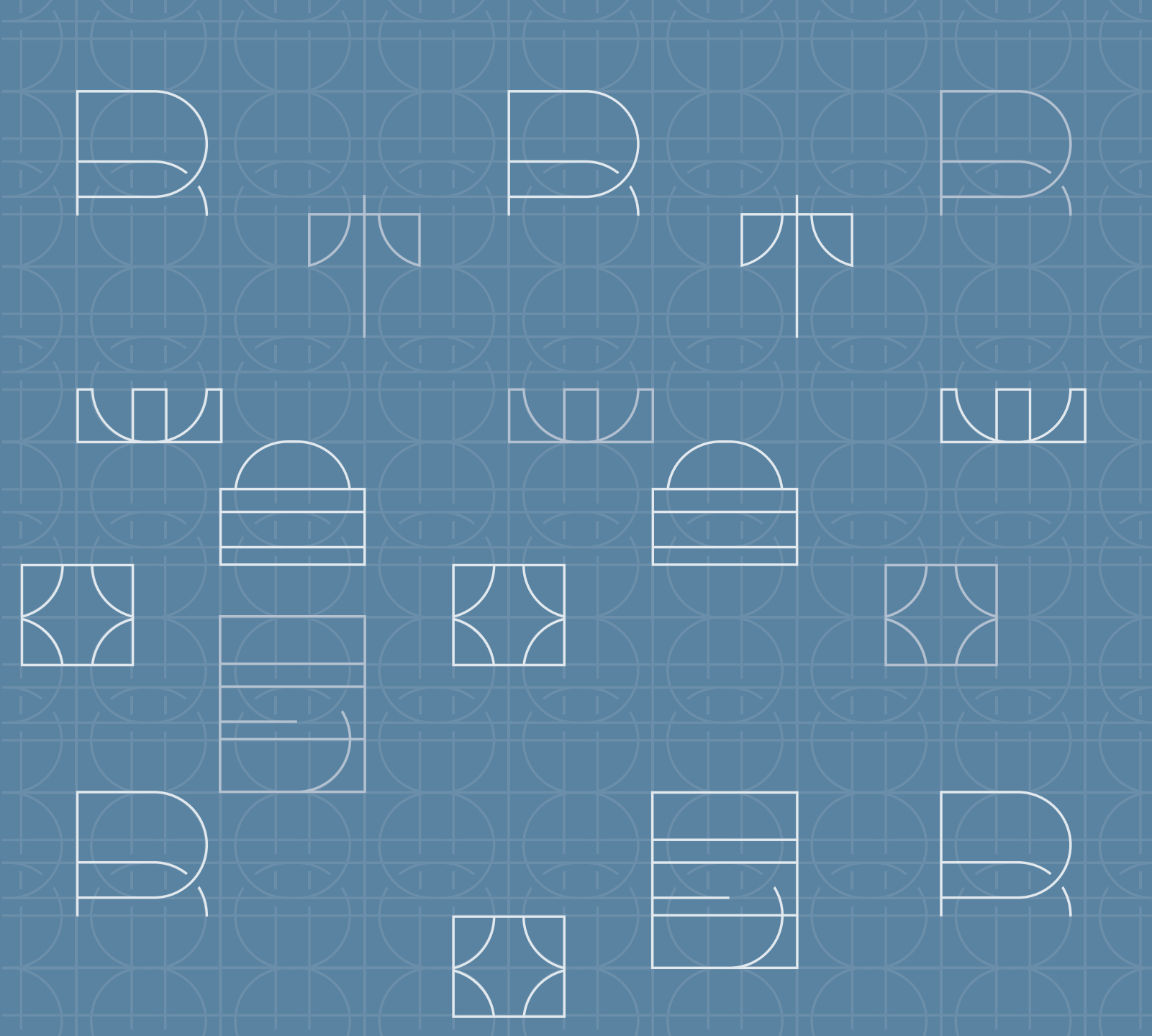
2. NOVOS PARADIGMAS DE ANÁLISE

- Controle de estruturas em mercados digitais e verticalizados
- Definição de mercado relevante em ecossistemas de plataforma
- Teoria do dano adaptada para efeitos de rede e economias de escala

3. BALANÇO ENTRE INOVAÇÃO E PROTEÇÃO

- Incentivo à inovação vs. riscos concorrenciais
- Importância da interoperabilidade e portabilidade de dados
- Cooperação entre CADE, ANPD, ANS e ANVISA





BERARDO LILLA

BECKER SEGALA E DANIEL

Rua Oscar Freire, 1431 - cj. 404

CEP 05409-SP010, São Paulo/

 /berardo-adv-
br