

strategy&

Part of the PwC network

Futuro da Saúde

Como transformar
as empresas
biofarmacêuticas
para o iminente
sistema LIFEcare

#FuturodaSaúde

Sumário Executivo

Nos últimos anos, os sistemas de saúde e a indústria farmacêutica passaram por grandes mudanças, devido às disrupções tecnológicas, regulatórias e socioeconômicas. A covid-19 intensificou e catalisou ainda mais essas mudanças nos sistemas de saúde e na prestação de serviços de saúde. Os reguladores abriram caminho para uma tomada de decisões mais dinâmica e rápida, aprovaram novas tecnologias, incluindo soluções de saúde digital, e criaram novas vias de reembolso. Paralelamente, a pesquisa médica e biológica fez avanços com tecnologias emergentes, incluindo previsão de dobramento de proteínas *in-silico*, novas terapias celulares e outras plataformas de tratamento. Com essas tendências se materializando, as fronteiras entre os setores continuam a se confundir. Essa convergência dos setores de saúde, tecnologia e varejo & consumo levará ao que chamamos de sistema LIFEcare. A pergunta crítica para cada *player* nesse “novo normal” será: você está preparado e qual seu potencial de sucesso neste futuro em transformação?

Nosso estudo global *O Futuro da Saúde*, de 2021, com base em entrevistas e respostas a pesquisas de 150 executivos seniores de saúde, confirma nossa convicção de que essa aceleração está apenas começando. Ao longo da próxima década, a transformação da saúde moldará o caminho para o sucesso das empresas biofarmacêuticas de uma forma sem precedentes.

Com base nos resultados da pesquisa e no nosso compromisso com clientes e parceiros, esperamos o surgimento do que chamamos de sistema LIFEcare, caracterizado por uma convergência de sistemas de cuidados com a saúde e cuidados com as doenças. No geral, mais de 75% dos executivos de saúde concordam que os sistemas LIFEcare serão difundidos até 2035, especialmente em doenças cardiovasculares e metabólicas, oncologia e neurologia.

Esse ajuste envolverá uma disrupção significativa da cadeia de valor das biofarmacêuticas. Por exemplo, 80% dos entrevistados percebem maior disrupção e uma lacuna de capacidades em seus recursos digitais, de dados e análises, com impacto direto em suas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D (67%). Nossa análise das declarações de lucros e perdas de 2020 das 20 principais empresas biofarmacêuticas e as descobertas do último estudo *O Futuro da Saúde* indicam que, em média, as grandes empresas biofarmacêuticas precisarão reduzir os gastos comerciais em cerca de 3 bilhões de dólares anualmente, o que reflete uma redução de 20% nas despesas de marketing e vendas, e redirecionar o capital para investir principalmente em P&D.

Ao mesmo tempo, prevemos que a criação de novas oportunidades em áreas como cuidados preventivos e nutrição personalizada levará a um aumento de duas a três vezes do mercado global de bem-estar (CAGR de 10 a 12%), criando um valor total de 2,8 a 3,5 trilhões de dólares até 2030. Por outro lado, os conjuntos de valor de tratamento de doenças, incluindo gastos com medicamentos, devem crescer apenas um CAGR de 3% durante o mesmo período.

* Os entrevistados da pesquisa incluíram Biofarmacêuticas 78%, Diagnósticos/MedTech 11%, Saúde Digital 6%, Contexto de Saúde Mais Amplo 4%, outros 1%.

Juntas, essas previsões representam um alerta para as empresas biofarmacêuticas. Especificamente, elas precisarão:

- Desenvolver capacidades em torno do digital, dados e análises, bem como parcerias com ecossistemas
- Transformar sua cadeia de valor, em particular P&D e operações comerciais
- Reinventar seus modelos de negócio para sustentar o sucesso nos sistemas LIFEcare

Este relatório mapeia três funções estratégicas que oferecem caminhos para o sucesso das empresas biofarmacêuticas, à medida que os sistemas LIFEcare se desenvolvem em todo o mundo:

1



Provedores de soluções

Criam valor, fornecendo soluções personalizadas e acessíveis para doenças específicas ou necessidades de cuidados com a saúde.

2



Orquestradores

Criam valor, aproveitando a análise de dados para combinar as soluções mais adequadas às necessidades de um cliente individual.

3



Provedores de infraestrutura

Criam e mantêm as plataformas físicas e tecnológicas para orquestradores e provedores de soluções desenvolverem e entregarem suas ofertas.

Os executivos das biofarmacêuticas compartilharam que, em média, eles manterão o foco principal no tratamento de doenças e buscarão um posicionamento de orquestrador para complementar seu negócio tradicional de soluções inovadoras em biofarmacêutica. No entanto, nosso estudo sugere que os executivos podem superestimar o direito de suas empresas de vencer no papel de orquestrador: uma análise de 50 ecossistemas emergentes atualmente sugere que, de fato, outras partes interessadas, como operadoras, pagadores, fornecedores ou organizações de tecnologia, estão à frente.

Em meio à disrupção contínua dos cuidados de saúde, estão surgindo importantes desafios e oportunidades. As empresas biofarmacêuticas precisam transformar sua cadeia de valor e reinventar seu modelo de negócios. **A hora de agir é agora.**

1.

Introdução ao sistema LIFEcare

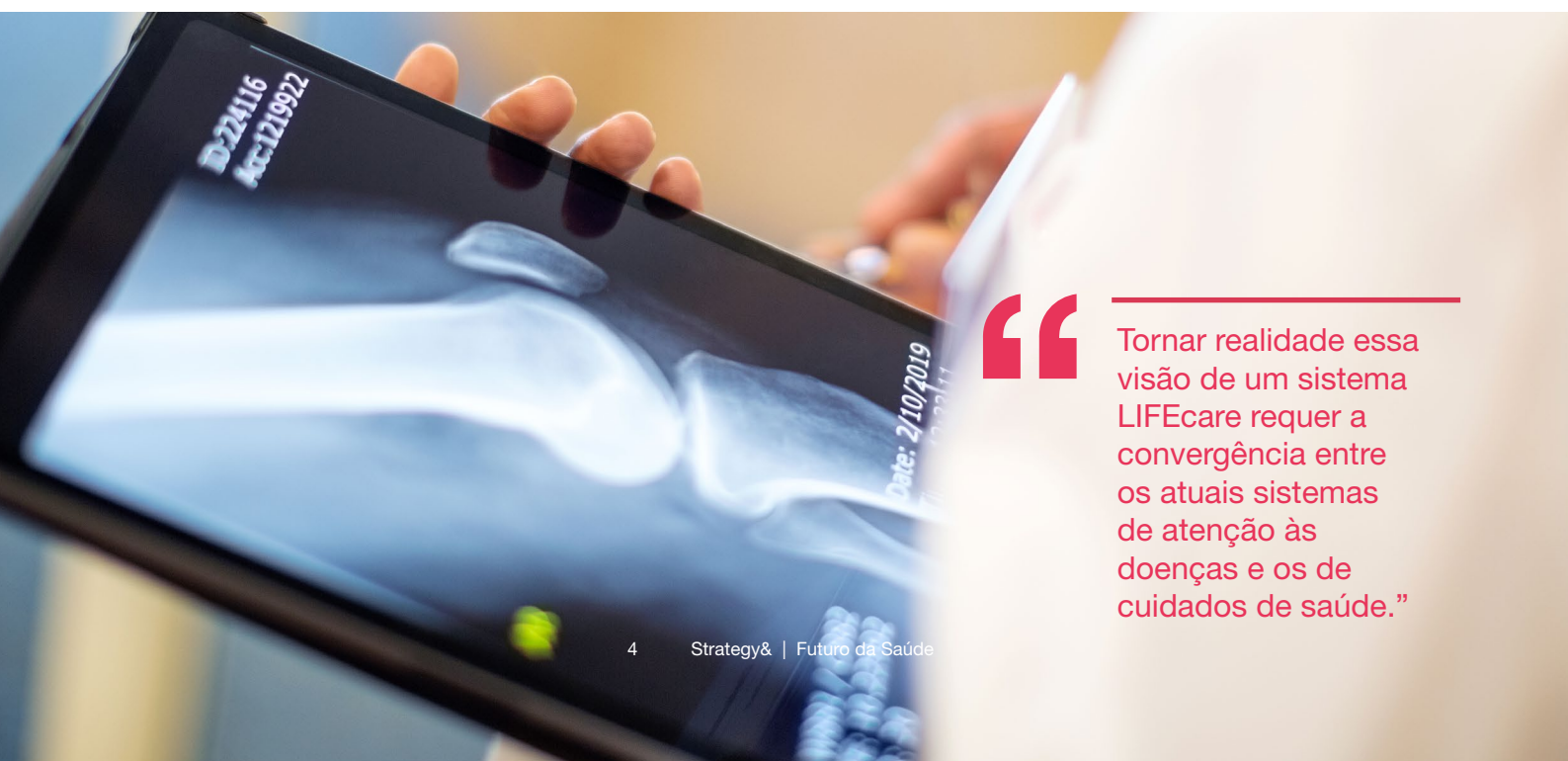
Como o LIFEcare transformará os gastos com saúde

Quase por unanimidade, os 150 executivos de saúde em nossa pesquisa acreditam que até 2035 a saúde estará centrada nas necessidades humanas e será personalizada, digitalizada e preventiva, com soluções de saúde sendo perfeitamente integradas ao cotidiano.

Para aproveitar as oportunidades criadas por essas mudanças, os *stakeholders* na área da saúde precisarão de uma compreensão muito mais profunda da biologia humana e do estilo de vida individual, para poder oferecer cuidados de saúde e tratamento de doenças mais cedo e de maneira mais personalizada. No entanto, agir de acordo com as tendências delineadas exigirá acesso a dados longitudinais e significativos, que vão desde áreas de estilo de vida, como condicionamento físico, nutrição e determinantes sociais da saúde, até áreas de saúde, como multiômica e progressão de doenças.

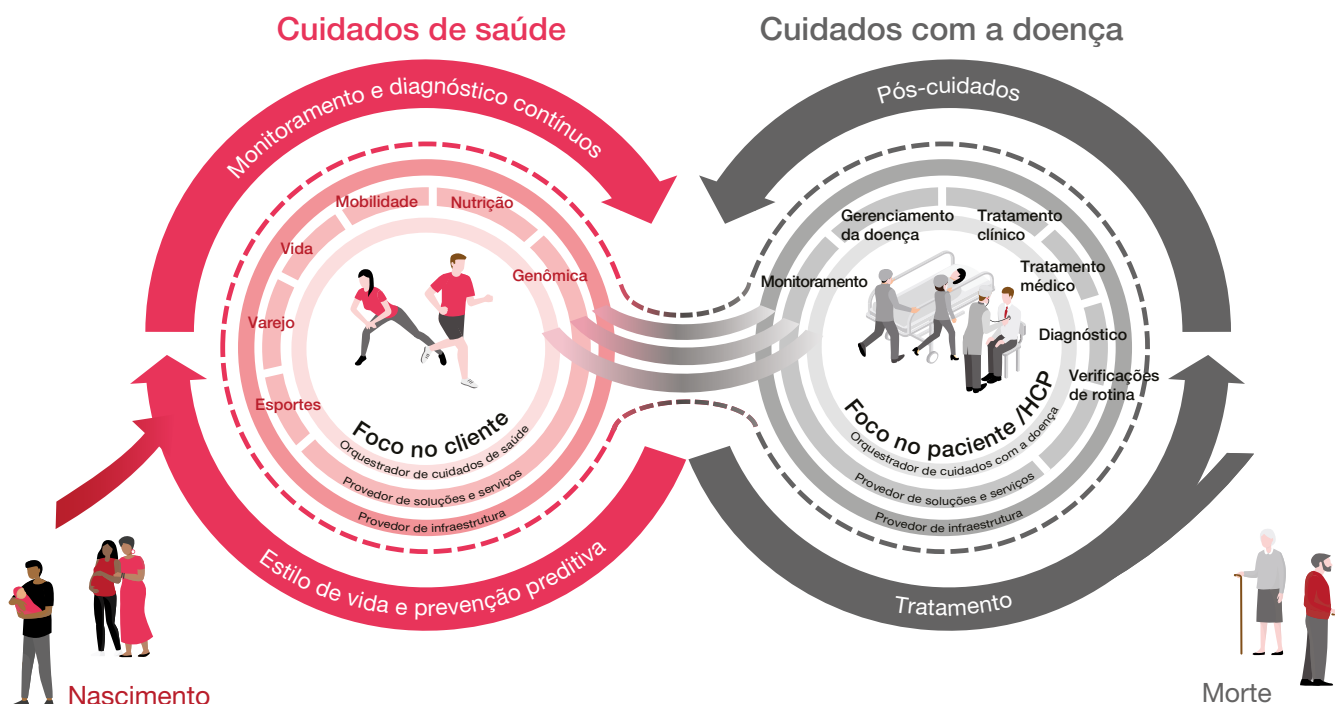
As empresas biofarmacêuticas precisarão de acesso aos mesmos dados para desenvolver e fornecer soluções e serviços de saúde personalizados, incluindo medicamentos farmacêuticos e aplicativos digitais de saúde. Para os *players* de cuidados com a saúde, a convergência de saúde e bem-estar apresenta uma oportunidade de medicalizar suas ofertas e explorar novos e atraentes conjuntos de valor com margens mais altas – apesar de regulamentações mais rígidas.

Tornar realidade essa visão de um sistema LIFEcare requer a convergência entre os atuais sistemas de atenção às doenças, focados no tratamento, e os sistemas de cuidados de saúde, focados na prevenção e no bem-estar geral (ver Anexo 1, página seguinte).



Tornar realidade essa visão de um sistema LIFEcare requer a convergência entre os atuais sistemas de atenção às doenças e os de cuidados de saúde.”

O sistema LIFEcare



Fontes: pesquisa de 2021 realizada entre 150 executivos de saúde; análise Strategy&

O sistema de cuidados de saúde visa preservar a “boa saúde” e proporcionar bem-estar por meio de adições à rotina diária de um indivíduo, desde nutrição e suplementos até exercícios, engajamento social e uso pessoal de soluções digitais de saúde. Onde os cuidados de saúde eram vistos como marginais, eles serão o núcleo dos sistemas de saúde efetivos. Por exemplo, o relatório de 2019 do Instituto de Pesquisas de Saúde da PwC¹ descreve uma série de determinantes sociais da saúde que – juntamente com os determinantes biológicos – constituem a saúde e o bem-estar de uma pessoa. Além disso, um estudo do The Lancet, publicado em de 2020², estima que cerca de 25 a 50% da carga de doenças nos Estados Unidos está ligada a fatores de risco evitáveis – levando a 730 bilhões de dólares gastos no tratamento de doenças que podem ser prevenidas, apenas nos EUA.

Os futuros regimes de bem-estar buscarão cada vez mais modelos de parceria com programas de saúde corporativos e chegarão a acordos de reembolso parcial com seguradoras. Isso, no entanto, também aumenta o padrão para os provedores de cuidados de saúde gerarem evidências médicas relevantes para o impacto positivo na saúde de suas ofertas. O amplo espectro de aberturas de mercado atrairá uma gama crescente de *players* de bem-estar, além das empresas estabelecidas de saúde e biofarmacêuticas. Eles incluem fabricantes de alimentos e bebidas, empresas de tecnologia de consumo e varejistas de roupas e equipamentos esportivos. A Peloton, uma plataforma de esportes *on-line* que faz parcerias com empresas e seguradoras em modelos de financiamento e reembolso, é um exemplo.³

Para todos os casos não evitáveis e não prevenidos, os sistemas de tratamento de doenças – semelhantes aos atuais sistemas de saúde – se concentrarão ainda mais na detecção precoce e no tratamento mais direcionado e personalizado de condições adversas de saúde. Embora o objetivo de devolver o paciente a um melhor estado de saúde e melhorar sua qualidade de vida permaneça constante, três diferenças principais emergem:

- 1.** O tratamento de doenças adotará uma abordagem mais holística da saúde - aproveitando uma gama mais ampla de soluções de saúde (incluindo terapias avançadas, soluções digitais e medicamentos /combinações de medicamentos personalizados)
- 2.** Os pacientes terão um papel muito mais ativo na definição da via de tratamento mais adequada à sua situação pessoal. Apoiados por assistentes de saúde digitais, eles poderão não apenas aumentar seu bem-estar durante o tratamento, mas também impulsionar o sucesso do tratamento por meio de um envolvimento mais ativo e vigilância em tempo real baseada em dados por profissionais de saúde
- 3.** A tomada de decisões no tratamento de doenças não será apenas baseada em dados de saúde, mas incorporará cada vez mais dados multi-ômicos e de estilo de vida



2.

Disrupção da cadeia de valor das biofarmacêuticas

Como a transição para o sistema LIFEcare irá romper a cadeia de valor das biofarmacêuticas

Esse cenário em rápida mudança, com vários participantes de outros setores, novas tecnologias orientadas por dados e mudanças nos requisitos dos clientes, terá implicações significativas para a cadeia de valor das biofarmacêuticas. A maior proporção (80%) dos entrevistados da nossa pesquisa vê essas mudanças que expõem lacunas e causam rupturas em seus sistemas de dados e análises, seguidas por suas capacidades de parceria de ecossistema (68%), P&D (67%), operações comerciais (59%) e pessoas & cultura (32%). Uma proporção relativamente menor (15%) espera que as cadeias de suprimentos e operações das biofarmacêuticas sejam as funções mais significativamente interrompidas de suas empresas – mas também nas operações das biofarmacêuticas as mudanças esperadas são significativas (veja o Anexo 2).

ANEXO 2

Disrupção da cadeia de valor das biofarmacêuticas e lacunas de capacidade em relação ao LIFEcare



Fontes: pesquisa de 2021 realizada entre 150 executivos de saúde; análise Strategy&



Digital, dados e análises

Em um futuro próximo, a capacidade de extrair e gerenciar valor dos dados determinará significativamente o valor para os acionistas de uma empresa biofarmacêutica. Particularmente, será fundamental usar dados e análises para melhorar a eficácia de P&D e, assim, aumentar os benefícios da inovação. Exemplos bem-sucedidos de aplicações de Inteligência Artificial (IA) já estão surgindo e incluem, entre muitos outros casos de uso, a avaliação da resposta patológica de pacientes tratados com a imunoterapia contra o câncer Nivolumab (pela BMS).⁴

Como os recursos digitais, de dados e análises desempenham um papel cada vez mais significativo para as empresas biofarmacêuticas, as diferenças nos regimes nacionais de gerenciamento de dados – por exemplo, entre os EUA, a União Europeia e a China – terão uma influência fundamental nas estratégias de inovação das empresas biofarmacêuticas. Serão necessárias plataformas de dados de saúde para estruturar as informações e gerenciar a segurança e a privacidade dos dados de acesso.

Evidências de órgãos reguladores, como a Rede Europeia de Avaliação de Tecnologias em Saúde (EUnetHTA), atualmente apontam para o setor público, em vez da indústria, assumindo uma posição de liderança na formação de futuras plataformas de dados e potencialmente excluindo contribuições valiosas de empresas biofarmacêuticas.⁵ Serão necessários, portanto, novos contratos sociais, vinculando o acesso aos dados de pacientes por empresas biofarmacêuticas e outros *players* da indústria de saúde com os benefícios gerais de saúde e econômicos para a sociedade, ao permitir que o setor privado faça sua parte na maximização da inovação.

Nas próximas publicações, exploraremos ainda mais como as empresas biofarmacêuticas podem alcançar transformações bem-sucedidas, baseadas em dados, ao realizar três tarefas essenciais: profissionalizar sua gestão de dados; acessar e gerenciar ecossistemas de dados; e desenvolver as capacidades para extrair valor dos dados pessoais e técnicos.



Ecossistemas e parcerias

Nos sistemas LIFEcare, a saúde será considerada e entregue de forma holística e integrada. Nenhum *player* pode proporcionar a amplitude, profundidade e excelência necessárias das ofertas de forma independente; em vez disso, eles terão que se envolver com parceiros, dos domínios público e privado, que tenham ofertas e capacidades complementares. Um exemplo é a parceria da Novartis com o Serviço Nacional de Saúde (NHS) do Reino Unido, que facilita o reembolso da prevenção terciária da aterosclerose cardiovascular por meio de seu medicamento *Legvio* e uma abordagem de saúde da população.⁶

A distribuição de valor na métrica do modelo de negócios de cada parceiro, como reembolso, dados ou publicações de pesquisas, será fundamental para o sucesso e um importante ponto decisivo. Além disso, a convergência de cuidados de saúde e de doenças exigirá que os *players* desenvolvam, ou pelo menos acessem, recursos que sejam relevantes para o outro sistema. Por exemplo, os prestadores de cuidados de saúde precisam entender como funcionam os esquemas de reembolso, enquanto as empresas biofarmacêuticas precisam desenvolver novos modelos de participação do consumidor.

Do nosso ponto de vista, as parcerias apresentam a forma mais eficaz de desenvolver essas capacidades. No entanto, os resultados de nossa pesquisa sugerem que há uma margem considerável para melhorias no futuro, com dois terços (68%) dos entrevistados identificando lacunas substanciais dentro de sua organização.

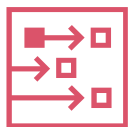


Pesquisa e desenvolvimento

67% dos entrevistados da pesquisa esperam que o LIFEcare altere significativamente a P&D. Dentro desse grupo, a maioria prevê que a disrupção mais severa ocorrerá no desenvolvimento de metas e compostos, onde a velocidade da inovação aumentará rapidamente e reduzirá significativamente os ciclos de P&D.

Entre outros fatores, essa aceleração será impulsionada por avanços na Inteligência Artificial, como a previsão de dobramento de proteínas. Uma pioneira é a Alphabet, empresa-mãe do Google. A gigante da tecnologia acaba de lançar o Isomorphic Laboratories, que usa o AlphaFold da Deep Mind para a descoberta de medicamentos.⁷ Além de acelerar o descobrimento de objetivos, isso também pretende reduzir o risco geral da P&D das biofarmacêuticas e, por sua vez, reduzir a taxa de rendimento necessária para os investimentos em P&D. Também esperamos ver uma inovação mais aberta e baseada em plataformas, onde uma ampla gama de *stakeholders* colabore na inovação e no compartilhamento dos benefícios. Além disso, novos métodos de tratamento, como vacinas de RNA mensageiro (mRNA) e quimera proteólise dirigida (PROTAC), entre outros, proporcionarão maior flexibilidade e adaptabilidade.

Os executivos também preveem um alto grau de disrupção para o desenvolvimento clínico, com ensaios cada vez mais impulsionados por novas tecnologias. Por exemplo, as plataformas de identificação de pacientes apoiarão o recrutamento de participantes, ensaios virtuais e simulações de ensaios clínicos, à medida que os avanços na tecnologia médica e clínica aceleram.



Operações

Em relação à P&D, os entrevistados* estimaram um grau menor, mas ainda assim significativo, de disrupção nas operações das biofarmacêuticas. Particularmente para terapias avançadas e combinações de medicamentos, a crescente demanda por personalização exigirá tamanhos menores de lote e tempo de atendimento aos pacientes significativamente mais rápido. Isso impõe novos desafios às operações das biofarmacêuticas, que precisam integrar sua cadeia de suprimentos de ponta a ponta, aumentar a padronização e modularização das etapas de produção, ao mesmo tempo em que garantem processos de conformidade automatizados, sem contato e sem papel. A empresa biofarmacêutica suíça de fabricação e desenvolvimento Lonza, por exemplo, oferece o 'Cocoon', que proporciona soluções de fabricação de terapia celular específicas para os pacientes, em um fluxo de trabalho automatizado para aumentar a escala e a flexibilidade na fabricação de células.⁸

Junto à crescente complexidade da produção, as operações das biofarmacêuticas enfrentarão ainda mais pressões externas, como as considerações ambientais e as crescentes exigências de segurança do fornecimento nacional, entre outras. Assim, prevemos uma transição para locais cada vez mais terceirizados, pequenos, flexíveis e descentralizados, que alavancam novas tecnologias, como impressão 3D e cultura de células em pequena escala, para adaptar-se a essas pressões.

* Os entrevistados das funções de operações foram relativamente sub-representados entre os participantes da pesquisa.



Comercial

No geral, 59% dos entrevistados da pesquisa esperam que suas operações comerciais sejam rompidas, das quais a maioria cita o acesso ao mercado como um desafio significativo, seguido por vendas e marketing. Espera-se que os modelos tradicionais de “share of voice” diminuam, especialmente em mercados de medicamentos inovadores, à medida que as decisões de tratamento se tornam cada vez mais orientadas por ferramentas de suporte à decisão clínica que dependem de algoritmos validados medicamente e evidências clínicas detalhadas e precisas do mundo real.

Além de seu atual mandato de acesso ao mercado, as empresas biofarmacêuticas deverão garantir que suas soluções de saúde sejam incorporadas e consideradas adequadamente nesses algoritmos. Esse objetivo exigirá uma abordagem muito mais integrada entre as equipes de vendas e marketing e o desenvolvimento clínico para fornecer as evidências necessárias. E mais: com cronogramas de pesquisa acelerados e uma crescente personalização e adaptação de medicamentos, o número de medicamentos lançados aumentará significativamente. Portanto, vendas e marketing precisarão dar suporte aos profissionais de saúde para navegar pelas complexidades médicas e técnicas do LIFEcare, usando interação omnicanal e novos modelos e formatos de cobertura.

Para isso, vendas e marketing adotarão uma abordagem muito mais centrada no cliente e neutra em relação à marca. Um exemplo é a Roche, que recentemente transformou sua força de campo em uma parceira de jornada do paciente e do sistema de saúde, que tem a tarefa de apoiar o sucesso do cliente, em vez de promover marcas individuais.⁹



Pessoas, cultura e capacidades

Com modelos operacionais e de negócios cada vez mais focados em velocidade, agilidade, eficiência e colaboração, as pessoas e a cultura, bem como o desenvolvimento de novas capacidades, continuam sendo uma prioridade nas agendas estratégicas dos executivos. Para nós, foi surpreendente ver que apenas um em cada três executivos em nossa pesquisa percebeu que esses aspectos enfrentariam um alto grau de disrupção no futuro.

Consideramos que essa avaliação dos respondentes está fundamentada na jornada já iniciada e altamente investida para a mudança cultural e organizacional. No entanto, os executivos devem revisitar sua transformação à luz do emergente sistema LIFEcare, para sua adequação ao propósito futuro.



Risco, regulamentação e compliance

Novos modelos de ecossistema e parceria, juntamente com a aceleração da inovação e testes virtuais, exigirão uma regulamentação significativamente mais rigorosa. Desenvolver capacidades de *compliance* e adotar a flexibilidade organizacional para aproveitar e maximizar as oportunidades do LIFEcare será um ato de equilíbrio difícil.



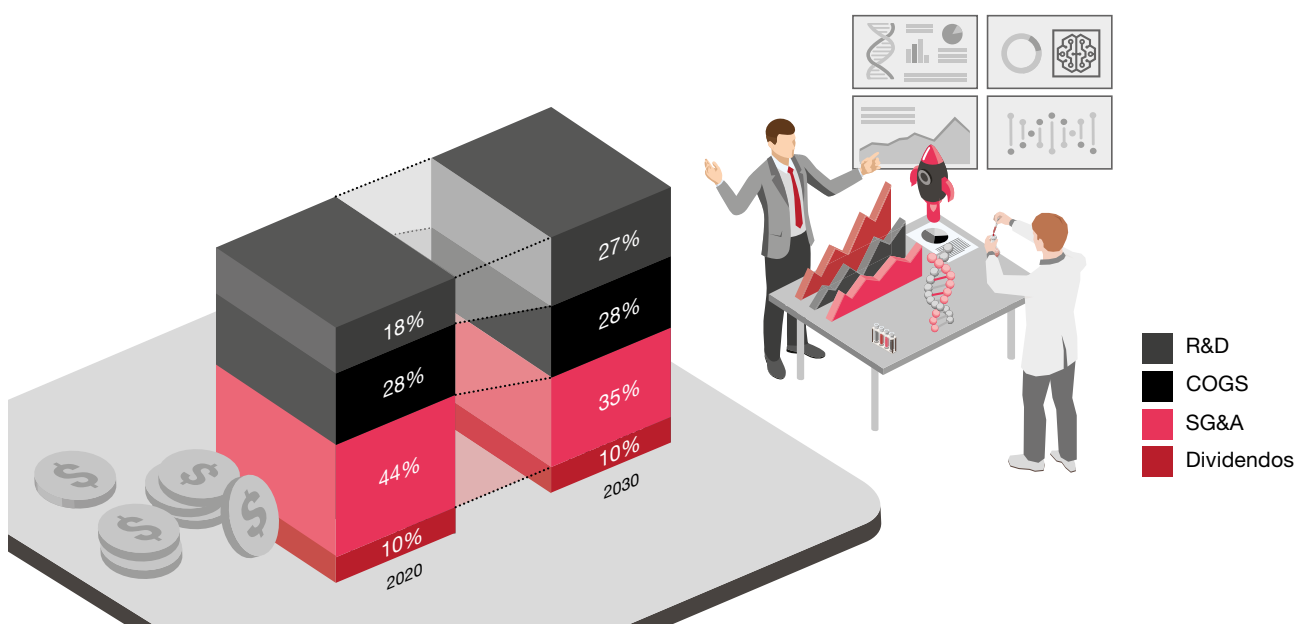
Finanças

Passar de acordos multibilionários para a criação de propriedade intelectual em ecossistemas flexíveis exigirá um número muito maior de atividades de parceria e investimento. Isso exigirá funções financeiras para aumentar a eficiência, automatizar e tornar os processos mais adaptáveis.

Levando em conta todas essas forças de mudança, a ruptura da cadeia de valor central implica uma realocação substancial de orçamentos. Com base nas declarações de P&L de 2020 das 20 principais empresas biofarmacêuticas, em média, as empresas precisarão reduzir os gastos com SG&A em cerca de 3 bilhões de dólares por ano, o que refletiria uma redução de 20% nos gastos comerciais, de marketing e de vendas. Os orçamentos precisarão ser redirecionados para P&D, para acompanhar o ambiente dinâmico de inovação em todo o sistema LIFEcare. A indústria farmacêutica precisará de investimentos em grande escala para construir e adquirir os recursos e a infraestrutura necessários. Além disso, a ênfase mais forte de toda a indústria na aquisição de inovação externa impulsionará os custos de M&A para preencher o *pipeline* (veja o Anexo 3).

ANEXO 3

Orçamento das biofarmacêuticas - 2020 versus 2030



Fontes: relatórios financeiros de 2020 das 20 principais empresas biofarmacêuticas (por receita); pesquisa de 2021 entre 150 executivos de saúde; análise Strategy&



3.

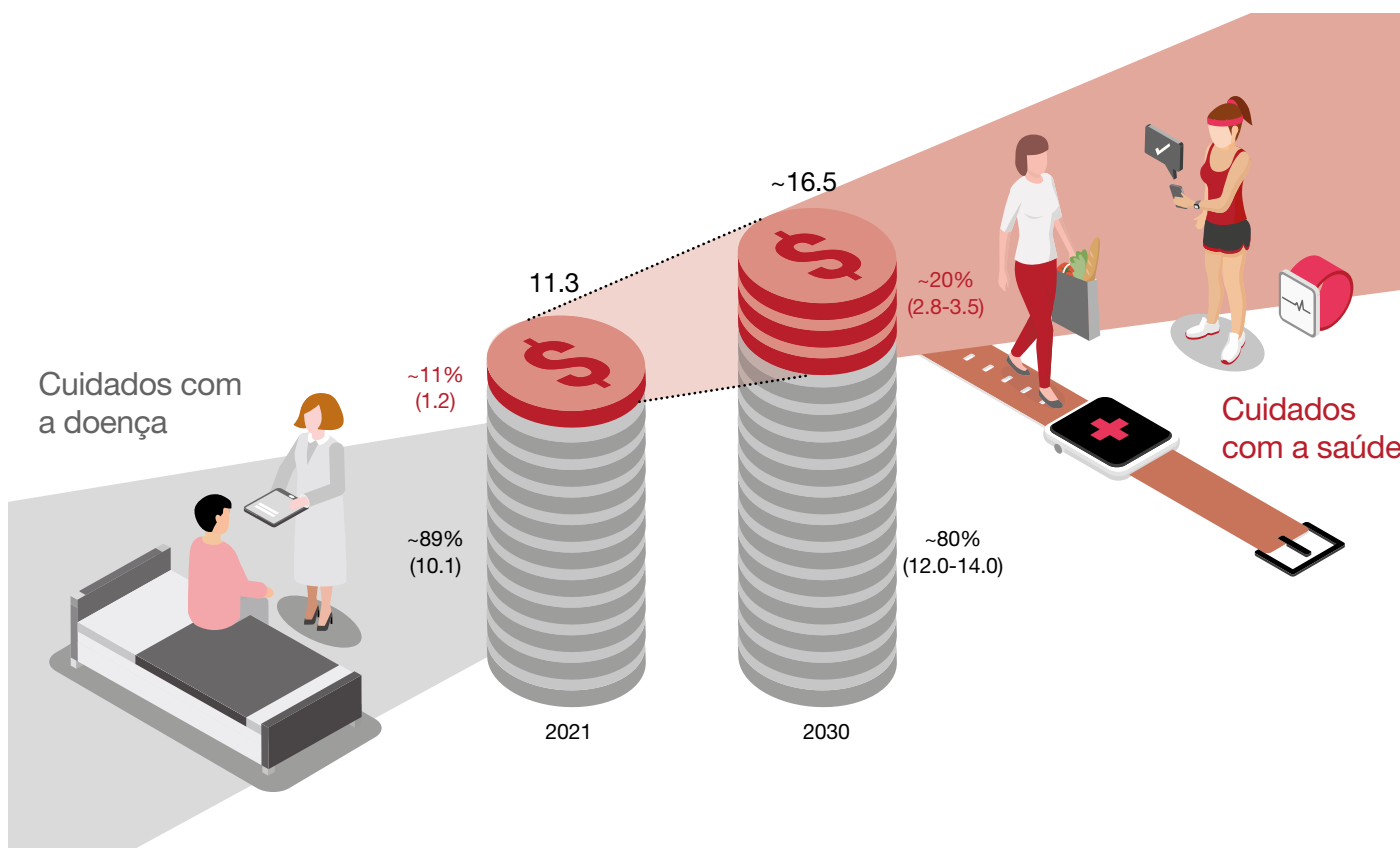
Disrupção do modelo de negócios das biofarmacêuticas

Como a criação de valor e os modelos de negócios das biofarmacêuticas mudarão

Com o foco do LIFEcare mudando cada vez mais para manter as pessoas saudáveis, também veremos mudanças nos gastos globais com saúde. Em nossa pesquisa, os executivos de saúde preveem que, em 2030, cerca de 20% dos gastos com saúde pública e privada serão feitos em cuidados de saúde, acima dos 11% em 2021. Dado um mercado global em crescimento, isso resultaria em um gasto global total com cuidados de saúde de cerca de 2,8 a 3,5 trilhões de dólares até 2030 (ver Anexo 4).

ANEXO 4

Orçamento LIFEcare 2021 versus 2030 – em trilhões de dólares



Fontes: dados da OCDE; The Lancet; pesquisa 2021 entre 150 executivos de saúde; análise Strategy&



Embora necessitem investir e transformar suas cadeias de valor para estarem prontas para o futuro, em meio à crescente disrupção tecnológica, as empresas biofarmacêuticas também precisam evoluir e reinventar seu modelo de negócios para permanecerem atraentes.”

Para as empresas biofarmacêuticas, isso implica vários desafios. O crescimento futuro na saúde se originará predominantemente de grupos de valor fora do modelo de negócios tradicional principal das biofarmacêuticas. Embora se espere que os cuidados de saúde em geral aumentem em uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 10 a 12%, os cuidados com doenças crescerão em 3% CAGR. Mais surpreendentemente ainda, no tratamento de doenças, as áreas de maior crescimento são os diagnósticos (19% CAGR) e a saúde digital (12% CAGR), enquanto os gastos com medicamentos devem crescer apenas 3%*. Esse aumento, no entanto, se deve a um maior número de pacientes sendo tratados com medicamentos, e não pelo aumento de preço, o que resulta em uma pressão geral crescente sobre as margens das biofarmacêuticas.

Essa previsão deixa clara a pressão financeira que o modelo de negócios das biofarmacêuticas enfrentará no futuro. Embora necessitem investir e transformar suas cadeias de valor para estarem prontas para o futuro, em meio à crescente disrupção tecnológica, as empresas biofarmacêuticas também precisam evoluir e reinventar seu modelo de negócios para permanecerem atraentes.

* Espera-se que os gastos com a prestação de cuidados com a doença diminuam significativamente.

4.

Funções estratégicas do ecossistema

Três caminhos-chave para o sucesso no emergente sistema LIFEcare

Nesse contexto, prevemos que as empresas biofarmacêuticas poderiam exercer três funções-chave no emergente ecossistema LIFEcare para ter sucesso, abrangendo o fornecimento de soluções, orquestração e fornecimento de infraestrutura.

1. Os provedores de soluções criam valor ao proporcionar soluções cada vez mais personalizadas e acessíveis para doenças específicas ou necessidades de cuidados de saúde. As soluções de saúde nos sistemas LIFEcare incluem medicamentos, diagnósticos, soluções digitais e de cuidados com a saúde e podem ser integradas para fornecer resultados médicos e bem-estar aos clientes. Com evidências comprovadas sobre resultados e custos de saúde, prevemos que a maioria desses tipos de soluções se tornará prescritível e reembolsável. Um exemplo é a *Digitales Versorgungsgesetz* da Alemanha, que tornou as soluções de saúde digital certificadas com evidências médicas comprovadas (chamadas DiGAs) prescritíveis e reembolsáveis, e atualmente está sendo adotada por outros países, incluindo a França.^{10, 11}

Para ser um provedor de soluções competitivas e inovadoras, as empresas biofarmacêuticas devem buscar economias de escala e, por exemplo, focar em plataformas de tecnologia específicas (como terapias cognitivo-comportamentais, terapias CAR-T etc.) ou desenvolver conhecimentos específicos em setores terapêuticos ou de cuidados com a saúde (como esportes, nutrição etc.). As empresas com portfólio e *pipeline* comparativamente indiferenciados serão cada vez mais forçadas a reavaliar e otimizar seus portfólios e realinhar suas capacidades organizacionais para alcançar esse posicionamento.



2. Os orquestradores de cuidados com doenças e cuidados com a saúde criam valor ao combinar as soluções mais adequadas às necessidades de um cliente individual, aproveitando a análise de dados. Os orquestradores buscarão estratégias de plataforma para integrar novos *players* e soluções de plataforma para aumentar o valor do cliente e do paciente, o que, por sua vez, atrairá novos clientes e provedores de soluções para a plataforma.

Devido à complexidade da solução associada e ao espaço das necessidades individuais do cliente, prevemos que os orquestradores estarão focados em uma determinada área de doença ou aspecto de cuidado com a saúde, em um quadro regulatório específico. A combinação de limites regulatórios, complexidade biológica e efeitos de rede (que favorecem a dinâmica de mercado em que “o vencedor leva tudo”) sugere que fortes monopólios regionais/terapêuticos relacionados à área poderiam surgir. Com o tempo, no entanto, prevemos interoperabilidade e interdependência entre eles ara levar a uma crescente convergência desses *players*. Por sua vez, a regulamentação dos orquestradores será um fator de formação significativo na aparência dos futuros sistemas LIFEcare.

A americana Teladoc Health Inc. e a suíça Zur Rose Group, por exemplo, construíram plataformas de cuidado com serviços que incluem telemedicina, soluções de saúde digital e serviços de farmácia eletrônica. No episódio 14 do *podcast Strategy& Insider*, discutimos em detalhes com o Zur Rose Group a importância de começar com um foco específico de doença para a orquestração de cuidados com a doença.¹²

3. Os provedores de infraestrutura criam valor fornecendo a infraestrutura física e técnica para os sistemas LIFEcare. Eles constroem, operam e mantêm a plataforma e a espinha dorsal para orquestradores e provedores de soluções. Um exemplo proeminente é a oferta de biofarmacêuticas na Amazon Web Services (AWS), que oferece aos *players* da área de saúde um portfólio amplo e em expansão de suporte a soluções de saúde digital, biofarmacêutica e genômica.¹³

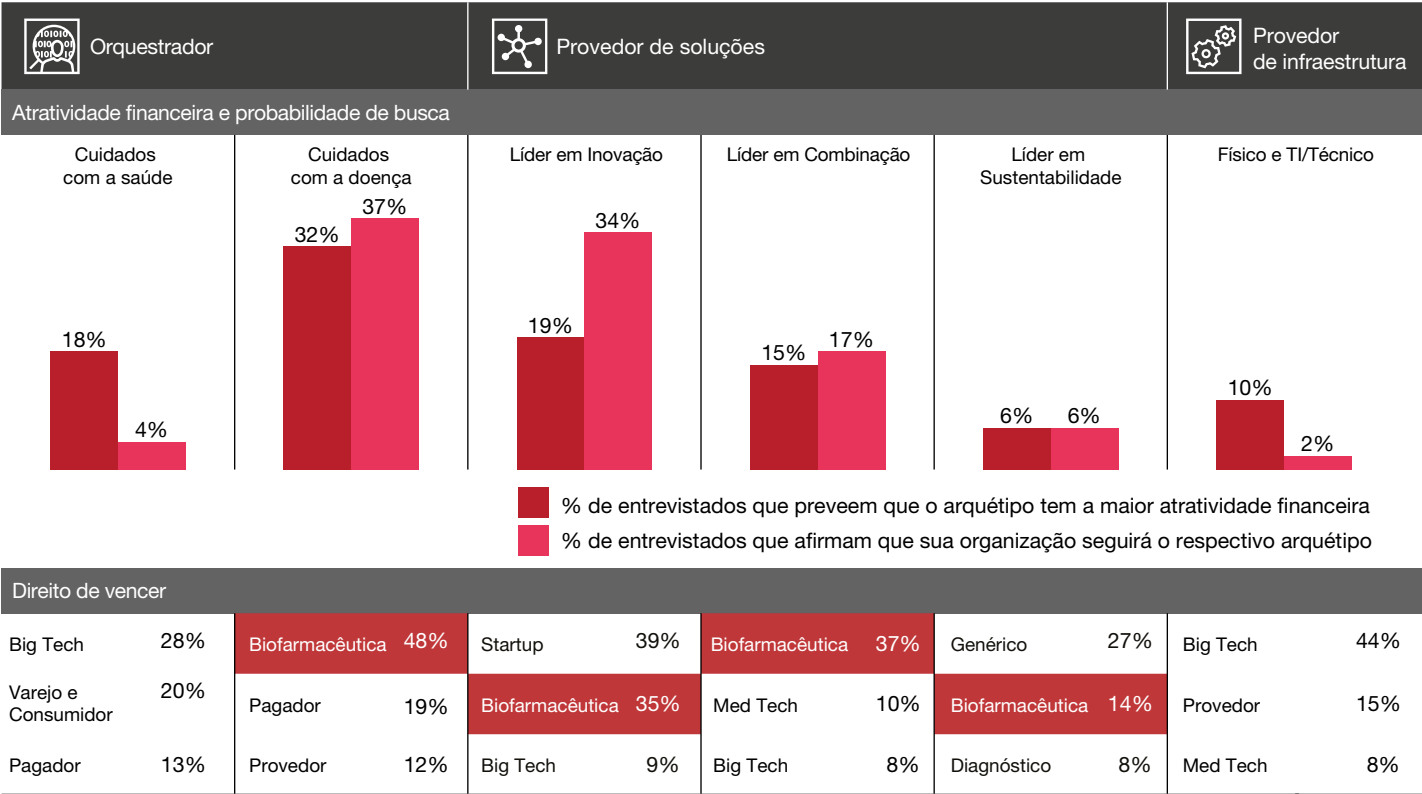
As biofarmacêuticas conseguirão inovar seu modelo de negócios?

Como parte de nossa pesquisa, perguntamos aos executivos sobre a atratividade financeira percebida de cada arquétipo, sua busca por esses papéis e seu “direito de vencer” percebido (veja o Anexo 5). Os resultados mostram que as empresas biofarmacêuticas, apesar da atratividade financeira e potencial futuro dos cuidados com a saúde, manterão seu foco no cuidado da doença. Ao fazê-lo, elas estão deixando o campo de jogo aberto para os *players* de cuidados com a saúde – o que acreditamos que pode eventualmente ser visto como uma oportunidade perdida.

Para quase um terço dos entrevistados, a orquestração de cuidados com a doença é percebida como o arquétipo financeiramente mais atraente no futuro. Não é de surpreender que uma parcela semelhante de executivos de biofarmacêuticas indique que seguirá esse posicionamento. No entanto, nossa análise de 50 ecossistemas de saúde europeus sugere que essa busca ainda está em sua infância. As empresas biofarmacêuticas participam de apenas 26% e orquestram apenas 8% desses 50 ecossistemas.

ANEXO 5

Atratividade financeira, probabilidade das biofarmacêuticas prosseguirem e o direito das biofarmacêuticas de vencer



Nota: % de respondentes que atestam que o grupo de stakeholders tem o maior direito de ganhar para o respectivo arquétipo

Fontes: pesquisa de 2021 entre 150 executivos de saúde; análise Strategy&

Por outro lado, os órgãos públicos participam em 72% e orquestram 24% dos ecossistemas avaliados. Isso levanta um ponto de interrogação sobre a autopercepção das biofarmacêuticas de ter um claro direito de vencer como orquestradoras de cuidados de doenças (48%) e as chances das empresas de ter sucesso nessa função.

O direito das biofarmacêuticas de vencer como orquestradoras do ecossistema

Prós

- Compreensão profunda da doença e da biologia humana
- Capacidades de navegação profunda no sistema de saúde e nos recursos regulatórios
- Confiança da sociedade na eficácia, segurança e privacidade de dados no desenvolvimento clínico



Contras

- Obstáculos regulatórios para o acesso a dados
- Baixa disposição para compartilhar dados com as biofarmacêuticas entre indivíduos saudáveis¹⁴
- Alto grau de competição entre as empresas biofarmacêuticas, reduzindo a probabilidade de parcerias
- Capacidades e infraestrutura digital, de dados e analítica limitadas



Levando em conta todos esses fatores, acreditamos que os executivos das biofarmacêuticas superestimam seu direito de vencer ao posicionar sua empresa como orquestradora, a menos que desenvolvam uma série de capacidades importantes. Para ter sucesso, as biofarmacêuticas devem, portanto, incorporar aprendizados de estudos de caso não pertencentes à biofarmacêutica que:

- Garantam maior foco em uma área de doença específica ou parte da jornada de cuidados
- Construam maior proximidade com o cliente, com acesso direto
- Coloquem a experiência e a confiança do cliente em primeiro lugar
- Projetam modelos de negócios, operacionais e de dados escaláveis
- Equilibrem as aquisições específicas para fechar as lacunas de capacidade principal com parcerias significativas para efeitos de rede

Enquanto isso, os executivos das biofarmacêuticas também devem proteger seus riscos e preparar seus negócios para serem compatíveis com um orquestrador que não seja de biofarmacêutica, apesar de isso os afastar ainda mais da intermediação do acesso aos pacientes e aos dados.

Conclusão

A transformação da saúde está acontecendo a toda velocidade. Até 2035, as empresas biofarmacêuticas enfrentarão um ambiente de mercado significativamente diferente do que estão operando atualmente, com imensos riscos para seu modelo de negócios. No entanto, uma coisa é clara: esperar para ver não é uma opção. Em vez disso, os executivos das biofarmacêuticas precisam transformar e evoluir suas cadeias de valor para abraçar e alavancar o potencial de novas tecnologias, abordagens orientadas por dados e cenários regulatórios em evolução. Ao mesmo tempo, eles devem se preparar para renovar seus modelos de negócios.

Aqui nós acreditamos que o foco será fundamental: recomendamos que as empresas biofarmacêuticas identifiquem suas ofertas e capacidades diferenciadas; entendam como as demandas do mercado e dos clientes estão mudando em seu campo de negócios; e formulem e executem uma estratégia focada, seguindo um ou uma combinação dos três papéis arquetípicos descritos acima.

Nos próximos meses, a Strategy& acompanhará você nesta jornada com mais pesquisas e análises sobre as tendências de LIFEcare que evoluem rapidamente e irá apoiá-lo na **concretização da sua estratégia**.



Notas finais

1. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2019/social-determinants-of-health.html>
2. [https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667\(20\)30204-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667(20)30204-8/fulltext)
3. <https://www.fiercehealthcare.com/payer/unitedhealthcare-to-offer-fully-insured-members-free-year-long-peloton-subscriptions>
4. <https://www.nature.com/articles/s41379-021-00919-2>
5. <https://www.eunethta.eu>
6. <https://www.novartis.com/news/media-releases/world-first-agreement-between-novartis-and-nhs-enables-broad-and-rapid-access-first-class-cholesterol-lowering-medicine-leqvio-vinclisiran>
7. <https://fortune.com/2021/11/04/deepmind-spins-out-alphabet-company-isomorphic-drug-discovery-company>
8. https://pharma.lonza.com/technologies-products/cocoon-platform?atrkid=V3%20ADW7AA8A396_122843174534_kwd-942179466416__529742039757_g_c__%20&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=lonza%20cocoon&utm_%20content=!acqlv3!122843174534_kwd-942179466416__529742039757_g_c__&utm_%20campaign=Search%3A+Intent%3A+Brand&gclid=Cj0KCQiAy4eNBhCaARIsAFDVTl25gTC%20gwYUTXw_doY6j-5KT3nQO9QI_L1ivkNKIG39yEM6NzYn3yKMaAnujEALw_wcB
9. <https://www.youtube.com/watch?v=o42wwcQoHqo>
10. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/digitale-versorgung-gesetz.html>
11. <https://www.healthcareitnews.de/frankreich-zieht-nach>
12. <https://strategyandinsider.podigee.io/14-episode14>
13. <https://aws.amazon.com/health/biopharma>
14. <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/89062/Deutsche-trauen-Universitaeten-bei-der-%20Krebsforschung-am-meisten-zu>

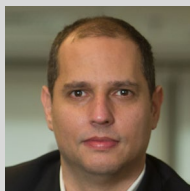
Contatos

Brasil



Bruno Porto

Sócio e líder da indústria da Saúde da PwC Brasil
bruno.porto@pwc.com



Jacques Moszkowicz

Sócio da Strategy& para a Indústria da Saúde
jacques.moszkowicz@pwc.com

Global



Ron Chopoorian

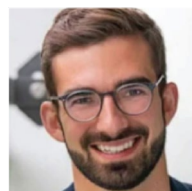
Líder global das Indústrias da Saúde - Sócio da PwC EUA
ronald.chopoorian@pwc.com

Europa



Dr. Thomas Solbach

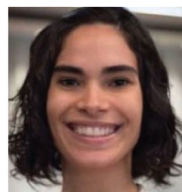
Sócio da PwC Alemanha
thomas.solbach@strategyand.de.pwc.com



Patrick Grünewald

Diretor da PwC Alemanha
patrick.gruenewald@strategyand.de.pwc.com

Reino Unido



Thalita Marinho

Sócia da PwC Reino Unido
thalita.marinho@pwc.com

Austrália



Sarah Butler

Sócia da PwC Austrália
sarah.butler@strategyand.au.pwc.com

China



Jingyu Cai

Sócio da PwC China
jingyu.cai@cn.pwc.com

Japão



Daisuke Baba

Sócio da PwC Japão
daisuke.baba@pwc.com

Estados Unidos



Greg Rotz

Sócio da PwC EUA
greg.rotz@pwc.com

Digital, dados e tecnologia



Holger Schmidt

Sócio da Strategy& Alemanha
holger.schmidt@strategyand.de.pwc.com



2021 EDM Conselho

Farmacêutico/Ciências da Vida

Relatório Global de Referência de Gerenciamento de Dados

Estudo Global Data Management Benchmark, medindo como as organizações estão lidando com seus programas de gerenciamento de dados.



Dr. Christian Kaspar

Sócio da Strategy& Alemanha
christian.kaspar@strategyand.de.pwc.com



Preparando-se para o futuro da indústria farmacêutica baseado em dados (Q1/22)

À medida que a Inteligência Artificial e outras tecnologias emergentes continuam a transformar a maneira como os cientistas podem fazer pesquisas e como as empresas fazem negócios, as empresas estabelecidas precisam se adaptar – rapidamente.

R&D



Dr. Malte Kremer

Diretor da Strategy& Alemanha
malte.kremer@strategyand.de.pwc.com



Aceleração de ensaios clínicos pós-covid (Q1/22)

Avaliação da evolução das alavancas de aceleração de ensaios clínicos e implicações para os atuais programas de desenvolvimento clínico.

Operações



Dr. Jens Neumann

Sócio da Strategy& Alemanha
jens.neumann@strategyand.de.pwc.com



Operações farmacêuticas NextGen

Cinco pontos problemáticos comuns nas operações farmacêuticas e como abordá-los com soluções digitais.

Comercial



Dr. Thomas Solbach

Sócio da Strategy& Alemanha
thomas.solbach@strategyand.de.pwc.com



Impulsionando o futuro da saúde

Perspectiva sobre saúde habilitada digitalmente em 2030 e como a biofarmacêutica pode defender e expandir seus negócios.



Christian Wilkens

Sócio da Strategy& Alemanha
christian.wilkens@strategyand.de.pwc.com



Transformação liderada pelo cliente na indústria farmacêutica

A transformação do marketing e do compromisso interfuncional com o cliente que é realmente liderada pelas necessidades do cliente e focada em sua experiência.

strategy&

Part of the PwC network



Podcast Strategy& Insider

Junto a formadores de opinião do emergente sistema LIFEcare, o Strategy& Insider Podcast explora algumas das tendências futuras mais críticas e seus impactos. As conversas levarão você à vanguarda de onde a inovação ganha vida e fornecerão *insights* que realmente importam.

Escaneie para ouvir



Ou busque por 'Strategy& Insider'



Sobre os autores

Dr. Thomas Solbach assessora clientes na indústria de saúde e ciências da vida globalmente. Ele é especialista em ajudar fornecedores de soluções biofarmacêuticas, de diagnóstico e de saúde digital a desenvolver estratégias diferenciadas, competências e modelos operacionais resilientes com foco particular em medicina de precisão. Ele lidera a prática comercial farmacêutica e de ciências da vida da Strategy& na região EMEA. Baseado em Frankfurt, é sócio da PwC Strategy& Alemanha.

Dr. Christian Wieber assessora clientes da indústria de saúde e ciências da vida em todo o mundo. Ele trabalha com provedores de soluções biofarmacêuticas, de diagnóstico e de saúde digital para combinar capacidades comerciais e de P&D tradicionais com soluções de saúde digital para derivar estratégias de crescimento e modelos de negócio inovadores. Baseado em Frankfurt, ele é gerente da PwC Strategy& Alemanha.

Patrick Grünewald assessora clientes do setor de saúde e ciências da vida em todo o mundo. Ele é apaixonado por inovação em saúde e se concentra em soluções de saúde digital e estratégias de ecossistema. Ele trabalha com provedores de soluções biofarmacêuticas, de diagnóstico e de saúde digital para formular estratégias vencedoras, projetar modelos de negócio atraentes e desenvolver as capacidades organizacionais necessárias. Baseado em Frankfurt, é Diretor da PwC Strategy& Alemanha.

Sebastian Schwärzler assessora clientes da indústria de saúde e ciências da vida em todo o mundo. Ele trabalha com provedores de soluções biofarmacêuticas, de diagnóstico e de saúde digital em inovação de negócios e soluções, abrangendo experiência em empreendimentos e construção de parcerias. Baseado em Munique, é Associado Sênior da PwC Strategy& Alemanha.

A equipe de autores foi apoiada por uma ampla gama de entusiastas do Futuro da Saúde, incluindo Christian Spandöck, Dra. Vanessa Johnen, Iryna Stadnyk, Dra. Lina Reypens, Cornelia Rieger, Grace Iwanovski, Ludwig Köhler, Nicola Werra, Marius Lorenz, Janika Albrecht, Dr. Lucas Mittelmeier, Tobias Grunert, Magdalena Worm e Isabel Bayer, entre outros, além de especialistas da prática de varejo e consumo, como Esther Liesenberg, Reinhard Vocke e Jens Langkammer.

Strategy&

A Strategy& é uma empresa global de consultoria de estratégia posicionada de forma única para ajudar a entregar seu melhor futuro: aquele que é construído na diferenciação de dentro para fora e adaptado exatamente para você. Como parte da PwC, estamos construindo todos os dias os sistemas vencedores que estão no centro do crescimento. Combinamos nossa poderosa visão com esse *know-how*, tecnologia e escala tangíveis para ajudá-lo a criar uma estratégia melhor e mais transformadora desde o primeiro dia.

Como o único negócio de estratégia em escala que faz parte de uma rede global de serviços profissionais, incorporamos nossos recursos de estratégia às equipes de linha de frente da PwC para mostrar aonde você precisa ir, as escolhas que precisará fazer para chegar lá e como acertar.

O resultado é um autêntico processo de estratégia, poderoso o suficiente para capturar a possibilidade, e pragmático o suficiente para garantir uma entrega eficaz. É a estratégia que conduz uma organização através das mudanças de hoje e gera resultados que redefinem o amanhã. É a estratégia que transforma a visão em realidade. É estratégia, transformada em realidade.

strategy&

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com/br



Mantenha-se atualizado

Inscreva-se aqui
para receber as
últimas tendências da
Strategy& e liderança de
pensamento e do setor.



@ 2022 PwC. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à rede PwC e/ou uma ou mais de suas firmas-membro, cada uma das quais é uma entidade legal separada. Consulte www.pwc.com/structure para obter mais detalhes. As menções de Strategy& referem-se à equipe global de estrategistas práticos que está integrada à rede de empresas da PwC. Para mais informações sobre Strategy&, consulte www.strategyand.pwc.com. Não é permitida a reprodução total ou parcial sem permissão por escrito da PwC. Aviso: este conteúdo é apenas para fins gerais e não deve ser usado como substituto da consulta a assessores profissionais.