



Pharma Outlook 2030: Da evolução à revolução

Uma guinada no foco

Global Strategy Group

www.kpmg.com.br

Pharma Outlook 2030

O setor farmacêutico encontra-se em um tempo de tomada de decisões muito importantes para o seu futuro. Em um mercado caracterizado pela mudança das atitudes da fonte pagadora e pelo empoderamento do paciente, nem os ajustes adicionais, tampouco o progresso paulatino, provavelmente irão impedir o declínio do modelo de negócio farmacêutico convencional.

Este estudo olha para o futuro, para um cenário de 2030, para examinar as tendências que estão revolucionando o setor; tendências que achamos que terão impactos dramáticos.

Acreditamos que os faturamentos, bem como os modelos de negócio e os modelos operacionais, irão ficar bem abaixo das projeções atuais, já que eles não refletem a turbulência do mercado.

Equipes de executivos precisam considerar criteriosamente em qual tipo de empresas que elas querem estar - e desenhar o caminho mais adequado na direção dessa condição futura.

Ao se preparar para esse futuro agora, as organizações não somente reduzem o risco de diminuição na receita, mas também abrem novas oportunidades de crescimento. Nos próximos meses, produziremos uma série de artigos de *Thought Leadership* que examinarão em mais profundidade tópicos específicos delineados neste trabalho, que descreverão a situação referente aos tempos voláteis que estão por vir.

Boa leitura!



Roger van den Heuvel

Partner, Head of Life Sciences
Global Strategy Group



Chris Stirling

Partner Global Chair,
Life Sciences



Mudanças relevantes

Qualquer um que visualize as previsões atuais de receita do setor farmacêutico poderia ser perdoado por achar que tudo anda bem. Todavia, as premissas por trás dos números não levam em consideração, de forma adequada, as mudanças muito sérias que estão perturbando o *status quo* do setor. A primeira mudança encontra-se no equilíbrio de poder por toda a cadeia de valor da saúde, conforme os governos e as seguradoras assumem o centro das atenções, pressionando as empresas farmacêuticas a reduzir preços e a demonstrar maior valor a partir de suas terapias. Em segundo lugar, acreditamos que uma mudança perceptível de tratamento para a prevenção, o diagnóstico e a cura, ficará cada vez mais forte ao longo do tempo, atraindo assim um grande número de novos *players* de dentro e de fora do setor.

Comparações com o setor automotivo

Muitos dos acontecimentos do setor farmacêutico espelham aqueles que ocorrem no setor automotivo. Da mesma maneira que no setor farmacêutico, o setor é relativamente maduro e composto de alguns poucos grandes *players*. E as montadoras também enfrentam uma pressão intensa por parte dos agentes reguladores - no seu caso específico para diminuir emissões, para acelerar a mudança para veículos elétricos e outros veículos não poluentes. A dependência crescente da tecnologia, principalmente de *softwares*, está atraindo o interesse de novos *players* como o Google, o Uber e a Tesla, os quais estão focando em mobilidade, ao invés de destacar o setor automotivo em si.

Mudança 1: Pressão descendente sobre a precificação

Com a demanda por serviços de saúde crescente e com orçamentos decrescentes, os governos e a fonte pagadora estão exercendo pressão para influenciar os preços para baixo. Um exemplo ousado envolve a Holanda. Não satisfeita com a quantidade impressionante de negócios com os maiores *players* do setor farmacêutico, ela está procurando utilizar o poder da União Europeia para criar ganhos de escala ainda maiores. Atualmente, vários países estão se agrupando em uma máquina de compras única com um poder de barganha muito maior.¹ Essa iniciativa, em seus estágios iniciais, também está sendo examinada por outros países que buscam diminuir os seus gastos com medicamentos.

Além disso, os governos, as seguradoras e os pacientes estão exigindo uma maior transparência em torno da precificação de medicamentos. O princípio antigo de pagamento por serviço de saúde prestado também está sob ataque. A fonte pagadora, as seguradoras e os hospitais não estão mais dispostos a simplesmente pagar por uma abordagem de modelo de venda por pressão sem valor agregado de produtos; eles querem que os pagamentos dependam do êxito de seus produtos e de seus procedimentos através de resultados mensuráveis.

Em maio de 2016, a seguradora de saúde Cigna, baseada nos EUA, anunciou contratos com base no valor com a Sanofi, a Regeneron e a Amgen referentes a medicamentos de redução de nível do colesterol, com a seguradora recebendo descontos caso os níveis de colesterol não fossem baixados o suficiente logo após a terapia.² Outro sistema americano - o Harvard Pilgrim Health Care - assinou um contrato com base em valor com o laboratório Lilly referente ao seu medicamento para diabetes o Trulicity, com abatimentos por desempenho abaixo do esperado, e um programa de incentivo visando a exceder as metas dos pacientes.³

Por outro lado, o Pagamento de Incentivo da Reforma do Sistema de Partos do Estado de Nova York tem o objetivo ambicioso de mover de 80 a 90 por cento dos pagamentos de atendimento administrado para metodologias com base em valor até 2020 - uma política que terá um efeito dominó significativo para as empresas de medicamentos.⁴ Também nos EUA, a Força-Tarefa de Transformação dos Serviços de Saúde composta de prestadoras, seguradoras e colaboradores tem se comprometido a mudar 75 por cento dos negócios de seus membros para contratos com incentivos para resultados, para qualidade e para o Gerenciamento de Custos da Saúde até janeiro de 2020.⁵

Um dos desafios que os fabricantes de medicamentos enfrentam é a construção de relacionamentos mais próximos com os pacientes. Isso traz muitos benefícios - incluindo um melhor entendimento da experiência do paciente e uma maior adesão. Todavia, o setor ainda tem o que fazer para se tornar uma parte de confiança do sistema de saúde.

Embora a precificação com base em valor (VBP) venha com uma boa parte de riscos e desafios, como evidenciado pelo medicamento Entresto da Novartis, existe um grande potencial de se criar uma situação do tipo ganha-ganha para múltiplas partes interessadas dos serviços de saúde, caso ela seja estruturada e implementada da maneira certa.⁶

No estudo da KPMG, *Value-based pricing in pharmaceuticals – hype or hope?*⁷ exploramos em mais detalhes alguns dos desafios de se introduzir uma abordagem de precificação com base em valor.

Mudança 2: Do tratamento à prevenção... e além

Acelerado por uma gama animadora de novas tecnologias disruptivas, o setor farmacêutico precisa reinventar o seu futuro. Até 2030, não devemos simplesmente esperar terapias com alvos mais específicos, pois os profissionais também estarão aptos a prever a probabilidade de um paciente ser diagnosticado com uma doença ou condição de saúde, mas mudar de tratamento de sintomas para medidas de prevenção e curas completas, ao invés de promover um período de melhora temporário.

Nesse novo mundo, alguns quadros poderão se tornar algo do passado. Por exemplo: agora é possível curar a Hepatite C, a qual era vista anteriormente como incurável, e afligindo 180 milhões de pessoas em todo o mundo.⁸ Isso criou uma mudança de paradigma que apanhou os profissionais de saúde, os pacientes e a fonte pagadora de surpresa.

Essa mudança é influenciada por três acontecimentos básicos:

- novas terapias inovadoras;
- avanços na tecnologia;
- a transformação da saúde em produto de consumo através do maior acesso aos dados por parte dos pacientes.

Estes últimos permitem que os pacientes entendam melhor e que fiquem mais envolvidos na administração de suas condições, comportamento este que, por sua vez, elevará as expectativas.

Os efeitos dessas mudanças, e a velocidade com que alguns métodos de tratamentos históricos são substituídos, serão inevitavelmente diferentes por área terapêutica.

Impacto das principais tendências

O quadro avalia o impacto potencial das tendências selecionadas em quatro áreas terapêuticas: oncologia, neurologia, diabetes e cardiovascular.

			Prevenção			
						
			Oncologia	Neurologia	Diabetes	Cardiovascular
Viabilizadores						
Novas terapias (exemplos selecionados)	Genética	Seleção de genes, genotipia, perfil e mapeamento genético, terapia genética				
	Programação celular	Terapias de células-tronco				
Avanços na tecnologia	Impressão 3D	Modelos, órgãos e células impressos em 3D				
	Nanotecnologia	Nanorobôs, nanopartículas, nanochips				
	Biônica	Órgãos artificiais, implantes, próteses, dispositivos assistivos, exoesqueletos				
	Análise lógica preditiva	Inteligência artificial, análise lógica de Big Data				
Transformação da saúde em produto de consumo	Acesso do paciente a dados e à tecnologia	Dispositivos e aplicativos vestíveis de monitoramento, gamificação e medicina digital				

Fonte: Análise KPMG, 2016

Observação: Estes exemplos não cobrem todas as possibilidades. Eles foram selecionados para demonstrar os principais desenvolvimentos básicos por trás da segunda mudança.

Exemplos das principais tendências

Os pesquisadores de Harvard desenvolveram um método automatizado de diagnóstico de câncer com base em inteligência artificial, o qual é capaz de determinar a presença de câncer de pulmão através do exame das "células dos linfonodos".²⁰

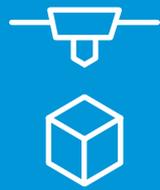


Genética

O Instituto Nacional de Coração e Pulmão do Imperial College em Londres desenvolveu um teste de sangue para detectar 174 genes diferentes que levariam a 17 condições cardíacas herdadas.⁹ E, desde março de 2015, a prestadora de serviços de informações diagnósticas Quest Diagnostics tem oferecido o Neurome, que ajuda no diagnóstico de distúrbios neurológicos raros em crianças. Pesquisadores no Hospital da China Ocidental da Universidade de Sichuan também começaram a utilizar a edição genética para testar células do sangue em pacientes portadores de câncer do pulmão.¹⁰



Programação celular



Impressão 3D

Em fevereiro de 2016, a ViaCyte e a Janssen Biotech concordaram em consolidar os ativos do grupo Janssen BetaLogics dentro da ViaCyte para descobrir a cura da diabetes Tipo 1 através do tratamento de células-tronco.¹¹

A Kiadis Pharma está desenvolvendo imunoterapias baseadas no transplante de células-tronco para tratar - e potencialmente curar - cânceres do sangue com o seu produto 'ATIR101',¹ atualmente inscrito para testes clínicos de Fase 2. Por outro lado, a International Stem Cell Corporation (ISCO) está trabalhando na direção do desenvolvimento de uma cura potencial para a doença de Parkinson utilizando terapia de células-tronco, com pacientes inscritos em testes de Fase 1.¹²

- = Redefinição de prevenção
- = Redefinição de diagnósticos
- = Redefinição de cura
- = Redefinição de tratamento

Fonte: Análise KPMG, 2016

Observação: Estes exemplos não cobrem todas as possibilidades. Eles foram selecionados para demonstrar os principais desenvolvimentos básicos por trás da segunda mudança.



Empoderamento dos pacientes

Acesso do paciente a dados e à tecnologia

Inúmeros aplicativos têm sido desenvolvidos para monitorar diversas condições, para se comunicar com prestadores de serviços de saúde, para educar pacientes e para auxiliar os médicos em seus esforços preventivos. Por exemplo: o aplicativo de *coaching* de saúde Noon auxilia as pessoas que vivem com um quadro pré-diabético a perder peso e a gerenciar a saúde de acordo com um estudo publicado no *British Medical Journal Open Diabetes Research & Care* em setembro de 2016.

Ao mesmo tempo em que acreditamos que a tecnologia na última onda irá beneficiar uma população rica, urbana e consciente em termos de saúde, será apenas uma questão de tempo para que isso se espalhe para os outros grupos demográficos. Os serviços de saúde no mercado emergente podem até ultrapassar os modelos ocidentais de atendimento centrados em hospitais. Por exemplo: em Ruanda, a plataforma digital de serviços de saúde Babylon proporciona aos pacientes acesso a médicos através de um aplicativo de consulta *online*.²¹



Análise lógica preditiva



Biônica

Uma lente de contato inteligente, desenvolvida em conjunto pela Verily Life Science (uma controlada da Alphabet) e pela Novartis, mede os níveis de glicose nas lágrimas de seu portador e pode transmitir dados para um dispositivo sem fio. Espera-se que as lentes estejam prontas para testes em humanos em 2016/17.¹⁸

Uma fabricante de corações artificiais, a SynCardia, baseada nos EUA, tem aprovações nos EUA, no Canadá e na Europa para utilizar um coração completamente artificial como uma ponte para transplante para pacientes com falha cardíaca biventricular em estágio final.¹⁹



Nanotecnologia

O impacto da impressão 3D está se ampliando, incluindo a primeira pílula impressa em 3D aprovada pelo FDA em agosto de 2015. Essa tecnologia atualmente está também encontrando o seu caminho para a prevenção.¹³ De acordo com um estudo recente, a modelagem e a impressão 3D poderão auxiliar os médicos a localizarem e identificarem placas nas artérias para prevenir a ocorrência de ataques cardíacos.¹⁴

Um estudo conduzido na Heriot-Watt University na Escócia está testando medicamentos em células tumorais do cérebro impressas em 3D que crescem e imitam o crescimento de tumores do cérebro reais. Isso facilitará os novos tratamentos e acelerará a disponibilidade de novos medicamentos vitais.¹⁵

A Novartis estabeleceu uma parceria com a Proteus, que desenvolveu uma pílula inteligente habilitada sensorialmente que, uma vez engolida, pode coletar informações que podem ser utilizadas para diagnosticar pacientes.¹⁶

Em junho de 2016, pesquisadores da Bar-Ilan University de Israel desenvolveram um nanorobô construído inteiramente a partir de DNA. Ele foi programado para trocar de uma posição "desligado" para uma posição "ligado" para atacar o câncer. Projetado com o formato de concha, está capacitado a trabalhar como um transportador de medicamentos de quimioterapia dentro do corpo humano. O nanorobô abre para liberar o medicamento somente no momento em que identifica as proteínas moleculares especiais presentes nas células cancerosas, então destruindo essas células, sem causar qualquer dano às células saudáveis.¹⁷

Os novos campos de atuação do setor farmacêutico

Fica aparente que a indústria farmacêutica está começando a reconhecer o impacto de duas grandes mudanças: a pressão descendente sobre a precificação e o movimento na direção da prevenção, do diagnóstico e das curas reais. Essas mudanças estão transformando a ordem já estabelecida, abrindo portas para uma nova concorrência, e forçando as empresas a repensarem onde elas atuam - e com quem elas atuam, o que requer uma ênfase crescente na colaboração e na parceria. Entre outros, vemos três novos 'campos de atuação' emergentes como resposta à disrupção: tecnologia farmacêutica, genética e imunoterapia.

Tecnologia farmacêutica

Um número crescente de organizações farmacêuticas e empresas de dispositivos médicos está estabelecendo parcerias e integrando-se com empresas de tecnologia.

Em uma tentativa de ajudar com a imensa e crescente condição insalubre da diabetes, a Sanofi e a Verily, a unidade de Ciências da Vida do Google, anunciaram em setembro de 2016 que elas investiriam aproximadamente 500 milhões de dólares em um negócio em conjunto (*joint venture*) para combinar dispositivos, *softwares* e medicamentos.²²

Acreditamos que as empresas de dispositivos médicos estão liderando a cooperação com as empresas de tecnologia. Por exemplo: na área da diabetes, uma parceria interessante envolve a gigante de dispositivos Medtronic em conjunto com a empresa de tecnologia Qualcomm, para desenvolver um sistema de acompanhamento contínuo da glicose que também gerará *insights* passíveis de pronta utilização para os pacientes e as prestadoras.²³

"Vemos três novos 'campos de atuação' emergentes como resposta à disrupção: tecnologia farmacêutica, genética e imunoterapia."

Os *softwares* estão se tornando cada vez mais importantes nas nossas vidas, e os serviços de saúde não são uma exceção a essa regra. Outra aliança de tecnologia farmacêutica entre a Varian Medical Systems e a Flatiron Health visa a desenvolver registros eletrônicos de saúde, Data analytics e *softwares* baseados na nuvem, de apoio a decisões voltadas para pacientes de oncologia.²⁴

No artigo, *Blurring the Lines: Preparing for Convergence in Health and Life Sciences*²⁵, nós exploraremos as oportunidades que transformarão o mercado global de serviços de saúde, bem como apresentaremos cinco questões principais que qualquer *player* precisa endereçar para aproveitar a oportunidade da convergência.



Genética

A genética tem avançado a uma velocidade intensa nos anos recentes, com a seleção genética abastecendo uma nova onda de aplicações potenciais, tanto para auxiliar na prevenção (via detecção precoce) como em curas reais. As mais importantes empresas de genômica são essencialmente *players* da biotecnologia, atuando independentemente, ou através de colaboração.

Nas próximas décadas, a seleção genética poderá revolucionar o tratamento de diversas doenças, como distúrbios neurológicos ou cânceres. Essa abordagem possibilita que prestadoras de serviços de saúde alterem/substituam o gene problemático, para produzir uma nova proteína terapêutica ou 'silenciar' as células mutantes. Os tratamentos de diversos distúrbios neurológicos estão se beneficiando desses avanços, tal como no caso das doenças de Alzheimer, de Parkinson, de Huntington, de Esclerose Lateral Amiotrófica e no caso de acidentes vasculares cerebrais (AVCs).

A University of Florida Health, nos EUA, criou um processo de testes de genótipo para auxiliar os clínicos gerais a adaptarem o tratamento com base nas informações genéticas dos pacientes. As informações genéticas são utilizadas para entender se um medicamento para a prevenção de coágulos de sangue (Clopidogrel) será eficaz em pacientes após um procedimento cardíaco específico, ou se um procedimento alternativo deve ser prescrito.²⁶

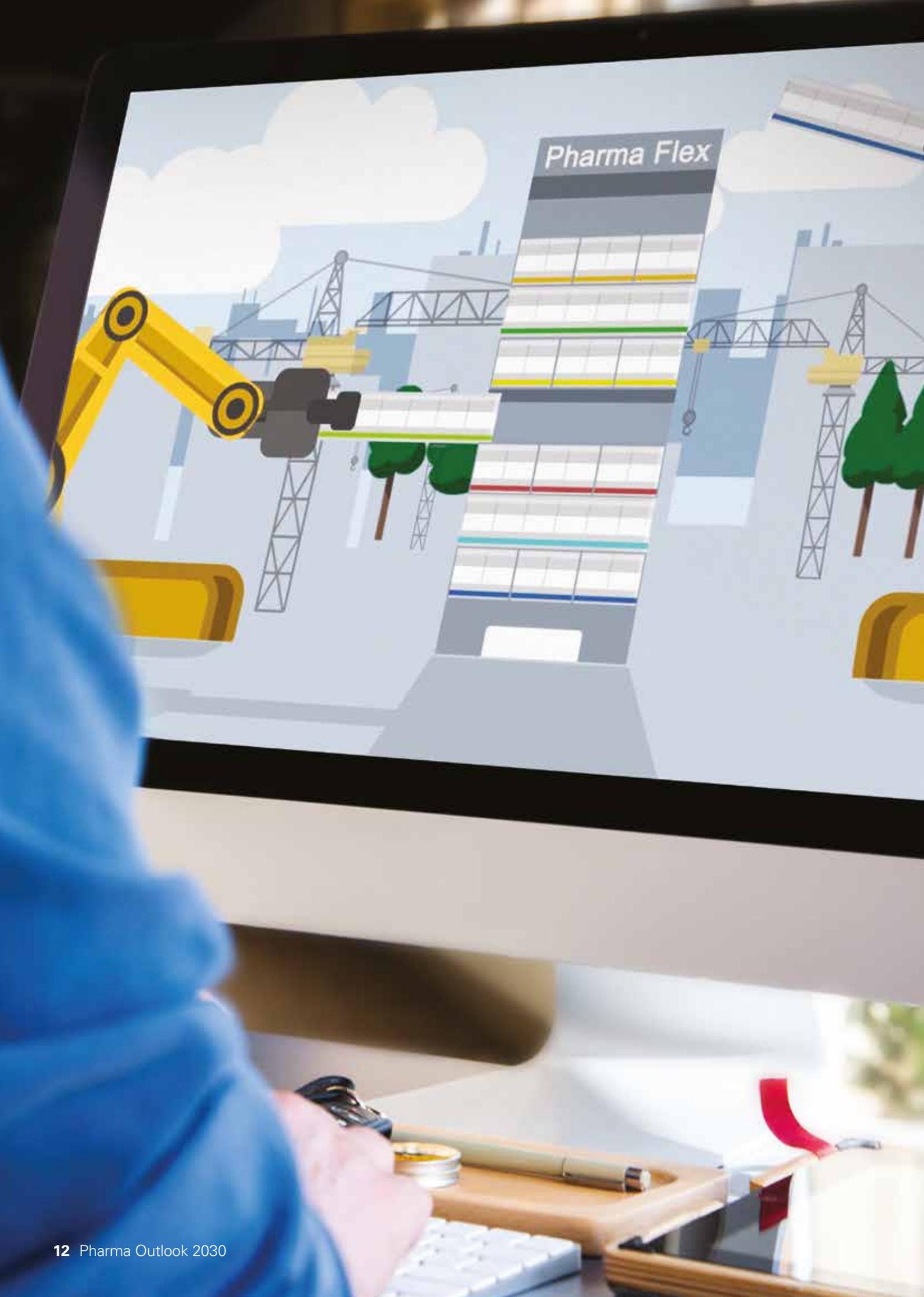
Imunoterapia

A tecnologia também está provocando a expansão de outro campo de atuação: a imunoterapia.

Muitas empresas estão enfocando no desenvolvimento de imunoterapias, seja independentemente ou em colaboração com grandes *players* do setor farmacêutico e, em última análise, na prevenção do aparecimento de doenças.

Os medicamentos baseados em imunoterapia estão sendo cada vez mais utilizados para o tratamento de vários cânceres, mas as empresas também estão explorando a sua utilização no tratamento e na prevenção de outras condições crônicas, como no caso da diabetes, doenças cardiovasculares, doença de Parkinson e Esclerose Múltipla. Por exemplo: a Cardiovox, uma empresa de biotecnologia baseada nos EUA, está desenvolvendo imunoterapias para o tratamento e a prevenção de doenças cardiovasculares, tal como a aterosclerose. Essas terapias poderão potencialmente ser utilizadas para prever o risco de ataques cardíacos.²⁷

Nesse ínterim, a Prothena e a Roche estão desenvolvendo conjuntamente imunoterapias para ajudar a retardar a progressão da doença de Parkinson, ao visar a proteína que está potencialmente envolvida no início e na progressão dessa condição.²⁸



Pharma Flex

O surgimento de três exemplos farmacêuticos perfeitos

Mudanças no modelo de negócio, e um reenfoque em novos campos de atuação, podem ajudar as empresas farmacêuticas a se adaptarem à disrupção. Mas é improvável que mesmo essas mudanças gerem os tipos de crescimento e de receita que os acionistas demandam.

Somente através de uma completa transformação organizacional é que as empresas mais importantes atualmente poderão manter a sua influência e os seus lucros. Isso significa ter que repensar como atuar, o que dá origem a três tipos de "exemplos perfeitos" que acreditamos, irão prevalecer no setor no futuro.

A empresa de carteira ativa

Uma empresa de carteira ativa atua em várias áreas terapêuticas dentro de sua carteira. Por exemplo: aquelas empresas que atuam em tecnologia farmacêutica, em genética e em imunoterapia estão constantemente procurando novas formas de terapia, enquanto estão simultaneamente reavaliando o seu mix de produtos para que este satisfaça necessidades não atendidas. A gestão ativa do ciclo de vida dos produtos no setor farmacêutico está se tornando cada vez mais crítica, conforme o número de medicamentos "blockbuster" protegidos por patentes continua a diminuir.

Swaps recentes de ativos - como aqueles envolvendo a GlaxoSmithKline e a Novartis com relação a interesses relacionados a vacinas, à oncologia e à saúde de consumo²⁹ são apenas um exemplo da gestão de carteiras ativa; uma tendência que provavelmente acelerará e requererá novas competências internas.

A última característica de um *player* de carteira ativa é uma organização modular, com um setor equipado para adquirir e alienar partes de sua carteira de forma "plug-and-play". Para essas empresas, é importante ser flexível e ágil, para atuar de forma a aproveitar as oportunidades.

Nossa análise do cenário de Ciências da Vida confirma o aumento da tendência à especialização, que se manifesta na aquisição de uma carteira complementar à existente. Vamos explorar esse e outros aspectos do modelo empresarial do ramo de *Ciências da Vida* em nosso próximo artigo da série Pharma 2030.

"Somente através de uma completa transformação é que as empresas mais importantes atualmente podem manter a sua influência e os seus lucros."

O organizador da cadeia de valor virtual

As empresas que oferecem 'valor virtual' não possuem nada físico, mas criam 'virtualmente' vários tipos de soluções - embora o seu produto ou serviços finais entregues sejam muito reais. O que elas possuem são dados - e muitos deles - sobre terapias, pacientes e pesquisa. Ao passo que os dados costumavam estar quase que exclusivamente nas mãos das principais empresas de *Ciências da Vida*, eles agora foram liberados - e utilizados para direcionar uma grande mudança.

Pense sobre a oportunidade que um organizador de cadeia de valor virtual possui. Por ex.: orientar os pacientes de forma eficaz através de uma complexa cadeia de valor de serviços de saúde, desde o nascimento até a morte, prestando suporte aos profissionais de serviços de saúde para o atendimento adequado a cada momento, ou mesmo permitindo que as empresas farmacêuticas recebam pagamentos com base em resultados.

Assim como em qualquer outro setor, as empresas de tecnologia, como o Google (e outros *players* menores que podem não existir ainda) podem transformar o setor, e 'fidelizar' o cliente ao criar plataformas de serviços de saúde do tipo *one-stop-shop*. A "Saúde" poderia tornar-se apenas outra área de escolha de consumo, onde o gestor da plataforma oferece tudo para as necessidades do paciente, desde o aconselhamento sobre uma dieta e estilo de vida, o monitoramento das condições através de dispositivos vestíveis, e o acesso a clínicos gerais, a medicamentos, e a dispositivos e possivelmente mesmo até a órgãos de reposição.

Olhando mais adiante, as plataformas são a nova maneira de conectar o fornecimento com a demanda, e é altamente provável que iremos ver uma versão Uber de serviços de saúde, evoluindo além da atual entrega de vacinas para a gripe para a completa disrupção do mercado.³⁰ Assim como no setor automotivo, as organizações farmacêuticas correm o risco de tornarem-se simplesmente outra prestadora para a plataforma.

O especialista de nicho de mercado

Essas empresas tendem a ser menores, e estão organizadas de uma maneira muito diferente dos *players* convencionais. Elas estão focadas em uma única área terapêutica ou doença, e examinam a trajetória completa do paciente, desde a prevenção até a cura real. Um exemplo proeminente é uma empresa como a Novo Nordisk, que foca em diabetes com o objetivo de livrar o mundo dessa doença.³¹

Os *players* de nicho de mercado normalmente se especializam em um segmento mais completo que simplesmente fornecer um tratamento único.

Por exemplo: um especialista em artrite poderia tratar os sintomas, mas também fornecer uma gama de resultados que juntos criariam um melhor estilo de vida para um paciente que sofre de artrite. Isso significaria estender o negócio para a inclusão de sapatos confortáveis para articulações doloridas, com parte de uma *one-stop-shop* para a artrite. A empresa especialista em nicho de mercado poderia tornar-se parte de uma empresa de carteiras, para obter maior acesso à captação de recursos, para permitir a prestação de terapias combinadas e/ou para colaborar com um organizador de cadeia de valor virtual, conectando-se com uma população de clientes mais ampla.







Preparando-se para o futuro

"As empresas farmacêuticas que conseguem aceitar plenamente os exemplos perfeitos mais adequados e dominar a disrupção, têm as maiores chances de gerar valor de verdade."

Para os presidentes de empresas farmacêuticas, não é suficiente apenas reconhecer as mudanças emergentes que o setor enfrenta. Para eles, o maior desafio é converter o impacto dessas mudanças em modelos de negócios e modelos operacionais de uma maneira holística, para se adequarem de forma rápida e decisiva à disrupção.

A lição a ser aprendida a partir desses setores profundamente afetados vem em alto e bom som. As empresas farmacêuticas não podem apenas ajustar parcialmente os modelos de negócio e os modelos operacionais, em tempos onde as regras essenciais do engajamento estão mudando de forma tão dramática. Uma maneira como os presidentes podem se preparar para o futuro é criar laboratórios experimentais integrados ao setor farmacêutico, totalmente independentes que se reportem diretamente a estes. Esses laboratórios podem:

- testar novos exemplos perfeitos que se alinhem à ambição financeira da empresa, para gerar previsões mais realistas que levem em conta a disrupção do setor;
- avaliar quão diferentemente os exemplos perfeitos poderiam impactar a maneira como o negócio é organizado e, tão importante quanto, determinar quais novas competências são necessárias;
- desenvolver um mapa de transição equilibrado que trate os múltiplos riscos significativos que o negócio enfrenta.

As empresas farmacêuticas que conseguem aceitar plenamente os exemplos perfeitos mais adequados, e dominar a disrupção, têm as maiores chances de gerar valor de verdade para os pacientes, o que, por sua vez, poderá influenciar no seu sucesso.

Notas de rodapé

1. "Áustria ingressa na coalizão farmacêutica do Benelux" - Austria joins Benelux in pharma coalition, Site do Governo Holandês acessado em 2 de dezembro de 2016: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/06/17/oostenrijk-sluit-zich-aan-bij-geneesmiddelencoalitie-benelux>
2. "Seguradoras de Saúde Forçam para Atrelar os Preços dos Medicamentos aos Resultados" - Health Insurers Push to Tie Drug Prices to Outcomes, Wall Street Journal, 11 de maio de 2016.
3. "Trucilicity da Lilly ingressa na tendência do pagamento por resultado através do acordo Harvard Pilgrim" - Lilly's Trucilicity joins pay-for-performance trend with Harvard Pilgrim deal, Fierce Pharma, 28 de junho de 2016.
4. "Um Caminho na Direção do Pagamento com Base no Valor: Atualização Anual" - A Path toward Value Based Payment: Annual Update, Secretaria da Saúde, junho de 2016.
5. "Onde os serviços de saúde se encontram em sua caminhada para o pagamento com base no valor" - Where healthcare is now on march to value-based pay, Modern Healthcare, 28 de janeiro de 2015.
6. "Precificação com base em valor dentro do setor farmacêutico: Exagero promocional ou esperança?" - Value-based pricing in pharmaceuticals: Hype or hope, KPMG International, 2016.
7. IBID.
8. "Distribuição e prevalência global dos genótipos de vírus da Hepatite tipo C" - Global distribution and prevalence of hepatitis C virus genotypes, Hepatology, 2015.
9. "Teste de sangue detecta todos os genes conhecidos para condições cardíacas herdadas" - Blood test detects all known genes for inherited heart conditions, Medical News today, 19 de fevereiro de 2016.
10. "Cientistas chineses prestes a ser os primeiros a realizar o teste CRISPR em humanos" - Chinese scientists to pioneer first human CRISPR trial, Nature, 21 de julho de 2016.
11. ViaCyte Adquire os Direitos aos Ativos da BetaLogics; os Dados Preliminares da Carteira Líder Setorial em Expansão e Extensão do teste clínico STEP ONE das Abordagens derivadas de Células-tronco para a Diabetes Tipo 1 são promissores" - ViaCyte Acquires Rights to BetaLogics Assets, Expanding and Extending Industry-Leading Portfolio for Stem Cell-Derived Approaches to Type 1 Diabetes Preliminary data of STEP ONE clinical trial are promising, comunicado à imprensa da Viacyte, 4 de fevereiro, 2016.
12. Designação órfã do Medicamento para o ATIR101™ da Kiadis Pharma expandida ainda mais para incluir tratamento dentro de um transplante de célula-tronco "hematopoietic", Comunicado à imprensa da Kiadis Pharma, 30 de junho de 2016.
13. "Primeiro Medicamento Impresso em 3D aprovado pelo FDA" - First 3D-printed drug approved by FDA, CNN Tech, 4 de agosto de 2015.
14. "Artérias impressas em 3D poderiam ajudar os cardiologistas a prevenir e tratar melhor doenças cardíacas" - 3D Printed Arteries Could Help Cardiologists Better Predict and Treat Heart Disease, 3DPrinting.com, 25 de fevereiro de 2016. 15. "Imprimindo tumores cerebrais em 3D para melhorar o tratamento" - 3D printing brain tumours to improve treatment site da Heriot-Watt University, 25 de maio de 2016.
16. "A pílula inteligente que valia US\$104 bilhões" - The Smart Pill That Was Worth \$104 Billion, Wyatt Investment Research, 10 de fevereiro de 2015.
17. "Aprovações Regulatórias, Coração Totalmente Artificial temporário de 70cc da Syncardia" - Regulatory Approvals, 70cc SynCardia temporary Total Artificial Heart, site da SynCardia acessado em 24 de novembro de 2016: <http://www.syncardia.com/>
18. "A inteligência artificial poderá ajudar a melhorar a precisão dos diagnósticos de câncer" - Artificial Intelligence May Help Improve Accuracy of Cancer Diagnoses, Cancer Therapy Advisor, 15 de julho de 2016.
19. "Ruanda: Programa Digital de Serviços de Saúde a ser lançado em junho" - Rwanda: Digital Healthcare Scheme to Be Launched in June, The East African, 13 de fevereiro de 2016.
20. "As Controladoras da Sanofi e do Google formam uma joint venture de US\$ 500 milhões na área de diabetes" - Sanofi, Google parent form \$500 million diabetes joint venture, Reuters, 12 de setembro de 2016.
21. It's Medtronic & Qualcomm Vs. Google & Dexcom in Race to Develop Next-Gen CGM, Medical Device and Diagnostic Industry, 26 de maio de 2016.
22. "A Varian Medical Systems e a Flatiron Health desenvolverão a próxima geração de softwares de oncologia baseados na nuvem" - Varian Medical Systems and Flatiron Health to Develop Next Generation of Cloud-based Oncology Software, PR Newswire, 26 de maio de 2015.
23. Preparando-se para a Convergência na Saúde e nas Ciências da Vida" - Blurring the lines: Preparing for convergence in health and life science Rotman Magazine, Outono de 2016 (hemisfério norte).
24. "Medicamento personalizado influencia em melhores resultados para certos pacientes cardíacos" - Personalized medicine drives better outcomes for certain heart patients, University of Florida News, 9 de novembro de 2015.
25. "Nossos Produtos: Produtos da CardioVax no Pipeline, Vacina pela Mucosa" - Our Products: CardioVax's Products in the Pipeline, Mucosal Vaccine, site da CardioVax, acessado em 24 de novembro 2016: <http://www.cardiovax.com/our-products.php>
26. "A Prothena relata resultados do Estudo da Fase 1b do PRX002 Demonstrando a Forte Penetração do Anticorpo CNS e a Redução Significativa do Free Serum Alpha em pacientes com a doença de Parkinson" - Prothena Reports Results from Phase 1b Study of PRX002 Demonstrating Robust Antibody CNS Penetration and Signifi Reduction of Free Serum Alpha-synuclein in Patients with Parkinson's Disease, Comunicado à imprensa da Prothena, 9 de novembro de 2016.
27. "Negócio da GSK-Novartis: 'um modelo' para o setor" - GSK-Novartis deal 'a model' for industry, Financial Times, 2 de março de 2015.
28. "O Uber irá disponibilizar até 5 injeções gratuitas contra a gripe e um pacote de atendimento gratuito aos usuários" - Uber will deliver up to 5 free flu shots and a free care pack to users, TechCrunch, 24 de outubro de 2016.
29. O acordo GSK-Novartis "um modelo" para a indústria, Financial Times, 2 de março de 2015.
30. Uber disponibilizará vacinas de gripe e um pacote de cuidados gratuito aos usuários, TechCrunch, 24 de outubro de 2016.
31. Site da Novo Nordisk acessado em 9 de janeiro de 2017: <http://www.novonordisk.co.uk/>

Sobre o Global Strategy Group da KPMG

O Global Strategy Group da KPMG trabalha com organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos para desenvolver e implementar estratégias a partir da Inovação dos Resultados, ajudando assim os clientes a alcançarem as suas metas e os seus objetivos. Os profissionais do Global Strategy Group da KPMG desenvolvem *insights* e ideias para ajudar a tratar desafios organizacionais, tais como crescimento, estratégia operacional, custos, negócios e transformação.

Contatos

No exterior

Chris Stirling

Sócio

Global Chair, Life Sciences

KPMG Reino Unido

Tel.: + 44 20 73118512

E-mail: christopher.stirling@kpmg.co.uk

Peter Gilmore

Diretor

Global Strategy Group

KPMG Estados Unidos

Tel: +1 703 343 2392

E-mail: pgilmore@kpmg.com

Hilary Thomas

Sócia

Global Life Sciences Sector Team

Chief Medical Adviser

KPMG Reino Unido

Tel.: +44 20 73114154

E-mail: hilary.thomas@kpmg.co.uk

Roger van den Heuvel

Sócio

Global Strategy Group

Head of Life Sciences

KPMG Holanda

Tel.: +31 206 567044

E-mail: vandenheuvel.roger@kpmg.nl

Dr. Christoph A. Zinke

Sócio

Head of Global Strategy Group in

China and Asia Pacific

KPMG China

Tel.: +85 221402808

E-mail: christoph.zinke@kpmg.com

Adrienne Rivlin

Diretora

Global Strategy Group

KPMG Reino Unido

Tel.: +20 76941992

E-mail: adrienne.rivlin@kpmg.co.uk

No Brasil

Leonardo Giusti

Sócio

Life Sciences & Pharmaceuticals

Tel.: +55 11 39403213

E-mail: lgiusti@kpmg.com.br

Augusto Sales

Sócio

Global Strategy Group

Tel.: + 55 21 22079443

E-mail: ASales@kpmg.com.br

Bruno Haddad

Sócio-diretor

Deal Advisory

Tel.: +55 21 22079230

E-mail: brunohaddad@kpmg.com.br

Daniel Greca

Gerente sênior

Healthcare e Life Sciences

Tel.: +55 11 39403411

E-mail: dgreca@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br/strategy

www.kpmg.com.br

[!\[\]\(c2115cd54956d90a353bc5e25dc63a00_img.jpg\) \[in\]\(#\) \[!\\[\\]\\(9f33c23dc9a40a31460065fd3b5cb312_img.jpg\\) \\[/kpmgbrasil\\]\\(#\\)\]\(#\)](#)

© 2017 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "Pharma Outlook 2030".