Next in pharma 2024: reinventando a geração de valor

Confira os principais temas da agenda do *C-Level* que poderão influenciar o setor farmacêutico ao longo do ano

pwc

Conteúdo

Desafios do cenário atual 3

Os ventos contrários na indústria farmacêutica são reais e persistentes 4

Repense a estratégia de inovação 7

Acelere o crescimento com inteligência artificial e *analytics* 11

Reduza os gastos e intensifique as ambições 14

Fusões e aquisições como catalisadores da transformação 16

Construa confiança e proteja o negócio 18

Contato 20

Desafios do cenário atual

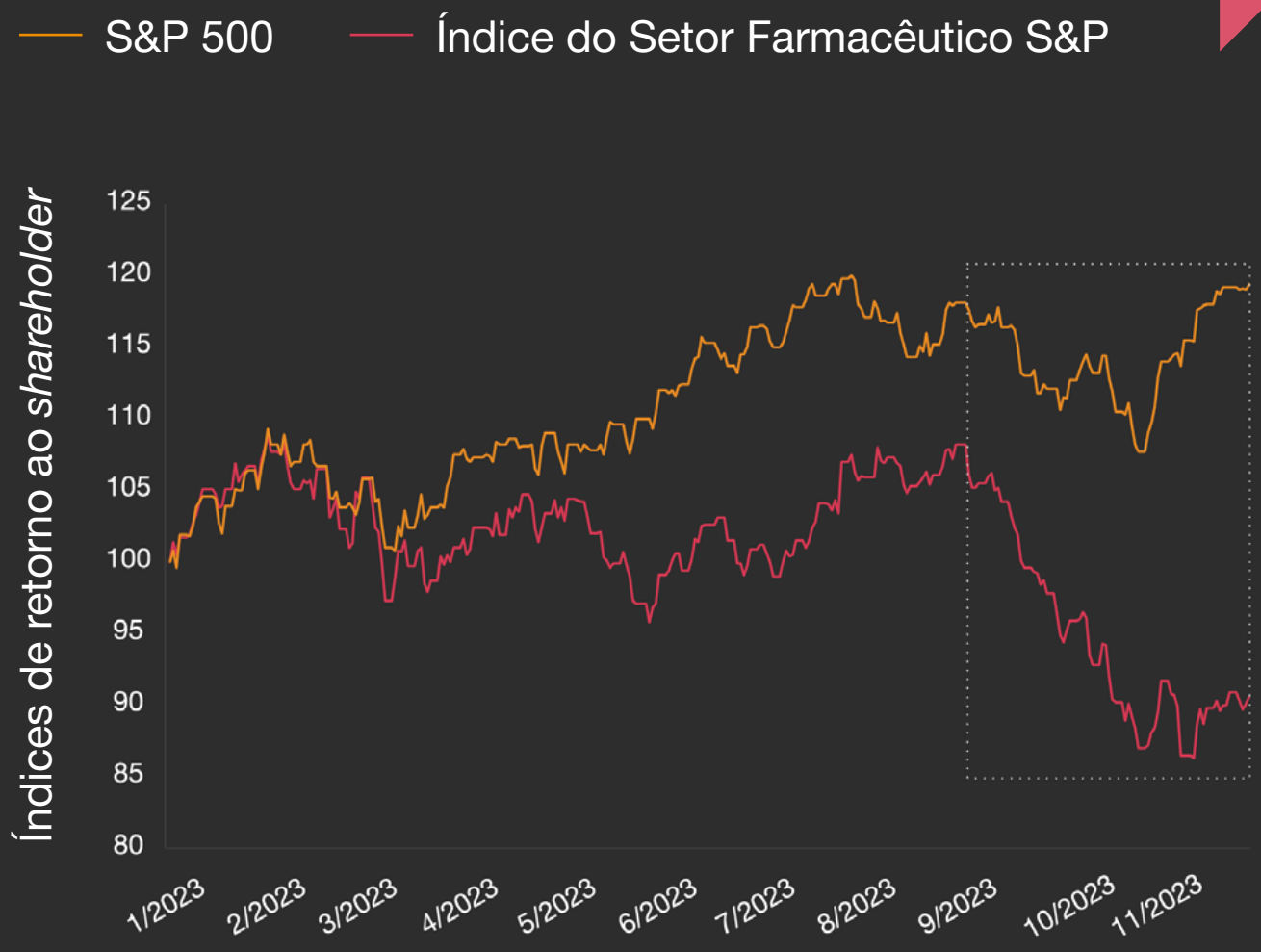
Um setor farmacêutico saudável produz resultados positivos tanto para os pacientes quanto para os investidores.

Em 2023, testemunhamos avanços notáveis no desenvolvimento de vacinas, no tratamento do câncer, em medicamentos GLP-1 – que estão revolucionando os cuidados com a obesidade –, na terapia genética e na tecnologia de "edição" de genes para doenças raras, além de novas terapias para doenças complexas como o Alzheimer.

O desafio de gerar valor na indústria, no entanto, persiste uma vez que os investidores ainda não estão atingindo os resultados esperados. O setor continua a apresentar um desempenho abaixo das expectativas em relação aos índices dos mercados de capitais.

2023 Retorno total para *shareholders*, 03/01/23 – 30/11/23

A partir de setembro de 2023, o índice farmacêutico na bolsa de valores caiu consideravelmente em relação ao S&P 500



Fonte: Capital IQ (dados acessados em 4 de dezembro de 2023).

Os ventos contrários na indústria farmacêutica são reais e persistentes

Nos demonstrativos de resultados, os gastos das empresas farmacêuticas estão subindo em função da inflação, das taxas de juros, dos novos regimes tributários e de um ambiente de riscos crescentes. Nos Estados Unidos, se, por um lado, os custos operacionais tendem a aumentar. Por outro, os preços de alguns dos medicamentos mais utilizados devem cair em decorrência da implementação do *Inflation Reduction Act* (IRA), que permitirá, pela primeira vez, que o Medicare negocie preços.

Isso mudará a definição de valor e a relação entre valor e preço em cada área terapêutica. Diante disso, as empresas do setor estão buscando estratégias que as auxiliem a mitigar os impactos negativos que essas políticas podem ter no acesso a medicamentos cobertos pelo Medicare e no desenvolvimento contínuo desses produtos.

Em 2024, o cenário de operações dessas companhias também enfrenta riscos contínuos de tensões geopolíticas, incertezas na política interna americana e uma retórica de campanha acalorada, além de uma atenção maior ao *enforcement* regulatório em todo o mundo.

Em relação ao cenário latino-americano, e particularmente brasileiro, embora o setor farmacêutico esteja se destacando globalmente com taxas de crescimento impressionantes, superando regiões maduras como América do Norte e Europa, que apresentam um crescimento mais modesto, o ano de 2023 trouxe também desafios significativos para o setor.

No Brasil, o varejo farmacêutico não atingiu as expectativas de crescimento para o ano, além de ter sido severamente impactado por elevadas taxas de juros que afetaram também a sua cadeia de distribuição.

A indústria farmacêutica brasileira também enfrenta uma série de desafios econômicos e estruturais. Entre eles, destaca-se a necessidade de inovação contínua, que é acompanhada por altos custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), assim como a adaptação às novas regulamentações governamentais.

Além disso, a interrupção das cadeias de suprimentos globais, exacerbada pela pandemia da covid-19 e guerra na Ucrânia, além da intensificação da competição local representam desafios significativos para o setor no país.

Dessa forma, quer os executivos da indústria farmacêutica façam movimentos estratégicos planejados, quer adotem táticas adaptativas em resposta a surpresas inevitáveis, uma coisa é certa: o setor pode esperar um escrutínio cada vez maior de suas ações – de suas decisões de precificação, transações de fusão e aquisição, investimentos em inteligência artificial (IA) e reduções da força de trabalho. Isso significa que a confiança dos stakeholders continuará a ser o principal fator a nortear as decisões.

Além desses macrocenários, há uma verdade fundamental sobre estratégia na indústria farmacêutica hoje: há mais concorrência disputando o mesmo espaço. O desenvolvimento científico atua como uma faca de dois gumes.

Ao mesmo tempo que traz avanços, ele abre espaço para uma competição mais direta entre medicamentos lançados em uma mesma área terapêutica, exige investimentos em populações menores de pacientes e requer mais recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em busca dos mesmos alvos biológicos.

Para se destacar neste cenário, as empresas líderes do setor devem aproveitar o momento “para se reinventar e, assim, gerar valor”. Empresas visionárias devem ver 2024 como um ano para entregar resultados robustos tanto para os pacientes quanto para os investidores.

Elas devem ajustar suas agendas de transformação de acordo com o contexto, o que significa reavaliar o equilíbrio dos investimentos em P&D, focando mais em “*white space*” (áreas pouco ou inexploradas do mercado); acelerar produtos ao longo da cadeia de valor com investimentos transformadores em IA; reduzir custos operacionais; e usar negociações em curso como um catalisador estratégico.

Ainda que lançamentos de produtos e outras estratégias de expansão continuem a ser a alma da indústria, planejar o crescimento com base no mesmo modelo de negócios resultará provavelmente em mais do mesmo: resultados decepcionantes nos mercados de capitais.

Com isso, em 2024, as empresas líderes aproveitarão para reinventar o modelo de negócios, estar em consonância com esse novo momento e preparar o terreno para competir de uma nova forma nos próximos anos.

Repense a estratégia de inovação

Mudanças adicionais não serão suficientes para entregar os resultados que o mercado e os pacientes esperam. Uma transformação de verdade será fundamental para obter crescimento expressivo no curto e médio prazo.

A inovação deve estar presente em cada aspecto do modelo de negócios se as empresas realmente almejam quebrar o ciclo de compressão das margens e dos retornos abaixo dos esperados pelo mercado. Começando pela estratégia de investimentos em P&D, as companhias líderes devem aproveitar este ano para olhar de perto o balanço dos investimentos voltados a áreas estabelecidas versus novos mercados (*white space*).

Embora a opção de investir em caminhos já trilhados e mecanismos conhecidos possa transmitir a impressão de menor risco, essa é a mesma estratégia que está produzindo uma competição cada vez mais direta (veja o gráfico) e reduzindo os retornos nos mercados.

Isso ajuda a explicar por que a tendência crescente nas aprovações de novos medicamentos não está se traduzindo em melhoria da performance setorial. Da mesma forma, a mudança observada na última década de concentrar cada vez mais os investimentos em P&D em categorias de cuidados especializados significa, em média, populações menores de pacientes.

Essa estratégia pode melhorar os resultados em áreas com competição limitada e/ou forte poder de precificação. Porém, à medida que essas circunstâncias se tornam cada vez mais raras, o desafio de gerar retornos melhores aumenta.

Os desenvolvimentos vistos nos mercados de obesidade e Alzheimer podem ser bons exemplos de investimento em *white spaces* – mercados comerciais com maior risco, mas menos concorridos e com grandes populações de pacientes.

74% dos executivos afirmam ter a cultura certa para reinvenção.

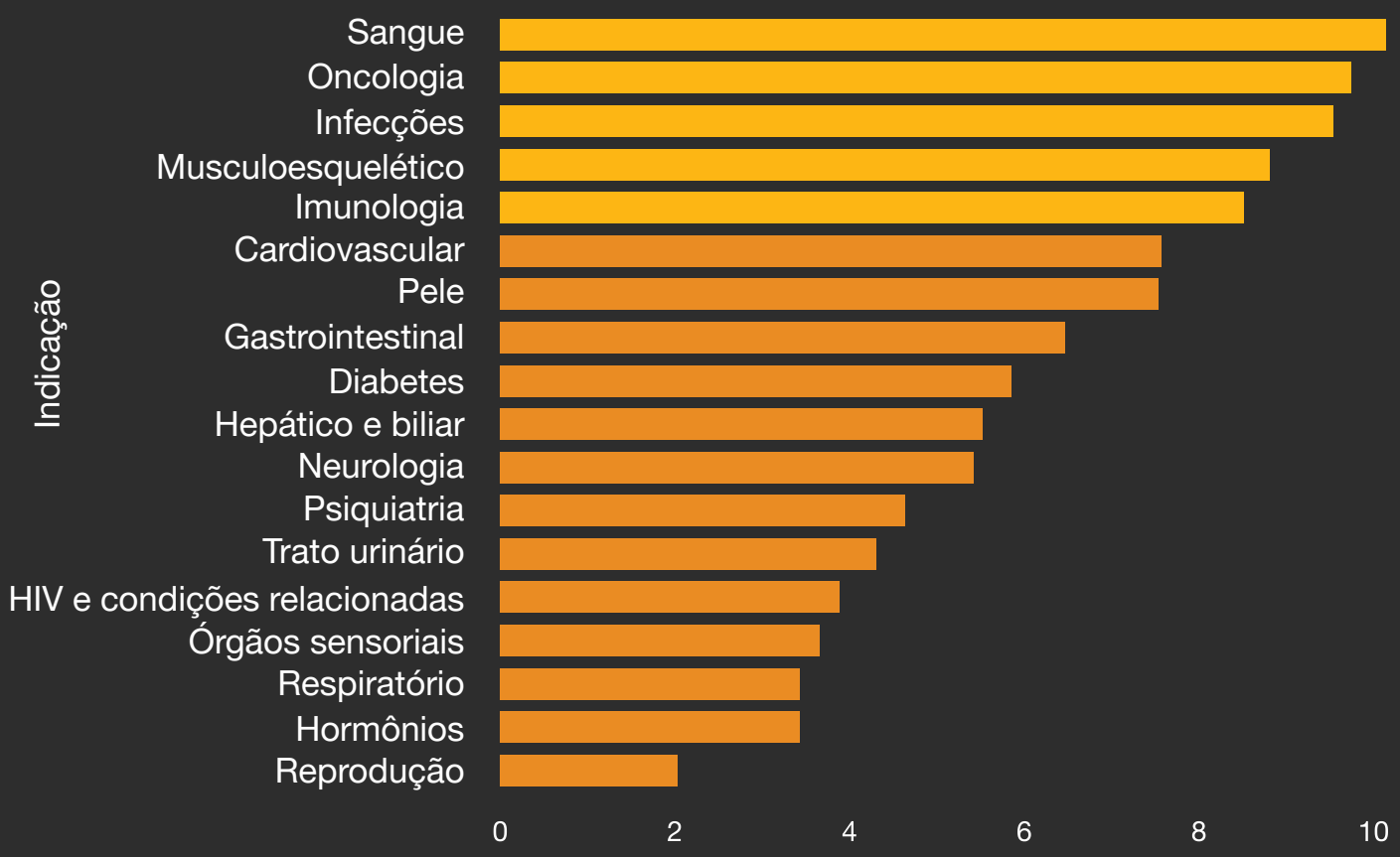
Fonte: Pulse Survey, agosto de 2023.

Intensidade competitiva no curto prazo

Indicações de que notáveis gastos em P&D das 20 maiores empresas farmacêuticas* estão concentrados nos mesmos espaços e pode haver concorrência em um mercado cada vez mais saturado.

Intensidade competitiva dos *players* por gastos em ensaios clínicos (2016-2022; Fases I a III) das 20 principais empresas farmacêuticas*:

Por indicação nível 1



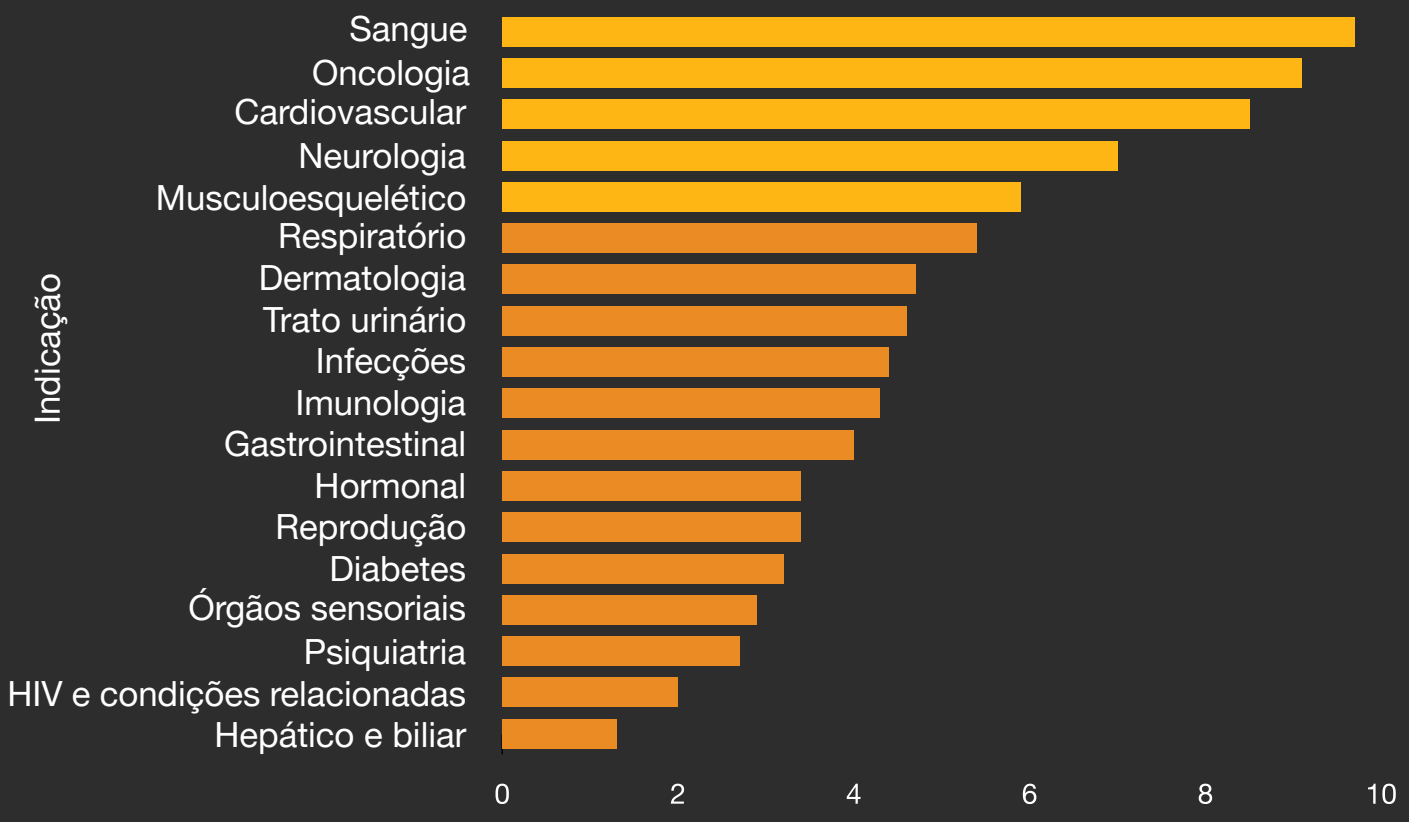
Gastos em ensaios clínicos de P&D: pontuação mais alta indica maior intensidade competitiva com base nos gastos nas fases I e II.

* Vendas com prescrição; intensidade competitiva em 2023 por produtos comercializados (nível de indicação 1 na classificação da Evaluate) e gastos com ensaios clínicos (Fases I-III, 2016-2022) calculados por meio de uma fórmula ajustada do Índice Herfindahl-Hirschman.

Fonte: Evaluate Pharma Ltd. (dados acessados em 9 de novembro de 2023, 12 de novembro de 2023 e 18 de dezembro de 2023).

Ativos comercializados em 2028. Intensidade competitiva de receita para as 20 principais farmacêuticas* por produto comercializado

Intensidade* projetada de receita em 2028 por nível de indicação:



Ativos comercializados em 2028: uma pontuação mais alta indica maior intensidade competitiva por faturamento em 2028.

*Vendas com prescrição; intensidade competitiva em 2028 por produto comercializado (nível de indicação 1 na classificação da Evaluate) e gastos com ensaios clínicos (Fases I-III, 2016-2022) calculados por meio de uma fórmula ajustada do Índice Herfindahl-Hirschman.

Fonte: Evaluate Pharma Ltd. (dados acessados em 9 de novembro de 2023, 12 de novembro de 2023 e 18 de dezembro de 2023).

Ainda que o reequilíbrio do investimento em P&D não seja uma questão de tudo ou nada, os líderes em pesquisa podem confrontar suas empresas a partir destas questões:

- O risco comercial subsequente de competir em mercados estabelecidos está totalmente incorporado aos modelos de Valor Presente Líquido (NPV, na sigla em inglês)?
- Os avanços em IA e computação estão sendo inteiramente aproveitados para acelerar o processo rumo a novas rotas validadas?
- Há colaborações externas suficientes nos espaços inexplorados (*white space*)?
- Em quais áreas é possível aumentar o apetite ao risco com base no conhecimento das capacidades internas?

O mercado aumentou a competição nos mesmos espaços, o que resultou em investimentos maiores nos esforços de venda e marketing, com custos de aquisição mais elevados por paciente, em picos de vendas potencialmente menores e em margens mais comprimidas. A oportunidade reside em remodelar as estratégias de P&D e se perguntar se parcela suficiente do orçamento está sendo direcionada ao *white space*.

Diferencie os investimentos para aumentar a receita e atender aos pacientes

CEOs

Redefina as expectativas sobre o desempenho de valor dos *shareholders* para alinhá-las à missão de atendimento aos pacientes. Impulsione uma agenda de reinvenção do modelo de negócios.

Chief Commercial Officers

Impulsione um modelo promocional de maior retorno sobre o investimento (ROI) por meio de escolhas estratégicas no portfólio e capacidades de atendimento ao cliente de última geração. Redobre o investimento em P&D em nichos de mercado ainda não explorados (*white space*).

Acelere o crescimento com inteligência artificial e *analytics*

9 em cada 10 (89%)

empresas aumentarão seu orçamento geral de tecnologia nos próximos 12 meses.

Fonte: Pesquisa Emerging Technology da PwC, 2023.

As empresas farmacêuticas devem acelerar todo o ciclo de vida de seus produtos, desde o desenvolvimento até a chegada ao mercado. Isso implica uma adoção ágil e responsável da IA e do *analytics*, com aplicações que produzam resultados concretos em larga escala.

A IA e a IA generativa têm o potencial de promover excelentes oportunidades ao longo de toda a cadeia de valor da indústria, como na descoberta de medicamentos, design de ensaios clínicos, redação médica, geração de conteúdo promocional e engajamento com o cliente. Na verdade, já existem mais de 200 aplicações em que a IA generativa pode fazer uma diferença significativa no dia a dia de uma farmacêutica.

Não é apenas a tecnologia pela tecnologia. Mais que isso, o objetivo é gerar retorno com o seu uso como ferramenta para agilizar processos, conectar informações e liberar recursos. Uma análise da PwC demonstra o valor projetado de uma automação inteligente e análises avançadas impulsionadas pela IA:

- **Redução de 60% a 70% nos prazos de processos:** isso acontece pelas intervenções sob demanda ou quase em tempo real nos ensaios clínicos, otimização de suprimentos e tomadas de decisão verdadeiramente baseadas em dados, com capacidade de codificar e automatizar o conhecimento da empresa.
- **Redução da carga sobre pacientes, fornecedores e empresas da área de ciências da vida:** isso se dá por meio de melhorias operacionais, decisões assistidas e otimização de tarefas proporcionadas pela IA. Os impactos se verificam em todo o ecossistema de pacientes, fornecedores e *players* da cadeia de valor.

- **Redução de 30% ou mais nos custos operacionais:** graças ao aumento de eficiência em proporcionar melhorias da produtividade operacional impulsionadas por automação de conteúdo, melhor qualidade dos dados e por uma coleta e um processamento automatizados.
- **Redução de 40% ou mais nos prazos de entrega de projetos:** prototipagem em semanas, e não mais em meses; implementação em meses, e não mais em anos – de modo a fazer com que a área de TI deixe de ser facilitadora para se tornar uma parceira digital.

As empresas líderes do setor provavelmente investirão em tecnologias digitais como a IA, *data analytics* e aprendizagem de máquina para ajudar a acelerar os processos de desenvolvimento de medicamentos e gerar insights preditivos.

O objetivo será destrinchar os custos diretos de operacionalização do portfólio, desde a descoberta até a comercialização. O uso dessas tecnologias permitirá às corporações acelerar seus processos ao longo de toda a cadeia de valor, do desenvolvimento à aprovação dos medicamentos, impulsionando também as vendas.

Para aproveitar todo o potencial dessas tecnologias de última geração, os líderes devem:

- Ter uma visão clara de onde e como essas tecnologias vão gerar valor, inclusive com objetivos concretos e mensuráveis e uma avaliação clara do que isso significa para futuros cargos e futuras habilidades.
- Estabelecer um arcabouço de responsabilidades que determine as práticas de uso ético da IA na empresa e construa confiança junto aos *stakeholders*.
- Estruturar um ambicioso portfólio de *cases* que, assim como o de medicamentos, inclua projetos com potencial de grande sucesso (ou seja, com capacidade de serem verdadeiramente transformadores). Prever ainda uma disciplina de gestão dos programas que conduza esses *cases* da ideia à produção.
- Construir uma base que possa ser escalada, quer seja por meio de recursos internos, quer seja por meio de um parceiro.

Combine as estratégias de negócio e de tecnologia para obter maiores resultados

CIOs

Lidere um pensamento de “arte do possível” ao longo da cadeia de valor. Adote uma abordagem que olhe para o “valor em primeiro lugar” no caso das novas tecnologias, ao mesmo tempo que fornece salvaguardas.

CFOs

Implemente disciplinas mais robustas à alocação de recursos, vinculando-as à criação de valor na empresa. Alavanque as fusões e aquisições como uma oportunidade para transformar a empresa além das sinergias tradicionais.

Reduza os gastos e intensifique as ambições

Embora o crescimento da receita continue a ser essencial, a gestão de gastos está ganhando destaque na agenda do *C-Level* do setor farmacêutico. Ela precisa também vir acompanhada de ambições maiores.

Inovar em nichos de mercado ainda pouco ou inexplorados (*white spaces*) e acelerar o lançamento de produtos no mercado podem ajudar. No entanto, essas alavancas não serão suficientes para compensar as adversidades que já estão pressionando os resultados das empresas.

Em 2023, algumas começaram a lidar com essa realidade por meio de reestruturações organizacionais e outras ações de redução de despesas. Como resultado, os *benchmarks* de gastos do setor estão mudando.

Em 2024, os líderes da indústria farmacêutica precisarão tomar medidas adicionais para garantir que os gastos estejam 100% alinhados com a criação de valor. Estrategicamente, isso significa ter uma noção clara do que realmente direciona a vantagem competitiva da empresa e realocar investimentos de outras áreas para aquelas com algum diferencial.

De modo geral, os processos comuns de elaboração de orçamentos não são eficazes para tratar dos *trade-offs* da alocação de recursos. Isso significa que as lideranças terão de tomar medidas adicionais este ano para assegurar que os investimentos estejam alinhados às poucas prioridades estratégicas que realmente conseguem gerar retornos excepcionais.

Os custos diários para tocar a empresa devem estar na agenda das lideranças. É preciso examinar a fundo estruturas descentralizadas que possam estar duplicando atividades. Para gerar valor, **os centros financeiros *offshore* devem assumir novas funções**. Os organogramas terão de ficar mais enxutos e processos rotineiros de menor valor podem precisar migrar para serviços gerenciados habilitados por tecnologia.

Considerando o imperativo da gestão de custos, as empresas líderes estão gerando insights melhores sobre a produtividade de seus recursos humanos e financeiros desagregados por função, geografia, área terapêutica e tipo de ativo. Há nessas organizações um esforço interno para compreender os direcionadores do trabalho e entender melhor quais escolhas de gastos realmente trazem retorno.

Mesmo empresas sofisticadas que passaram por processos de redução de custos estão pensando em formas de realocar despesas por meio de uma abordagem mais baseada em valor. O *analytics*, por exemplo, pode tornar mais transparentes os fatores subjacentes do trabalho – juntamente com insights mais detalhados sobre ganhos de produtividade – e revelar possibilidades de economia significativa com maior disciplina de custos.

Fusões e aquisições como catalisadores da transformação

72%

das lideranças afirmam que o acesso a novas tecnologias é um objetivo de transação muito ou o mais importante.

Fonte: Pesquisa da Indústria de M&A 2023 da PwC – Transacionar para Transformar.

Transacionar para transformar é o “mantra” das operações em 2024. Isso significa usar as fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês) como catalisadoras de uma transformação verdadeira. Cada transação representa uma oportunidade para aprimorar o negócio e reinventar a forma como ele opera.

À medida que as empresas farmacêuticas buscam remodelar seus portfólios de medicamentos, gerar eficiências de custo/escala e abraçar avanços tecnológicos, operações de todos os tipos continuarão a desempenhar um papel crucial este ano.

A atividade de M&A envolverá colaborações e parcerias, desinvestimentos para encerrar negócios com crescimento baixo ou nulo, *spin-offs* para retornar ao *core business* (conforme se viu em negociações recentes) e estratégias ecossistêmicas para reunir *stakeholders* tradicionais e não tradicionais na resolução de problemas.

Parece estar surgindo um novo paradigma nas fusões e aquisições de empresas biofarmacêuticas, e o pano de fundo são as maiores taxas de risco livre, adversidades econômicas e geopolíticas e as implicações da *Inflation Reduction Act* (IRA), dos EUA.

A ênfase na elevação das margens ganhará destaque em relação a negociações direcionadas pela busca do crescimento. Além disso, com uma compreensão mais clara das posições dos reguladores, podem até acontecer alguns negócios maiores. Os mercados de IPOs reabrirão gradualmente em 2024.

No entanto, é provável que apenas empresas com dados clínicos sólidos e alguma diferenciação realmente abram capital, pois o mercado de produtos similares (*me-too*) não deverá atrair investidores.

Em 2024, a criatividade também será um imperativo para M&A, com estruturas mais inovadoras de financiamento de P&D e mais parceria/colaboração – para proporcionar algum alívio de resultado ou capital –; um papel de maior destaque para a indústria de *private equity* e crédito privado; um foco contínuo nos "desinvestimentos"; a importância crítica da construção de ecossistemas desde os estágios iniciais; e, talvez, algumas trocas de ativos para permitir escala e expansão de margem.

O setor também deve ampliar os tipos de investimento que está disposto a fazer, como empresas de biotecnologia de menor porte, universidades dedicadas à pesquisa, investimentos em ações, colaborações e capital de risco.

Construa confiança e proteja o negócio

A confiança continua a ser um ingrediente essencial para o sucesso. Pedir a pacientes que tomem um novo medicamento, a reguladores que aprovem um novo produto e a funcionários que ajam segundo as orientações do *compliance*: esses são apenas alguns exemplos do papel fundamental que a confiança exerce no ramo farmacêutico.

O desafio de manter a confiança dos diversos *stakeholders* da indústria implica antecipar ameaças e gerenciar riscos. Quanto às ameaças, várias são familiares – ataques cibernéticos, deficiência de qualidade e conformidade regulatória, desvios éticos e novas obrigações legais, tributárias, além de **outras de *compliance*** – e a cada ano surgem novas variações.

O novo ambiente tributário criado pelo **Pilar Dois da OCDE** é um exemplo. Graças a ele, temos uma estratégia tributária clara e defensável, e ainda assim ágil, que é fundamental para o sucesso no longo prazo. Por fim, será importante a defesa da criação de políticas tributárias que continuem a incentivar o investimento em P&D por parte da indústria farmacêutica, independentemente do resultado das próximas eleições presidenciais americanas.

De forma mais abrangente, à medida que os órgãos reguladores e de fiscalização desenvolverem metodologias para o uso da IA e outras tecnologias para analisar dados de forma mais sofisticada, esperamos que o *enforcement* fique mais rigoroso nos próximos meses e anos.

Após uma alta no número de auditorias de programas de transparência – por exemplo, solicitações intensificadas de dados históricos de anos das empresas – e aumentos nas inspeções do FDA com o fim da pandemia, os reguladores provavelmente aplicarão de forma mais proativa e eficaz regulações atuais e novas.

As equipes dedicadas à gestão de risco e ao *compliance* devem avaliar a realização de investimentos coordenados em recursos humanos, processos e tecnologia para dar suporte às capacidades necessárias e que fazem a diferença na hora de proteger suas empresas.

Adotar uma “mentalidade de *compliance*” desde o início na estruturação e lançamento de novas estratégias pode auxiliar as companhias farmacêuticas enquanto buscam inovar e ter sucesso – incorporando qualidade, conformidade e confiança como parte essencial de todos os investimentos voltados ao futuro.

Proteger o negócio enquanto o transforma para que ele avance mais rápido e opere a custos menores não é fácil. Não há, porém, outra escolha. O *C-Level* focado em crescimento e aliado à agenda de riscos sabe que a confiança é crítica para sua missão. Capacidades sólidas de riscos e resiliência podem fazer a diferença entre quem prospera e quem luta para sobreviver.

Contato

Bruno Porto
Sócio e líder da indústria de Saúde
bruno.porto@pwc.com

pwc

Acesse o site:

www.pwc.com.br

Siga a PwC nas redes sociais:

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.