



O futuro das empresas de tecnologia médica de pequeno e médio porte: estratégias para o sucesso

As empresas de tecnologia médica de pequeno e médio porte enfrentam alguns desafios únicos no mercado, mas há várias estratégias que ajudarão a nivelar o campo de atuação e até mesmo permitirão que os participantes menores prosperem.

Raramente foi tão difícil ser uma empresa de tecnologia médica de pequeno e médio porte nos EUA. Líderes de pequenas organizações enfrentam inúmeros desafios, que incluem:

- Queda de reembolsos e mudanças nos pagamentos de pacotes (por exemplo, BPCI, CJR) pressionam economicamente os provedores a reduzir os custos, aumentando a sensibilidade dos preços às compras de dispositivos médicos e aumentando a ênfase nas vendas “baseadas em valores”.
- A consolidação de hospitais em sistemas de saúde maiores produz menos clientes únicos com maior poder de compra, maior influência do administrador nas decisões de compra e maior interesse na padronização do produto.
- Consequentemente, os provedores estão cada vez mais optando por produtos clinicamente “bons o suficiente” (por exemplo, marca própria) e elevando o padrão para demonstrar a diferenciação clínica.
- Grandes competidores de tecnologia médica estão ficando maiores (por exemplo, Medtronic/Covidien, BD/CareFusion, Zimmer/Biomet) e estão dificultando a competição cada vez mais conforme

ganham relevância com os call points dos administradores mais velhos, constroem “fossos” em torno de suas ofertas com investimentos em soluções que unem produtos, software e serviços e desenvolvem capacidades de venda HEOR cada vez mais sofisticadas.

- A revisão regulatória do FDA continua sendo lenta e cada vez mais exigente, colocando uma carga onerosa sobre os inovadores que buscam obter aprovação para a comercialização.

Historicamente, as empresas de tecnologia médica de pequeno e médio porte contavam com uma combinação de produtos únicos e diferenciados e fortes relações com os clínicos para participar e construir negócios lucrativos e sustentáveis. À medida que o acesso a quem toma as decisões se torna mais difícil, à medida que os recursos necessários para colocar uma equipe comercial em competição com organizações muito maiores aumentam, e o obstáculo para a diferenciação clínica aumenta, essa abordagem está se tornando menos viável para mais empresas de tecnologia médica. No entanto, apesar da imagem sombria que se pode criar, há oportunidades para as empresas de tecnologia médica de pequeno e médio porte não apenas sobreviverem, mas também aproveitarem as mudanças do mercado e prosperarem.

O que as empresas menores de tecnologia não têm em recursos compensam em agilidade e adaptabilidade.

O que as empresas menores de tecnologia não têm em recursos compensam em agilidade e adaptabilidade. Também são menos

O futuro das empresas de tecnologia médica de pequeno e médio porte: estratégias para o sucesso foi escrito por **Ilya Trakhtenberg**, gerente sênior, e **Jonas Funk**, diretor administrativo e chefe da Prática de Empresas de tecnologia médica da L.E.K. Consulting.

Para mais informações, entre em contato com medtech@lek.com.

comprometidas com modelos de negócios cristalizados e menos sobrecarregadas por portfólios de produtos dispersos, muitas vezes desarticulados. Não é de se surpreender que tanta inovação em dispositivos médicos tenha vindo das fileiras de empresas menores. E não será nenhuma surpresa quando essas empresas de tecnologia médica se reinventarem para enfrentar uma realidade de mercado alterada.

Não é de surpreender que tanta inovação em dispositivos médicos tenha vindo das fileiras de empresas de tecnologia médica menores.

Existem duas opções amplas para os pequenos técnicos a considerar, a comercialização direta ou indireta de produtos.

1. Abordagens de comercialização direta

a. **Diferenciação tecnológica.** Produtos diferenciados clinicamente, suficientemente superiores às alternativas, continuam sendo uma abordagem viável, embora cada vez mais desafiadora. A Edwards LifeSciences é um exemplo perene de uma empresa de implante CV de médio porte que foi notada como líder de mercado tecnológico. Mas mesmo Edwards pode se esforçar para manter sua "margem" percebida indefinidamente. Onde a necessidade clínica não atendida permanece alta e a maturidade tecnológica é baixa, esta fórmula tradicional ainda pode ser bem-sucedida. Os exemplos incluem ablação cirúrgica (por exemplo, Atricure), EVAR (por exemplo, Endologix) e ortobiologia. Embora esta abordagem ainda tenha espaço, depender de inovação significativa de produto em um segmento de mercado restrito pode não ser sustentável a longo prazo. A diferenciação de tecnologia precisa evoluir para um componente de outras abordagens.

b. **Especialização de categoria.** Uma abordagem relacionada, mas um pouco diferente, está se concentrando na escala e amplitude da oferta dentro de uma categoria de produto específica. Mesmo que a organização não tenha a maior escala absoluta, pode efetivamente competir se tiver uma escala relativa alta dentro da categoria. O desafio é definir apropriadamente uma "categoria". Em geral, os modelos bem-sucedidos têm se concentrado em permitir a propriedade de uma categoria de produto (por exemplo, Hologic em saúde da mama, Edwards em válvulas cirúrgicas, Posey Medical em gerenciamento de quedas). Essa abordagem isola as empresas de tecnologia médica de médio e pequeno porte, tornando-as desproporcionalmente relevantes para um subconjunto de clínicos e/ou pacientes.

c. **Integração vertical.** Outra abordagem que empresas pequenas de tecnologia médica podem tomar é integrar-se a outras partes da cadeia de valor. O NxStage fornece um bom exemplo de integração a jusante na prestação de cuidados no espaço renal. Esse tipo de integração a jusante fornece às empresas de tecnologia médica o controle direto da seleção e do uso do dispositivo com os pacientes, além de fornecer um loop de feedback direto. Processos de P&D. A RTI Surgical é um exemplo de integração a montante na cadeia de fornecimento ao possuir bancos de tecidos para seus produtos de implantes. Em ambos os exemplos, a integração vertical ajuda empresas pequenas de tecnologia médica a controlar seu próprio destino, com base nos principais fatores de risco e diferenciação em seus negócios.

2. Abordagens de comercialização indireta

a. **Parcerias de marca.** Essa abordagem renuncia ao investimento em recursos de vendas diretas e permite concentrar-se na venda de produtos exclusivos e proprietários por meio de outros parceiros, como marca de "ingrediente" (por exemplo, produtos de papel médico da marca TIDI vendidos principalmente por distribuidores, suturas farpadas da Surgical Specialties vendidas pela Arthrex ou pela J&J Ethicon) ou produtos de marca vendidos por empresas de tecnologia médica complementares (por exemplo, eSwab da Copan vendidos através da BioMerieux, a Clave da ICU Medical vendida através da Hospira até a recente aquisição do negócio de infusão da Hospira pela ICU).

b. **Foco de fabricação.** Seja por meio de etiqueta branca, marca própria ou como fabricante terceirizado, tecnologias médicas menores com capacidades de fabricação significativas, especialmente em partes mais comercializadas do mercado, podem optar por se concentrar na produção de produtos (ou componentes de produtos) para outros, em vez de vender para os prestadores de cuidados de saúde eles mesmos. Exemplos incluem dispositivos de administração de medicamentos, suturas especializadas ou dispositivos baseados em cateteres.

Essas abordagens não são mutuamente excludentes, as empresas de tecnologia médica podem usar abordagens diferentes para categorias de produtos diferentes e adotar outras estratégias em países/regiões distintos. E embora essas indicações não garantam o sucesso, elas apresentam caminhos para estratégias viáveis em um mercado que está se tornando cada vez mais desafiador para participantes menores.

Sobre os autores



Jonas Funk é diretor administrativo e sócio no escritório de Chicago da L.E.K. Consulting. Possui mais de 17 anos de experiência na L.E.K. e dirigiu centenas de trabalhos de consultoria, focados principalmente na estratégia de crescimento e no apoio a fusões e aquisições nos setores de tecnologia médica e ciências da vida.



Ilya Trakhtenberg é gerente sênior de engajamento no escritório de Chicago da L.E.K. Consulting. Ilya conduziu trabalhos de consultoria para dezenas de clientes com foco em estratégia de crescimento, suporte a M&A e excelência comercial em tecnologia médica e saúde de forma mais ampla.

Sobre a L.E.K. Consulting

L.E.K. Consulting é empresa global de consultoria de gestão que utiliza profundo conhecimento do setor e análise rigorosa para ajudar os líderes de negócios a obter resultados práticos com impacto real. Somos intransigentes em nossa abordagem para ajudar clientes a tomar melhores decisões de maneira consistente, proporcionar um melhor desempenho dos negócios e gerar maiores retornos aos acionistas. A empresa assessora e apoia empresas globais que são líderes em suas indústrias — incluindo as maiores organizações dos setores público e privado, empresas de private equity e empresas empreendedoras emergentes. Fundada há mais 30 anos, a L.E.K. emprega mais de 1.200 profissionais em 21 escritórios nas Américas, Ásia-Pacífico e Europa. Para mais informações, acesse www.lek.com.

L.E.K. Consulting é uma marca registrada da L.E.K. Consulting LLC. Todos os outros produtos e marcas mencionadas neste documento são propriedades de seus respectivos donos.
© 2017 L.E.K. Consulting LLC