



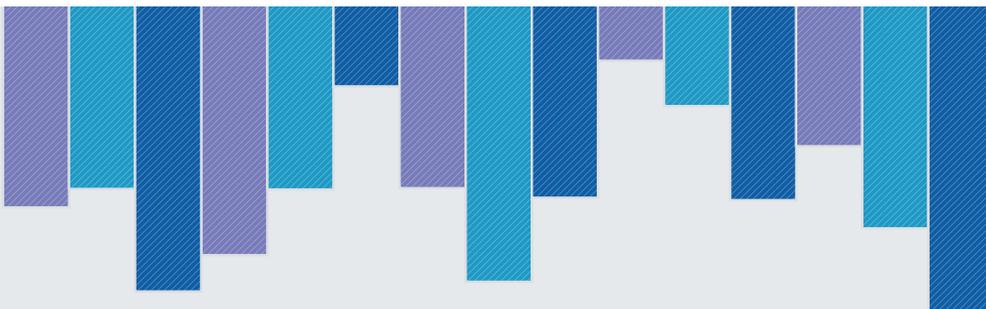
**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



DOCUMENTO INFORMATIVO

# Impulsionando a inovação na área da saúde por meio de parcerias estratégicas



Sponsored by

**PHILIPS**

## PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

Diante do cenário da Covid-19 e da rápida transformação da área da saúde, como as parcerias estratégicas podem ajudar os líderes na área de assistência médica a alcançar seus respectivos objetivos? Pedimos à Harvard Business Review Analytic Services que nos ajudasse a explorar ainda mais esse tópico, identificando o valor e os possíveis obstáculos para parcerias bem-sucedidas.

De acordo com o relatório [Future Health Index 2021](#), pesquisa global realizada pela Philips, 41% dos líderes do setor de saúde indicaram que seu hospital ou unidade de saúde precisa priorizar parcerias e colaborações estratégicas para implementar tecnologias digitais de saúde de maneira eficaz.

Acredito que esse percentual aumentará rapidamente à medida que os líderes do setor de saúde buscarem parceiros que possam ajudá-los a transformar a prestação de assistência médica dentro e fora do hospital.

As parcerias estratégicas apresentam um novo modelo de negócio para ajudar os líderes do setor de saúde a gerenciar melhor o custo e a complexidade dos investimentos em tecnologia, ao mesmo tempo em que expandem o acesso a assistência médica avançada para melhorar os resultados dos pacientes.

Por meio dessas parcerias, os líderes do setor de saúde obtêm acesso a orientação estratégica e uma abordagem colaborativa para novos desafios, com oportunidades para coinnovar e cocriar soluções. Ganham um parceiro comprometido com a melhoria contínua do desempenho, além de ter os riscos e a responsabilidade pelos resultados compartilhados. Mas não confie apenas no que digo.

O relatório da Harvard Business Review Analytic Services mostra exemplos de líderes C-level do setor de saúde na vanguarda das parcerias, buscando alcançar seus respectivos objetivos. Esses líderes, representando diferentes países e sistemas de saúde ao redor do mundo, descrevem o valor clínico, operacional e financeiro das parcerias estratégicas para as organizações.

O documento também explora o papel que os parceiros desempenham ao ajudar esses líderes na transformação digital da assistência médica. Por fim, exibe as lições aprendidas que outros líderes do setor de saúde podem usufruir, como os recursos e processos necessários para estabelecer parcerias bem-sucedidas.

A Covid-19 destacou a necessidade crucial de fortalecer os sistemas de saúde e abordar questões de longa data para melhorar a prestação da assistência médica. Os líderes estão buscando um caminho claro para seguir, onde há o fortalecimento do atendimento médico a partir da cocriação para beneficiar os sistemas de saúde, provedores e pacientes.

Espero que você veja este documento, o primeiro de uma série de quatro partes que descreve os benefícios das parcerias estratégicas na área da saúde, como instigante e útil à medida que lidera sua organização para um sucesso sustentável.



**Frans van Houten**  
**CEO**  
**Philips**

# Impulsionando a inovação na área da saúde por meio de parcerias estratégicas

Os responsáveis pela tomada de decisão na área médica estão sob uma pressão extraordinária para aprimorar os processos clínicos e operacionais e acelerar a transformação digital para satisfazer uma demanda crescente do consumidor por serviços de saúde mais personalizados, aprimorados e centrados no paciente. Por conta própria, os líderes do setor de saúde dizem que a maioria dos hospitais e outros provedores de cuidados de saúde carecem dos recursos financeiros e técnicos e do conhecimento necessário para implementar novos processos e recursos digitais que incorporem essa nova realidade. Hospitais e provedores de cuidados de saúde estão gradualmente reconhecendo a necessidade de complementar seus respectivos recursos técnicos e financeiros, atualmente sobrecarregados, a fim de avançar na prestação de serviços de saúde inovadores. A pressão da Covid-19 apenas reforçou o ponto de buscar mais inovação e colaboração no futuro.

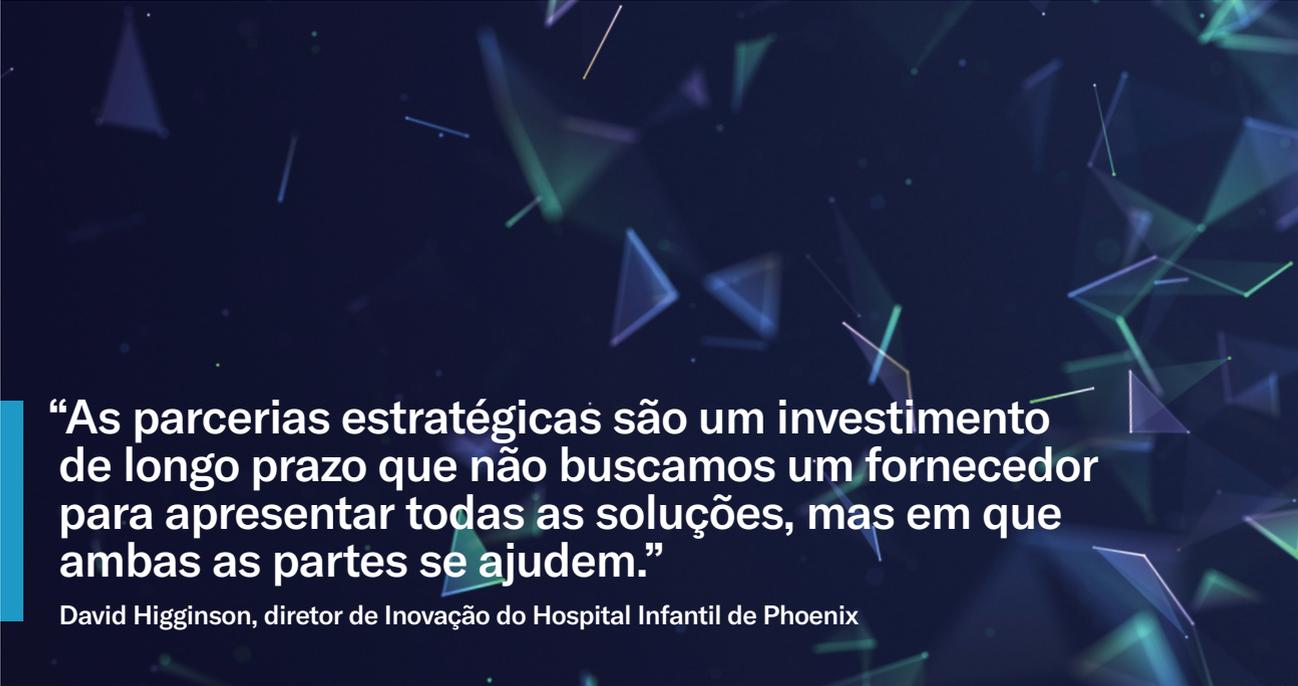
Os executivos seniores do setor de saúde, em grande parte, estão cientes e reconhecem a incapacidade de promover a transformação digital por conta própria. De acordo com o relatório Future Health Index 2021, pesquisa realizada pela Philips, 41% dos 2.800 líderes do setor de saúde entrevistados em 14 países indicaram que precisam priorizar parcerias e colaborações estratégicas para implementar tecnologias digitais de saúde de maneira eficaz. No entanto, apenas 8% dos entrevistados do Future Health Index 2021 atualmente classificam o investimento em parcerias estratégicas como uma prioridade para se preparar para o futuro. Compare essa descoberta com a forma como os entrevistados veem a situação em três anos, com 24% classificando o investimento

## DESTAQUES

Formar **parcerias estratégicas** se tornou essencial para que os provedores de cuidados de saúde estejam preparados para o futuro.

Para serem bem-sucedidas, as parcerias estratégicas exigem que as partes envolvidas **forneçam recursos dedicados à aliança**, algo que muitos provedores e fornecedores de serviços de saúde ainda não conseguem ou relutam em fazer.

À medida que os benefícios das primeiras parcerias estratégicas se estabelecem, os executivos na área de assistência médica dizem que há boas razões para esperar que essas **colaborações entre provedores de cuidados de saúde e empresas comerciais aumentem**, tanto em número quanto em escopo.



**“As parcerias estratégicas são um investimento de longo prazo que não buscamos um fornecedor para apresentar todas as soluções, mas em que ambas as partes se ajudem.”**

David Higginson, diretor de Inovação do Hospital Infantil de Phoenix

em parcerias estratégicas como sua principal prioridade. Mas, mesmo assim, o percentual permanece baixo, pois representa cerca de um quarto dos entrevistados que acreditam que as parcerias estratégicas precisarão ser priorizadas para preparar-se para esse futuro.

“A noção de parceria estratégica não é uma tradição na área da saúde”, explica John Glaser, executivo residente do Programa de educação executiva da Harvard Medical School. “No geral, a saúde tende a ser mais conservadora. Vivemos uma digitalização progressiva da assistência médica, a qual tem sido lenta e dolorosa.”

A falha dos líderes do setor de saúde em priorizar e agilizar parcerias estratégicas mostra que, talvez, ainda não tenham entendido ou reconhecido totalmente o valor que essas parcerias podem trazer em termos de aceleração da transformação digital. Mas as oportunidades de colaboração que permitirão que esses líderes alcancem seus respectivos objetivos ainda existem. Formar parcerias estratégicas se tornou essencial para que os provedores de cuidados de saúde estejam preparados para o futuro. Os líderes do setor de saúde dizem que essas colaborações podem ajudar a reduzir custos e criar modelos de negócios flexíveis de compartilhamento de riscos que podem, por sua vez, ajudar a aumentar os lucros.

As tecnologias digitais, desde dispositivos médicos vestíveis até inteligência artificial (IA) e análise preditiva, estão permitindo maior eficiência operacional e melhores resultados de saúde em uma era em que a assistência médica está cada vez mais orientada para a prevenção. Atualmente, o maior desafio dos provedores é implementar e integrar toda essa diversidade de tecnologias digitais e compartilhar os enormes volumes de dados gerados, a fim de permitir a disponibilidade ampla e contínua de serviços e cuidados do paciente personalizados em todo o ecossistema de saúde. A assistência médica

está em constante evolução e os provedores precisam ser digitalmente aptos e resilientes o suficiente para evoluir e crescer dentro dessa evolução contínua.

Este relatório examina as organizações de saúde na vanguarda das parcerias estratégicas e o valor que as parcerias trazem em várias frentes: clínica, operacional e financeiramente. Também disponibiliza as lições aprendidas pelas organizações de saúde na vanguarda da colaboração acerca de quais recursos e processos os provedores precisam ter para assegurar uma parceria bem-sucedida e colher os benefícios dessa aliança.

## Repensando os papéis

Segundo a Health Management Academy, organização de desenvolvimento de liderança e aprendizado ponto a ponto composta por executivos do sistema de saúde, ao contrário das relações operacionais tradicionais com fornecedores, os parceiros estratégicos têm uma visão compartilhada e trabalham juntos para gerar inovação e valor. Mas as definições podem variar. O diretor de inovação David Higginson, do Hospital Infantil de Phoenix (Phoenix Children's), sistema de saúde pediátrica com sede em Phoenix (Arizona, EUA), diz: “O que consideramos parceria estratégica é o que acontece entre as grandes compras. As parcerias estratégicas são um investimento de longo prazo no qual não buscamos um fornecedor para apresentar todas as soluções, mas em que ambas as partes se ajudem. Buscamos parceiros estratégicos com ampla e profunda experiência e compromisso com a saúde pediátrica. Não formamos parcerias para uma iniciativa específica, mas para o longo prazo, então, quando a próxima grande novidade acontecer,

já acumulamos conhecimento e confiança, o que nos torna mais rápidos e inovadores”. “Parcerias estratégicas são essenciais, mas você precisa ser seletivo e pensar sobre o que é fundamental para você [como hospital ou provedor de cuidados de saúde].”

À medida que mais provedores de cuidados de saúde fazem parcerias com empresas de tecnologia em saúde, David vê o papel do diretor de informações (Chief Information Officer - CIO) ao lado do provedor de cuidados de saúde continuando essa expansão. Além de implementar a tecnologia que aumenta a eficiência operacional, os CIOs precisam transformar seus respectivos conjuntos de habilidades para que também possam obter valor clínico e financeiro adicional dessa tecnologia. “Sistemas de software são instalados. Depois disso, a questão é: o que esses sistemas fazem pelo hospital e como melhorarão o resultado do tratamento do paciente?”, diz ele. “O papel do CIO é impulsionar a inovação.”

Mas o CIO não opera sozinho. Não se pode esperar que outras pessoas ocupando as funções de gerenciamento sênior que não entendem o valor das parcerias estratégicas a defendam. Para David, educar o restante da diretoria, bem como os médicos e a equipe, sobre o que é possível com a tecnologia digital e sobre o potencial financeiro, clínico e operacional que as parcerias podem oferecer é parte do papel que o CIO precisa desempenhar.

Também existem diferenças culturais entre provedores de cuidados de saúde e empresas de tecnologia em saúde que podem prejudicar o desenvolvimento das parcerias. John Glaser, da Harvard, diz que os provedores de cuidados de saúde e as empresas comerciais costumam ser como óleo e água. Um exemplo apontado por John é quantos fabricantes de equipamentos médicos e prestadores de serviços adotaram o mantra da era digital “fail fast, fail forward” (falhe rápido, falhe pensando no futuro), que se refere à prática do desenvolvimento frequente de novos produtos e serviços. A norma por parte do provedor de cuidados de saúde, por outro lado, é testar extensivamente todas as novas ideias.

Ele observa que muitos provedores de cuidados de saúde também são pequenos demais para serem de grande interesse como parceiros em potencial por parte do fornecedor. “Muitos provedores de cuidados de saúde são pequenos hospitais e consultórios médicos”, diz John. Mesmo assim, existem empresas globais de tecnologia em saúde que fizeram a escolha estratégica de formar parcerias com provedores de cuidados de saúde de todos os tamanhos, concentrando-se principalmente nos benefícios em potencial e não no tamanho da organização.

Os fornecedores precisam conhecer as operações dos clientes por dentro e por fora para que a parceria funcione bem. A McKinsey & Co. observa que alguns fornecedores de tecnologia médica têm amplo conhecimento técnico e entendem os requisitos clínicos dos provedores. Em uma pesquisa da McKinsey com 157 executivos de hospitais nos EUA e na Europa, menos de 20% dos entrevistados disse que os fabricantes de equipamentos de saúde e fornecedores de dispositivos e materiais de consumo entendem os negócios dos seus respectivos hospitais. 30% dos executivos na área da saúde disseram que os fabricantes de equipamentos de saúde e fornecedores

de dispositivos e materiais de consumo não entendem a cultura organizacional. Para ajudar a preencher essas lacunas, a McKinsey recomenda que os parceiros comerciais façam coisas como observar os médicos para entender melhor como interagem com os dispositivos de monitoramento e/ou processam dados para tomar decisões clínicas. Algumas empresas globais de tecnologia em saúde já estão fazendo isso.

As parcerias estratégicas mais bem-sucedidas oferecem uma estrutura e um processo que permitem o acesso aos recursos, fluxos de trabalho e sistemas de assistência médica. Essa infraestrutura permite que os parceiros comerciais tenham acesso imediato aos detalhes de que precisam para entender melhor as operações e a cultura do provedor de cuidados de saúde. **FIGURA 1**

FIGURA 1

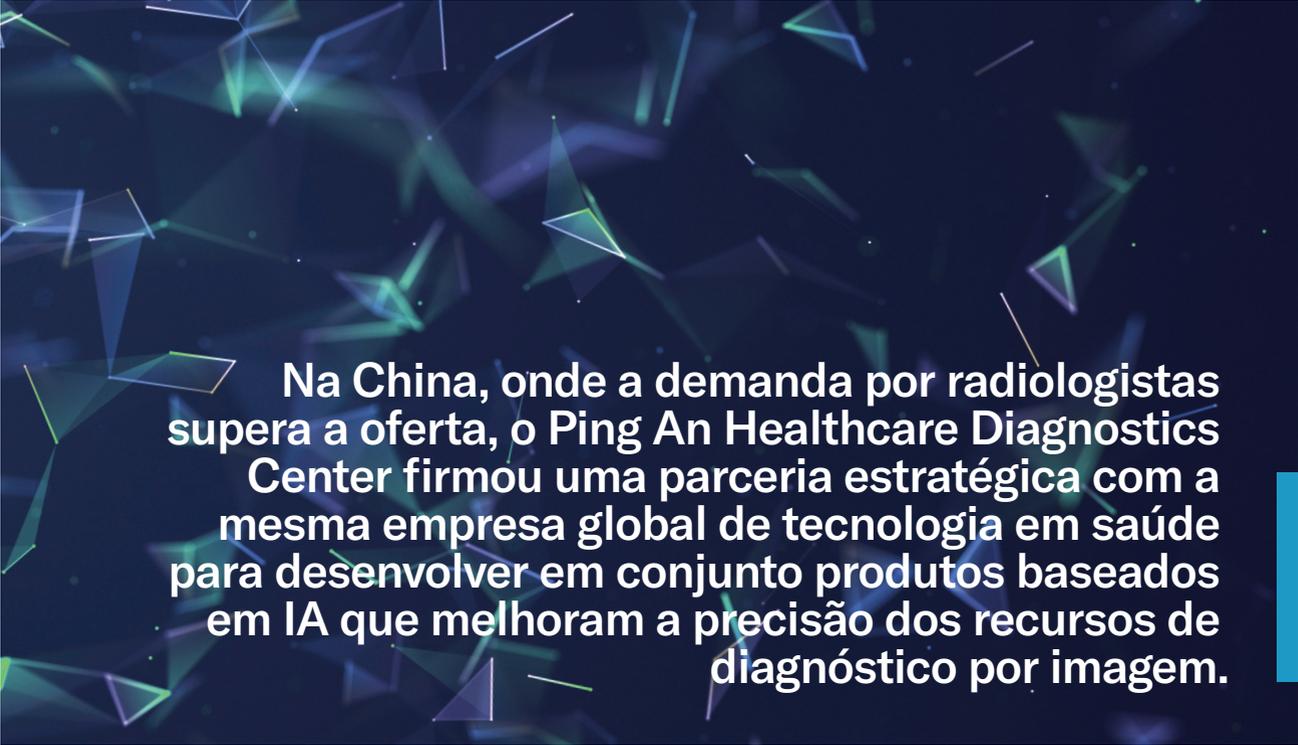
## Parcerias estratégicas de sucesso

Pontos fundamentais para os líderes de saúde considerarem





**A falha dos líderes do setor de saúde em priorizar e agilizar parcerias estratégicas mostra que, talvez, ainda não tenham entendido ou reconhecido totalmente o valor que essas parcerias podem trazer em termos de aceleração da transformação digital.**



## Na China, onde a demanda por radiologistas supera a oferta, o Ping An Healthcare Diagnostics Center firmou uma parceria estratégica com a mesma empresa global de tecnologia em saúde para desenvolver em conjunto produtos baseados em IA que melhoram a precisão dos recursos de diagnóstico por imagem.

Parcerias estratégicas fortes também exigem que as partes envolvidas forneçam recursos dedicados à aliança e usem um processo de governança cocriado. No Centre Hospitalier Universitaire de Rennes (CHU Rennes), em Rennes, França, Frederic Rimattei, vice-diretor geral encarregado de parcerias, enfatiza que parceiros comerciais em potencial devem estar preparados para dedicar recursos exclusivamente à parceria, bem como aderir a um processo de governança pré-estabelecido. “Esta é a chave para o sucesso”, disse Frederic. “A gestão contínua da parceria é muito importante e tem que ser negociada desde o início.”

Por exemplo, o CHU Rennes posiciona a responsabilidade conjunta pela sustentabilidade como parte fundamental das suas parcerias estratégicas com fabricantes de equipamentos e outros parceiros. O planejamento inclui a definição de metas claras e mensuráveis, como minimizar o transporte de equipamentos e o impacto ambiental e/ou reduzir o consumo de energia do armazenamento de dados e equipamentos. A ideia por trás da sustentabilidade nessas parcerias, segundo Frederic, “é ir além da prática tradicional, considerando todo o ciclo de vida do produto”.

### Benefícios da inovação

Assim que os detalhes das parcerias estratégicas são acordados, temos como resultado inovação e outros benefícios, inclusive a colaboração e o compartilhamento de dados. Por exemplo, um parceiro estratégico pode ajudar a organização prestadora a maximizar o valor dos grandes investimentos em equipamentos de última geração. Com uma taxa de

crescimento anual de 10% desde 2006, a inovação e a velocidade são de suma importância para o Hospital Infantil de Phoenix. A demanda por exames de ressonância magnética (RM) é um exemplo de como a inovação e a velocidade são essenciais. “Temos uma demanda enorme por RM e há apenas um determinado número de máquinas. Também percebemos que a solução não é apenas continuar a comprar mais máquinas”, lembra David Higginson, do Hospital Infantil de Phoenix.

Atualmente, em parceria estratégica com uma empresa global de tecnologia em saúde, o Hospital Infantil de Phoenix está trabalhando na padronização de equipamentos e processos de RM e no desenvolvimento de algoritmos de software para acelerar o tempo de processamento dos testes de RM. O acordo permitiu que o Hospital Infantil de Phoenix praticamente dobrasse o rendimento das suas máquinas de ressonância magnética. O parceiro do Hospital Infantil de Phoenix também gerou valor, obtendo acesso a importantes dados de pesquisa e desenvolvimento em fase final de equipamentos prestes a chegar ao mercado. “Conseguimos encontrar um ponto de colaboração no qual é possível oferecer todo o nosso aprendizado e dados ao fornecedor para que sejam incorporados aos seus respectivos produtos”, explicou David.

Na China, onde a demanda por radiologistas supera a oferta, o Ping An Healthcare Diagnostics Center, uma parte importante do ecossistema de assistência médica da Ping An Insurance (Group) Company of China Ltd., firmou uma parceria estratégica com a mesma empresa global de tecnologia em saúde para desenvolver em conjunto de produtos baseados em IA que melhoram a precisão dos recursos de diagnóstico por imagem. Outra parte vital do ecossistema



## A implementação da IA para analisar big data, especialmente na área de imagem, e desenvolver novos algoritmos para tratamentos médicos está no centro de muitas parcerias estratégicas emergentes.

de assistência médica da Ping An Insurance, a Ping An Healthcare and Technology Co. é uma das principais plataformas de serviços de saúde da China. Possui 373 milhões de usuários cadastrados e acumula dados de consultas de mais de um bilhão de visitas. A liderança da Ping An Healthcare and Technology acredita que analisar esses dados para desenvolver novos algoritmos de tratamento pode ajudar muito as equipes médicas internas, reduzindo o trabalho em relação ao diagnóstico e tratamento. A posição da liderança é que essa redução de trabalho, por sua vez, aumenta a eficiência operacional e permite que os médicos aceitem mais consultas.

Colaboração e inovação em pesquisas de interesse mútuo foram um fator primário subjacente a uma parceria estratégica específica que o CHU Rennes firmou nos últimos anos. O CHU Rennes foi o primeiro provedor de cuidados de saúde na Europa a digitalizar todos os processos e operações de testes de patologia. Esse esforço exigiu tecnologia de um parceiro estratégico que permitiu ao hospital digitalizar até 200 mil exames de patologia clínica de rotina anualmente. Anteriormente, todos os exames eram realizados manualmente, com os pesquisadores visualizando seções transversais do tecido do órgão sob um microscópio. Agora que o processo foi digitalizado, os pesquisadores podem fazer uso da inteligência artificial para descobrir resultados que anteriormente não podiam, além de combinar essas informações com outros dados para realizar modelagem preditiva e desenvolver um novo código de software que promove melhorias na qualidade do atendimento ao paciente.

O CHU Rennes não poderia ter alcançado esses resultados sozinho, disse a diretora-geral Veronique Anatole-Touzet. “Precisávamos de um parceiro estratégico comercial para trazer a tecnologia digital de fora”, explicou Veronique. Mas agora que o hospital tem a tecnologia, equipes de pesquisa especializadas se uniram em torno do estudo de vários órgãos individuais, como a mama e a próstata. Agora conseguem compartilhar dados que antes não conseguiam para melhorar os diagnósticos e aprimorar os tratamentos.

Segundo Frederic Rimattei, associado de Veronique para o CHU Rennes, essa capacidade de compartilhar também é um exemplo de como uma única parceria estratégica gerou um ecossistema crescente de parceiros estratégicos. “Devido à parceria original [para digitalizar processos e operações de patologia], agora também temos parcerias com várias empresas iniciantes que estão usando nosso big data para desenvolver novos algoritmos para diferentes tratamentos”, disse ele. Outro possível parceiro estratégico, uma grande empresa farmacêutica, contatou o CHU Rennes sobre o uso dos dados para estudar o impacto dos medicamentos da empresa em tumores em exames de biópsia digital progressiva.

Um benefício adicional que o CHU Rennes obteve com as parcerias é o aumento significativo em sua visibilidade internacional e, como resultado, a capacidade de recrutar os melhores pesquisadores e médicos da categoria, afirmaram os diretores do hospital.

“As parcerias estratégicas nos tornaram mais atraentes para patologistas e anatomistas. Estamos competindo com empresas privadas nesses setores”, disse Veronique. “Neste momento, todos os hospitais universitários da França querem fazer o mesmo que nós. É uma verdadeira revolução. A tecnologia digital mudou todas as nossas práticas e todos os seus respectivos processos.”

### Impactos clínicos e financeiros positivos

A implementação da IA para analisar big data, especialmente na área de imagem, e desenvolver novos algoritmos para tratamentos médicos está no centro de muitas parcerias estratégicas emergentes. Esses novos e inovadores tratamentos, por sua vez, levarão a um aumento nas parcerias estratégicas, segundo John Glaser. “Veremos as parcerias crescerem porque têm visão e são focadas no futuro. Serão parcerias de todos os tipos, com empresas de tecnologia, planos de saúde e organizações que cuidam de comunidades”, prevê John.

A parceria estratégica também pode ter um impacto positivo significativo nas finanças gerais dos parceiros. Para os provedores de cuidados de saúde dos EUA, esse benefício é especialmente importante após o impacto financeiro negativo causado pela pandemia da Covid-19. Com a evolução do segundo ano da pandemia, quase quatro em cada 10 dos mais de 6 mil hospitais do país devem operar com prejuízo em 2021, de acordo com uma análise preparada pela American Hospital Association.

Entre 1.º de março de 2020 e 30 de junho de 2020, os hospitais dos EUA perderam US\$ 202,6 bilhões, segundo a American Hospital Association. Os parceiros comerciais podem trazer equipamentos e recursos muito necessários para as organizações prestadoras que enfrentam dificuldades financeiras. Mas os maiores benefícios são de longo prazo e vão muito além de equilibrar as contas. As parcerias estratégicas oferecem aos provedores de cuidados de saúde um novo modelo de negócios centrado no desempenho, compartilhamento de riscos e de responsabilidade.

Os provedores de cuidados de saúde também não serão os únicos a ganhar com as parcerias. A McKinsey cita a oportunidade para as empresas de tecnologia médica, por exemplo, trabalharem em estreita colaboração com os provedores de cuidados de saúde para fornecer não apenas equipamentos, mas também serviços inovadores, geralmente habilitados por software, que atendam às



**“Veremos as parcerias crescerem porque têm visão e são focadas no futuro. Serão parcerias de todos os tipos, com empresas de tecnologia, planos de saúde e organizações que cuidam de comunidades.”**

John Glaser, executivo residente da Harvard Medical School Executive Education Program

necessidades específicas do provedor. Essas colaborações que vão “além do produto” ajudam os executivos do hospital a reduzir os custos fixos e melhorar o serviço, enquanto as empresas de tecnologia médica exploram novos fluxos de receita, potencialmente no valor de US\$ 44 bilhões somente nos EUA, de acordo com a McKinsey.

Provedores de cuidados de saúde, empresas de tecnologia em saúde e especialistas do setor concordam que esse tipo de potencial onde todos ganham é essencial para o sucesso de qualquer parceria estratégica. Uma visão estratégica compartilhada também é fundamental, assim como um compromisso de longo prazo com a parceria, em vez de um foco na execução de iniciativas individuais.

No Hospital Infantil de Phoenix, um compromisso inabalável com a inovação também tem sido fundamental para as parcerias estratégicas que o hospital firmou nos últimos anos. “Os hospitais infantis precisam inovar porque coisas que funcionam para adultos simplesmente não funcionam para crianças”, afirmou David Higginson. “Buscamos por empresas que possam nos ajudar nessa missão.” Devido a uma parceria estratégica com um fornecedor de sistemas de registros eletrônicos de saúde digitais, por exemplo, os pesquisadores do Hospital Infantil de Phoenix conseguiram analisar grandes volumes de dados e desenvolver novos algoritmos que determinam práticas clínicas ideais para os pacientes pediátricos à medida que envelhecem.

### Com o futuro em mente

À medida que os benefícios das primeiras parcerias estratégicas se estabelecem, os executivos na área de assistência médica

entrevistados para este artigo dizem que há boas razões para esperar que essas colaborações entre provedores de cuidados de saúde e empresas comerciais aumentem tanto em número quanto em escopo. Outros vínculos estratégicos provavelmente surgirão porque muitos provedores de cuidados de saúde simplesmente não têm recursos financeiros para se transformar digitalmente ou crescer por conta própria. “Quando você está crescendo rapidamente, você não consegue fazer tudo sozinho”, disse David.

As parcerias estratégicas também têm um histórico de promover a inovação, uma prioridade universal entre os provedores de cuidados de saúde. Em um relatório recente intitulado “Global Top Health Industry Issues 2021” (Principais problemas globais do setor da saúde 2021), a consultoria global PwC apontou as parcerias estratégicas como um assunto fundamental para provedores de cuidados de saúde, planos de saúde, empresas farmacêuticas e de ciências da vida, provedores de tecnologias em saúde e outros participantes do ecossistema no setor de assistência médica que estão em constante evolução. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2021 e envolveu pesquisas com mais de 10 mil consumidores e entrevistas com líderes do setor de saúde ao redor do mundo. “Governos, empresas farmacêuticas e fornecedores colaboraram em uma escala sem precedentes nos esforços para desenvolver e fabricar vacinas contra a Covid”, observou o relatório. “No futuro, as organizações de saúde devem explorar parcerias que possibilitem a inovação, promovam a resiliência da cadeia de fornecimento e promovam a distribuição de produtos. Por exemplo, as parcerias e a infraestrutura implementadas para apoiar a implantação eficiente das vacinas de mRNA da Covid-19



“Parcerias estratégicas são como fazer uma aposta - envolvem riscos. Mas se você fizer uma boa avaliação da confiança em sua própria equipe e negociar antecipadamente, a lição para nós é que isso resulta em sucesso. Gostaríamos de fazer mais parcerias estratégicas”, diz Frederic Rimattei, vice-diretor geral encarregado de parcerias do Centre Hospitalier Universitaire de Rennes.

podem ser aproveitadas para acelerar o desenvolvimento de novas terapias celulares e genéticas ou produtos de mRNA.”

Além disso, outros provedores, inclusive o CHU Rennes, antecipam a expansão de parcerias no local para novas áreas de pesquisa e tratamento clínico. A pesquisa genética e a osteoimagem são duas áreas alvo de expansão, de acordo com Veronique Anatole-Touzet, do hospital. Por meio da parceria estratégica com a empresa global de tecnologia em saúde, o CHU Rennes coletou e analisou grandes conjuntos de dados e está buscando desenvolver novos algoritmos adicionais que possam prever os resultados de vários tratamentos antes que ocorram.

“Parcerias estratégicas são como fazer uma aposta: envolvem riscos”, disse Frederic Rimattei. “Mas se você fizer uma boa avaliação da confiança em sua própria equipe e negociar antecipadamente, a lição para nós é que isso resulta em sucesso. Gostaríamos de formar mais parcerias estratégicas.”

Na China, a liderança geral do ecossistema da Ping An Healthcare acredita que o objetivo final da parceria estratégica com uma empresa global de tecnologia em saúde é fornecer aos médicos e pacientes serviços mais eficientes e convenientes, oferecendo uma melhor experiência ao usuário. Atualmente a empresa oferece treinamento e suporte para médicos e equipe técnica. Também poderia cooperar com o Ping An Healthcare Diagnostics Center para fazer diagnósticos de imagem especializados. Futuramente, o provedor de cuidados de saúde disse que aproveitará a plataforma de tecnologia habilitada pelos dados do fornecedor para aprofundar a área de diagnósticos de precisão.

No Hospital Infantil de Phoenix, David Higginson disse que vê “uma grande oportunidade para a tecnologia digital e parcerias estratégicas no espaço voltado para o cliente”. Trabalhando com seu parceiro global de tecnologia em saúde e sua respectiva tecnologia de experiência ambiental, por exemplo, o Hospital Infantil de Phoenix agora consegue oferecer uma experiência significativamente mais tranquila e menos assustadora para jovens pacientes submetidos a exames de ressonâncias magnéticas. Nos primeiros meses da pandemia, o hospital, com ajuda externa, conseguiu montar sistemas de vídeo digital para que visitas virtuais pudessem acontecer. “Colocamos uma câmera em cada quarto de paciente e fizemos isso em dois meses para que as famílias pudessem visitar quando quisessem”, explicou David. Visando o futuro, David prevê sinalização digital fora dos quartos dos pacientes, alertando os médicos e outros funcionários do hospital sobre informações atualizadas do paciente antes de entrarem no quarto.

“Meu objetivo número um é atender bem os pacientes”, disse David. “E acredito que as parcerias estratégicas são fundamentais para fazer isso. A parceria pode ir muito além de apenas trazer tecnologia a um bom preço. [Parceiros] podem fornecer acesso a pesquisas, atuar como codesenvolvedores e adaptar inovações. Há força nas parcerias.”

Há também o potencial para a transformação sistêmica da assistência médica, de acordo com Frederic Rimattei. “Começa com dois parceiros, o hospital e um parceiro do setor, mas depois traz todo o ecossistema de saúde para uma nova forma de atendimento e tecnologia. [Parcerias] têm um impacto transformacional.”

#### Notas finais

- 1 Manisha Gulati, Jake Henry, Chris Llewellyn, et al., “Creating ‘beyond the Product’ Partnerships between Providers and Medtech Players” (Criação de parcerias que vão “além do produto” entre provedores e participantes de tecnologia médica), McKinsey & Co., 19 de fevereiro de 2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/creating-beyond-the-product-partnerships-between-providers-and-medtech-players>.
- 2 Ibid.
- 3 American Hospital Association, “Hospitals and Health Systems Face Unprecedented Financial Pressures Due to Covid-19” (Hospitais e sistemas de saúde enfrentam pressões financeiras sem precedentes devido à Covid-19), [www.aha.org](http://www.aha.org), maio de 2020. <https://www.aha.org/system/files/media/file/2020/05/aha-covid19-financial-impact-0520-FINAL.pdf>.
- 4 Gulati, Henry, Llewellyn, et al., “Creating ‘beyond the Product’ Partnerships” (Criando parcerias que vão “além do produto”), 2019.
- 5 PwC, “Global Top Health Industry Issues” (Principais problemas globais do setor da saúde), abril de 2021. <https://www.pwc.com/gx/en/healthcare/pdf/pwc-global-top-health-industry-issues-2021.pdf>.





**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## **SOBRE NÓS**

A Harvard Business Review Analytic Services é uma unidade de pesquisa comercial independente dentro do Harvard Business Review Group, que realiza pesquisas e análises comparativas sobre importantes desafios de gestão e oportunidades de negócios emergentes. Buscando oferecer inteligência de negócios e entendimento de grupos semelhantes, cada relatório é publicado com base nas descobertas de pesquisas e análises quantitativas e/ou qualitativas originais. As pesquisas quantitativas são conduzidas com o Conselho Consultivo da HBR e o painel de pesquisa global da HBR, e as pesquisas qualitativas são conduzidas com executivos seniores e especialistas no assunto de dentro e fora da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Entre em contato pelo e-mail [hbranalyticservices@hbr.org](mailto:hbranalyticservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**