

Boas Práticas em Gestão da Inovação em Healthtechs

Good practices in Healthtech Innovation Management

Fernanda Elias¹
Simone Villaça Aguiar²

Agosto/2021

Resumo

O setor de saúde no Brasil é uma área sensível, dado existir um contraste entre o alto volume de investimentos públicos, privados, de um lado e os abismos sociais que ainda possui, de outro lado. Provavelmente nunca se falou tanto de saúde como nos últimos 2 anos, pois a pandemia do coronavírus expôs ainda mais a crise no setor e o despreparo da sociedade para situações emergenciais de saúde pública. Por outro lado, como um ponto positivo, a pandemia acelerou a adoção de novas tecnologias (como telemedicina), bem como outras inovações propostas pelas Healthtechs³.

As Healthtechs já estão em segundo lugar em volume de investimentos de Venture Capital (só perdendo para as fintechs), com aporte de US\$ 430 milhões desde 2014. O Distrito Healthtech Report 2021(GIUSTI, 03/2021) detectou 747 Healthtechs no Brasil até março de 2021, sendo que 50% delas possuíam menos de 5 anos de vida, ainda em etapa de estruturação do modelo de negócio. Com um ecossistema tão novo, em rápida expansão e com start-ups em fase acelerada de escalonamento atuando em um mercado tradicional de grande complexidade e burocracia, o risco de falhas no desenvolvimento do negócio é alto. A partir da avaliação de cases e pesquisas na Internet, este artigo visa avaliar pontos críticos a serem considerados em todas as fases de vida de uma Healhtech e apresentar uma metodologia de diagnóstico e check-list de boas práticas de gestão da inovação, proporcionando um melhor desempenho destas start-ups.

Palavras-chave: Saúde Digital. Start-up. Gestão da Inovação. Check-list.

Abstract

The health sector in Brazil is a delicate area given that, by one hand, there is a high volume of both public and private investments, and, on the other hand, a huge social gap. There has probably never been so much talk about health as in the last two years, since the coronavirus pandemic has further exposed the crisis in the sector and society's unpreparedness for emergency situations of public health. On a positive note, however, such scenario accelerated the adoption of new technologies (such as telemedicine) and innovations proposed by Healthtechs.

Healthtechs are already in second place in volume of Venture Capital investments (second only to fintechs), with an investment of US\$ 430 million since 2014. The District Healthtech Report 2021

¹ eliasfernanda@yahoo.com.br

² Remer Villaça Nogueira – villaca@remer.com.br

³ Healhtechs são start-ups de saúde digital que estão impactando milhares de brasileiros (BOLINI, 04/2021)

(GIUSTI, 03/2021) detected 747 Healthtechs in Brazil until March 2021, of which 50 % of them had less than 5 years of life, still in the business model structuring stage. With such a new ecosystem, in rapid expansion and with start-ups in an accelerated phase of scaling-up, operating in a traditional market of great complexity and bureaucracy, the risk of failures in the development of the business is high. Based on the evaluation of cases and research on the internet, this article aims to assess critical points to be considered in the structuring of a Healthtech and to present a diagnosis methodology and checklist of good innovation management practices, providing better performance for these start-ups.

Keywords: Healthtech. Start-up. Innovation Management. Check-list.

Introdução:

Seja no Brasil ou no mundo, a demanda por inovações na área de saúde é crescente e nunca se acelerou tanto devido ao cenário da pandemia, fortemente permeada pela tecnologia. O mercado de saúde digital é relativamente recente no mundo. A primeira aceleradora focada em start-ups de saúde surgiu nos Estados Unidos em 2010 e apenas em 2015 no Brasil. Além das lacunas do serviço público, existem inúmeras oportunidades em hospitais, clínicas, seguros de saúde, indústria farmacêutica e laboratórios, sendo possível contribuir com processos-chaves nestas organizações.

O setor de Healthtech já faz parte hoje do portfólio de grandes fundos de investimento: segundo a Endeavor, em agosto de 2020 existiam 38 unicórnios no mundo e, apesar de não haver nenhum no Brasil neste setor, 42% das empresas promissoras na América Latina são brasileiras, demonstrando excelente perspectiva de desenvolvimento. Entretanto, sabemos que as Healthtechs podem ter impacto limitado a depender de sua falta de estrutura, governança ou regulamentação, somado aos desafios de implantação destas novas tecnologias e soluções em larga escala, como necessidade de proteção de dados e privacidade, infraestrutura jurídica para lidar com gestão de inovação em saúde, mudanças de paradigma na relação médico-paciente, legitimidade científica para a valoração da empresa, propriedade intelectual, entre outros.

Como o ecossistema é muito novo no Brasil, antes de planejar a estratégia de crescimento, muitos novos negócios ainda estão em etapa de validação do modelo, de como monetizar. Diante disto, este artigo tem como objetivo estabelecer um check-list de boas práticas de gestão da inovação para start-ups, que servirá para apoiar o ecossistema das Healthtechs, permitindo que as empresas sejam bem estruturadas desde o início.

Desenvolvimento: Histórico, estatísticas e tendências

Como visto acima, o mercado das Healthtechs é recente no mundo (surgiu nos Estados Unidos em 2010 e apenas em 2015 no Brasil). Portanto, para a elaboração deste artigo optou-se como método de pesquisa a busca de informações em sites na Internet e avaliação de *cases*. A OMS (Organização Mundial de Saúde) estima que os gastos em desenvolvimento de sistemas de saúde já ultrapassam 10% do PIB mundial (produto

interno bruto) e no Brasil a Agência IBGE notícias estima cerca de 9,2% do PIB (ÁVILA, 10/21). Ainda assim, existem muitos problemas a serem resolvidos neste setor e neste cenário as Healthtechs podem contribuir. Advindo da junção dos termos em inglês health (saúde) e tech (tecnologia), estas start-ups oferecem soluções de suporte para toda cadeia, desde hospitais e clínicas até médicos e pacientes. O Distrito Healthtech Report 2021 detectou 747 Healthtechs no Brasil até março de 2021, sendo que 50% têm menos de 5 anos de vida, ainda em etapa de estruturação do modelo de negócio. O mapeamento realizado classificou as empresas do setor em 9 categorias distintas, de acordo com a atuação desempenhada por cada uma delas: 1. Acesso à Informação, 2. Gestão e PEP, 3. Marketplace, 4. Dispositivos médicos (focados em dispositivos para prevenção, diagnóstico e tratamento de enfermidades), 5. Telemedicina, 6. Wearables & IOT (tecnologias para o monitoramento de pacientes), 7. Relacionamento com pacientes, 8. Inteligência Artificial & Big Data e 9. Farmacêutica e Diagnóstico.

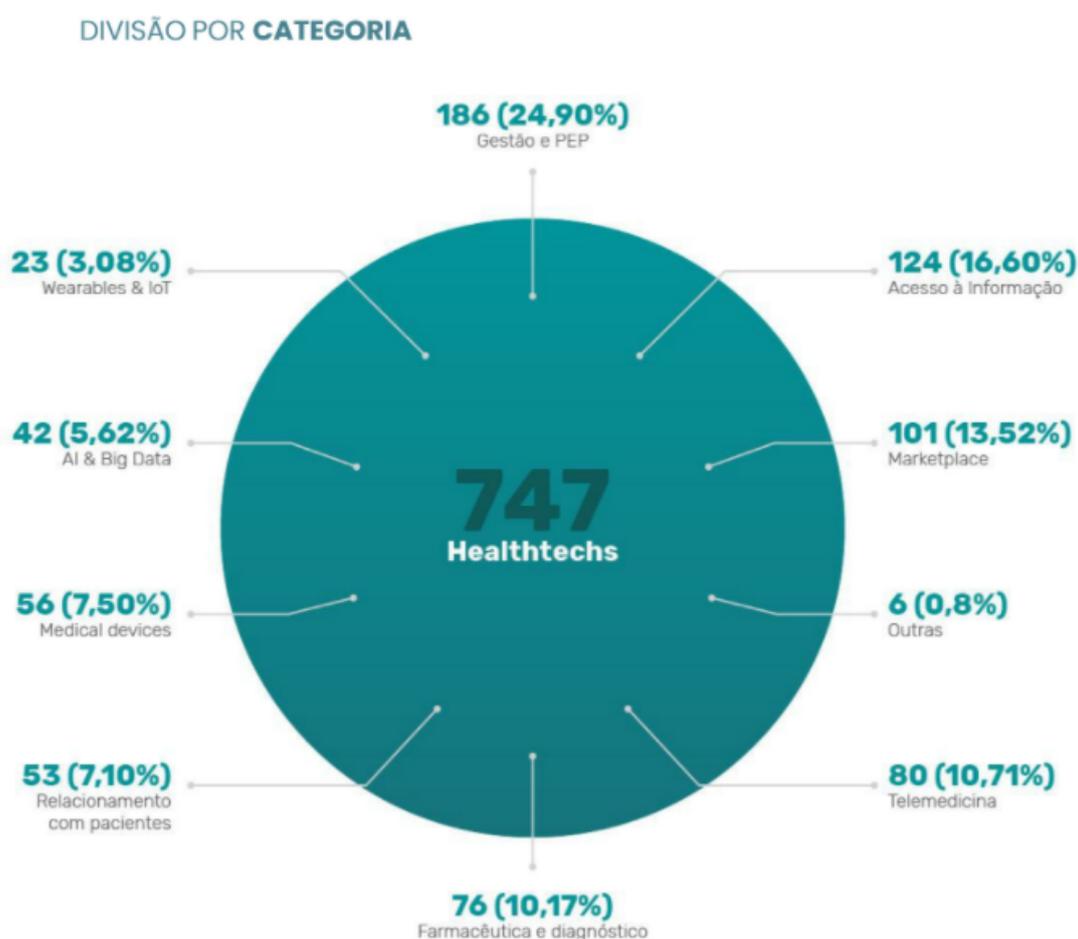


Gráfico 1: Distrito Healthtech report 2021

Segundo a KPMG, no que diz respeito à distribuição por estados, 43,1% das tecnologias de saúde estão em São Paulo. Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro

e Santa Catarina aparecem em seguida, com 10%, 9,8%, 8,5% e 7,4%, respectivamente. Há ainda uma pequena ocorrência na região Norte do País, que abriga apenas 0,6% do total. Acompanhando o cenário do mercado brasileiro de inovação, existe a preferência por modelos de negócios que atendam outras empresas. Segundo a KPMG, as soluções B2B predominam e representam 48,3%. Em seguida, estão os modelos B2C (31,2%), B2B e B2C (15,9%) e B2B2C (4,6%) (GIUSTI, 03/2021).

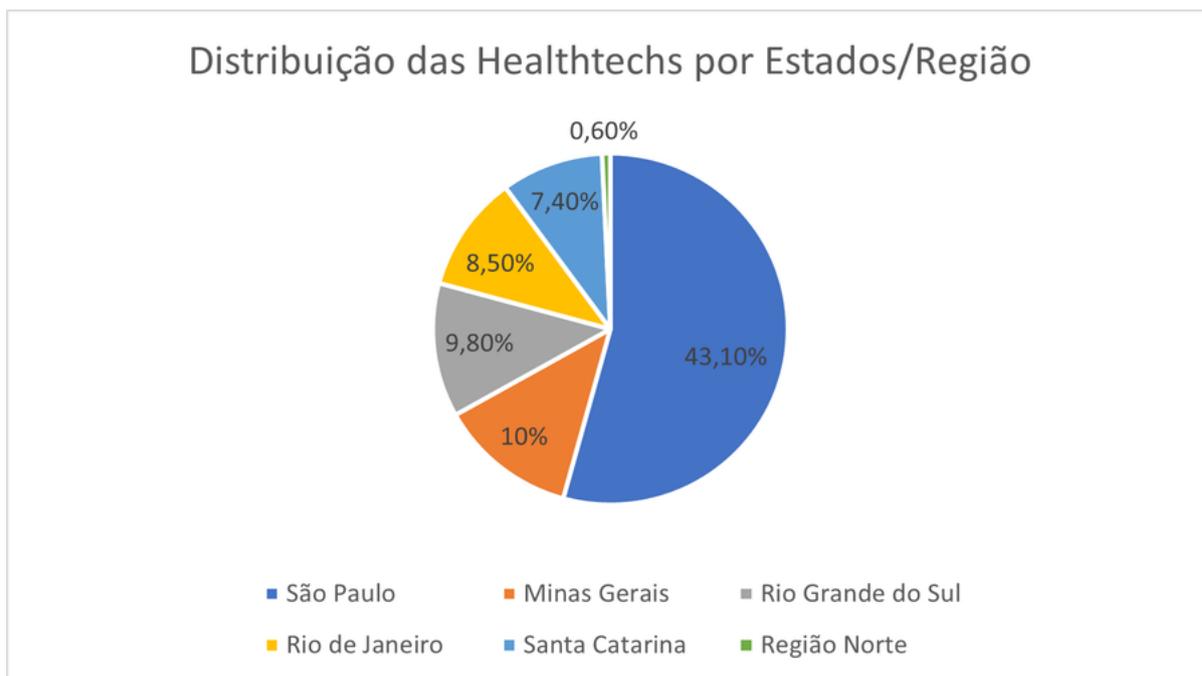


Gráfico 2: Leonardo Giusti, 2021

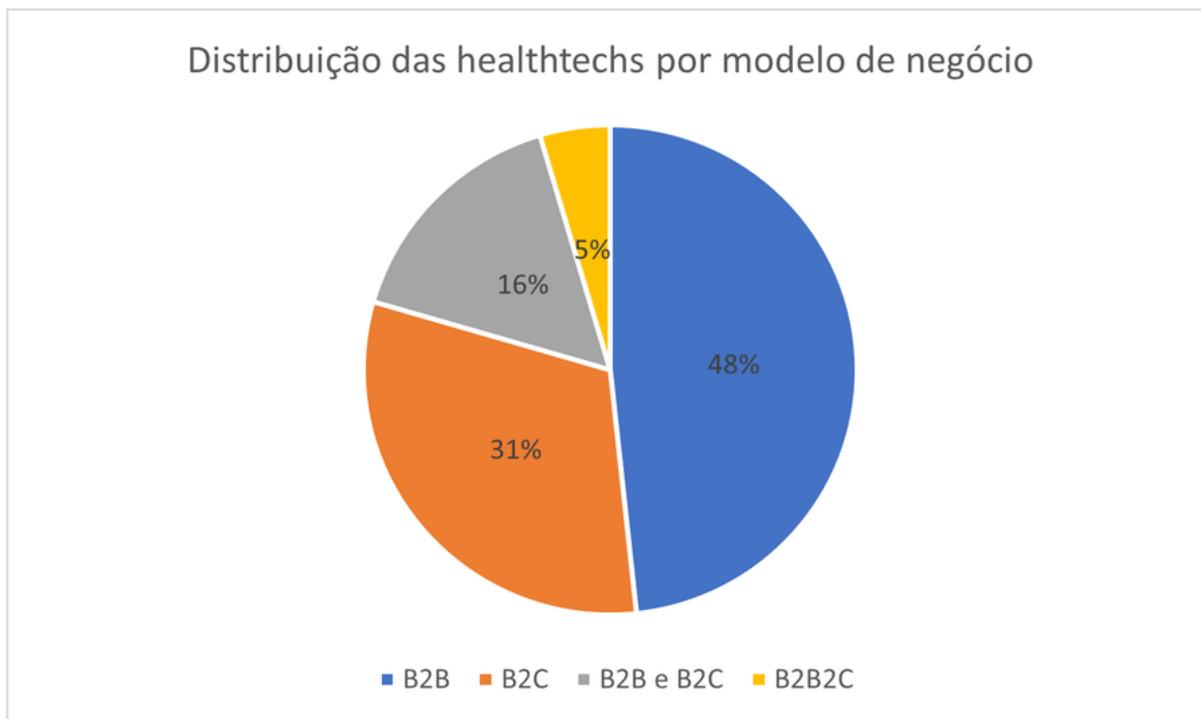


Gráfico 3: Leonardo Giusti, 2021

As soluções oferecidas estão intrinsecamente relacionadas às mudanças de hábito, do estilo de vida da sociedade e do papel da tecnologia para ela, com o surgimento, por exemplo, de empresas voltadas ao público da terceira idade e focadas em soluções digitais que facilitam a rotina, com acesso à saúde de modo mais simples e eficiente. O HealthTech Mining Report apontou as 10 maiores startups do setor, considerando fatores como número de funcionários, visibilidade, investimento captado e faturamento. São elas Sanar, Vitta, Dr. Consulta, Memed, CMtecnologia, Magnamed, Labi, Consulta Já, Vittude e SIM. O relatório apontou ainda algumas das Healthtechs que tiveram crescimento exponencial nos últimos anos, ótima captação de investimentos e visibilidade nas redes sociais, como Alice, Brain4Care, Boa Consulta, Pipo Saúde e Smilink. (GIUSTI, 03/2021) Se pudermos apontar as maiores tendências para o futuro, na área de saúde, seriam:

1) **Avanço da telemedicina**, um paradigma quebrado durante a pandemia que aproxima o médico do paciente como um conselheiro mais acessível para o tratamento e monitoramento,

2) **Inteligência artificial (IA) e internet das coisas (IOT)** para aumentar a eficiência dos processos e gestão preditiva,

3) **Melhor gestão de planos de saúde**, este setor apresenta grandes oportunidades para inovação, bem como parcerias com o setor corporativo,

4) **Valorização e melhor cuidado da saúde mental**, desde o acesso à informação até mesmo terapias digitais, numa crescente demanda por bem-estar, com foco renovado

em B2B. (BOLINI, 04/2021)(ACE START-UPS, 06/2021)

5) **Aumento da integração entre homens e máquinas**, com “wearables” acoplados ao corpo humano para transmitir dados e permitir sua interpretação por máquinas.

Cases:

A telemedicina é considerada uma área dentro da telessaúde, que busca trazer serviços e benefícios à distância, através de tecnologias digitais, que promovem a assistência médica, tanto para hospitais, clínicas quanto para pacientes. Segundo o Conselho Federal de Medicina, essa especialidade tem como objetivo promover assistência, pesquisa em saúde e educação. Dentro da telemedicina encontramos os seguintes ramos: emissão de laudos à distância, teleconsulta (entre clínico geral e especialista) ou consulta online (conversa direta entre médico e paciente), teleducação e teleassistência (onde o paciente é monitorado em sua casa ou em hospitais por um médico à distância).

Nesta categoria, destacamos a empresa Vitta, criada em 2014, que trouxe uma abordagem inovadora através da plataforma ClinicWeb de agendamento de consultas, prontuário eletrônico e gestão de planos de saúde para clínicas médicas. Durante a pandemia a start-up passou a atender no digital, com emissão de receitas médicas eletrônicas e interface de faturamento com os planos de saúde através do vídeo.

O ClinicWeb já é utilizado por mais de 15 mil profissionais da saúde, com mais de 20 milhões de pacientes cadastrados e 650 mil agendamentos por mês, entre os clientes estão o Hospital Israelita Albert Einstein e os médicos David Uip e Drauzio Varella (INGIZZA, 04/2021).

Fundada no começo de 2016, a Kunumi é uma start-up de inteligência artificial com uma plataforma tecnológica que imita o funcionamento do cérebro. A rede neural artificial, consegue analisar bases de dados imensas, buscar padrões e solucionar diferentes problemas que levariam décadas para serem resolvidos por seres humanos. Um dos primeiros projetos foi desenvolvido em parceria com o hospital paulistano Sírio-Libanês para melhorar o tratamento na unidade de terapia intensiva (UTI) e prever óbitos.

Neste projeto foram analisados mais de 6 000 prontuários com dados de pacientes que estiveram internados, como pressão, pulso, temperatura e idade, e o sistema mostrou-se 25% mais eficaz que o software anterior (TOLEDO, 10/2017).

Dentre as Healthtechs brasileiras com projetos mais ousados, destaca-se a Sami, que quer melhorar o atendimento dos planos de saúde com forte uso de tecnologia de dados, atuação em modelos preventivos e disponibilização completa de serviços, colocando o paciente como protagonista do seu bem-estar. Em outubro de 2020, a Sami recebeu aporte de R\$ 86 milhões, o maior recebido por uma start-up na América Latina, coliderado pelo Valor Capital Group e pela Monashees, além dos R\$ 5 milhões recebidos anteriormente,

subsidiando a entrada da start-up nas operadoras de plano de saúde (SETOR SAÚDE, 10/2020).

Uma das start-ups que oferece suporte emocional é a Zenklub, uma grande tendência que vem se fortalecendo durante a pandemia. No portal, a Healthtech disponibiliza trilhas de desenvolvimento pessoal e também conecta seus usuários com profissionais de saúde mental. O Zenklub é uma startup criada em 2016 e hoje conta com mais de 500 profissionais entre psicólogos, terapeutas, psicanalistas, coaches, além de mais de 300 mil usuários cadastrados (ACE START-UPS, 06/2021).

Normalmente as Healthtechs possuem um modelo de negócio de maior risco baseado em uma validação de um projeto inovador e são apoiadas por investimentos de fundos de Venture Capital que suportam o crescimento acelerado que se espera destas empresas. Desde 2014 foram investidos US\$ 430 milhões nas Healthtechs brasileiras. Ainda assim, perto de outros mercados este número não é tão representativo, já que foram investidos US\$ 46 bilhões nas start-ups do setor desde 2015 ao redor do mundo, o que demonstra o ainda grande e inexplorado potencial brasileiro.

Segundo a plataforma de inovação CB Insights já são mais de 42 Healthtechs unicórnios ao redor do mundo que somam juntas o valor de mercado de US\$ 102,4 bilhões. No entanto, no Brasil não temos ainda nenhum caso, provavelmente por ser um mercado muito novo.

Para fomentar um mercado tão escalável, o ano de 2021 já iniciou com investimentos que somaram US\$ 90 milhões em negócios inovadores em saúde segundo o último relatório do Distrito, de março de 2021. Este valor já corresponde a 85% do total investido em todo ano de 2020, com expectativa que se encerre com mais de US\$ 200 milhões investidos em Healthtechs no Brasil (BOLINI, 04/2021).

Para entender melhor o ecossistema da saúde e obter financiamento e treinamento adicionais, o ideal é que a start-up ingresse em uma incubadora ou aceleradora digital de saúde que apoia start-ups. É notável o surgimento e crescimento de ecossistemas advindos da aproximação das grandes empresas com as start-ups buscando soluções mais ágeis e a estruturação de hubs, eventos, centros de pesquisa e programas de inovação aberta.

Os hubs de inovação estão em grande destaque atualmente e são locais nos quais as startups podem colocar em prática suas ideias inovadoras, ter acesso a um espaço para trabalhar, conhecer outros negócios, obter investimentos e fazer parcerias com grandes empresas (MEDSIMPLES, 12/20).

Além de estarem inseridas em um bom ecossistema de inovação, as start-ups devem compreender que desenvolver uma solução de saúde envolve muita pesquisa científica e investigação de mercado. As informações adquiridas através de pesquisas de mercado podem aumentar a confiança e ajudar a identificar novas oportunidades, é

fundamental estudar as soluções existentes, destacar seus prós e contras e ouvir opiniões de especialistas e líderes na área. Em outras palavras, é preciso obter uma visão de 360 graus do que se pretende desenvolver e formar parceria com pessoas que compartilham dos mesmos valores para se ter um produto com foco no cliente. Mentorias de alto valor, uma rede de conexões e financiamento inicial são ingredientes essenciais para um lançamento inicial exitoso.

A saúde é um grande setor, incluindo a indústria farmacêutica, dispositivos médicos e hospitais: cada um deles oferece uma oportunidade de investimento que depende de muitas variáveis, como gravidade do problema, dados demográficos e retorno do investimento, mas já vimos que o potencial é enorme. Tamanho potencial vem acompanhado de grande complexidade quando se trata do mercado de saúde.

Apesar das oportunidades de crescimento, inovar em uma área tão regulada e dominada por grandes players (para não dizer tradicional) como é a área da saúde pode ser um desafio para as start-ups, trabalhando em um cenário de incertezas e ainda apresentando técnicas, modelos e produtos disruptivos.

A presença de atores como seguradoras, governos e órgãos reguladores - que influenciam os preços e as políticas – pode criar atritos e burocracia consideráveis. A associação dos produtos e serviços de Healthtechs às rotinas de diagnósticos e tratamento ou a sua inserção em ambientes hospitalares os sujeitam a rigorosos processos de regulamentação. Estes requisitos aumentam consideravelmente o tempo, e conseqüentemente o custo, para o desenvolvimento e chegada ao mercado de qualquer solução para a área de saúde (STEELKIWI, 03/19).

A jornada para empreendedores muitas vezes se assemelha a um game e a cada fase vencida - ideação, validação do produto, tração - o passo seguinte torna-se mais complexo e desafiador.

Diante deste cenário, buscamos destacar alguns pontos que devem ser considerados na criação e estruturação de uma Healthtech que tendem a ser críticos para o desenvolvimento da empresa caso venham a ser negligenciados ou não desenvolvidos de forma adequada:

Constituição de empresa:

Na primeira etapa é necessário cuidar de aspectos básicos de formalização, definição (e proteção) da marca e domínios, gestão e contabilidade, para que, no momento seguinte, já se entenda o passo a passo a seguir para que se possa captar recursos de investidores com o objetivo de escalonar o negócio.

Quando fundadores e investidores se juntam desde o início e os direitos patrimoniais precisam ser classificados é necessário também o aconselhamento jurídico na estruturação

societária para que se defina a participação de cada um e como será a relação interna entre os sócios (por exemplo, se um entra na sociedade com aporte financeiro e o outro com know-how técnico). Além disso, a participação de novos sócios investidores demanda a criação de uma estrutura de apoio (conselho consultivo e/ou de administração) que irá orientar o relacionamento com o mercado e com os clientes, além de estabelecer políticas de transparência, entre outras funções.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda, em cartilha publicada em 2019, que as startups em fase de tração tenham dois tipos de conselho: consultivo, mais informal, e posteriormente um administrativo, “encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, que exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização” (REDACÃO SC INOVA, 03/2020). A governança corporativa, portanto, faz toda a diferença para o crescimento saudável das empresas, devendo ser implementada logo no início e de acordo com o estágio de maturidade do negócio. Deve-se atender a quatro pilares principais: estratégia e sociedade; pessoas e recursos; tecnologia e propriedade intelectual; processos e responsabilidade.

LGPD:

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) ou Lei nº 13.709 de 14 de agosto de 2018, entrou em vigor a partir de 18 de setembro de 2020 e tem como objetivo regulamentar o uso de dados pessoais pelas empresas, de forma que as pessoas saibam como suas informações estão sendo coletadas, armazenadas e distribuídas e de que forma estão sendo utilizadas. A lei representa um marco histórico na regulamentação sobre o tratamento de dados pessoais no Brasil, tanto em meios físicos quanto em plataformas digitais. Além de instituições privadas, a LGPD se aplica também aos órgãos públicos – portanto, deve ser seguida pela União, estados, Distrito Federal e municípios. Empresas que não cumprirem a LGPD estão sujeitas a uma multa de até 2% do faturamento, com valor máximo de R\$ 50 milhões. Os investidores e compradores de empresas de saúde digital devem estar cientes desse risco, que deve ser avaliado no início dos acordos de investimento e aquisição. As empresas deverão avaliar periodicamente se há riscos de impacto na proteção de dados e têm responsabilidade sobre todos aqueles compartilhados pelos usuários, inclusive se houver algum vazamento.

A LGPD prevê que o tratamento de dados só pode ser realizado nas seguintes hipóteses: 1. Mediante o fornecimento de consentimento pelo titular; para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador; 2. Pela administração pública, para o tratamento e uso compartilhado de dados necessários à execução de políticas públicas previstas em leis e regulamentos ou respaldadas em contratos, convênios ou instrumentos congêneres, observadas as disposições do Capítulo IV desta Lei; 3. Para a realização de estudos por órgão de pesquisa – garantida, sempre que possível, a anonimização dos

dados pessoais; 4. Quando necessário para a execução de contrato ou de procedimentos preliminares relacionados a contrato do qual seja parte o titular, a pedido do titular dos dados; 5. Para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral, esse último nos termos da Lei n. 9.307, de 23 de setembro de 1996 (Lei de Arbitragem); 6. Para a proteção da vida ou da incolumidade física do titular ou de terceiro; 7. Para a tutela da saúde, exclusivamente, em procedimento realizado por profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária; 8. Quando necessário para atender aos interesses legítimos do controlador ou de terceiro, exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais; ou 9. Para a proteção do crédito, inclusive quanto ao disposto na legislação pertinente. (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICA, 08/2020)

Quando se trata das Healthtechs, os dados são ainda mais sensíveis, pois, envolvem informações de saúde, sendo crítico o cumprimento da legislação e adoção de medidas de segurança, para que não se exponha publicamente os usuários e eventuais patologias, exames laboratoriais, entre outros dados confidenciais. A adequação da Healthtech à LGPD pressupõe também que o trabalho seja feito de forma ampla com as leis e normas do setor, como resoluções da Agência Nacional de Saúde e do Conselho Federal de Medicina, além de observar normas técnicas específicas, como a ISO 27.799 (POMPEU, 03/2021).

A política de privacidade deve ser bem estruturada para que informe ao titular os cuidados que a empresa adota em relação aos dados pessoais que ele concede. Alguns tópicos importantes devem ser incluídos nesta política: a) Quais dados são tratados; b) Para quais finalidades; c) Com quem são compartilhados; d) Quais medidas de segurança são adotadas; e) Se os cookies são utilizados; f) Qual a forma de contato com o Encarregado de Dados (FONTENELE, 03/2021). Antes de se criar uma Healthtech deve-se ter um ambiente seguro para os usuários e, à medida que a convergência de saúde e tecnologia continua, o emaranhado de questões jurídicas se amplia, incluindo, além da privacidade de dados, a proteção ao consumidor, prevenção de fraude e segurança do paciente. Todas as organizações necessitam de um sistema de segurança de informação, corroborando para prevenção de vazamento de dados sigilosos ou alteração de informações que impactem a integridade e confiabilidade destas.

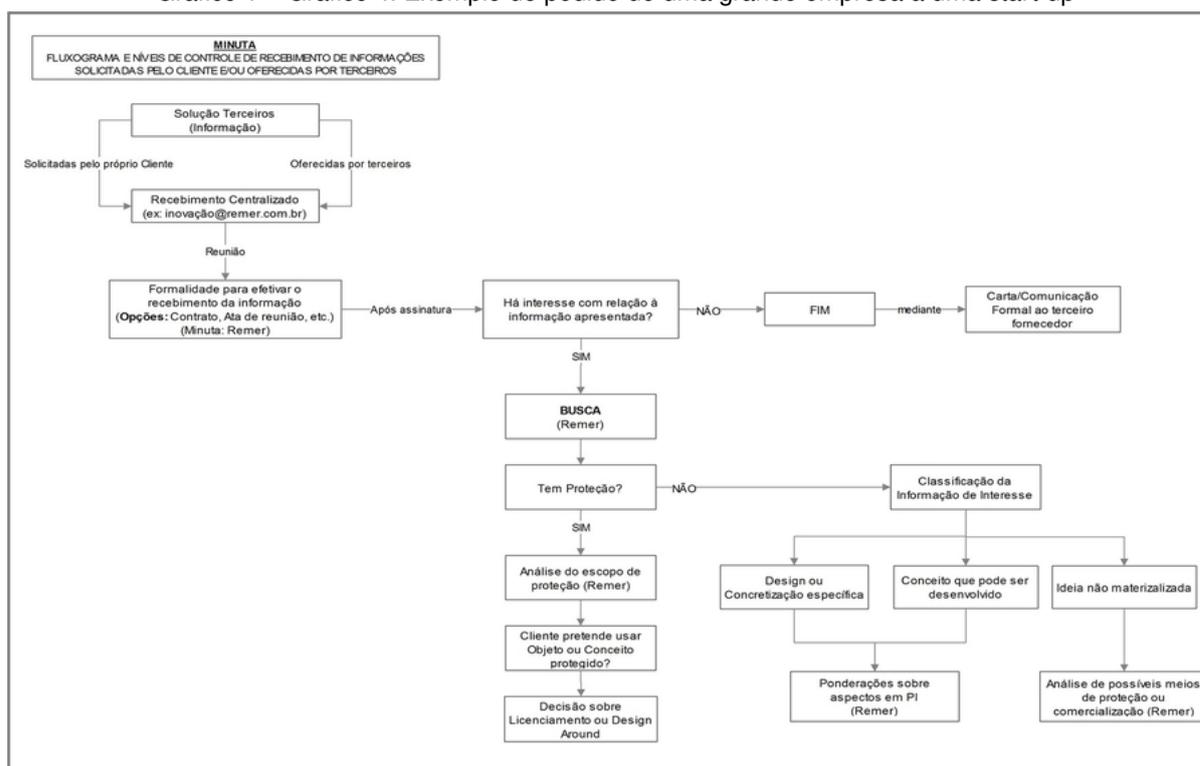
De acordo com a norma ISO 27001:2013, que é o padrão de referência internacional, o sistema de segurança de informação deve ser regido por 3 princípios: 1. confidencialidade: os conteúdos só podem ser acessados por pessoas autorizadas; 2. integridade: os dados devem ser armazenados em um local seguro com possibilidade de recuperação total em casos de violação; 3. disponibilidade: deve estar acessível e disponível para quem é de direito. Embora a ISO 27001 cubra aspectos gerais sobre segurança da informação, muitas instituições de saúde, como hospitais, não veem esta norma como sendo específica o bastante. Para as Healthtechs é recomendada a integração com outras normas para cobrir

aspectos específicos – por exemplo, a ISO 27799 para a proteção de informações pessoais de saúde, prevendo uma lista específica de ameaças que ocorrem no setor.

Finalmente, é importante lembrar que a segurança da informação vai além do âmbito tecnológico, envolve o ambiente de trabalho, as pessoas envolvidas, o gerenciamento do processo e as ferramentas. Algumas boas práticas devem ser consideradas: manter ‘softwares’ e sistemas operacionais atualizados e com baixa vulnerabilidade, investir em um bom anti-vírus, manter conteúdos restritos (adotando-se, por exemplo, termos de sigilo e acordos de não divulgação), fazer cópias de segurança rotineiramente e elaborar uma política com protocolos e planos de ação em casos de vazamento ou alteração de dados. (NIELSEN, 08/2020)

Ainda dentro da questão de proteção de dados, é interessante lembramos da relevância de se proteger dados recebidos de fora – ou seja, fazer uma boa gestão do segredo alheio. O gráfico abaixo demonstra um exemplo feito a pedido de uma grande empresa que optou por concentrar a forma de receber ofertas de start-ups, para evitar problemas futuros.

Gráfico 1 – Gráfico 4. Exemplo de pedido de uma grande empresa a uma start-up



Simone Villaça, 2018

Propriedade intelectual:

Start-ups e inovação são palavras que andam juntas e os empreendedores precisam proteger o objeto de sua criação, seu diferencial competitivo, e requerer direitos de propriedade intelectual para obter marcas registradas ou patentes e garantir que o conhecimento

seja explorado na forma da lei, com todos os direitos garantidos (HANOFF *et al.*, 05/2021). A propriedade intelectual não deixa de ser um ativo da empresa, que ficará no balanço e será apreciado, gerando um novo fluxo de receita potencial. Além disso, demonstra que os fundadores entendem o valor dos seus negócios nos processos de inovação, que precisa ser capturado e preservado.

O empreendedor também precisa estar atento para não usar indevidamente direitos de propriedade intelectual de terceiros, obtendo, alternativamente, clearance ou as licenças de uso para qualquer associação. Assim, evita-se problemas, como pedidos de indenização do titular por danos materiais e morais ou mesmo uma liminar que ordene a retirada imediata dos produtos do mercado. O uso proposital de direitos de terceiros para confundir ou desviar consumidores pode ser considerado crime contra a concorrência, podendo ser aplicada pena criminal e indenização (BLASI, 11/2015).

O sistema de propriedade intelectual pode ser dividido em grandes áreas, cada uma com peculiaridades e tratamento jurídico próprio (BAGNATO *et al.*, 2016):

(i) Direito de propriedade industrial, que abrange patentes, marcas, desenho e modelo industrial, indicações geográficas, segredo industrial e repressão à concorrência desleal (Lei 9.279/96);

(ii) Direitos autorais e conexos, que compreendem as obras literárias, artísticas e científicas, interpretações dos artistas e intérpretes e execuções dos artistas e executantes, os fonogramas e as emissões de rádio difusão ((Lei 9.610/98);

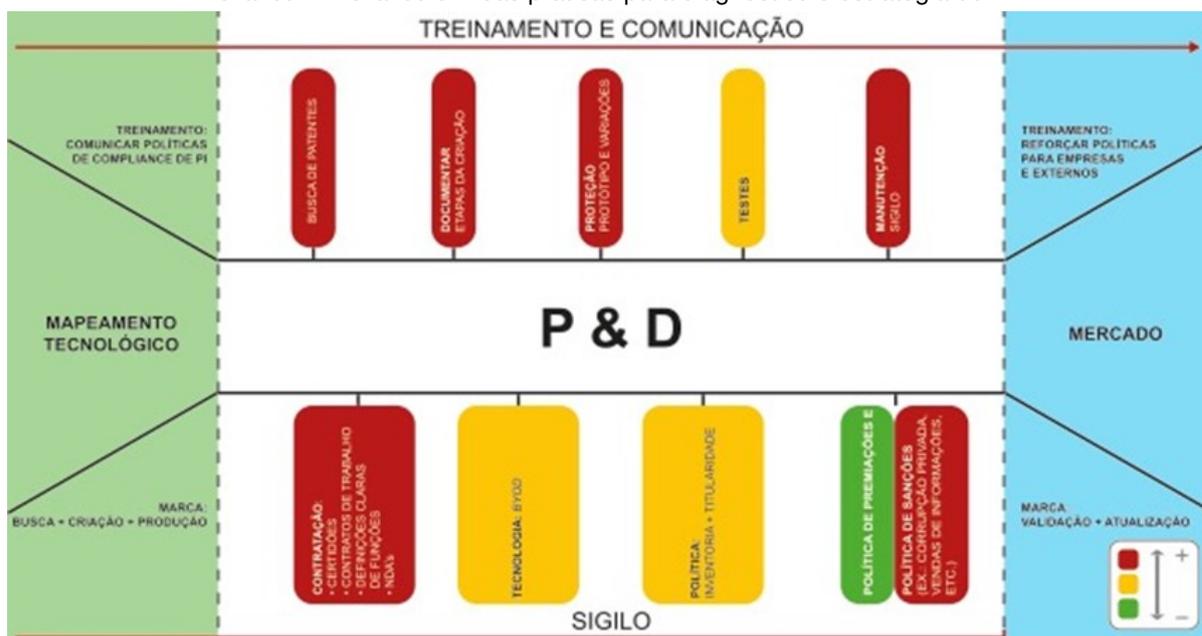
(iii) Proteção aos programas de computadores (Lei n° 9.609/98);

(iv) Proteções *sui generis*, como cultivares (Lei n° 9.456/97), topografias de circuitos fechados (Lei 11484/07) e conhecimento tradicional (Medida Provisória nº2.186-16/01).

No caso das Healthtechs existem diversas categorias de produtos e serviços passíveis de proteção, como softwares e aplicativos, produtos farmacêuticos, equipamentos médicos, serviços digitais (como o de assinaturas), serviços médicos, pessoais e sociais (como terapia e coaching). A propriedade intelectual inclui não só tecnologia, mas todo o trabalho que foi usado para criá-la: algoritmos, projetos e *wireframes*, 'design' e embalagem de produto, estratégias de marketing e arrecadação de fundos e logotipos.

O ideal é que a propriedade intelectual seja construída de maneira integrada desde a fase de ideação, para maior robustez. Vide gráfico abaixo, que exemplifica boas práticas para diagnóstico e estratégia de PI:

Gráfico 2 – Gráfico 5: Boas práticas para diagnóstico e estratégia de PI



Simone Villaça, 2019

Deve-se considerar também os planos de crescimento. Por exemplo, ao se criar um aplicativo X para permitir que médicos e pacientes conversem remotamente, mas eventualmente deseja abrir locais físicos onde os pacientes podem ser atendidos, então é preciso avaliar a melhor forma de se proteger um XChat e conceitos, nomes e marcas do XClinic. Desde atrair investidores, proteger inovações e construir uma vantagem competitiva, uma estratégia de propriedade intelectual integrada, que inclua a avaliação de patentes robusta, certamente beneficiará as empresas de saúde digital em todos os estágios do processo de desenvolvimento.

Entender o uso estratégico de PI e, em especial, de patentes é fundamental em uma boa gestão de start-up. Uma patente pode ser usada ofensivamente para impedir que um concorrente copie a tecnologia de uma empresa, uma vez que esta se torne pública, ou para forçar o concorrente a pagar taxas de licenciamento para usar a tecnologia. Uma patente pode atrair investimento e financiamento por firmas de capital de risco e pode aumentar o valor da empresa se ela abrir o capital.

Para entender o impacto financeiro, um estudo de 2012 realizado por Diego Useche revelou que **uma empresa de software arrecada em média US \$ 1,1 milhão a mais nos Estados Unidos para cada pedido de patente adicional antes de um IPO**. Adicionalmente, a patente pode fortalecer a reputação da empresa como inovadora em seu campo, o que ajuda a atrair talentos (EMERY, 05/2019).

É comum que se indique que o período ideal para a proteção dos ativos intangíveis é quando todas as características do produto/serviço já estão bem definidas na etapa final

de desenvolvimento e antes da inserção no mercado. No entanto, o ideal é que as questões de PI já sejam endereçadas desde a fase de **ideação**, especialmente porque o maior valor de uma start-up está, via de regra, em seus intangíveis. [SVA1]

O trabalho de um especialista em propriedade intelectual será fundamental, pois é ele quem irá identificar com precisão os requerimentos para cada registro. Uma dica importante nesta etapa: os empreendedores devem ficar atentos à questão da confidencialidade, pois a divulgação da inovação antes do depósito da patente pode impactar em todo o processo de aquisição da exclusividade. (HANOFF *et al.*, 05/2021).

Mesmo sendo usualmente mais relevante proteger, em um primeiro momento a tecnologia e o know how da empresa, quando o produto ou serviço da start-up estiver em vias de divulgação, uma das primeiras medidas que deve ser adotada é a criação da sua marca, sua identidade visual, diferenciando-a de outras no mercado. Pode ocorrer sérios atrasos no desenvolvimento do negócio se por acaso a marca já estiver sendo usada com exclusividade por algum concorrente, minando todo o trabalho de divulgação e marketing que possa ter sido feito anteriormente (HANOFF *et al.*, 05/2021). Qualquer empresa, independentemente do estágio de desenvolvimento, deve avaliar a percepção e imagem de seus produtos e serviços frente ao mercado, ou seja, ao valor de marca.

O que chamamos de valor de marca é um diferenciador intangível, que traz uma vantagem competitiva e faz com que os usuários prefiram seu produto/serviço no lugar de outros. Isso tem relação com a proposta de valor da empresa e, logicamente, com a experiência dos consumidores. Nas start-ups, com raras exceções (Vide case “DR CONSULTA”), a marca vem agregar valor em um 2º momento, após já existir, por parte do mercado (seja pelo número de usuários utilizando aquela solução ou por ofertas de investimento), um reconhecimento do valor intangível que aquela solução apresentada pela start-up possui.

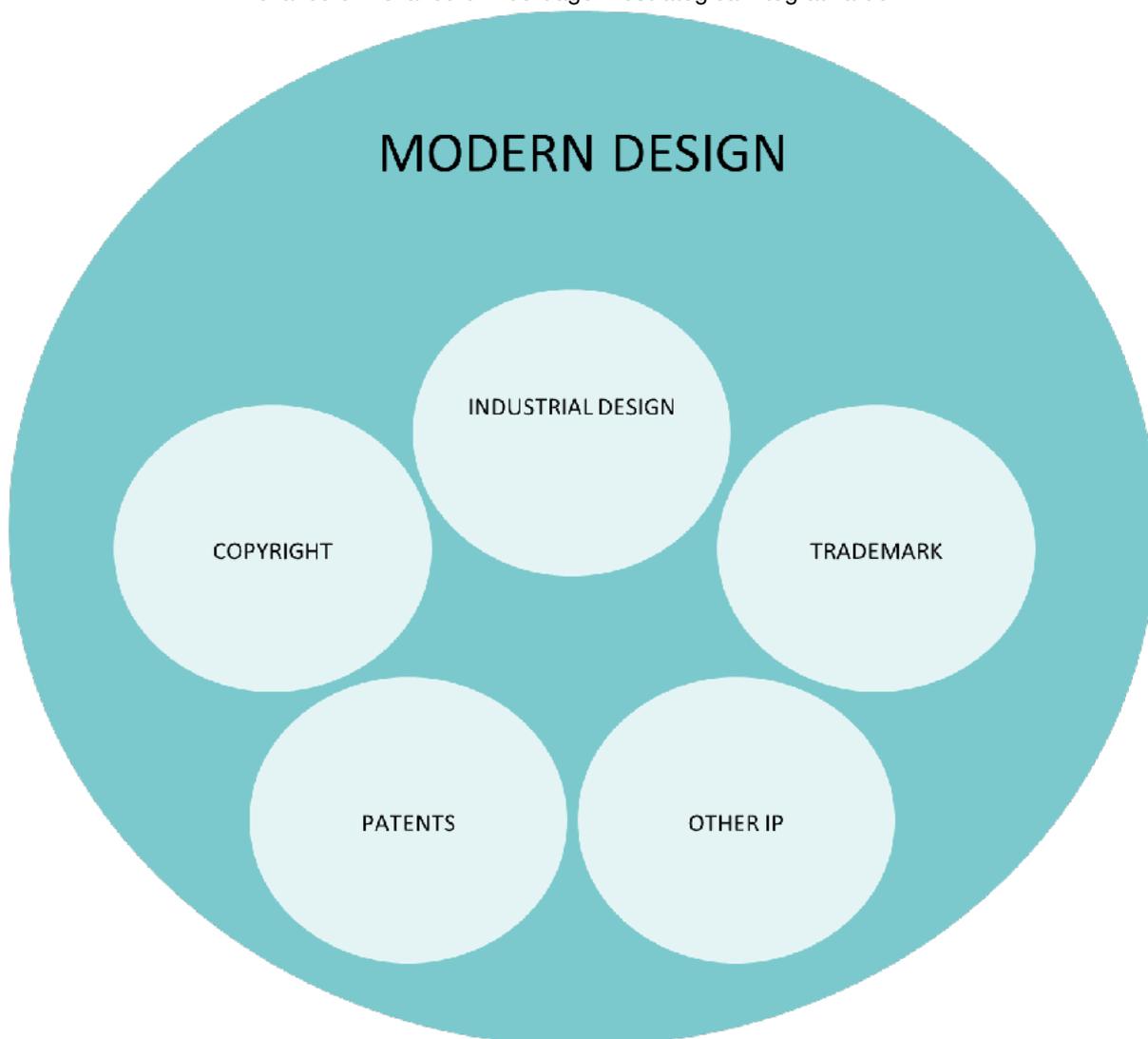
Sabemos de marcas que, por si só, se converteram nos ativos mais valiosos de uma empresa, como Apple e McDonald’s, com milhares de usuários que tem adesão só de reconhecerem a marca (REDATOR ROCK CONTENT, 05/2019). Mas isso adveio de um longo processo de boa construção de um plano de intangíveis com robustez.

Os acordos de sigilo e confidencialidade também são imprescindíveis para assegurar que os seus segredos industriais, estratégias de mercado e ideias não sejam apropriados por outros, sejam colaboradores ou parceiros de negócio. Sua empresa pode ter interesse em licenciar a tecnologia para um terceiro, obter uma licença para impulsionar seu negócio ou ainda adquirir algum conhecimento adicional. Os contratos existentes geralmente envolvem as cessões e os licenciamentos de patentes, desenhos industriais e marcas; de assistência técnica e do fornecimento de tecnologia (know-how). Para permitir a segurança destas transações, deve-se ter contratos averbados ou registrados no INPI, com previsão de pagamentos no exterior. Todos os acordos elaborados devem deixar claro que a sua

empresa é a legítima titular do direito de propriedade intelectual e que qualquer intenção de ceder a terceiros só ocorrerá sob permissão e mediante condições determinadas pelos sócios (HANOFF *et al.*, 05/2021).

O gráfico abaixo exemplifica esta abordagem estratégica integrativa de PI, que na realidade já vem sendo sugerida pela OMPI (WIPO), já muitos anos (Fonte: WIPO.ORG, 2012):

Gráfico 3 – Gráfico 6: Abordagem estratégica integrativa de PI



WIPO.ORG, 2012

Conclusão:

O setor de saúde que engloba as Healthtechs está em franca expansão e estamos acompanhando o surgimento de tecnologias e ideias disruptivas em um mercado tradicional e bastante regulado. A pandemia do Covid19 expôs ainda mais as fragilidades do sistema

de saúde no Brasil e estimulou o surgimento de soluções, principalmente tecnológicas para mitigar os problemas enfrentados.

Com escala de crescimento exponencial a partir de investimentos de Venture Capital, estas start-ups possuem um grande desafio pela frente: trazer inovação e preencher as lacunas no setor de saúde, sem que o negócio seja impactado por falhas na estrutura e/ou no suporte jurídico/regulatório que causam perdas de direito ou prejuízos econômicos. Com um ecossistema tão novo e tamanha aceleração, esses riscos são bem grandes.

A partir da minha experiência de trabalho em uma Healthtech, verificando estas questões no dia-a-dia da empresa, de pesquisas na internet e avaliação de cases, foi possível identificar os fatores críticos no processo de criação e desenvolvimento destes negócios. A proposta do uso de um questionário (tabela 1) para avaliar o estágio de maturidade em relação às boas práticas de gestão da inovação é parte de um método de diagnóstico para aplicação posterior do check-list. É recomendável que preferencialmente uma pessoa imparcial responda ao questionário e que, ao mesmo tempo, tenha uma visão sistêmica e detalhada do negócio.

O check-list de boas práticas de gestão da inovação (anexo 1) para as Healthtechs tem como objetivo levantar os principais aspectos que podem impactar no desenvolvimento destes negócios, não pretendendo esgotar todos os pontos, ao contrário, sendo o início para uma estruturação mais robusta.

Tabela 1 – Questionário preliminar para avaliação das boas práticas de gestão da inovação da Healthtech

Diagnóstico da Start-up - constituição, proteção de dados, propriedade intelectual
1. Qual etapa a start-up se encontra (ideação, validação do modelo, tração)? Já existe um acordo societário?
2. Qual é o perfil dos fundadores e como está organizada a equipe de colaboradores? A gestão/contabilidade já estão estabelecidas?
3. A start-up conta com estrutura de apoio (conselho consultivo e/ou administrativo) para a governança corporativa, direcionando a estratégia (mercado) e definindo políticas internas?

Diagnóstico da Start-up - constituição, proteção de dados, propriedade intelectual
4. Existe treinamento para desenvolvimento profissional? A equipe está alinhada com o propósito da empresa e visão clara de onde quer chegar? Existe um plano de ação a curto (3 meses), médio (9 meses) e longo prazo (2 anos)? Este plano é reavaliado em reuniões mensais dos sócios? Neste plano de ação, a propriedade intelectual está integrada em todas as etapas de construção da startup?
5. A empresa cumpre com a Lei Geral de Proteção de Dados e avalia periodicamente se há riscos, com planos de contingência em casos de vazamentos? A empresa tem mapeados os dados pessoais e tem bons mecanismos de controle destas informações?
6. A start-up segue normativas de referência internacional para o sistema de segurança da informação, como a ISO 27001:2013 e, mais especificamente para o setor de saúde, a ISO 27799?
7. Existe a adoção de boas práticas gerais de segurança de informação (S.I.): 'softwares' atualizados, com baixa vulnerabilidade, conteúdos restritos (aplicação de termos de sigilo, acordos de não divulgação), cópias de segurança, servidores com proteção, aquisição corporativa de máquinas e celulares por onde trafegam as informações, etc?
8. A marca e identidade visual da empresa foram de alguma forma protegidas antes de sua divulgação? Foram registradas?
9. Existe uma estratégia de patente robusta sendo conduzida por um especialista em PI, além de acordos de confidencialidade e sigilo com terceiros e parceiros?
10. A empresa investe em treinamentos internos para políticas de compliance em PI?

Fernanda Elias, 2021

Este trabalho foi idealizado durante o Curso MBA da Gestão da Inovação em Saúde, ministrado no Instituto Butantan e fomentado pela Fundação Butantan.

Referências

ACE START-UPS. **As healthtechs brasileiras para ficar de olho em 2021**. 06/2021. Internet. Disponível em: <https://acestartups.com.br/healthtechs-brasileiras-tendencia-2021/>. Acesso em: 09/06/2021.

ÁVILA, T. **Conheça os cenários das healthtechs no Brasil e no mundo**. 10/21. Internet. Disponível em: <https://www.pixeon.com/blog/healthtechs-no-brasil/>. Acesso em: 19/04/2021.

BAGNATO, V. S. *et al.* **Guia Prático I Introdução a Propriedade Intelectual**. São Paulo, 2016. Disponível em: http://www.inovacao.usp.br/wp-content/uploads/sites/300/2017/10/CARTILHA_PI_bom.pdf. Acesso em: 12/06/2021.

BLASI, G. D. **Como o empreendedor deve entender a propriedade intelectual**. 11/2015. Internet. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/como-o-empendedor-deve-entender-a-propriedade-intelectual/>. Acesso em: 13/06/2021.

BOLINI, M. **Crescimento das healthtechs promete revolucionar o setor da saúde**. 04/2021. Internet. Disponível em: http://dikajob.com.br/profiles/blogs/crescimento-das-healthtechs-promete-revolucionar-setor-da-saude?xg_source=msg_mes_network. Acesso em: 22/04/2021.

EMERY, M. W. **Patenting your digital health tech: when, why and how**. 05/2019. Internet. Disponível em: <https://www.mondaq.com/unitedstates/patent/804732/patenting-your-digital-health-tech-when-why-and-how>. Acesso em: 14/06/2021.

FONTENELE, Í. **3 dicas que a sua healthtech precisa adotar para se destacar no mercado**. 03/2021. Internet. Disponível em: <https://www.barretoemaia.com.br/post/3-dicas-que-a-sua-health-tech-precisa-adotar-para-se-destacar-no-mercado>. Acesso em: 27/05/2021.

GIUSTI, L. **Brasil já conta com 542 start-ups de saúde**. 03/2021. Internet. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/10/brasil-542-startups-saude.html>. Acesso em: 05/05/21.

HANOFF, R. V. *et al.* **A cartilha das start-ups Vol 1**. 05/2021. Internet. Disponível em: <https://studioestrategia.com.br/2019/05/09/a-cartilha-das-startups-volume-1/>. Acesso em: 13/06/2021.

INGIZZA, C. **Start-up Vitta lança software de telemedicina gratuito para médicos**. 04/2021. Internet. Disponível em: <https://exame.com/pme/startup-vitta-lanca-software-de-telemedicina-gratuito-para-medicos/>. Acesso em: 09/06/2021.

MEDSIMPLES. **Hubs de inovação no mercado brasileiro**. 12/20. Internet. Disponível em: <https://www.medsimples.com.br/health-tech/hubs-de-inovacao>. Acesso em: 30/04/21.

NIELSEN, T. H. **Segurança da Informação - Conheça as 5 dicas de Ouro**. 08/2020. Internet. Disponível em: <https://studioestrategia.com.br/2020/08/13/seguranca-da-informacao-dicas/>. Acesso em: 12/06/2021.

POMPEU, M. **A LGPD como condição para as healthtechs captarem investimentos**. 03/2021. Internet. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-mar-11/pompeu-lgpd-condicao-healthtechs-captarem-investimentos>. Acesso em: 13/06/2021.

REDACÃO SC INOVA. **Governança para start-ups: quando é o momento de criar uma estrutura de apoio para tomada de decisões**. 03/2020. Internet. Disponível em: <https://scinova.com.br/governanca-para-startups-quando-e-o-momento-de-criar-uma-estrutura-de-apoio-para-tomada-de-decisoes/>. Acesso em: 11/05/2021.

REDATOR ROCK CONTENT. **Aprenda o que é valor de marca, como calculá-lo e porque é tão importante para o marketing da sua empresa**. 05/2019. Internet. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/valor-de-marca/#oque>. Acesso em: 14/05/2021.

SETOR SAÚDE. **Com aporte de R\$ 86 milhões, a Sami se transforma em operadora e quer revolucionar a saúde suplementar**. 10/2020. Internet. Disponível

em: <https://setorsaude.com.br/com-aporte-de-r-86-milhoes-sami-se-transforma-em-operadora-e-quer-revolucionar-a-saude-suplementar/>. Acesso em: 09/06/2021.

STEELKIWI. **How to build a medical start-up: a useful resource guide**. 03/19. Internet. Disponível em: <https://medium.com/swlh/how-to-build-a-medical-startup-a-useful-resource-guide-70d4310cfb0f>. Acesso em: 25/04/2021.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICA. **Um marco sobre as regulamentação sobre os dados pessoais no Brasil**. 08/2020. Internet. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Leis-e-normas/lei-geral-de-protecao-de-dados-pessoais-igpd>. Acesso em: 24/05/2021.

TOLEDO, L. **A pequena Kunami vai brigar contra o Google**. 10/2017. Internet. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/um-menino-contra-o-google/>. Acesso em: 09/06/2021.