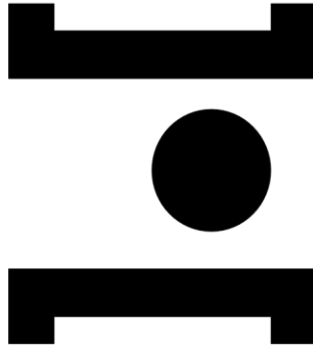


**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**

**Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**Criação de Valor: análise aos modelos de negócio dos  
Laboratórios de Análises Clínicas de Portugal**

**Dissertação**

**Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde**

**Patrícia Alexandra Rogério Anuniação**

**Orientação:**

Orientadora: Doutora Sandra Margarida Bernardes de Oliveira

Co-orientadora: Doutora Carla Isabel Russo Vivas

Fevereiro, 2024



## **Dedicatória**

Dedico esta dissertação de mestrado ao meu marido, à minha família, aos meus amigos e às minhas orientadoras, que me deram suporte e tiveram paciência comigo nas minhas maiores crises.



## **AGRADECIMENTOS**

Depois de um longo caminho para a execução desta tese de mestrado, sinto a necessidade de agradecer às pessoas que tiveram um grande peso para a conclusão desta investigação.

Desta forma agradeço à Professora Doutora Sandra Margarida Bernardes de Oliveira e Professora Doutora Carla Isabel Russo Vivas, minha orientadora e coorientadora, respetivamente, pela disponibilidade e o apoio, pela compreensão contínua e pelo aconselhamento assertivo. Agradeço também pelo estímulo permanente, que muito contribuiu para aumentar o desafio, melhorar a clareza e profundidade desta investigação.

Agradeço de forma incondicional ao meu marido Rui Vicente, pelo amor, pela presença constante, incentivo e paciência, e fazer-me acreditar que posso mais do que imagino.

Agradeço também às minhas colegas da minha atividade profissional que tanto me apoiaram durante a execução deste trabalho, ouvindo as minhas frustrações e dando forças para continuar.

Muito obrigada.



## RESUMO

Os Laboratórios de Análises Clínicas (LAC) desempenham um papel crucial no sistema de saúde português. Prestam serviços de diagnóstico e contribuem para a prevenção, diagnóstico, tratamento e monitorização de doenças. Contudo, nos últimos anos, os LAC têm enfrentado vários desafios: 1) o aumento da concorrência, 2) pressão para reduzir custos e melhorar a eficiência, 3) mudanças regulamentares nos cuidados de saúde baseados em valor. LAC têm vindo a explorar novos modelos de negócio para criar valor e assegurar a sua viabilidade a longo prazo.

Este estudo visa analisar os modelos de negócio aplicados pelos LAC em Portugal e avaliar a sua eficácia na criação de valor para as organizações. Para atingir este objetivo, foi realizada uma análise abrangente da literatura para identificar os diferentes modelos de negócio. Posteriormente, foi realizada uma análise qualitativa dos modelos de negócio com base na informação pública disponibilizada em quatro laboratórios diferentes em Portugal. Esta análise foi alicerçada com dados retirados dos quatro questionários efetuados a colaboradores com cargos de gestão dos LAC em estudo.

Os resultados deste estudo recaem sobre os diferentes modelos de negócio adaptados pelos LAC em Portugal e fornecem uma visão da sua eficácia na criação de valor. Com o decorrer da investigação, tornou-se claro que a informação encontrada se relacionava diretamente com as estratégias de inovação estudadas. Desta forma foi possível apresentar as similaridades evidentes entre os casos e perceber quais as áreas onde os LAC apresentam uma aposta forte. Revelando-se assim duas áreas de maior investimento, que assentam na área de cocriação de necessidades do cliente e também na área da inovação na tecnologia da área laboratorial, com o objetivo principal de criação de valor. Desta forma é possível, através da análise sob ponto de vista de gestão, avaliar a área que permite aumentar os resultados da organização e apostar nas áreas em défice.

Esta investigação contribui para a literatura existente sobre modelos de negócio no setor de saúde.

Palavras-chave: modelos de negócio no setor da saúde, criação de valor, laboratórios de análises clínicas.



## **ABSTRACT**

Creating Value: analysing the business models of Clinical Analysis Laboratories in Portugal

Clinical Analysis Laboratories (LAC) play a crucial role in the portuguese healthcare system. They provide diagnostic services and contribute to the prevention, diagnosis, treatment and monitoring of diseases. However, in recent years LAC have faced several challenges: 1) increased competition, 2) pressure to reduce costs and improve efficiency, 3) regulatory changes in value-based healthcare. LACs have been exploring new business models to create value and ensure their long-term viability.

This study aims to analyse the business models applied by LACs in Portugal and assess their effectiveness in creating value for organizations. To achieve this objective, a comprehensive literature review was carried out to identify the different business models. Subsequently, a qualitative analysis of the business models was carried out on the basis of public information made available by four different laboratories in Portugal. This analysis was supported by data taken from four questionnaires sent to employees in management positions at the LACs under study.

The results of this study focus on the different business models adapted by LACs in Portugal and provide an insight into their effectiveness in creating value. As the research progressed, it became clear that the information found was directly related to the innovation strategies studied. In this way, it was possible to present the evident similarities between the cases and understanding which areas the LACs are strongly committed to. This revealed two areas of greater investment, based on the co-creation of user needs and also in the area of innovation in laboratory technology, with the main objective of creating value. In this way it is possible, through analysis from a management point of view, to assess the area that allows the organization to increase its results and to focus on the areas in deficit.

This research contributes to the existing literature on business models in the health sector.

Keywords: business models in the health sector, value creation, clinical analysis laboratories.



## ÍNDICE

Dedicatória.....	i
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE.....	ix
Índice de tabelas .....	x
Índice de Imagens .....	x
Siglas e acrónimos .....	xii
INTRODUÇÃO.....	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
2.1 Modelos de negócio .....	3
2.2 Modelos de negócio em saúde .....	5
2.3 Criação de valor .....	6
2.4 Criação de valor nos modelos de negócio em saúde .....	9
2.5 Modelo conceptual.....	13
2.5.1 Objetivo geral e objetivos específicos.....	13
MÉTODOS.....	16
3.1 Delineamento .....	16
3.2 Amostra.....	17
3.3 Procedimento .....	20
RESULTADOS .....	23
4.1 Áreas de avaliação – estratégias de inovação de modelos de negócio .....	23
4.1.1 Cocriação das necessidades dos clientes .....	23
4.1.2 Envolvimento contínuo dos clientes .....	25
4.1.3 Inovação na tecnologia da área laboratorial .....	27
4.1.4 Envolvimento da comunidade .....	28
4.1.5 Parcerias estratégicas.....	30
4.1.6 Estratégia na utilização de recursos humanos .....	32

4.1.7 Economias de escala.....	34
DISCUSSÃO.....	37
CONCLUSÃO.....	43
Anexo A – websites com informação utilizada na pesquisa. ....	52
Questionário – nº1 .....	55
Questionário – nº2 .....	59
Questionário – nº3 .....	62
Questionário – nº4 .....	66

### **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Fases do método de investigação (elaboração própria) .....	20
Tabela 2 - Fontes secundárias de pesquisa .....	21
Tabela 3 - Estratégias inovadoras relacionadas com as dimensões dos modelos de negócio relativos aos 4 casos estudados.....	38
Tabela 4 - Hiperligações das informações, relativas aos LAC, utilizadas na investigação .....	54

### **Índice de Imagens**

Figura 1 - Esquema de investigação .....	13
Figura 2 - Abordagem da investigação (elaboração própria) .....	16
Figura 3 - Características da amostra da investigação.....	19
Figura 4 - Relação dos modelos de negócio com as estratégias inovadoras (elaboração própria) .....	22
Figura 5 - Ações de cocriação das necessidades dos clientes dos laboratórios estudados. ....	24
Figura 6 - Ações de envolvimento contínuo dos clientes dos laboratórios estudados. ..	26
Figura 7 - Ações de inovação na tecnologia da área laboratorial dos laboratórios estudados. ....	27
Figura 8 - Ações de envolvimento da comunidade dos laboratórios estudados.....	29
Figura 9 – Ações de parcerias estratégicas dos laboratórios estudados. ....	31
Figura 10 - Ações de estratégias de utilização de recursos humanos dos laboratórios estudados. ....	33

Figura 11 - Ações de economia de escala dos laboratórios estudados. .... 35

## **Siglas e acrónimos**

APIFARMA – Associação de Empresas Farmacêuticas

ARS – Administração Regional Saúde

DNA - Ácido desoxirribonucleico

ERS – Entidade Reguladora da Saúde

GDN - Global Diagnostics Network

LAC - Laboratórios de Análises Clínicas

OMS – Organização Mundial de Saúde

SNS – Sistema Nacional de Saúde

## INTRODUÇÃO

O sector da saúde tem vindo a sofrer alterações significativas nas últimas décadas, com o aparecimento de novos modelos de negócio em vários subsectores.

Um desses subsectores é o dos Laboratórios de Análises Clínicas (LAC), que prestam um serviço crítico à indústria dos cuidados de saúde através da realização de vários testes de diagnóstico. Como tal, a compreensão dos modelos de negócio aplicados pelos LAC em Portugal é de grande importância para as partes interessadas dentro da indústria. Esta análise pode fornecer uma visão do panorama competitivo da indústria, áreas potenciais de melhoria ou inovação, e pode ajudar a orientar as decisões de investimento.

Um modelo de negócios especifica a lógica com a qual uma empresa cria e depois captura valor. É composto por vários itens interdependentes para formar um sistema holístico que influencia o desempenho da empresa. Esse holismo leva-nos a considerar o modelo de negócios como uma estrutura única com várias partes. (Ladd, 2017) Permite também identificar áreas de grande importância que irão gerar valor à organização.

Na entrega de valor ao consumidor, num nível superior, os aspetos como inovação, qualidade, tecnologia e preocupação ambiental são estratégias de identidade de uma organização, que favorece a diferenciação competitiva da organização (R. Scharf et al., 2015).

Desta forma, a proposta de valor é a afirmação que sintetiza o diferencial competitivo da organização em relação aos concorrentes. Tem como objetivo demonstrar aos possíveis consumidores, as vantagens que o negócio oferece. Esta proposta deve ser objetiva e demonstrar os seus benefícios, para que o potencial consumidor entenda rapidamente qual é a essência do negócio. (Carvalho, 2021) Para Scharf (2012), a proposta de valor, é entendida como uma estratégia eficaz para levar a empresa a um relacionamento com o cliente, que o leva decidir pela compra ou pela utilização do serviço. Deste modo e de acordo com (R. Scharf et al., (2015, p. 511) o *“fundamento na dualidade emocional/racional é associado às marcas fortes, apresentando assim uma proposta de valor alinhada com perfil do consumidor”*.

Grandes organizações como os LAC estudados, dão um enorme contributo para o país, nomeadamente em volume de negócios, emprego e inovação. Mas, além disso, a sua dimensão permite o acesso à comunidade de forma muito abrangente, onde carrega um grande peso social no que diz respeito à sua oferta de valor bem como o seu capital reputacional. E isso também traz uma grande capacidade de operação, que se transmite a outras empresas da sua cadeia de valor, induzindo o crescimento dessas empresas. Desta forma, torna-se possível justificar o

título do estudo considerando os quatro LAC representativos dos laboratórios de análises clínicas em Portugal.

Nessa linha de orientação, este estudo pretende fornecer uma análise aos modelos de negócio aplicados pelos LAC em Portugal. Isto incluirá uma revisão do atual ambiente regulador, uma análise de quatro LAC e dos seus respetivos modelos de negócio, uma avaliação dos seus pontos fortes e fracos, um estudo dos desafios enfrentados pelos mesmo, e uma discussão das estratégias de inovação utilizadas. Esta análise basear-se-á em dados secundários, incluindo relatórios da indústria, literatura académica, sites oficiais dos laboratórios, notícias em jornais online e plataformas de redes sociais, bem como a utilização de questionários a colaboradores com cargos de gestão dos LAC em estudo.

As conclusões desta análise podem ter implicações importantes para os LAC em Portugal, bem como para as partes interessadas no sector da saúde em geral. Além disso, a análise pode servir como base para futuras pesquisas sobre as LAC noutras regiões ou para estudos comparativos de modelos de negócio aplicados noutros subsectores.

Assim, numa primeira parte, referente ao capítulo 2, apresenta-se a revisão da literatura, expondo o tema e abordando os trabalhos que já têm sido desenvolvidos nesta temática. Segue-se a descrição do método e a apresentação dos resultados, nos capítulos 3 e 4, respetivamente. No capítulo seguinte, são esboçadas as principais conclusões e sugerem-se considerações a ter em trabalhos futuros nesta área.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Modelos de negócio

A complexidade do mercado atual, onde a criação e entrega de valor, a aplicação de novas tecnologias, a sensibilização e a responsabilidade face a exigências sociais, inevitavelmente influenciam a filosofia produtiva das empresas (Vangjel, 2021). Este contexto impõe estratégias de inovação, o que determina os objetivos de longo prazo de uma empresa e os métodos para alcançá-lo (Wang et al., 2021). Logo e de acordo com Donadon & Santos (2020) e Picchiai & Ranulfo (2015) é premente a necessidade de interligação de três pilares: 1) o modelo de negócio, 2) a estratégia e 3) a capacidade de inovação. Esta necessidade resulta da inovação tecnológica, do surgimento de novos formatos de negócios e das novas necessidades dos clientes.

O modelo de negócio de uma organização pode oferecer informação sobre como uma empresa atua no mercado, obtém vantagem competitiva em relação a outras organizações e cria valor para o consumidor. No entanto, ainda não há acordo sobre a definição de um modelo de negócios e quais são os principais componentes do mesmo (Neessen et al., 2021)

Os modelos de negócio sofreram uma transformação significativa nos últimos anos devido à utilização crescente de tecnologia e da globalização. Como resultado, muitas empresas estão a reconsiderar as suas abordagens tradicionais, procurando novas formas de inovar e adaptando-se a estas mudanças. Assim, para Gumieiro & Costa (2012) um modelo de negócio é uma representação simplificada de um fenómeno ou entidade particular. Ou seja, é o método pelo qual cada empresa constrói e usa os seus recursos para oferecer aos clientes mais valor, sendo este, alcançado a longo prazo.

A literatura existente define um modelo de negócios como, “*um modelo estrutural que descreve, como uma empresa que negocia com clientes, parceiros e fornecedores, ou seja, como ela escolhe ligar-se com os mercados de serviços ou produtos*” e “*como uma organização cria, entrega e captura valor*” (Angeli & Jaiswal, 2016, p. 487).

Num sentido mais amplo, os consumidores e proprietários não são os únicos constituintes significativos nos modelos de negócio (Biloshapka et al., 2018). Devem incluir também todas as partes interessadas cruciais, tanto internas (por exemplo, funcionários) quanto externas (por exemplo, parceiros acima e abaixo na cadeia de valor), sustentando assim o desenvolvimento social (Russo et al., 2019).

O conceito de cocriação de valor pode ser introduzido, de acordo com Minovic et al. (2016) e Allahar (2019) quando as empresas estão voltadas para o consumidor e para a tecnologia, alcançando assim, melhor desempenho de produtos e melhor inovação de mercado (a nível de design, produção e entrega de serviços).

Os resultados do modelo de negócio, no que diz respeito à teoria, demonstram a importância da criação de valor, ou seja, “*como as organizações criam uma proposta de valor pela qual um cliente está disposto a pagar e da apropriação de valor como as organizações se apropriam do sucesso financeiro*” (Brown et al., 2022, p. 2). Deste modo, para alcançar resultados nos modelos de negócio, e para sobreviver num ambiente de mercado cada vez mais competitivo, é sempre necessário considerar todo o referencial teórico, bem como a conceção prática da estratégia de aplicação dos modelos (Wang et al., 2021).

Para Silva et al. (2015) o serviço é a base fundamental para a troca, e pode representar uma vantagem competitiva para uma organização, o que posiciona a inovação como elemento básico e estratégico. A inovação em serviços caracteriza a prontidão da organização, para adotar a inovação com base na avaliação dos seus contextos de aceitação. As organizações tendem a integrar a inovação em serviços, se as mudanças forem percebidas como necessárias e se elas forem capazes de executar a alteração pretendida.

Desta forma, os sucessos das estratégias de inovação aplicadas aos modelos de negócio têm de ter em conta o impacto da evolução tecnológica. Isso faz com que as organizações sintam a necessidade de analisar todas as suas atividades organizacionais internas e aperfeiçoar em paralelo com os novos desenvolvimentos (Vangjel, 2021). Algumas estratégias em inovação são identificadas como: o produto de inovação referente à oferta das organizações; o princípio de melhoria contínua e o envolvimento da comunidade; inovação de *marketing*; colaboração na inovação por meio de parcerias corporativas; inovação em gestão que utiliza técnicas de resolução criativa de problemas para efetuar melhorias significativas na organização (Allahar, 2019).

## **2.2 Modelos de negócio em saúde**

O sector da saúde é considerado um setor dinâmico, no qual surgem, diariamente, novas tecnologias, medicamentos e procedimentos que visam a melhoria da qualidade de vida e da assistência em saúde (Delgado et al., 2019).

O entendimento leigo dos cuidados de saúde assenta num modelo biomédico/industrial, que concebe o doente como mero consumidor dos serviços de saúde e, enfatiza o papel dos profissionais de saúde como únicos criadores de valor no ambiente de cuidados de saúde (Palumbo, 2017). Já num entendimento mais aprofundado, os especialistas da área da saúde, rodeados por todos os avanços que a ciência e a indústria proporcionam, o produto final do seu trabalho e do seu saber ao serviço dos doentes que, como sempre, são e serão a sua primeira preocupação (Apifarma et al., 2021).

O modelo negócio predominante dos serviços e sistemas de saúde está em risco. Fatores como o aumento das doenças crónicas, o envelhecimento da população e a incorporação de novas tecnologias têm aumentado os gastos no setor da saúde. Assim, é necessário orientar a estratégia da área/setor, de modo a entregar valor em saúde (Malik & Santo e Silva, 2019).

As mudanças estratégicas nas organizações de saúde, indicam que a natureza do ambiente em está inserida é quase sempre considerada como algo a ser adaptado ou controlado. Desta forma, torna-se necessário a adaptação da sua estrutura, dos modelos administrativos e das relações humanas, das tecnologias, dos seus produtos e valores. Também é importante a adaptação dos sistemas de informação ou até a definição do ambiente da organização (Picchiali & Ranulfo, 2015).

Existem diversos modelos de negócio na área da saúde, que podem ser aplicados em diferentes contextos, como cuidados de saúde primários, cuidados de saúde especializados, saúde digital, farmácia, dispositivos médicos, entre outros.

A consulta médica é um componente central do sistema de cuidados de saúde e tem sido objeto de inovação em termos de modelos de negócios. Como exemplo, com o avanço da tecnologia, foram criadas diversas plataformas e aplicações de saúde que oferecem serviços e informações relacionadas à saúde, como agendamento de consultas online, monitorização de atividades físicas, acompanhamento de sintomas, orientações de nutrição e bem-estar, entre outros. Neste âmbito, houve o desenvolvimento de novas soluções de baixo custo com um

tempo de resposta inferior, como a teleconsulta, para que os clientes possam consultar médicos usando dispositivos móveis (Ryan et al., 2022).

No seguimento do tema das plataformas e aplicações de saúde, é considerado um fenómeno que impacta diretamente na relação de consumo de serviços de saúde, no que diz respeito à democratização do uso da internet como fonte de informação para o cuidado da saúde. Neste caso, há a necessidade de aprofundamento dos conhecimentos em saúde, assim como da implementação de iniciativas que encontrem um modelo de desenvolvimento socialmente inclusivo e economicamente competitivo (Martins et al., 2020).

No panorama de evolução dos modelos de negócio, na área da medicina não constitui exceção nos dispositivos médicos e tecnologia de saúde. Sendo a inteligência artificial aplicada em diversos domínios, como a interpretação e reconhecimento de imagens, o suporte ao diagnóstico dos clientes, o monitoramento destes, o envio de alertas, a pesquisa e consolidação de dados ou até mesmo na realização de cirurgias e outros procedimentos complexos, nomeadamente através do recurso a robots (Lobo, 2023). Neste caso, pode-se gerar receita através de licenciamento, manutenção, atualizações de software ou serviços relacionados.

Relativamente ao modelo de negócio na medicina personalizada e genómica, cada vez mais utilizada pelos laboratórios de análises clínicas, as contribuições para o conhecimento das bases estruturais e funcionais da vida, seguem o caminho para diagnóstico e tratamento das doenças de cada cliente de modo personalizado (Betancourt & Barrera, 2014). Este modelo de negócio pode envolver a venda direta de testes genéticos ou parcerias com clínicas e hospitais para fornecer serviços especializados. O atual modelo de personalização da medicina baseia-se nas novas possibilidades oferecidas pelo sequenciamento do genoma humano, microbioma, perfil nutricional, proteómica, bem como na atividade física e no estilo de vida. Todos esses fatores, na sua interação natural e simultânea, podem contribuir para o perfil molecular pessoal que irá conferir uma certa suscetibilidade a doenças e alguma resposta a intervenções terapêuticas (Perón, 2019).

### **2.3 Criação de valor**

A criação de valor é considerada o objetivo central das organizações, tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista estratégico. Na visão de Stähler (2002) e mais tarde rebatida por E. Scharf (2012) e por Osterwalder (2015) a proposta de valor descreve benefícios como o valor que um cliente ganha com o modelo de negócios. É a explicação do diferencial e

o que determina se o produto/serviço da organização possui realmente valor. Aqui a proposta de valor aborda duas partes interessadas. O cliente, que define um modelo de negócio através da criação de valor pelo cumprimento de uma necessidade sua. E o parceiro de valor, onde um modelo de negócios também contém uma proposta de valor para parceiros que são necessários para cumprir a proposta de valor para o cliente.

Os mecanismos implementados nos modelos de negócio impulsionam a criação de valor, ou seja, o que a empresa oferece (proposta de valor), como ela pode cumprir rotineiramente as promessas de orientação económica (entrega de valor) e como ela pode garantir lucro suficiente (apropriação de valor) (Biloshapka & Osiyevskyy, 2018).

Como referido por Almeida et al. (2021), uma organização cria valor por meio de atividades que resolvem problemas específicos dos seus clientes. Em 2020, Fan & Luo definem a criação de valor como, criar valor para clientes específicos, onde esse valor tem uma conotação de interação personalizada, de modo a criar uma experiência única. É importante notar que a criação de valor não é apenas relacionada com a geração de valor económico, mas é também relacionado com o valor social e ambiental (Neessen et al., 2021).

O valor não pode ser considerado um fluxo unidirecional entre a empresa e os seus clientes, mas sim ações conjuntas criadas e também as alianças com as partes interessadas, que são receptores e criadores de valor (Attanasio et al., 2022).

Numa definição mais restrita, o valor está associado apenas ao desempenho financeiro de curto prazo para os acionistas, enquanto o sucesso de longo prazo da empresa também é determinado pelas necessidades do cliente e influências mais amplas. Segundo os pesquisadores, a solução estaria na aplicação de um “princípio do valor compartilhado”, segundo o qual o valor económico é criado de forma a gerar também valor social para a sociedade ao atender as suas necessidades e desafios (Neessen et al., 2021).

Tanto os custos quanto as relações comerciais, são fatores que impulsionam a criação de valor. A mudança de um processo de criação de valor para um processo de “coprodução” e “cocriação” de valor, destaca o cliente como participante no processo de criação de valor, no qual os serviços têm papel fundamental (Almeida et al., 2021). A pesquisa sobre cocriação de valor sob a ótica da inovação, enfoca o processo de cooperação e interação entre empresas e clientes (Fan & Luo, 2020).

A cocriação de valor centra-se no processo de prestação de serviços e no comportamento dos clientes, e não apenas nas suas competências. A aplicação das teorias de cocriação de valor ao estudo do empoderamento do cliente permite um foco no cliente como um recurso operante

no processo de criação de valor. Consequentemente, a visão de cocriação de valor também muda a análise de produto para resultado (Russo et al., 2019).

Fan & Luo (2020) mostram que o processo de cocriação de valor deve sempre focar nos clientes, funcionários, empresas e outras partes interessadas, ou seja, *stakeholders*. A gestão adequada dos relacionamentos com os *stakeholders* pode contribuir para a criação de valor sustentável ao longo do tempo.

No que diz respeito aos desafios e oportunidades na criação de valor, em 2019, Costa & Rezende refere que uma organização precisa conhecer e entender de forma aprofundada os seus processos. Sem este conhecimento, a organização encontrará dificuldades na orientação dos pontos fortes e fracos do seu negócio, na definição de estratégias de curto, médio e longo prazo, e também na padronização de ações e decisões coerentes entre si para alcançar o desempenho desejado.

No que diz respeito às estratégias de criação de valor, o alinhamento estratégico na criação de valor deve ter um propósito, intensidade e direção, alinhada com as necessidades do negócio, atuando como um elo entre o pensamento estratégico e a criação de valor (Costa & Rezende, 2018).

As organizações utilizam várias estratégias para criar valor. Alguns estudos têm abordado a importância da inovação, da gestão do conhecimento, da qualidade, da sustentabilidade, da responsabilidade social corporativa, do *marketing*, entre outros temas. (I. Ferreira, 2021)

Estratégias essas, que visam melhorar as capacidades de negociação das empresas (por exemplo, o desenvolvimento de novas técnicas de vendas) e estratégias destinadas a aumentar a criação de valor (por exemplo, melhorias de produto ou processo) (A. Costa & Zemsky, 2021).

O sucesso das estratégias de inovação adotadas num modelo de negócio, segue fortemente no sentido dos gestores adotarem uma abordagem centrada no valor, que combina os pontos fortes dos modelos de negócio que apresentam sucesso, em busca da viabilidade do sucesso da organização e maior cocriação de valor para o cliente (Allahar, 2019).

No caso de criação de valor, a inovação e a gestão de conhecimento é uma temática do *mainstream* organizacional, que está cada vez mais presente nas ações das organizações como fonte de vantagem diferenciadora no mercado económico e social (Vasconcelos et al., 2018). A estratégia de inovação pode ser definida como uma diferença na forma, qualidade ou estado das atividades de uma organização, ao longo do tempo. (Faccin et al., 2010).

As empresas podem ser competitivas e sustentáveis simultaneamente. Considerando o atual estado sociopolítico mundial e reavaliando modelos de negócios, no que diz respeito na criação

de valor, incluir a sustentabilidade é a chave para o sucesso a longo prazo, para uma boa posição moral e social (Agwu & Bessant, 2021).

A proposta de valor ao consumidor é uma das práticas de *marketing* que são adotadas pelas organizações. O sistema de identidade da marca proporciona sentido e finalidade ao relacionamento marca-cliente por intermédio da credibilidade da marca e da proposta de valor da mesma (R. Scharf et al., 2015). Sendo esta, a promessa de entrega de uma combinação única de valores aos consumidores-alvo, que pode envolver a oferta de benefícios de natureza funcional, emocional, de autoexpressão e de capital humano. Os benefícios funcionais são atributos tangíveis e primários oferecidos pela marca e pelos seus produtos. Os benefícios emocionais são sensações positivas que os consumidores têm ao utilizarem os mesmos (E. Scharf, 2012).

Todas estas estratégias podem ser aplicadas em diferentes níveis da organização, como produtos/serviços, processos internos, relacionamento com clientes e comunidades, e gestão de recursos humanos.

## **2.4 Criação de valor nos modelos de negócio em saúde**

A premissa básica de valor em saúde é indiscutível e essa é a questão-chave. Quando separamos o que queremos dizer com valor para o indivíduo e para a população como um todo, podemos começar a entender as formas pelas quais podemos melhorar o valor e as ferramentas de que precisamos para alcançá-lo (Lewis, 2022).

A valorização na área da saúde fornece sinais que são compreendidos por clientes, médicos e gestores financeiros e operacionais. Esses sinais podem ter uma origem negativa, provocada, por exemplo, pela restrição do acesso, o volume de eventos adversos e os índices de insatisfação dos clientes. Deste modo, é necessária uma atenção especial no ajuste e inovação dos modelos de negócio na saúde. Na adaptação dos modelos de negócio na área da saúde, uma alternativa com sucesso, passa por redirecionar a estratégia do setor com o objetivo de entregar valor em saúde. É definido como proposta de valor em saúde, a relação entre os resultados que importam para os clientes, neste caso, como desfechos clínicos e os custos necessários para atingir os resultados. (Malik & Santo e Silva, 2019).

A lógica do serviço dominante argumenta que, o serviço é a base para a compreensão da cocriação de valor com o cliente, dado que não se trata de recursos tangíveis. O serviço realizado por meio dos recursos tangíveis emerge por meio de competências. (Silva et al., 2015)

Palumbo (2017) faz a referência ao cuidado centrado no cliente, no sentido de atender plenamente às suas necessidades específicas de saúde e/ou sociais e melhorar a qualidade do atendimento. E isso gera a evolução dos serviços de saúde, onde mudanças de paradigma, modelos centralizados e sequenciais de criação de valor mudam para modelos mais distribuídos e abertos, onde os cidadãos são vistos como cocriadores do seu próprio bem-estar (Blomkvist & Holmlid, 2010). Considerando o aumento das condições crônicas de saúde, leva à realização de mais ações e serviços em médio e longo prazos, da prevenção à reabilitação e até os cuidados no fim da vida (Malik & Santo e Silva, 2019).

Desta forma, alguns recursos poderão ser modificados ou melhorados de forma a gerar valor (Silva et al., 2015). Ao analisar as ações das organizações na criação de valor, é fulcral que sejam centradas nos clientes ao longo de todo o ciclo de contacto com a organização, não apenas em cada procedimento de modo individualizado. Na discussão de qualidade e valor, é possível pensar em melhoria de processos, em assistência a clientes individuais e em gastos/resultados (Malik & Santo e Silva, 2019).

Os julgamentos de valor na área da saúde ocorrem num espectro que vai do indivíduo à população, dependendo das suas convicções políticas e éticas. Podemos, portanto, ver que os métodos usados para gerar valor na área da saúde são altamente contextuais e afetados pelos nossos valores. Isso aplica-se, por exemplo, aos mecanismos de pagamento de assistência médica e à medida em que a concorrência é considerada uma ferramenta útil para gerar melhorias de valor (Lewis, 2022).

Em qualquer setor, a concorrência deve aumentar o valor para os clientes ao longo do tempo, à medida que a qualidade melhora e os custos diminuem. Argumenta-se que os cuidados de saúde são diferentes porque são complexos, neste caso porque os consumidores têm informações limitadas e porque os serviços são personalizados. A assistência médica sem dúvida tem essas características, mas o mesmo acontece com outras indústrias onde a concorrência funciona bem (Porter & Teisberg, 2004).

No entanto, o que todas as organizações têm em comum é que devem alcançar os melhores resultados possíveis para as pessoas receberem os cuidados, com o menor custo. Segue-se, portanto, que o corte de custos não pode ser de forma arbitrária, visto que os maus resultados têm um custo elevado: tanto humano como financeiro (Lewis, 2022).

Os clientes simplesmente não aceitam uma recomendação do prestador de serviço com base apenas na expectativa da utilidade, ou seja, no custo e no benefício. O cliente racional considera a probabilidade de que a recomendação seja bem-sucedida, isto é, de que ela considera a

intenção do uso. Portanto, além de considerar para as necessidades do cliente, também é importante entender as suas preferências. A decisão recai sobre um *trade-off* entre riscos e utilidades, distintos entre clientes antigos e novos (Silva et al., 2015).

Um compromisso ao nível do sistema, com uma abordagem de cuidados de saúde baseada em valor, procuraria garantir que os resultados importantes para os clientes fossem monitorados como um fator-chave para a melhoria (Dawda et al., 2022).

Conhecer melhor quais são os processos da organização, facilita a implementação de medidas através de indicadores da qualidade. Estes constituem uma ferramenta essencial para a gestão de qualquer sistema de qualidade, pois é por meio deles que se pode comprovar a eficácia e os resultados da qualidade em diversas áreas das organizações. Possibilitando ainda a proporção de melhorias contínuas, motivação e conscientização dos envolvidos na organização (Rafael & Aquino, 2019). Mas não basta produzir com qualidade: é preciso garantir essa mesma qualidade em muitos casos, garantir a sua conformidade com normas aplicáveis, bem como com a legislação, nomeadamente toda a legislação europeia relativa à segurança, saúde e proteção dos consumidores ou do ambiente. Essa garantia, requer o recurso a laboratórios acreditados, eles próprios sujeitos a severos e frequentes processos de verificação e auditoria por entidades oficiais (Revista Ponto de Vista, 2016).

Estudos de comportamento do consumidor trazem evidências de que qualidade percebida antecede a satisfação dos consumidores que, por sua vez, influencia fortemente as intenções de compra. Clientes satisfeitos tendem a repetir a utilização dos serviços no mesmo local, além de contribuírem espontaneamente com a propaganda “boca-a-boca” das empresas, podendo ser essa, uma fonte de vantagem competitiva num espaço competitivo. Conhecer, portanto, a percepção dos usuários a respeito da qualidade do serviço prestado pode ser fundamental para o desenvolvimento de estratégias por parte dos LAC (Pazini & Teixeira, 2018).

Em relação às estratégias de criação de valor nas organizações de saúde, como as organizações têm praticamente a mesma capacidade de integrar tecnologia, processos e investimentos simultâneos, há dificuldade no destaque em relação ao conjunto de participantes do segmento, em proporcionar possibilidades ímpares de demonstrar valor (E. Scharf, 2012).

Aspetos como inovação, qualidade, tecnologia e preocupação ambiental são estratégias de identidade de marca que favorecem a diferenciação competitiva da organização. Aqui as organizações entregam valor superior através de inovações e melhorias constantes (R. Scharf et al., 2015). A inovação pode-se compreender em novos produtos, que contêm uma conceção construtiva diferencial e características relacionadas com a sua resistência, longevidade e

inovação tecnológica. Mas para além disso, é de ressaltar as inovações nos processos e serviços adicionais, como exemplo, venda, após-venda e assistência ao cliente (Santos & Caldeira, 2022). De facto, não basta o recurso às tradicionais técnicas de *marketing* para que um bem ou serviço tenha aceitação no mercado, ou possa mesmo ser comercializado, tanto no mercado interno e externo (Revista Ponto de Vista, 2016).

A apresentação de propostas contributivas na área da saúde é essencial para melhorar o reconhecimento no sistema de saúde em geral. Bem como, para a difusão e comunicação do seu valor aos diferentes intervenientes no setor e à população em geral. Assim, a consciencialização sobre a dimensão e relevância do setor, potencia as perspetivas de evolução no futuro. Importa demonstrar o contributo das análises clínicas na saúde, a nível económico e social. Aqui é de evidenciar o impacto a nível dos agentes pessoais e coletivos, nomeadamente clientes, familiares, financiadores, reguladores, prestadores de serviços, médicos e outros profissionais de saúde (Apifarma et al., 2021).

Considera-se de grande importância na geração de valor, em particular a área das análises clínicas, visto que é um meio complementar de diagnóstico transversal a todo o sistema de saúde, com grande abrangência a nível nacional e um instrumento fundamental na prática clínica, apoiando os profissionais de saúde no diagnóstico e tratamento individual de cada cliente. Nesta área, as entidades Saúde SNS (2022) e Apifarma et al. (2021) referem que inovação, investigação e a transição digital são as áreas que merecem ser impulsionadas, sendo responsáveis pela evolução dos modelos de negócio dos LAC. Levando a uma maior qualidade e precisão a um custo mais otimizado.

A busca por oportunidades de inovação é habilitada, pela consciência dos vários sinais, observando os avanços de tecnologia, mercados, concorrentes de comportamento, mudanças no cenário político e regulatório meio ambiente, desenvolvimento social e tendências, busca de ideias criativas e soluções inovadoras (Allahar, 2019). Ou seja, a inovação é o principal motor positivo do crescimento económico na economia global de hoje, principalmente no sector da saúde (Vangjel, 2021).

Como consequência, os laboratórios de análises clínicas atuais são o resultado do desenvolvimento, em paralelo, do emergente conhecimento científico e da sofisticada inovação tecnológica em benefício da melhoria da qualidade da medicina e consequentemente do controlo da doença e da qualidade de vida. As análises clínicas constituem assim, um claro pilar da alta tecnologia aplicada ao processo assistencial e à saúde, e desempenham um papel fulcral ao disponibilizar informação para a tomada de decisões clínicas. (Apifarma et al., 2021)

## 2.5 Modelo conceptual

### 2.5.1 Objetivo geral e objetivos específicos

Na problemática das novas formas das organizações acompanharem a evolução de produtos/serviços disponíveis aos seus clientes, é importante o estudo dos seus modelos de negócio. Com isso, o objetivo geral desta investigação, configura-se num método para avaliar as estratégias de inovação incorporados nos modelos de negócio dos LAC. Isto torna-se possível através da análise em várias áreas integradas nas suas estratégias de inovação, como retratado na figura 1.

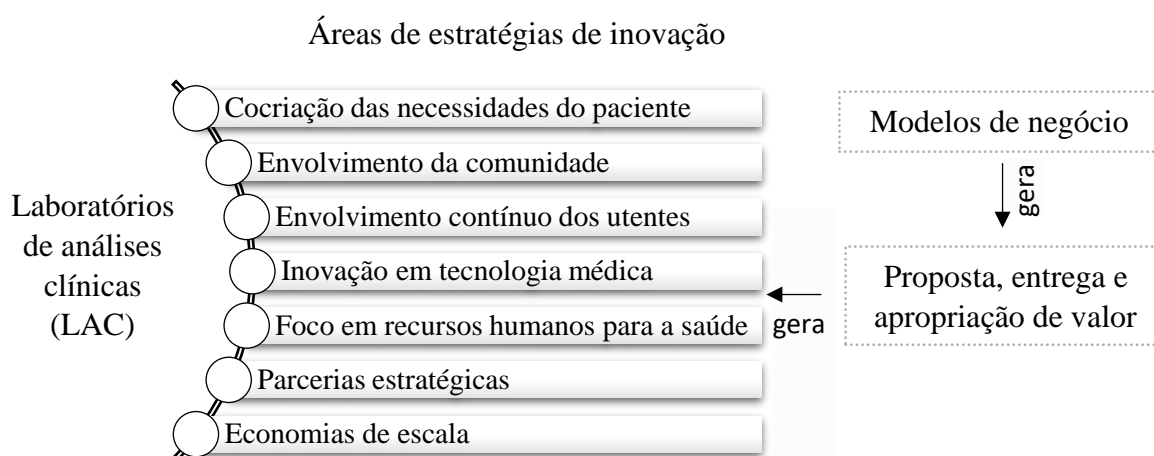


Figura 1 - Esquema de investigação

Este estudo tem como objetivo geral analisar a proposta de valor, através da descrição dos produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes, ou seja, descrever a forma como os LAC se diferenciam entre si, seguindo a metodologia de descrição de criação de valor utilizada por Biloshapka & Osiyevskyy, (2018). Desta forma, para a concretização do objetivo geral, definiram-se os objetivos específicos:

1. comparar as propostas de valor dos principais laboratórios nacionais;
2. verificar quais as áreas que os LAC apostam para criar mais valor para o cliente.

Para a análise e avaliação da criação de valor pelas organizações, será necessário realizar uma pesquisa bibliográfica aprofundada de modo a reunir informação que planifique o tema e gere dados para responder às questões de investigação, bem como obter opiniões de gestores dos laboratórios sobre a temática através de questionários.

Tendo como base estudos já realizados, mas noutros ramos de negócio com propósitos sociais, foi possível neste estudo, adaptar às organizações que exploram os LAC, que se caracterizam como organizações privadas que servem também clientes do serviço nacional de saúde. Ou seja, as organizações são maioritariamente pagas pelo estado (convenções) ou pelos seguros de saúde, e não pelo cliente, fazendo com que seja um serviço com características especiais. Características essas que são implementadas em praticamente todos os LAC em Portugal.

Estudos já efetuados, como por exemplo, Angeli & Jaiswal (2016) que examina a inovação dos modelos de negócio para a prestação de cuidados inclusivos na base da pirâmide dos cuidados de saúde, servem de referência à presente investigação. A referida investigação tem por base uma aprofundada pesquisa na literatura e uma abordagem qualitativa de modo a identificar construtos e explorar as relações entre eles. Através de estudos de casos na Índia, usam seis organizações com estratégias inovadoras de modelos de negócio mediante as três grandes dimensões: criação, descoberta e a proposta de valor.

Estudos no mesmo âmbito, baseiam na análise de fatores que influenciam a criação de valor. Jesus (2020) analisa os modelos de negócio das farmácias comunitárias. Ou seja, perceber qual das duas dinâmicas de gestão é mais vantajosa e se torna relevante para o sucesso do negócio. Visa caracterizar os dois modelos, individual e integrado, estabelecendo as vantagens e desvantagens dos mesmos. Noutro estudo na mesma área, Nuno (2019) procurou avaliar a perceção de diferentes intervenientes do setor da saúde em relação aos conceitos de prestação de cuidados de saúde e radiologia baseada no valor, ao analisar o atual modelo de negócio da radiologia em Portugal e ao sugerir melhorias no mesmo.

A ausência de estudos similares aplicados na área das análises clínicas, torna importante e relevante esta investigação. Esta investigação torna-se pertinente no que diz respeito ao entendimento dos métodos, que as organizações de saúde utilizam na criação de valor. Esses métodos têm influência direta nos modelos de negócio aplicados.



## MÉTODOS

### 3.1 Delineamento

A abordagem do tema neste estudo segue um esquema estruturado com 6 secções. Representado na figura 2, na secção 1 a introdução; na secção 2 aborda o enquadramento teórico e concetual com revisão da literatura teórica e empírica; na secção 3 o contexto de investigação, questões e lógica de investigação; secção 4 segue a apresentação de resultados; a secção 5 traduz-se num sumário dos dados obtidos, apreciação crítica e interpretação dos resultados; por último a secção 6, na conclusão apresenta-se um sumário dos resultados, bem como a sua discussão, as limitações e melhorias da investigação, recomendações e propostas para trabalho futuro.



*Figura 2 - Abordagem da investigação (elaboração própria)*

Embora não haja descrição formal de como qualquer análise de dados pode ser usado para responder às questões epistemológicas referidas anteriormente, há claramente uma suposição, relatada por Armstrong et al., (1997) e Mellinger & Hanson (2017), de que os dados qualitativos

derivados dos instrumentos de pesquisa podem ser utilizados para uma reflexão sistemática. Para Guerra (2006) a lógica da investigação não é gerada à priori pelos quadros de análises, espera-se encontrar essa lógica através do material empírico que se recolhe ao longo da investigação. De modo a completar e a apoiar a análise dos dados da pesquisa qualitativa, serão realizados questionários a gestores dos laboratórios em questão.

Deste modo, este estudo segue por uma abordagem de pesquisa qualitativa que se caracteriza pelo “*desenvolvimento conceitual, de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo ou interpretativo a partir dos dados encontrados*” (Soares, 2019, p. 186). Apresenta um caráter exploratório, subjetivo e espontâneo, obtido pelos métodos utilizados neste tipo de pesquisa, como observação direta, questionários, análise de textos, documentos e de vídeos (Soares, 2019). Utilizou-se, como metodologia para este estudo, a análise por meio da revisão de literatura.

### **3.2 Amostra**

É importante perceber a natureza das organizações em estudo, porque elas são uma parte essencial da nossa economia e sociedade.

Os laboratórios de patologia clínica ou análises clínicas onde se realizem exames, bem como os postos de colheitas onde se procede à recolha ou colheita dos produtos biológicos, contribuem para o diagnóstico, tratamento, monitorização ou prevenção de doenças humanas ou qualquer modificação do estado de equilíbrio fisiológico. (Diário da República, 2019)

Os LAC analisados totalizam 2250 postos de colheitas abertos à data do estudo, bem como, uma média de 45 laboratórios centrais. Dois dos LAC refere que atendem em média três milhões de clientes por ano. Os outros dois não têm essa informação disponível apesar de se considerar estar ao mesmo nível ou mesmo até superior a nível de atendimentos por ano devido à sua extensão de atuação. Esta informação permite concluir que as organizações apresentam uma grande abrangência geográfica onde a sua atuação, especialmente em macro escala, permite justamente um longo alcance de suas ações, tradicionalmente tomadas em conjunto, interferindo assim de forma mais direta no cotidiano das populações. Atingindo assim a prioridade de estar ao alcance de toda a população.





As organizações em estudo destacam a inovação social como o estabelecimento de novas formas de colaboração e novos tipos de relações com outros setores da comunidade e da

sociedade, ao nível do tipo de projetos que desenvolvem e das suas metodologias de intervenção. (S. Ferreira, 2021)

As grandes organizações, neste caso os LAC estudados, têm um grande capital reputacional e dão um enorme contributo para o país, nomeadamente em volume de negócios, emprego e inovação. Mas, além disso, a dimensão traz uma capacidade de operação, que se transmite a outras empresas da sua cadeia de valor, induzindo o crescimento dessas empresas. Desta forma, torna-se possível justificar o título do estudo considerando os quatro LAC representativos dos laboratórios de análises clínicas em Portugal.

Na determinação dos quatro laboratórios com mais peso social e económico em Portugal, foi utilizado também um banco de dados online com o nome de Ranking de Empresas. É um site onde se publicam os dados das empresas portuguesas ordenadas segundo o valor das suas vendas, permitindo conhecer a posição que ocupa uma determinada empresa a nível nacional, regional ou setorial. A informação tem origem na base de dados da INFORMA D & B (serviços de gestão de empresas), Sociedade unipessoal, Lda, que é alimentada por múltiplas fontes de informação, públicas e privadas. O ranking de empresas portuguesas ordena as empresas de acordo com o seu volume de vendas durante o período em análise através de demonstrações financeiras, referentes ao ano 2021 (Einforma, 2022). Assim, o estudo contou com a análise aos quatro laboratórios que são denominados como casos de estudo e são representados mediante a figura 3, por duas dimensões:

- 1) a sua área de foco;
- 2) a abrangência geográfica.

Casos	Área de foco	Abrangência geográfica
	Laboratório de análises clínicas, na área humana e veterinária. Genética médica. Anatomia patológica.	Portugal + 3 países
	Laboratório de análises clínicas na área humana, veterinária e a ambiental e farmacêutica. Genética médica. Anatomia patológica.	Portugal + 39 países
	Clínicas médicas - Consultas (especialidades), análises clínicas, exames, radioncologia, anatomia patológica e fitness.	Portugal e moçambique
	Consultas (especialidades), análises clínicas, exames, oncologia, anatomia patológica.	Portugal + 15 países

*Figura 3 - Características da amostra da investigação.*

Todos os LAC apresentados têm a orientação de negócio para negócio privado com geração de lucro.

Apesar de todas estas organizações terem associados ao seu negócio, laboratórios de análises clínicas, apenas uma segue essa área de foco. Mas esse facto não impede a sua comparação entre laboratórios, no que diz respeito à criação de valor para os seus clientes.

As organizações estudadas apresentam uma grande abrangência geográfica, tornando-as empresas de grande dimensão e de grande importância a nível nacional.

Na escolha de inquiridos para os questionários, seleccionou-se um elemento que integrasse o laboratório estudado e que tivesse funções de gestão. Assim sendo foram feitos 4 questionários, um de cada laboratório.

### 3.3 Procedimento

Este estudo analisa os modelos de negócio na área de saúde, nomeadamente a criação de valor em LAC. Para tal, é necessário seguir a investigação no sentido de obter informação sobre as áreas de inovação estratégica. Por consequente, identificar nessas áreas os mecanismos dos modelos de negócio (entrega, proposta, apropriação de valor) usados nas organizações estudadas.

Neste sentido, esta investigação pode ser dividida por fases de método de trabalho (tabela 1):

*Tabela 1 - Fases do método de investigação (elaboração própria)*

	<b>Método</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Resposta aos objetivos</b>
<b>1º fase</b>	Análises de dados	Base de dados/revisão da literatura	Objetivo geral
<b>2º fase</b>	Tratamento/Tabulação de dados	Revisão de literatura/Análise dos questionários	1º objetivo específico
<b>3º fase</b>	Identificação de estratégias inovadoras	Tabela/ Análise dos questionários	2º Objetivo específico

1º fase: Análise de dados

O levantamento da informação apoiou-se em:

- a) Realização de pesquisa nas bases de dados na plataforma PubMed, B-on, SagePub. Neste caso, as razões para a escolha destes recursos foram baseadas no enquadramento da informação ter por base de dados da área da biomedicina para o enquadramento da mesma assente na investigação em saúde. E o fato de serem bases de dados com multidisciplinaridade, sendo complementares a qualquer outro recurso de informação para o desenvolvimento de revisões da literatura. As palavras utilizadas para a pesquisa foram: *model business, health e value creation*. Foram utilizadas palavras na língua inglesa, pois gerou uma maior abrangência de informação.

- b) Realização de uma pesquisa em sites legítimos e oficiais dos laboratórios estudados (anexo A).
- c) Realização de uma pesquisa no motor de busca online Google, em sites onde constasse os nomes dos laboratórios abordados e seleção de informação pertinente à investigação (Anexo A).
- d) Realização de 4 inquéritos a colaboradores dos LAC em estudo, que integrassem em funções de gestão, de modo a ter bases de resposta às perguntas com carácter específico de cada área de estratégia de inovação.

A procura de dados foi efetuada em fontes de dados primários, nomeadamente nos sites oficiais dos laboratórios mencionados nos casos em estudo.

Na sequência da investigação, foram recolhidos dados de várias fontes secundárias, nomeadamente em notícias, blogs, na mídia social (incluindo o Facebook, a plataforma LinkedIn e o Youtube) e artigos científicos. Toda a pesquisa foi efetuada no motor de busca Google. Mediante as palavras-chaves relacionadas com os objetivos da pesquisa. Essas palavras foram inovação, comunidade, modelos de negócio, criação de valor, bem como, os nomes das entidades escolhidas para os casos. Desta forma, foram consultadas 65 fontes secundárias (tabela 2).

*Tabela 2 - Fontes secundárias de pesquisa*

Casos	Notícias	Blogs	Mídia social		Total
			(Facebook, linkedin, youtube)		
<b>Laboratório X</b>	22	1	2	1	26
<b>Laboratório Y</b>	6	1	4	0	11
<b>Laboratório Z</b>	16	0	3	0	19
<b>Laboratório W</b>	6	1	2	0	9
<b>Total</b>	50	3	11	1	65

2º fase: Tratamento/Tabulação de dados

De acordo com a pesquisa efetuada, tornou-se possível enquadrar toda a informação encontrada por vários temas diferentes. Esses temas constituem áreas de estratégia de inovação,

que por consequência são geradores de valor, pertencendo aos mecanismos dos modelos de negócios. Desta forma, torna-se possível comparar as propostas de valor dos principais laboratórios nacionais e identificar as diferenças. Permitindo, também, elaborar inquéritos com questões relevantes ao tema, de forma a obter a opinião dos colaboradores dos laboratórios em questão.

Esta investigação tem como objetivo geral, analisar os modelos de negócio aplicados nos laboratórios de análises clínicas, usando a análise em várias áreas, integradas nas suas estratégias de inovação.

### 3º fase: Identificação de estratégias inovadoras

Relacionar as áreas de avaliação com as áreas dos modelos de negócio, permite apurar quais as áreas, que os laboratórios apostam para enaltecem a proposta, entrega e apropriação de valor, como representado na figura 4. Ao longo da pesquisa bibliográfica é notável que cada área de inovação permite atingir uma das áreas que compõem os modelos de negócio. Desta forma, através deste estudo, será possível verificar as áreas de inovação estratégica mais referidas pelos LAC em causa.

A análise dos questionários permite analisar as opiniões dos inquiridos relativamente ao tema, e verificar se a informação obtida pela análise da bibliografia é corroborada.

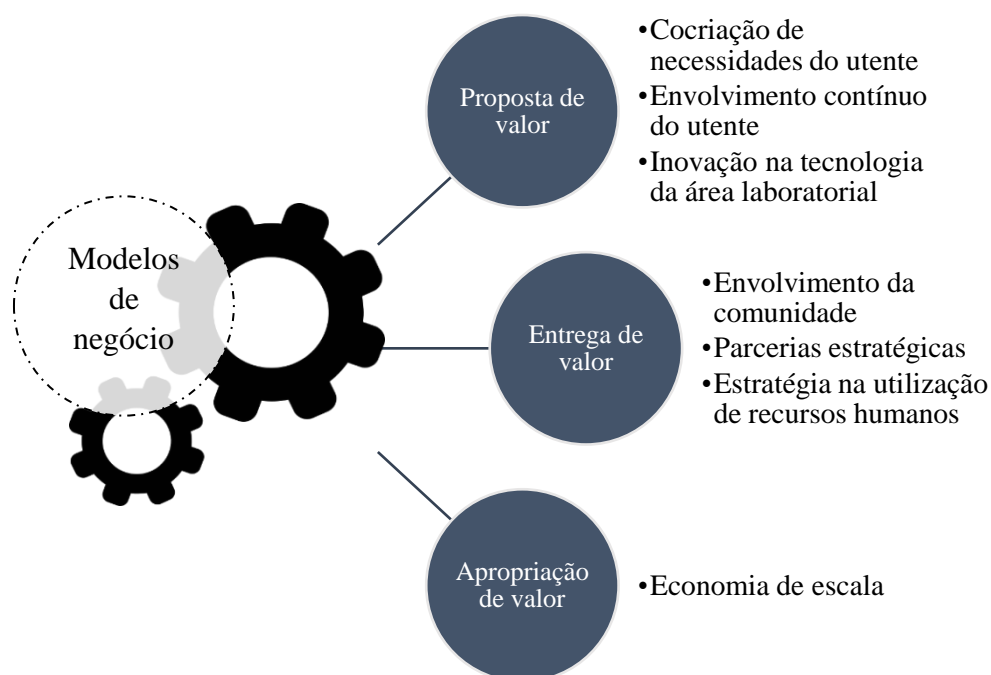


Figura 4 - Relação dos modelos de negócio com as estratégias inovadoras (elaboração própria)

## **RESULTADOS**

### **4.1 Áreas de avaliação – estratégias de inovação de modelos de negócio**

No seguimento da investigação, semelhante ao estudo anteriormente mencionado, foram utilizados temas de inclusão de estratégias de inovação de modelos de negócio. Torna-se pertinente a utilização desse método neste estudo. As áreas discutidas são a cocriação das necessidades do cliente, envolvimento da comunidade, envolvimento contínuo dos clientes, inovação em tecnologia médica, foco em recursos humanos para a saúde, parcerias estratégicas e economias de escala. O estudo efetuado por Angeli & Jaiswal (2016) refere uma oitava área, que por consequência, não se adapta neste tema. A área em questão é o subsídio cruzado. A área de estudo, análises clínicas, em Portugal é particularmente relevante, demonstra-se através da elevada frequência com que cada cliente precisa de recorrer a meios complementares de diagnóstico desta natureza. As análises clínicas representam a maior despesa com serviços convencionados com o SNS, desde 2020 (ERS, 2022). Ou seja, neste caso não há diferenciação direta entre clientes com altos e baixos rendimentos, nem pertinência em elevar preços a um grupo específico de clientes. O sistema nacional de saúde, de acordo com a lei nº 95/2019, 4 de setembro – lei de bases da saúde nº 21/2, que “abrange igualmente beneficiários do SNS os cidadãos, com residência permanente ou em situação de estada ou residência temporárias em Portugal, que sejam nacionais de Estados-Membros da União Europeia ou equiparados, nacionais de países terceiros ou apátridas, requerentes de proteção internacional e migrantes com ou sem a respetiva situação legalizada, nos termos do regime jurídico aplicável” (Diário da república, 2019).

#### **4.1.1 Cocriação das necessidades dos clientes**

Um foco na cocriação de valor, onde indivíduos, famílias e comunidades são capacitados para fazer parceria na sua saúde, cuidados de saúde e melhor autocuidado, é fundamental para alcançar o cuidado centrado na pessoa, nomeadamente no seu atendimento nos laboratórios. Para alcançar este atendimento é exigido um envolvimento mais profundo das preferências, perceções e experiências do consumidor no futuro design de sistemas e serviços dos LAC (Dawda et al., 2022).

Seguindo o conceito anterior, as evoluções dos modelos de negócio levam ao empoderamento do cliente e pode ser descrito pela literacia em saúde, participação do cliente, controlo do cliente sobre o estado de saúde e comunicação com profissionais de saúde (Russo et al., 2019).

Assim, de acordo com a pesquisa realizada, é possível identificar ações dos laboratórios que se identificam com a cocriação das necessidades dos clientes, como representado na figura 5.

Laboratório X	Laboratório Z	Laboratório Y	Laboratório W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconselhamento genético permanente e aposta forte em campanhas de prevenção no que diz respeito ao cancro de mama.</li> <li>• Aposta no desenvolvimento em mais tecnologias e mais áreas de diagnóstico da área da genómica que vão permitir explicar prever e fazer medicina preventiva em todos os setores da saúde humana. Investimento nas áreas de doenças oncológicas.</li> <li>• Investimento em robotização ao serviço da medicina laboratorial, permitindo uniformização de procedimentos a nível analítico, conferindo uma eficácia e precisão notáveis dos resultados, com benefícios muito significativos para os agentes de saúde, culminando uma melhoria de assistência à saúde pública. Concentra-se nas atividades especializadas médica científica como a genética, a genómica, a patologia molecular, um diagnóstico pré-natal, posiciona mais valia como líder de análises.</li> <li>• Ganho de prémio saúde sustentável em 2020, no critério de avaliação de impacto funcional, relativamente à pandemia covid-19. Este prémio assenta na testagem em grande escala da população desde as fases iniciais da pandemia, na rapidez e qualidade desses mesmos métodos de diagnóstico e respetiva articulação com as autoridades de saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de linha de marcação direta plataforma <i>WhatsApp</i>, para o rastreio do cancro da mama, uma aposta para a prevenção e luta contra o cancro da mama, no âmbito de lançamento da campanha “consigo da luta contra o cancro da mama”. Conta com o apoio de profissionais do grupo, que agilizam o processo de marcação dos rastreios, através de uma prescrição direta pelo médico para a realização de ecografia mamária e mamografia sem necessidade de consulta prévia.</li> <li>• Criação de aplicação em 2021 com as seguintes vantagens: marcação de consultas, marcação de vídeo consultas, pedido de marcação de exames, resultados de exames, histórico clínico, perfil de família, <i>check-in</i> antecipado. A aplicação tem uma lógica visual semelhante às <i>timelines</i> das redes sociais, de modo a criar uma experiência intuitiva a cada utilizador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência incontornável de inovação qualidade e rigor que promove o investimento em programas corporativos de qualidade, a fim de atingir os standards, nacionais e internacionais, mais elevados de certificação e acreditação. Permite colocar ao dispor do utente um conjunto de análises especializadas, onde abrange testes ligados à deteção de neurotransmissores de alguns fatores, do qual é o exemplo o teste <i>Biota200®</i>, para testar a microbiota e intolerância alimentar.</li> <li>• Ganho de prémio <i>Customer Centricity</i> contribuindo no desenvolvimento de serviços de domicílios determinado a cuidar da saúde da população durante a pandemia. De modo a dar resposta às necessidades dos utentes que surgiu em consequência de encerramento de unidades clínicas e hospitalares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um serviço de marcações, que permite marcar de forma efetiva um conjunto de exames para a mesma unidade de forma simples, prática e flexível. Com recurso a tecnologias de <i>data intelligence</i>, é possível em qualquer lugar e em qualquer hora aceder ao site ou a aplicação. Permite também procurar a disponibilidade e de agenda em todas as unidades da rede para os exames pretendidos. Esta ferramenta torna-se rápida, conveniente para o seu utilizador e é totalmente gratuita.</li> </ul>

Figura 5 - Ações de cocriação das necessidades dos utentes dos laboratórios estudados.

Através da análise dos inquéritos efetuados, a consideração dos inquiridos relativamente à área da cocriação das necessidades do cliente, leva ao cliente a ser colocado em foco na missão diária dos laboratórios, através da excelência médica.

A proposição de valor dos laboratórios é vista pelos seus clientes através de fiabilidade, rigor e confiança. É também referido a base da experiência do cliente, bem como a entrega de diagnóstico que permita a promoção da saúde do mesmo. Os inquiridos revelam que esta análise é possível através da avaliação de satisfação do cliente.

Considerando os clientes dos laboratórios em análise, os inquiridos revelam que estes apresentam necessidades comuns. Divulgando ainda que o cliente procura um atendimento agradável, orientado para um serviço de qualidade, mas que a maioria ainda é muito dependente da recomendação médica. Notando uma atitude mais proativa dos jovens, dotados de maior literacia em saúde, relativamente à prevenção da doença.

A forma de como é feita a fidelização dos clientes aos laboratórios tem diferentes pontos de vista de acordo com as opiniões dos inquiridos. Pode ser feita através de entrega de valor onde esta gera a satisfação do cliente, através de empatia, informação rigorosa e até mesmo na relação direta com os profissionais. Resultados de excelência e de forma rápida também é considerada uma forma de fidelização.

#### **4.1.2 Envolvimento contínuo dos clientes**

A concorrência entre os LAC é do interesse dos clientes, uma vez que a pressão concorrencial existente incentiva os prestadores a fornecerem melhores serviços (ERS, 2008)

O compromisso com a melhoria da qualidade na saúde pública e nos serviços de saúde tem variado. Isso requer o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, removendo complexidade administrativa, tornando a segurança um elemento-chave da organização, colocando incentivos para apoiar a melhoria, garantindo uma cultura de medição e feedback e implementação de abordagens baseadas em equipa para a entrega de valor ao cliente. Esses elementos não são ainda muito presentes na rotina nas organizações prestadoras de serviços de saúde, resultando num atendimento, que nem sempre é baseada em evidências e nem centrada no cliente (World Health Organization, 2015).

Relativamente à disseminação de informação por parte dos LAC nas redes sociais na internet, gera contributos no que diz respeito à literacia em saúde e conseqüente envolvimento contínuo dos clientes. Ao acompanhar a evolução da tecnologia, uso de redes sociais e sistemas

informáticos para estas organizações, irá levar a um aumento de responsabilidade. Não só na partilha de informação relevante sobre saúde, mas como também na geração de informação confidencial sobre a saúde dos clientes nos LAC. Todos os dias são gerados milhares de dados nos sistemas informáticos utilizados e é fundamental a proteção desses dados, que atualmente torna-se um perigo iminente os ataques informáticos.

Os dados relativos às ações de envolvimento contínuo dos clientes estão representados na figura 6. Os laboratórios Y e W não apresentam informação relevante nesta área.

Na área de envolvimento contínuo dos clientes, os inquiridos revelaram várias formas, que se complementam, de fortalecimentos das relações entre os LAC e os seus clientes. Através de um atendimento com empatia e satisfação, onde são utilizados questionários aos clientes para avaliação do serviço prestado, de forma a poder melhorar os pontos menos fortes mencionados pelos mesmos.

Laboratório X	Laboratório Z
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evolução no caminho do conhecimento da ciência, mas neste caso a prevenção será o segredo. O período de covid-19 fez com que as pessoas ficassem mais carentes neste período de crise sobre tudo na área da saúde, isso faz com que seja preciso mais confiança a nível profissionais de saúde.</li><li>• Os crimes cibernéticos são uma realidade e há necessidade de proteger ainda mais os dados dos seus utentes e criar condições para criar um sistema informático mais fidedigno. De modo a evitar contrações constrangimentos futuros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destaque pela qualidade e superação, inclusive, o desempenho de outros laboratórios internacionais. A auditoria dependente realizada pela <i>BD diagnóstics</i> centrou-se na fase pré-analítica, selecionados de forma aleatória. A pontuação obtida foi superior à de laboratórios auditados das mesmas condições de outros países, colocando em evidência a excelência do desempenho nas áreas de colheitas. A equipa de auditoria concluiu que o processo de colheita de amostras biológicas realizadas, cumpriam escrupulosamente todas as normas e recomendações internacionais. Todo o processo é absolutamente seguro e autêntico, e permite obter amostras com elevado padrão de rastreabilidade assegurando assim a qualidade das análises que serão realizadas.</li></ul>

Figura 6 - Ações de envolvimento contínuo dos utentes dos laboratórios estudados.

### 4.1.3 Inovação na tecnologia da área laboratorial

Ao avaliar o desempenho das organizações de saúde, sejam elas públicas ou privadas, fica evidente a dificuldade dos gestores em decidir as operações no dia-a-dia. Tudo isso, se deve ao fato de que muitos acabam por se preocupar apenas com a inovação ao invés incluir a reavaliação dos seus processos de trabalho, foco no desenvolvimento de pessoas e entendimento dos riscos inerentes ao negócio.

Laboratório X	Laboratório Z	Laboratório W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneiro em Portugal em biopsias líquidas. Através de uma quantidade relativamente pequena de sangue, isolar o DNA tumoral do DNA do hospedeiro, sequenciá-lo e verificar as suas alterações. Esta aposta é de grande importância porque é uma ferramenta no seguimento de uma neoplasia já diagnosticada ou suspeita da sua presença.</li> <li>• O laboratório acompanha a medicina de precisão. Identifica as alterações biológicas de células neoplásicas através da pesquisa de marcadores genéticos e procura os erros existentes, que depois permitirá dizer se o marcador existe. Assim, a terapêutica passa a ser personalizada, ou seja, de precisão.</li> <li>• Pioneiros na descoberta de biomarcadores para o cancro da próstata, técnica única no país revelando um atendimento muito personalizado e altamente qualificado, com resultados muito rigorosos desta forma reduz a margem de erro ao mínimo. Aposta na evolução da tecnologia médica que permite evoluir significativa e lentamente e oferecer diagnósticos cada vez mais apurados.</li> <li>• Tecnologia de última geração no que toca o despiste trissomia 21 recorrendo à tecnologia DANSR™ que analisa fragmentos de ADN específicos dos cromossomas de células fetais em circulação no sangue materno e simultaneamente reduz a realização de testes invasivos. Tem apostado igualmente no desenvolvimento científico e tecnológico, com particular incidência nas doenças auto-imunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de um grande projeto inovação laboratorial, aumenta produtividade em mais de 50%, com instalação de equipamentos WASPLAB®. Permite uma redução dos tempos de espera de 72% em alguns casos. Os resultados deste projeto foram apresentados no Congresso europeu de microbiologia clínica e doenças infecciosas, um dos maiores eventos científicos mundiais na área da microbiologia.</li> <li>• Inauguração em 2020 uma nova sede core. Resultando um compromisso contínuo com a excelência e otimização das operações das empresas nos vários tipos de assistência prestada. Em busca por melhoria constante e foco na inovação tecnológica a estrutura concebida e projetada promete cumprir dois grandes objetivos: o conforto do usuário e a eficiência, qualidade e produtividade do laboratório central de testes clínicos do grupo. Local com tecnologia de ponta no setor e todos os departamentos e áreas de atuação, com foco acrescido na microbiologia, que está atualmente equipada com tecnologia robótica sem precedentes na Península Ibérica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de um projeto de realidade virtual para ajudar crianças e adultos nas colheitas de sangue. Este projeto representa um investimento imediato de 350 mil euros mas que poderá no espaço de 3 anos crescer até aos 5 milhões de euros ao ser expandida para outras áreas. A utilização de novos conceitos e óculos de realidade virtual são usados das salas de exames temáticas O laboratório utiliza este tipo de tecnologia para poder facilitar as colheitas de sangue. Também aposta em salas decoradas para distrair crianças e pessoas mais sensíveis ao contato com as agulhas.</li> </ul>

Figura 7 - Ações de inovação na tecnologia da área laboratorial dos laboratórios estudados.

Na área da saúde, especialmente nos LAC, o ritmo da inovação tecnológica será determinado pela ética. Desta forma, o fruto da inovação e de evolução tecnológica poderá ser um transformador da sociedade, tendo sempre em conta o impacto económico legal e social. (Serrão, 2022). E os laboratórios têm apostado muito nesta área, representando assim, a área com mais ações encontradas nas pesquisas desta investigação. (Figura 7)

O laboratório Y não apresenta informação relevante nesta área de inovação na tecnologia da área laboratorial.

Através da observação dos questionários efetuados sobre a área de inovação tecnológica médica, os inquiridos consideram que os modelos de negócio seguidos pelos LAC fornecem uma autoproteção da concorrência, neste caso, através de apresentação de produtos/serviços inovadores.

Desta forma, apresentam vários serviços diferenciadores onde se aposta na inovação. Como por exemplo, medicina personalizada e de precisão e investimento na área da Oncogenómica. Tecnologia de ponta na área do diagnóstico genético laboratorial. Também a possibilidade de realizar não só análises clínicas, mas também todas as outras áreas de diagnóstico como radiologia, cardiologia e gastro (o que se verifica em três dos LAC envolvidos nesta investigação). Um catálogo de genética diferenciado e vários testes de nutrição.

#### **4.1.4 Envolvimento da comunidade**

Os melhores resultados são alcançados quando as pessoas estão totalmente equipadas para trabalhar em parceria com os profissionais de saúde. E isso consegue-se apoiando a população no aumento da literacia em saúde, para aumentar o seu poder de decisão e envolvendo os clientes em todos os processos (Lewis, 2022). Esta área ainda está longe do que será desejado, pelo que se deve seguir pela linha do conhecimento e envolvimento de todas as partes interessadas. Desta forma o envolvimento da comunidade, torna possível ter ganhos em valor para os LAC. Como é representado na figura 8.

Num tema de grande interesse para a comunidade como é tema das alterações climáticas, os laboratórios revelam também ter um papel fulcral no que diz respeito a ameaças futuras. A evolução da ciência e da medicina permite um acompanhamento permanente mais próximo dos clientes e dos clínicos de todo o país. Depois de uma pandemia de covid-19, e com um mundo

sujeito a novas pandemias, os LAC vão continuar a constituir uma grande barreira contra todas as infeções (Mauritti, 2022).

Laboratório X	Laboratório Z	Laboratório Y	Laboratório W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em recursos e em pessoas devido ao desafio do covid-19. Aponta para a promoção, prevenção e literacia.</li> <li>• Os esforços devem ser direcionados para as pessoas como um todo, compreendendo as suas necessidades e preocupações. Ideia de estar perto do utente de modo online mas também offline estreitando a relação com os profissionais de saúde aumentando assim a sua produtividade.</li> <li>• Relações de referência com Angola, uma das apostas especial nos países de língua portuguesa. Investimento de 1,5 milhões de euros numa nova sede de laboratórios de análises clínicas no norte empregando 200 colaboradores, levando ao desenvolvimento da região.</li> <li>• Aposta em estudos de prevalência, publicando artigos científicos de grande peso. As universidades em colaboração com o laboratório e patrocinado por fundações, estudou cerca de 14000 pessoas em todo o país para verificar qual era a prevalência do covid-19 em termos anticorpos das pessoas que tinham e não tinham contactado com o vírus.</li> <li>• Publicação constante de artigos em revistas científicas nacionais e estrangeiras com grande significado e impacto de trabalhos feitos de investigação no laboratório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneiro na criação do novo conceito de cuidados de saúde de proximidade com a comunidade, com a inauguração em 2010 uma nova clínica médica. Um centro de grande dimensão e com significativo movimento, onde se encontram múltiplos serviços de utilidade diária. Onde disponibiliza um vasto leque de especialidades médicas e cirúrgicas bem como exames complementares de diagnóstico e técnicas avançadas complementares.</li> <li>• Reconhecimento a nível nacional pela capacidade de realização de todos os exames complementares de diagnóstico e de rastreio de doenças oncológicas. Deste modo permite que os utentes consigam centralizar todos os seus cuidados de saúde num só local.</li> <li>• Nos temas: cancro da mama, cancros urológicos e de pele, este laboratório apresenta um serviço 360 graus. Isto é, um acompanhamento contínuo do dueto lógico desde o diagnóstico, passando pelo tratamento, até a vigilância. Deste modo o foco não será apenas no cancro, mas sim olhar para o doente como um todo. Proporciona a possibilidade de acompanhamento por outras valências.</li> <li>• Promoção de rastreios gratuitos com o objetivo de sensibilizar as pessoas para a importância do diagnóstico da diabetes. Estes rastreios são desenvolvidos em centros comerciais, onde conseguem abranger um maior número de população.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento do <i>Check-up</i> Anemia. Este rastreio identifica a deficiência de nutrientes, e providencia informação para a adoção de um tratamento adequado para a prevenção de complicações e alívio de sintomas de anemia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de sensibilizações para a diminuição do consumo de tabaco, no âmbito do projeto de educação para a saúde que o laboratório integra, esta a sessão de sensibilização teve lugar em locais estratégicos de modo a atingir o público alvo, como alunos da faculdade.</li> </ul>

Figura 8 - Ações de envolvimento da comunidade dos laboratórios estudados.

De acordo com os inquiridos, os laboratórios analisados neste estudo utilizam várias formas de envolver a comunidade e de chegar aos seus clientes. Nesta área são utilizadas as plataformas digitais, através das quais é feito *marketing*, como redes sociais e websites. Também é referido que utilizam meios com maior proximidade como eventos e abertura de postos de colheitas.

A retenção do cliente é feita através da resolução dos seus problemas e com foco na sua experiência com o LAC.

Os laboratórios dão-se a conhecer através das inovações em testes específicos em folhetos ou até mesmo nos canais digitais. As ações de sensibilização também foram consideradas uma forma de mostrar o seu trabalho e as suas ofertas.

#### **4.1.5 Parcerias estratégicas**

Os LAC são estruturas cada vez maiores, impulsionadas pela globalização e por um aumento da competitividade, mesmo entre países.

E em Portugal, o setor convencionado das análises clínicas tem contribuído de forma decisiva, para os ganhos de saúde, verificados nos últimos 30 anos. E isso leva a uma das parcerias estratégicas com a ARS por partes dos laboratórios (ERS, 2008).

A abertura ou funcionamento de uma unidade privada de serviços de saúde depende da obtenção de licença emitida pela ARS territorialmente competente e do registo na ERS. Essa licença tem como objetivo garantir que a prestação de cuidados de saúde se realiza por parâmetros mínimos de qualidade, quer no plano das instalações, quer no que diz respeito aos recursos técnicos e humanos utilizados (ERS, 2013). Sendo desta forma, um ponto de grande importância no sucesso das estratégias de inovação dos LAC, as parcerias estratégicas.

Um dos exemplos dessas parcerias estratégicas que merece destaque, é o exemplo do laboratório Y, que toca num compromisso e contribuição para o mercado global sustentável e inclusive estabelecendo assim as bases para futuras sociedades estáveis. Neste caso, o principal objetivo da rede a nível global, será a implementação de uma plataforma de lançamento para diagnósticos complementares de alta qualidade, que criará uma rede capaz de agir com prontidão às ameaças emergentes, acelerando a pesquisa e resposta de doenças infecciosas. Essas e outras ações beneficiarão não só o laboratório, mas também os clientes, profissionais de referência, prestadores de serviços de saúde, inovadores farmacêuticos, organizações não-governamentais e muito mais.

Também a abertura de postos de colheitas em clínicas privadas, viradas para diferentes segmentos na área da saúde, potencializa o acesso dos clientes aos laboratórios, através da centralização de serviços.

Na área de parcerias estratégicas, o laboratório Z não apresentou informações relevantes. (Figura 9)

Laboratório X	Laboratório Y	Laboratório W
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecido num protocolo com a Universidade. Com obrigação de inovar, entendeu criar o Ophiomics® conjuntamente com 2 investigadores de ciências Biomédicas, originários da fundação Gulbenkian. Ophiomics® é uma <i>startup</i> dedicada ao desenvolvimento de diagnóstico no campo da medicina personalizada ainda precisa na área da oncologia genómica e farmacogenómica que permitirá num futuro muito breve desenvolver novos testes e investigações que tem intenção de exportar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecedor líder de serviços de diagnóstico médico da Europa em juntou-se à iniciativa do pacto global das Nações Unidas que é uma plataforma de liderança voluntária para o desenvolvimento, implementação e disseminação de práticas comerciais responsáveis. Laboratório tomará medidas em apoio aos objetivos e questões das Nações Unidas grupo oradas dos objetivos de desenvolvimento sustentável neste caso apresenta como verde onde reduz o impacto ambiental de cada teste que laboratório faz oferecendo e apoiando a sua missão global neutralidade de carbono e proteção ambiental. Cuidado ao criar os maiores resultados positivos das comunidades daí que o laboratório trabalha por meio de diagnósticos inovadores e de alta qualidade e capacitar os seus diversos funcionários. E por fim de cidadania através da operação com mais altos padrões de governança corporativa para ser um cidadão corporativo responsável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de um espaço de saúde e bem-estar num Campus. O espaço servirá os trabalhadores de uma empresa e as respetivas famílias, permitindo o acesso a um conjunto alargado de serviços de saúde, desde análise clínicas, enfermagem e a possibilidade de realização de outros exames de diagnóstico, como por exemplo testes covid-19 ou exames de anatomia patológica. Esta parceria está alinhada com o propósito de criar um ecossistema de saúde apostando na prevenção, num serviço diferenciado e focado nas necessidades individuais de cada utente.</li> <li>Parceria com uma clínica dedicada à prestação de cuidados especializados do sistema locomotor. O objetivo que criar a primeira rede de clínicas do sistema locomotor da Europa. Metade dos 5 milhões de euros gastos serão aplicados em Portugal onde conta chegar aos 600 colaboradores, e o restante será gasto na Internacionalização da marca.</li> </ul>

Figura 9 – Ações de parcerias estratégicas dos laboratórios estudados.

Na revisão dos inquiridos, relativamente à área das parcerias estratégicas, para manter o negócio em ação são necessários alguns recursos. E neste caso é dada importância pelos inquiridos em criar diferenciação. Considerando que as parcerias são úteis no que diz respeito ao apoio das organizações, onde é apostado em recursos tecnológicos e em recursos humanos, estando orientados para o foco que é o cliente.

As alianças feitas pelos LAC têm uma grande importância no que diz respeito à evolução do modelo de negócio. Como é referido por um inquirido no questionário número 1 realizado neste estudo *“O valor de sinergia pode ser aproveitado com startups de investigação, redes hospitalares, clínicas médicas, associações de laboratórios, todos contribuirão na evolução do modelo através da acumulação de know-how, economias de escala, centrais de negociação/compras e outras formas de trabalho conjunto”*. Sendo esta ideia apoiada pelos restantes, e ainda acrescentado que os colaboradores e equipamentos de excelência são um forte aliado da evolução.

As parcerias com os LAC podem apresentar algumas vantagens e desvantagens. De acordo com os inquiridos as vantagens baseiam-se na escalabilidade, na divulgação e produção. Nas desvantagens são apontadas a perda de autonomia, a gestão da parceria não se encontrar alinhado com a gestão do LAC ou até mesmo a perda de identidade e de alguns ideais. É também revelado que um dos inquiridos considera que não existem desvantagens nas parcerias.

#### **4.1.6 Estratégia na utilização de recursos humanos**

A importância de valorização dos profissionais de saúde passa também pelo aumento da motivação em equipa. A motivação faz com que o trabalho flua melhor, com colaboradores que veem sentido naquilo que fazem e querem cumprir tudo de forma excepcional, para obter os melhores resultados possíveis e realizar a afirmação feita aos consumidores. E este tema é ambíguo na gestão de empresas, o que faz com que também se adapte nas gestões dos laboratórios de análises clínicas.

Neste âmbito, o laboratório W não apresentou informações relevantes no que diz respeito à estratégia na utilização de recursos humanos. (Figura 10)

Laboratório X	Laboratório Z	Laboratório Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Retratam permanentemente a valorização dos profissionais de saúde, considerado até que a valorização da pessoa humana deverá de estar sempre presente quando se fala de uma atividade que implica tratar de um doente. Sublinha a importância do médico convencer o paciente de que a prescrição que lhe está a passar é a mais adequada para o seu problema, deste caso é onde entra a chamada empatia, ou dar esperança ao doente. Apostar numa formação mais humana ao que dê mais atenção ao ser humano, valorizar os profissionais junto da sociedade e dos seus pares e investir nos cuidados primários são urgências para a saúde portuguesa que se quer sã.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comtemplar a inauguração de uma clínica cirúrgica onde a segurança do utente é a principal preocupação, uma condição inegociável, que motivou as melhorias feitas num só nível das instalações, mas a nível de equipamentos.</li> <li>•É essencial que o utente tenha um atendimento diferenciado, no momento no qual está a servir um utente certamente mais fragilizado pode virar por isso, o grupo aposta da constante formação dos colaboradores e sensibilizados para o facto de que cada utente tem necessidades específicas.</li> <li>•Ganho de prémio <i>healthy Workplaces</i>, atribuído pela ordem dos psicólogos portugueses e que reconhece as organizações com práticas de gestão promotoras de segurança, bem-estar e saúde no local de trabalho. A crise de recursos humanos associados ao stress causados pela pandemia de covid-19, reforçou as necessidades de melhorar as condições do local de trabalho. é para isso as organizações devem garantir, ao nível da satisfação dos trabalhadores, autonomia, reconhecimento e motivação social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A modernização das infraestruturas das unidades laboratoriais é uma das premissas do laboratório. Toda a estrutura é suportada por uma equipa de profissionais multidisciplinares prontamente qualificados, altamente qualificados, sendo rigorosamente selecionados e sujeitos a programas de formação contínua. Ao longo desse processo, têm sido muito exigentes na seleção de profissionais e revelam ter tido a sorte de encontrar colaboradores de excelente qualidade.</li> <li>•Sempre de mãos dadas com a ciência através da utilização de tecnologia de ponta que permite providenciar os testes mais inovadores, e tudo isto é apenas possível com empenho e dedicação incansáveis de equipas multidisciplinares e de especialistas que se adaptam a qualquer desafio.</li> </ul>

Figura 10 - Ações de estratégias de utilização de recursos humanos dos laboratórios estudados.

Através da avaliação dos inquiridos, é de notar que todos os inquiridos divulgaram a preocupação em promover um investimento em formação e melhoria contínua dos colaboradores dos LAC, através realização de ações de formação periódicas. A formação contínua aos colaboradores também foi referida como um serviço diferenciador.

As considerações dos inquiridos sobre o vínculo estabelecido entre cliente e o profissional de saúde revela que o cliente se sente satisfeito. Considerando até que o vínculo profissional de saúde e o cliente é mais forte do que o vínculo entre os LAC e o cliente. Notando a motivação dada aos colaboradores e frisando que são o seu maior ativo.

#### **4.1.7 Economias de escala**

Como seria de esperar, há uma maior concentração regional em termos de sedes das organizações do que em termos dos estabelecimentos dessas entidades. Lisboa e Porto concentram 42% das sedes de entidades prestadoras de serviços de Análises Clínicas, mas têm apenas 35% do número de estabelecimentos. Grande parte das entidades prestadoras de serviços de Análises Clínicas detém vários “estabelecimentos”, isto é, várias instalações, de carácter fixo e permanente, onde seja exercida, de modo habitual e profissional, a atividade de prestação de serviços de Análises Clínicas, denominadas por postos de colheitas. Esta estrutura organizacional decorre da atividade de prestação de serviços de Análises Clínicas e inclui duas fases claramente distintas: a fase da colheita dos produtos biológicos, e a fase da análise dos produtos biológicos (ERS, 2008).

Sem a rede de laboratórios acreditados que presentemente existe em Portugal, as empresas ver-se-iam na necessidade de recorrer, com custos muito mais elevados, a laboratórios estrangeiros para certificar a conformidade dos seus produtos com a legislação aplicável ou com as exigências dos seus clientes. Os laboratórios acreditados são, por isso, um elemento fundamental no ecossistema empresarial na área (Revista Ponto de Vista, 2016).

De acordo com a Fernandes (2022), e pelo motivo de prestígio dos vários laboratórios portugueses no combate a pandemia, a entidade fez um estudo da sua relevância nas redes sociais e da possibilidade de aproveitarem o crescimento da procura como oportunidade para se aproximarem e fidelizar os clientes através das redes sociais. De acordo com a análise onde foram selecionadas três redes de laboratórios, foram destacados os números de seguidores e fãs das principais redes sociais como Facebook e Instagram. Destaca-se assim a importância da monitorização das marcas em geral como forma de acompanhar a saúde da marca e também divulgar assuntos mais importantes, opiniões do consumidor e oportunidades para o relacionamento.

Alguns destes assuntos são estratégias de inovação nesta área, economia de escala, como representado na figura 11.

Na análise dos questionários, relativamente à área da economia de escala, dois inquiridos comentam que os LAC recebem valores pelo serviço prestado através do aumento da eficácia (redução de custos e aumento de produção), podendo ser feito também através do esforço da

acreditação dos LAC. Outros dois inquiridos reconhece o recebimento de valor através da fidelização do cliente.

Laboratório X	Laboratório Z	Laboratório Y	Laboratório W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram destacados os números de seguidores e fãs das principais redes sociais como Facebook e Instagram, ocupa o primeiro lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização dos sistemas de informação recorrendo às mais recentes ferramentas tecnológicas para manter os seus serviços preparados para o futuro. A marca escolhida foi <i>modsecur powered by maxiglobal</i> para a renovação do seu <i>datacenter</i> principal, que substituiu uma infraestrutura obsoleta que já não respondia às necessidades do grupo. O desenho deste projeto teve em conta não só segurança física mas também a continuidade dos seus serviços. Início de um projeto chamado <i>cort-x</i> que permite a digitalização de todas as operações realizadas no grupo. Com objetivo de juntar todas as informações recolhidas das diferentes áreas de negócio. Desta forma todas as unidades estarão administrativamente unificadas numa única plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente em mais de 36 países, trabalham diariamente para manter a liderança na prestação de serviços de diagnóstico médico inovadores e de qualidade para os novos utentes em todo o mundo. Deste modo, mostra que consegue expandir os seus serviços mantendo a qualidade e rigor que tanto os caracteriza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento de 50 milhões de euros em aquisições nas várias áreas, em Portugal. Dirige as atenções para a investigação em novas áreas de diagnóstico clínico, como a genética e para a exportação de serviços, algo que a partida pode parecer inusitado, mas países como a França ou a Espanha até já laboratórios a realizar análises de pacientes de toda a Europa. Com os conhecimentos de anatomia patológica desenvolvidos no Porto, o laboratório aproveita esse know-how local para fazer uma aposta mais global a nível europeu.</li> </ul>

Figura 11 - Ações de economia de escala dos laboratórios estudados.



## DISCUSSÃO

Com este estudo foi possível orientar a pesquisa efetuada sobre as estratégias de inovação dos 4 casos escolhidos. Na tentativa de alinhamento de dados relativos às grandes sete áreas abordadas de estratégias de inovação, com as três grandes dimensões dos modelos de negócio, como a criação, a proposta e a apropriação de valor, foi elaborado da tabela 3.

As áreas que foram escolhidas para este alinhamento tem fundamento literário e foram evidenciadas ao longo das descobertas sobre o tema. Tornou-se claro, ao longo da investigação, que a pesquisa encontrada se posicionava nas áreas de: cocriação de necessidades do cliente, envolvimento contínuo do cliente, inovação na tecnologia da área laboratorial, envolvimento da comunidade, parcerias estratégicas, estratégia na utilização dos recursos humanos e economia de escala. Assim é possível realçar que estas estratégias são base sustentadora do sucesso dos modelos de negócio destes casos.

É importante também realçar que toda a tabela se encontra parcialmente preenchida. Com falta de informação no tema do envolvimento contínuo do cliente e inovação tecnológica na área laboratorial no laboratório Y; parcerias estratégicas no laboratório Z; envolvimento contínuo dos clientes e estratégia de recursos humanos no laboratório W. Esta falta de informação não deve ao facto de não utilizarem estas estratégias, mas ao facto de não se tornarem muito evidentes durante a pesquisa. Isto leva a que os casos estudados, apresentem estratégias muito similares entre si, apesar de apenas um dos casos ter uma dinâmica de oferta ao cliente diferente dos restantes. Ou seja, o laboratório X é apenas um laboratório de análises clínicas, enquanto os restantes são grupos de clínicas que prestam outros tipos de serviços para além das análises.

<i>Dimensões dos modelos de negócio</i>	<i>Estratégias de inovação dos modelos de negócio</i>	<i>Laboratório X</i>	<i>Laboratório Y</i>	<i>Laboratório Z</i>	<i>Laboratório W</i>
<i>Proposta de valor</i>	Cocriação de necessidades do cliente	Apostam no desenvolvimento mais tecnologias e mais áreas de diagnóstico da área da genómica – medicina preventiva Robotização ao serviço da medicina laboratorial – eficácia e precisão nos resultados Prémio saúde sustentável – testagem em grande escala	Simbiose entre os diversos intervenientes da rede europeia permite colocar ao dispor do cliente um conjunto de análises especializadas – rigor e qualidade Prémio <i>customer centricity</i> – domicílios de acordo com a necessidade do cliente	Linha de marcação direta para o rastreio do cancro da mama – prevenção e acompanhamento Criação de aplicação- facilitação do acesso às áreas de diagnóstico	Serviço de marcações - facilitação do acesso às áreas de diagnóstico
	Envolvimento contínuo do cliente	Criação de estratégias de proteção de dados – segurança		Auditorias com pontuação superior – segurança e qualidade	
	Inovação na tecnologia da área laboratorial	Biopsias líquidas para diagnóstico genético Medicina de precisão – biomarcadores		Implementação de equipamentos WAPLAB- diminuição dos tempos de espera e aumento de produtividade	Realidade virtual - amenizar os medos durante as colheitas
<i>Criação de valor</i>	Envolvimento da comunidade	Abertura de novos laboratórios de grande dimensão - Criação de postos de trabalho Estudos na comunidade para artigos científicos de referência Promoção de rastreios – literacia em saúde	Lançamento de kits de check-up para anemia – promotor de saúde	Aberturas de clínicas com vasto leque de especialidades e áreas – sentido de oportunidade para o cliente Promoção de rastreios – literacia em saúde	Promoção de rastreios – literacia em saúde
	Parcerias estratégicas	Parceria com universidades – objetivo de estudo em várias áreas da saúde Criador de start-up para investigação	Parceria com iniciativa do Pacto global das Nações unidas – desenvolvimento de boas práticas		Parceria com empresas com impacto nacional – criação de espaços de saúde com serviço diferenciado Parceria com clínica dedicada à fisioterapia - abertura no leque de tratamento a nível europeu
	Estratégia na utilização de recursos humanos	Valorização constante dos profissionais de saúde	Escolha de profissionais rigorosa e sujeitos a programas de formação contínua	Prémio healthy Workplaces, que reconhece as organizações com práticas de gestão promotoras de bem-estar, saúde e segurança no local de trabalho	
<i>Apropriação de valor</i>	Economia de escala	Utilização das redes sociais para cativação de clientes	Consegue expandir os seus serviços (+ 36 países) mantendo a qualidade e rigor que tanto os caracteriza.	Atualização dos sistemas de informação – aumento da produtividade do grupo	Investimento que gerou exportação de serviços

*Tabela 3 - Estratégias inovadoras relacionadas com as dimensões dos modelos de negócio relativos aos 4 casos estudados.*

De acordo com os resultados do estudo feito por Russo et al. (2019), o empoderamento do cliente deve influenciar positivamente os comportamentos de cocriação. O resultado desta análise revela que as dimensões do empoderamento têm efeitos diretos e positivos na predisposição do cliente, para implementar comportamentos de participação na gestão da saúde. E nesse alinhamento, a pesquisa elaborada para esta investigação, foi evidenciando a importância que tem a cocriação das necessidades dos clientes para estes casos estudados.

Através da análise dos questionários, é obtida uma informação não concordante com a anterior. A ordem de importância das áreas analisadas para a criação de valor ao cliente foi um tema de alguma discordância entre os inquiridos. Dois inquiridos revelam que a área com mais importância na criação de valor é a inovação em tecnologia médica, já os restantes dividiram-se entre o envolvimento contínuo dos clientes e o foco em recursos humanos para a saúde. Já a área com menos importância na criação de valor é resposta comum na maioria, sendo considerado o envolvimento da comunidade.

No seguimento da análise das áreas de criação de valor, no sector da saúde, a necessidade de garantir requisitos mínimos de qualidade e segurança, ao nível dos recursos humanos, do equipamento disponível e das instalações, está presente de uma forma mais acentuada do que em outras áreas (ERS, 2008). Nos LAC analisados, através da análise aos inquiridos, todos os inquiridos concordam que são dotados de recursos suficientes para entrega de valor ao seu cliente, referindo até que gostariam de ter recursos tecnológicos, para aumentar por exemplo a rapidez dos resultados e reduzir o recurso do papel.

Ao longo da pesquisa, foi encontrada muita informação sobre aberturas de muitas unidades de colheitas, bem como a criação de novos laboratórios e até de novas grandes clínicas, em Portugal. De acordo com Dawda et al. (2022), os modelos de financiamento inovadores apropriados são necessários para permitir resultados centrados na pessoa. Esses modelos precisam considerar a alocação de recursos e abordagens locais para fornecer cuidados coordenados o mais próximo possível de onde as pessoas vivem e, precisam também de se concentrar na prevenção e melhoria, em vez de uma abordagem única para todos. Assim pode-se assumir que os casos estudados, têm na sua estratégia, a centralidade do cliente, bem definida.

No contexto das análises clínicas, é de notar a importância que os laboratórios dão à literacia em saúde envolvendo a comunidade. Foram encontradas notícias, informações

nos sites e nas redes sociais de forma muito acentuada sobre vários temas: doenças, rastreios, novos testes e inovações.

Em mercados mais concorrenciais, alguns prestadores poderão equacionar a adoção de estratégias agressivas de redução de custos, sacrificando alguns dos requisitos mínimos, e pondo em causa a qualidade dos serviços prestados aos seus consumidores. Mas isso não se notou durante a pesquisa efetuada para esta investigação. Antes pelo contrário, revelou-se uma grande aposta em novas tecnologias e inovações em produtos oferecidos aos clientes. Todas as páginas de internet oficiais dos laboratórios estudados apresentam uma secção sobre qualidade e rigor que detém. Elevando sempre a importância da qualidade, rigor e fiabilidade dos resultados.

Com o estudo, pode-se mesmo afirmar que a inovação da tecnologia da área laboratorial é a área de maior importância para os laboratórios. Embora as decisões dos inovadores sejam tomadas numa fase inicial do processo de desenvolvimento da inovação, as escolhas que fazem têm implicações diretas para a sustentabilidade das organizações de saúde. Levando assim a um atendimento superior que apresenta as seguintes características: efetivo, seguro, oportuno, centrado no cliente, equitativo e eficiente (Lehoux et al., 2022).

Numa estratégia de investigação e inovação, os LAC têm como objetivo principal alcançar a melhoria da prestação de cuidados de saúde, nas suas diferentes vertentes de prevenção, diagnóstico, prognóstico ou tratamento, juntamente com o aumento da excelência científica e potencial de inovação na saúde (Cunha et al., 2019).

Parcerias inovadoras são essenciais para a prestação de serviços de saúde, desenvolvimento de produtos e pesquisa com as universidades. Devem ter como objetivo capacitar e envolver as comunidades (Abeykoon, 2021). Na área das parcerias estratégicas, os laboratórios apostam em parcerias com instituições de ensino e com instituições de grande peso para a comunidade. Com o caso das instituições de ensino, é de notar a importância do envolvimento das universidades e dos laboratórios, de modo a criarem ligações e partilharem o mútuo sentimento de inovação nas áreas de diagnóstico. Nas parcerias com outro tipo de instituições, torna-se evidente a abrangência da comunidade no que diz respeito à literacia da saúde, prevenção, diagnósticos e tratamento.

As rápidas mudanças que varreram o mundo, desencadeadas pela pandemia de covid-19, tiveram um impacto profundo nas nossas vidas. A pandemia sublinhou claramente a

importância de melhorar a colaboração global e regional e parcerias eficazes entre todos os setores e partes interessadas. A pandemia expôs as várias vulnerabilidades das nossas sociedades e colocou um desafio sem precedentes a todos os países (Abeykoon, 2021). Nessa resposta, os LAC tiveram um papel fulcral no combate ao covid-19. As mudanças significativas que envolveram a aquisição de novos equipamentos, adaptação dos locais para fazer testes em massa e não menos importante, a gestão de recursos humanos para o efeito. Foram muitos meses seguidos em que os profissionais de saúde estiveram, naquilo a que chamamos, na linha da frente. Nenhum profissional de saúde estaria preparado para lidar com uma pandemia dessa dimensão, e os laboratórios tiveram de se desdobrar para chegar a quem necessitava. Notando-se uma estratégia organizada e acentuada na utilização de recursos humanos.

Economias de escala são consideradas como diminuições de custos que ocorrem quando as empresas aumentam a sua produção. Os custos fixos, como administrativos, são distribuídos por mais unidades de produção. Às vezes, uma empresa que desfruta de economias de escala também pode negociar para reduzir os seus custos variáveis (Amadeo, 2021). Esse aumento de produção nestes casos está associado diretamente ao aumento da procura. Seja através de novas instalações, atualizações dos serviços, ou até mesmo a utilização das redes sociais na divulgação dos serviços disponíveis e consequente procura. Em 2019, a procura acentuada dos laboratórios esteve diretamente associada à pandemia de covid-19. Isso originou que os testes realizados tivessem preços diferentes, dos preços praticados atualmente. Ou seja, conseguem produzir o mesmo a preços mais baixos nos tempos atuais.

Um tema de grande importância, como é o ambiente, não poderia deixar de ser mencionada nesta investigação. Cada vez mais, a agenda baseada em valor está alinhada com a agenda verde. Fundamentalmente, isso ocorre porque os pontos de vista defendem a melhoria dos resultados da população juntamente com o consumo reduzido (sustentável). Isso também é encontrado em relação do nível político. Quando se olha para os pontos em comum entre diferentes áreas políticas, como saúde, educação, lazer e economia circular (Lewis, 2022).

O surgimento de complexos sistemas ambientais e de saúde tornou necessário definir claramente a responsabilidade do setor da saúde, em ajudar a garantir que as atividades de todos os setores e organizações contribuem positivamente para a proteção da saúde e promoção. Embora as preocupações com o meio ambiente, a saúde e o desenvolvimento

devam formar parte da responsabilidade de todos os setores, o setor saúde tem responsabilidades especiais (Schirnding, 2002). Os laboratórios de análises clínicas são organizações com grande importância relativamente à responsabilidade de manter e melhorar os sistemas ambientais. Conseguir fazê-lo diretamente através da monitorização do estado geral de saúde, apoiando a prestação de serviço de saúde e apoiando o desenvolvimento de pesquisas que possam ser necessárias para melhorar a compreensão, avaliação e gestão de riscos para a saúde.

Na análise aos questionários, também foi abordado o tema atual sobre a sustentabilidade. Os inquiridos revelam que ainda existe várias atividades que se podem pôr em prática. Tais como, a desmaterialização, otimização das frotas/rotas automóveis, redução de lixo e consumo energético, e mais campanhas de promoção de saúde e bem-estar.

De um modo geral, os dados obtidos através dos questionários, foram de encontro à revisão da literatura efetuada. Pelo que se pode considerar que a investigação tem uma boa base de fontes de informação e é concisa no que diz respeito ao seu conteúdo.

## CONCLUSÃO

Como foi referido durante o estudo, um novo modelo de negócio é uma potencial fonte de vantagens competitivas que promovem uma maior satisfação dos seus consumidores, bem como todos os intervenientes à organização (Oliveira & Gonçalves, 2017). E seguindo esta definição, os LAC apostam na criação de valor através de várias de estratégias de inovação. Ou seja, todo o produto/serviço produzido pelos LAC terão um valor económico que estará relacionado com a satisfação da necessidade identificada, ou seja, um valor para o cliente, para a organização e para a sociedade. Contudo, pode apresentar também um valor social, ecológico e psicológico, como foi observado nesta investigação.

A proposição aqui defendida, define que as decisões estratégicas não são apenas diretrizes para descobrir e reconhecer oportunidades (criação de valor), mas também para implementar (configuração de valor) e lucrar com eles (apropriação de valor). Estas decisões são todas construídas em conjunto através de interações com múltiplas partes interessadas. Como tal, os modelos de negócio utilizados pelos LAC são uma estrutura emergente resultante de um ciclo contínuo de valor (Meirelles, 2019).

Durante esta investigação foram atingidos os objetivos inicialmente propostos, pelo que, este estudo contribuiu para evidenciar a importância da inovação e da qualidade no que diz respeito à criação de valor na área da saúde, nomeadamente nos LAC em Portugal.

O estudo da criação de valor através do uso de áreas de estratégias de inovação mostrou-se uma ferramenta útil na avaliação dos modelos de negócio. Permitiu analisar com grande clareza quais as áreas com mais investimento por parte dos laboratórios de modo a criar valor para o cliente.

De um modo geral, os inquiridos consideraram que o laboratório onde trabalha entrega valor aos seus clientes através de resultados de excelência, através da proximidade e atendimento humanizado.

Todas as áreas de estratégia de inovação estudadas demonstram grande relevância no que diz respeito ao objetivo de criação de valor. Mas a inovação na tecnologia da área laboratorial e da cocriação das necessidades dos clientes foram as áreas mais escrutinadas e apresentaram uma maior importância, no que diz respeito às pesquisas encontradas.

É de notar que existe uma grande aposta por parte dos laboratórios, de incorporar novas técnicas de diagnóstico, acompanhada por grandes evoluções tecnológicas, através

de uso de robots ou até mesmo a utilização diferenciada do DNA do cliente para estudos de doenças. Esta diferenciação é feita também através de novos resultados na área da biomedicina, relativamente à medicina de precisão, onde os resultados são exclusivos e direcionados ao cliente.

Durante a pesquisa, foi notado também a importância dada pelos LAC de oferecer serviços/produtos com qualidade em todas as etapas, desde o atendimento até à entrega dos resultados ao cliente. É referenciada, ao longo de toda a pesquisa encontrada, a palavra qualidade, o que demonstra a preocupação dos LAC em ter serviços de excelência e com rigor. Pondo assim, o cliente no topo dos objetivos dos seus modelos de negócio.

Esta análise pode fornecer uma visão do panorama competitivo da indústria, áreas potenciais de melhoria ou inovação, e pode ajudar a orientar as decisões de investimento. No que diz respeito à linha de ideias obtida pelo estudo, os LAC seguem uma orientação de investimentos em tecnologia inovadora e a preocupação constante pela qualidade oferecida ao cliente.

Considerando que os quatro LAC analisados são os laboratórios com maior peso em Portugal, no que diz respeito ao valor faturado no ano de 2021, comparando entre si, apresentam metodologias de modelos de negócio muito semelhante. O que pode ditar o sucesso dos seus negócios e a correta entrega de valor ao cliente.

As limitações encontradas nesta investigação basearam-se na falta de estudos que abordam a inovação dos modelos de negócio e a proposta de valor na área da saúde. Bem como ausência de informação concisa e recente dos laboratórios em Portugal nos websites.

Seria importante para pesquisas futuras, utilizar outras ferramentas de obtenção de dados. Como por exemplo questionários aos clientes dos laboratórios estudados, de modo a perceber se o que lhe é oferecido como entrega de valor, é o pretendido/procurado pelo cliente. E se os clientes dos LAC têm perceção das inovações diferenciadoras aplicadas.

Estes tipos de estudo podem apresentar vantagens na perceção de investimento, e até mesmo perceber quais as áreas onde as organizações podem apostar para ganhar mais poder concorrencial.



## Bibliografia

- Abeykoon, P. (2021). Partnerships in Health Development. *Journal of Health Management*, 23(1), 143–154. <https://doi.org/10.1177/0972063421995007>
- Agwu, U. J., & Bessant, J. (2021). Sustainable Business Models: A Systematic Review of Approaches and Challenges in Manufacturing. *Revista de Administracao Contemporanea*, 25(3 Special Issue). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>
- Allahar, H. (2019). Innovation management and Value Chain Design: Case of a Small Professional Services Firm. *International Journal of Innovation*, 7(2), 192–209. <https://doi.org/10.5585/iji.v7i2.380>
- Almeida, R. P., Proença, J. F., Nogueira, F., & Ferreira, H. (2021). Value Co-Creation and Sustainability: A systematic literature review International Journal of Marketing, Communication and New Media Special Issue on Sustainable Marketing, JUNE 2021 Value Co-Creation and Sustainability: A systematic literature review Evaluated by a double blind review system. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2182–9306.
- Amadeo, K. (2021, outubro 24). *O que são economias de escala?* <https://www.thebalancemoney.com/economies-of-scale-3305926>
- Angeli, F., & Jaiswal, A. K. (2016). Business Model Innovation for Inclusive Health Care Delivery at the Bottom of the Pyramid. *Organization and Environment*, 29(4), 486–507. <https://doi.org/10.1177/1086026616647174>
- Apifarma, Lopes, J., Pereira, P., & Germano de Sousa, J. (2021). *Análises Clínicas - Contributo essencial para a saúde e qualidade de vida*. <https://apifarma.pt/wp-content/uploads/2021/11/APIFARMA-Livro-Branco.pdf>
- Armstrong, D., Gosling, A., Weinman, J., & Marteau, T. (1997). The place of inter-rater reliability in qualitative research: An empirical study. *Sociology*, 31(3), 597–606. <https://doi.org/10.1177/0038038597031003015>
- Attanasio, G., Preghenella, N., De Toni, A. F., & Battistella, C. (2022). Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 860–874. <https://doi.org/10.1002/bse.2922>
- Betancourt, J., & Barrera, O. (2014). La medicina personalizada, la revolución genómica y el Sistema Nacional de Salud Customized medicine, genomic revolution and the national health care system. *Revista Cubana de Salud Pública*, 40(4), 379–391. <http://scielo.sld.cu>
- Biloshapka, V., & Osiyevskyy, O. (2018). Value creation mechanisms of business models: Proposition, targeting, appropriation, and delivery. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 19(3), 166–176. <https://doi.org/10.1177/1465750318782774>

- Brown, D. A., Ma, N., Yang, J. S., Sutton, N., McAllister, G., Parker, D., Rawlings-Way, O., & Lewis, R. L. (2022). The impact of business model workforce configurations on value creation and value appropriation in the Australian aged care sector. *Australian Journal of Management*, 48(3), 495–523. <https://doi.org/10.1177/03128962221109279>
- Carvalho, R. (2021, fevereiro 3). *Proposta de valor: o que é, exemplos*. <https://herospark.com/blog/proposta-de-valor/>.
- Costa, A., & Zemsky, P. (2021). The choice of value-based strategies under rivalry: Whether to enhance value creation or bargaining capabilities. *Strategic Management Journal*, 42(11), 2020–2046. <https://doi.org/10.1002/smj.3282>
- Costa, R. G. G. da, & Rezende, J. F. de C. (2018). Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 241–252. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.11.001>
- Cunha, C., Costa, A., & Henriques, A. (2019). Health research and innovation: community health and public health nurse interventions. *Suplemento digital Rev ROL Enferm*, 18(55), 32–42. [https://www.researchgate.net/publication/338127537\\_Community\\_health\\_and\\_public\\_health\\_nurse\\_innovation\\_realities\\_and\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/338127537_Community_health_and_public_health_nurse_innovation_realities_and_challenges)
- Dawda, P., Janamian, T., & Wells, L. (2022). Creating person-centred health care value together. *Medical Journal of Australia*, 216(S10), S3–S4. <https://doi.org/10.5694/mja2.51531>
- Delgado, G., Carvalho, R., Castro, J., & Leite, R. (2019). Empoderamento por meio de aplicativos de saúde: Um Estudo de Caso de um Aplicativo para Gestantes. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(1), 89–115. <https://www.researchgate.net/publication/341490862>
- Diário da República. (2019). *Portaria n.o 392/2019, de 5 de novembro - Estabelece os requisitos mínimos relativos ao licenciamento, instalação, organização e funcionamento, recursos humanos e Instalações técnicas dos laboratórios de patologia clínica ou análises clínicas e, bem assim, dos respetivos postos de colheitas*.
- Diário da república. (2019, setembro 4). *Lei n.o 95/2019, de 4 de setembro*. 1.a série. N.o 169.
- Donadon, F. A. B., & Santos, D. F. L. (2020). Business model and innovation strategy of a Brazilian food company. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 337–350. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3634>
- Einforma. (2022, maio 23). *Ranking de Empresas do setor Laboratórios de análises clínicas*. Ranking de Empresas do setor Q86901 - Laboratórios de análises clínicas.
- ERS. (2008). *Entidade Reguladora da Saúde: Estudo sobre a concorrência no sector das análises clínicas*. <https://www.ers.pt/media/tslebdlw/file-25.pdf>
- ERS. (2013). *Acesso e Concorrência no Setor Convencionado com o SNS - MCDT nas áreas de Cardiologia e de Pneumologia e Imunoalergologia*. [www.ers.pt](http://www.ers.pt)
- ERS. (2022). *Informação de monitorização: Setor convencionado de Análises Clínicas*. <https://transparencia.sns.gov.pt/explore/dataset/exames-convencionados-e-area->

- Faccin, K., Genari, D., & Macke, J. (2010). Capital social: recurso facilitador da inovação na gestão. *Review of Administration and Innovation*, 7(4), 206–233. <https://doi.org/10.5585/rai.2010692>
- Fan, X., & Luo, Y. (2020). Value Co-Creation: A Literature Review. *Open Journal of Social Sciences*, 08(02), 89–98. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.82008>
- Fernandes, C. (2022). *A presença dos laboratórios de análise nas redes sociais em ambiente de pandemia*. A presença dos laboratórios de análise nas redes sociais em ambiente de pandemia. <https://getbuzzmonitor.com/pt/blog/a-presenca-dos-laboratorios-de-analise-nas-redes-sociais-em-ambiente-de-pandemia/>
- Ferreira, I. (2021). *O impacto da inovação de produto e da responsabilidade social corporativa no valor de marca das empresas: uma análise comparativa entre nacionalidades*. [https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=317209](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=317209)
- Ferreira, S. (2021). *Trajetórias Institucionais e Modelos de Empresa Social em Portugal*. <http://hdl.handle.net/10316/96549>
- Guerra, I. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Em Principia editora (Ed.), *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo* (1.a ed.).
- Gumieiro, K., & Costa, S. (2012). O uso de modelos de negócios por editoras de periódicos científicos eletrônicos de acesso aberto. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(4), 100–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1413-99362012000400007>
- Jesus, M. (2020). *Modelos de Negócio em Farmácia Comunitária*. Universidade Beira Interior.
- Ladd, T. (2017). Business models at the bottom of the pyramid: Leveraging context in undeveloped markets. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(1), 57–64. <https://doi.org/10.1177/1465750316686242>
- Lehoux, P., Silva, H. P., Rocha de Oliveira, R., Sabio, R. P., & Malas, K. (2022). Responsible innovation in health and health system sustainability: Insights from health innovators' views and practices. *Health Services Management Research*, 35(4), 196–205. <https://doi.org/10.1177/09514848211048606>
- Lewis, S. (2022). Value-based healthcare: is it the way forward? *Future healthcare journal*, 9(3), 211–215. <https://doi.org/10.7861/fhj.2022-0099>
- Lobo, M. (2023). *Responsabilidade médica e inteligência artificial*. Ano 20, no 39. 73–91.
- Malik, A., & Santo e Silva, G. (2019). VALOR EM SAÚDE. *Gvexecutivo. Caderno especial - Gestão em Saúde*, 11–15. <https://doi.org/10.1016/j>
- Martins, N. L. M., Duarte, P., & Pinho, J. C. M. R. (2020). Análise dos fatores que condicionam a adoção de mobile health (MHEALTH). *Revista de Administração de Empresas*, 61(4). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020210403>
- Mauritti, M. (2022, maio 23). *Germano de Sousa: Num mundo ameaçado pelas alterações climáticas, o grande alerta passa pelos laboratórios*. Healthnews - inovação em saúde.

- Meirelles, D. S. E. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de Administracao Contemporanea*, 23(6), 786–806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>
- Mellinger, C., & Hanson, T. (2017, janeiro). Quantitative Research Methods in Translation and Interpreting Studies. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315647845>
- Minovic, J., Lazarevic Moravcevic, M., & Beraha, I. (2016). Strategic Orientation of SMEs: Empirical Research. *Management - Journal for theory and practice of management*, 21(81), 15–26. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0026>
- Neessen, P. C. M., Voinea, C. L., & Dobber, E. (2021). Business models of social enterprises: Insight into key components and value creation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212750>
- Nuno, F. (2019). *Valor em radiologia: uma análise exploratória do modelo de negócio*.
- Oliveira, M., & Gonçalves, R. (2017). *Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness* (Universidade de Aveiro, Ed.; 1o). UA Editora.
- Osterwalder, A. (2015). *Criar Propostas De Valor* (1.a ed., Vol. 1). Publicações Dom Quixote.
- Palumbo, R. (2017). *The Bright Side and the Dark Side of Patient Empowerment: Co-creation and Co-destruction of Value in the Healthcare Environment*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58344-0>
- Pazini, B. A., & Teixeira, A. (2018). Fatores associados à satisfação de usuários de Laboratórios de Análises Clínicas. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 7(3), 3–19. <https://doi.org/10.21714/2237-3713rta2018v7n3p03>
- Perón, J. (2019). Medicina de precisión y medicina basada en la evidencia. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 918–928. <https://revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/rt/printerFriendly/321/398>
- Picchiai, D., & Ranulfo, A. (2015). Estudo de caso de dois hospitais: estratégias, estrutura, competências organizacionais e o desempenho financeiro. *J Bras Econ Saúde*, 7(1), 17–27.
- Porter, M., & Teisberg, E. (2004). *Redefining Competition in Health Care*. Retrieved from Harvard bussines review. <https://hbr.org/2004/06/redefining-competition-in-health-care>
- Rafael, D. N., & Aquino, S. (2019). Processo de acreditação ONA: desafios para gestores de qualidade em serviços de apoio às Organizações de Saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 8(3), 327–341. <https://doi.org/10.5585/rgss.v8i3.13470>
- Revista Ponto de Vista. (2016). Credibilização: O contributo dos laboratórios para o ecossistema empresarial - Opinião de António Saraiva. *Revista Ponto de Vista*, 49–65. <http://www.Ineg.pt/ser->
- Russo, G., Tartaglione, A. M., & Cavacece, Y. (2019). Empowering patients to co-create a sustainable healthcare value. *Sustainability (Switzerland)*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/su11051315>

- Ryan, L., Weir, K. A., Maskell, J., Bevan, L., & Le Brocq, R. (2022). 'What are you hiding from me?' A qualitative study exploring health consumer attitudes and experiences regarding the patient-led recording of a hospital clinical encounter. *Health Expectations*, 25(6), 3096–3104. <https://doi.org/10.1111/hex.13617>
- Saúde SNS. (2022). *Análises clínicas*. SNS.gov. <https://www.sns.gov.pt/noticias/2022/12/08/analises-clinicas-2/>
- Scharf, E. (2012). A Proposta de Valor e o Capital Humano: práticas estratégicas de marketing. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 43(43), 216–233.
- Scharf, R., Sarquis, A. B., & Krause, R. (2015). Identidade de marca como driver de estratégias de marketing: um estudo sobre a marca Hyundai. *Gestão e Planejamento*, 16(3), 494–515. <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>
- Schirnding, Y. (2002). *Health in sustainable development planning: the role indicators*.
- Serrão, F. (2022, abril 4). *Ética determinará ritmo de inovação tecnológica - Projeto Expresso*. Projetos Expresso. <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2022-04-04-Etica-determinara-ritmo-de-inovacao-tecnologica-b38a6f84>
- Silva, A., Farina, M., Gouvêa, M., & Donaire, D. (2015). A Model of Antecedents for the Co-Creation of Value in Health Care: An Application of Structural Equation Modeling. *Brazilian Business Review*, 12(6), 121–149. <https://doi.org/10.15728/bbr.2015.12.6.6>
- Soares, S. (2019). Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. *Revista Ciranda – Montes Claros*, 1(3), 168–180. [www.periodicos.unimontes.br/ciranda](http://www.periodicos.unimontes.br/ciranda)
- Stähler, P. (2002, outubro 4). Business Models As A Unit of Analysis For Strategizing. *Anais do Workshop Internacional sobre Modelos de Negócios*, 2–10. <https://pt.scribd.com/doc/34770740/Business-Models-as-a-unit-of-Analysis-for-Strategizing#>.
- Vangjel, X. (2021). New business models generated by technological innovation. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 30(2). [https://doi.org/10.47535/1991auoes30\(2\)002](https://doi.org/10.47535/1991auoes30(2)002)
- Vasconcelos, C., Castro, A., & Brito, L. (2018). Gestión del conocimiento e innovación. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 45, 97–128. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10863>
- Wang, C., Brabenec, T., Gao, P., & Tang, Z. (2021). The business strategy, competitive advantage and financial strategy: A perspective from corporate maturity mismatched investment. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 164–181. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10>
- World Health Organization. (2015). *WHO global strategy on integrated people-centred health services 2016-2026*. <http://www.who.int/servicedeliverysafety/areas/people-centred-care/en>.



## Anexo A – websites com informação utilizada na pesquisa.

Casos	Notícias	Blogs	Mídia social	Artigos	Total
<b>Laboratório X</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://marketeer.sapo.pt/marta-cunha-germano-de-sousa-as-tendencias-na-area-da-saude-irao-caminhar-para-inovacoes/">https://marketeer.sapo.pt/marta-cunha-germano-de-sousa-as-tendencias-na-area-da-saude-irao-caminhar-para-inovacoes/</a></li> <li><a href="https://www.publico.pt/2021/09/06/sociedade/noticia/pandemia-rendeu-laboratorios-analises-lucros-quatro-vezes-superiores-2019-1976392">https://www.publico.pt/2021/09/06/sociedade/noticia/pandemia-rendeu-laboratorios-analises-lucros-quatro-vezes-superiores-2019-1976392</a></li> <li><a href="https://www.cascais.pt/pessoa/germano-de-sousa-em-coimbra-aprendi-que-liberdade-e-o-bem-maior-na-vida">https://www.cascais.pt/pessoa/germano-de-sousa-em-coimbra-aprendi-que-liberdade-e-o-bem-maior-na-vida</a></li> <li><a href="https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2022-04-04-Etica-determinara-ritmo-de-inovacao-tecnologica-b38a6f84">https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2022-04-04-Etica-determinara-ritmo-de-inovacao-tecnologica-b38a6f84</a></li> <li><a href="https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/nao-estamos-em-tempo-de-brincar-germano-de-sousa-lamenta-que-governo-pressione-dgs-13034158.html">https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/nao-estamos-em-tempo-de-brincar-germano-de-sousa-lamenta-que-governo-pressione-dgs-13034158.html</a></li> <li><a href="https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2022/10/18/covid-19-laboratorios-germano-de-sousa-registam-queda-de-97-na-realizacao-de-testes-pcr/304239/">https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2022/10/18/covid-19-laboratorios-germano-de-sousa-registam-queda-de-97-na-realizacao-de-testes-pcr/304239/</a></li> <li><a href="https://observador.pt/2022/02/10/laboratorios-germano-de-sousa-alvo-de-ataque-informatico/">https://observador.pt/2022/02/10/laboratorios-germano-de-sousa-alvo-de-ataque-informatico/</a></li> <li><a href="https://www.dn.pt/sociedade/grupo-germano-de-sousa-estende-campanha-rosa-ao-longo-de-2023-15225025.html">https://www.dn.pt/sociedade/grupo-germano-de-sousa-estende-campanha-rosa-ao-longo-de-2023-15225025.html</a></li> <li><a href="https://www.dn.pt/sociedade/revalorizar-os-profissionais-de-saude-14732559.html">https://www.dn.pt/sociedade/revalorizar-os-profissionais-de-saude-14732559.html</a></li> <li><a href="https://www.noticiasmagazine.pt/2022/a-medicina-como-legado/historias/274525/">https://www.noticiasmagazine.pt/2022/a-medicina-como-legado/historias/274525/</a></li> <li><a href="https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo-germano-de-sousa-investe-15-milhoes-em-laboratorio-no-porto">https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo-germano-de-sousa-investe-15-milhoes-em-laboratorio-no-porto</a></li> <li><a href="https://www.deco.proteste.pt/dinheiro/seguros/noticias/seguros-ciber-risco-muitos-riscos-poucas-coberturas">https://www.deco.proteste.pt/dinheiro/seguros/noticias/seguros-ciber-risco-muitos-riscos-poucas-coberturas</a></li> <li><a href="https://www.germanodesousa.com/quem-somos/noticias/germano-de-sousa-num-mundo-ameacado-pelas-alteracoes-climaticas-o-grande-alerta-passa-pelos-laboratorios-health-news/">https://www.germanodesousa.com/quem-somos/noticias/germano-de-sousa-num-mundo-ameacado-pelas-alteracoes-climaticas-o-grande-alerta-passa-pelos-laboratorios-health-news/</a></li> <li><a href="https://marketeer.sapo.pt/um-conselho-para-2023-mais-accao-menos-bla-bla-bla/">https://marketeer.sapo.pt/um-conselho-para-2023-mais-accao-menos-bla-bla-bla/</a></li> <li><a href="https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/entrevista_Jornal_Publico_GermanodeSousa.pdf">https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/entrevista_Jornal_Publico_GermanodeSousa.pdf</a></li> <li><a href="https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/GermanodeSousa-VidaEconomica_XLiKpZn.pdf">https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/GermanodeSousa-VidaEconomica_XLiKpZn.pdf</a></li> <li><a href="https://lifestyle.sapo.pt/saude/noticias-saude/artigos/novo-laboratorio-germano-de-sousa-aposta-na-precisao-de-diagnostico-com-os-olhos-no-mercado-internacional?artigo-completo=sim">https://lifestyle.sapo.pt/saude/noticias-saude/artigos/novo-laboratorio-germano-de-sousa-aposta-na-precisao-de-diagnostico-com-os-olhos-no-mercado-internacional?artigo-completo=sim</a></li> <li><a href="https://www.revistafrontline.com/opiniao/germano-de-sousa-4/">https://www.revistafrontline.com/opiniao/germano-de-sousa-4/</a></li> <li><a href="https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/germano-de-sousa-revistasabado-fev2022.pdf">https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/germano-de-sousa-revistasabado-fev2022.pdf</a></li> <li><a href="https://lifestyle.sapo.pt/saude/noticias-saude/artigos/qual-o-impacto-das-alteracoes-climaticas-na-saude-publica">https://lifestyle.sapo.pt/saude/noticias-saude/artigos/qual-o-impacto-das-alteracoes-climaticas-na-saude-publica</a></li> <li><a href="https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/JR-robotizacao-servico-da-medicina-laboratorial.pdf">https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/JR-robotizacao-servico-da-medicina-laboratorial.pdf</a></li> <li><a href="https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/GermanodeSousa-VidaEconomica_Hospitais.pdf">https://gs-prd.s3.amazonaws.com/media/uploads/noticias/pdf/GermanodeSousa-VidaEconomica_Hospitais.pdf</a></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://laboratorio.sgermanodesousa.blogs.sapo.pt/grupo-germano-de-sousa-vence-premio-32063">https://laboratorio.sgermanodesousa.blogs.sapo.pt/grupo-germano-de-sousa-vence-premio-32063</a></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://fb.watch/i57FtNjEdQ/">https://fb.watch/i57FtNjEdQ/</a></li> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/grupogermanosousa_550postos-denorteasul-germanodesousa-activity-7011617664401829889-bgLJ?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop">https://www.linkedin.com/posts/grupogermanosousa_550postos-denorteasul-germanodesousa-activity-7011617664401829889-bgLJ?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a></li> <li><a href="https://getbuzzmonitor.com/pt/blog/a-presenca-dos-laboratorios-de-analise-nas-redes-sociais-em-ambiente-de-pandemia/">https://getbuzzmonitor.com/pt/blog/a-presenca-dos-laboratorios-de-analise-nas-redes-sociais-em-ambiente-de-pandemia/</a></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.gazetamedica.pt/index.php/gazeta/article/view/363/218">https://www.gazetamedica.pt/index.php/gazeta/article/view/363/218</a></li> </ol>	26

<p style="text-align: center;"><b>Laboratório Y</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.synlab.pt/Media/PDF/LabcoNoticia20130502.pdf">https://www.synlab.pt/Media/PDF/LabcoNoticia20130502.pdf</a></li> <li><a href="https://www.revistaeconomia.com/synlab-se-une-a-la-iniciativa-del-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas-la-iniciativa-de-sostenibilidad-corporativa-mas-grande-del-mundo/">https://www.revistaeconomia.com/synlab-se-une-a-la-iniciativa-del-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas-la-iniciativa-de-sostenibilidad-corporativa-mas-grande-del-mundo/</a></li> <li><a href="https://www.synlab.pt/noticias/synlab-portugal-ganha-premio-por-desenvolvimento-de-servico-de-domicilio-durante-pandemia">https://www.synlab.pt/noticias/synlab-portugal-ganha-premio-por-desenvolvimento-de-servico-de-domicilio-durante-pandemia</a></li> <li><a href="https://www.synlab.pt/institucional/qualidade.aspx">https://www.synlab.pt/institucional/qualidade.aspx</a></li> <li><a href="https://www.netfarma.pt/synlab-lancou-o-check-up-anemia/">https://www.netfarma.pt/synlab-lancou-o-check-up-anemia/</a></li> <li><a href="https://www.viversaudavel.pt/novo-estudo-de-saude-intestinal-permite-conhecer-a-sua-microbiota-intestinal/">https://www.viversaudavel.pt/novo-estudo-de-saude-intestinal-permite-conhecer-a-sua-microbiota-intestinal/</a></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.synlab.com/pt/blog/synlab-membro-fundador-da-rede-global-de-diagnosticos-gdn-excelencia-combinada-em-uma-comunidade-mundial-para-diagnosticos-laboratoriais/">https://www.synlab.com/pt/blog/synlab-membro-fundador-da-rede-global-de-diagnosticos-gdn-excelencia-combinada-em-uma-comunidade-mundial-para-diagnosticos-laboratoriais/</a></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-a-synlab-porto-recebeu-acredita%C3%A7%C3%A3o-para-activity-7010950050075815936-yni1?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop">https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-a-synlab-porto-recebeu-acredita%C3%A7%C3%A3o-para-activity-7010950050075815936-yni1?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a></li> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-a-synlab-anda-sempre-de-m%C3%A3os-dadas-com-a-activity-7001543780893904896-lGb8?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop">https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-a-synlab-anda-sempre-de-m%C3%A3os-dadas-com-a-activity-7001543780893904896-lGb8?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a></li> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-synlab-activity-6941050783358455808-keP4?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop">https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-synlab-activity-6941050783358455808-keP4?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a></li> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-synlab-activity-6905515883255734272-lqP7?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop">https://www.linkedin.com/posts/synlabportugal-synlab-activity-6905515883255734272-lqP7?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a></li> </ol>	<p style="text-align: center;">0</p>	<p style="text-align: center;">11</p>
<p style="text-align: center;"><b>Laboratório Z</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.jcs.pt/pt/noticias/ver/30">https://www.jcs.pt/pt/noticias/ver/30</a></li> <li><a href="https://www.jcs.pt/pt/noticias/ver/346">https://www.jcs.pt/pt/noticias/ver/346</a></li> <li><a href="https://www.jcs.pt/pt/noticias/ver/320">https://www.jcs.pt/pt/noticias/ver/320</a></li> <li><a href="https://www.jcs.pt/pt/unidades_de_saude/unidades/2">https://www.jcs.pt/pt/unidades_de_saude/unidades/2</a></li> <li><a href="https://pmemagazine.sapo.pt/joaquim-chaves-saude-inaugura-clinica-cirurgica-de-carcavelos/">https://pmemagazine.sapo.pt/joaquim-chaves-saude-inaugura-clinica-cirurgica-de-carcavelos/</a></li> <li><a href="https://activa.sapo.pt/saude/2022-10-03-joaquim-chaves-saude-cria-linha-de-marcacao-direta-para-rastreo-ao-cancro-da-mama/#&amp;gid=0&amp;pid=1">https://activa.sapo.pt/saude/2022-10-03-joaquim-chaves-saude-cria-linha-de-marcacao-direta-para-rastreo-ao-cancro-da-mama/#&amp;gid=0&amp;pid=1</a></li> <li><a href="https://www.sabado.pt/c-studio/detalhe/oncologia-em-portugal-uma-abordagem-cada-vez-mais-multidisciplinar">https://www.sabado.pt/c-studio/detalhe/oncologia-em-portugal-uma-abordagem-cada-vez-mais-multidisciplinar</a></li> <li><a href="https://observador.pt/2022/07/12/qual-e-o-segredo-do-sucesso-as-pessoas-claro/">https://observador.pt/2022/07/12/qual-e-o-segredo-do-sucesso-as-pessoas-claro/</a></li> <li><a href="http://marcasdeconfianca.pt/confianca/#imp_conf">http://marcasdeconfianca.pt/confianca/#imp_conf</a></li> <li><a href="https://www.jn.pt/nacional/distinguidas-empresas-que-promovem-seguranca-e-bem-estar-no-trabalho-14749000.html">https://www.jn.pt/nacional/distinguidas-empresas-que-promovem-seguranca-e-bem-estar-no-trabalho-14749000.html</a></li> <li><a href="https://www.dn.pt/publicidade/destaques/na-joaquim-chaves-saude-os-doentes-oncologicos-sao-a-prioridade--15183584.html">https://www.dn.pt/publicidade/destaques/na-joaquim-chaves-saude-os-doentes-oncologicos-sao-a-prioridade--15183584.html</a></li> <li><a href="https://magg.sapo.pt/saude/artigos/consulta-pos-covid-importancia-luis-lebre">https://magg.sapo.pt/saude/artigos/consulta-pos-covid-importancia-luis-lebre</a></li> <li><a href="https://activa.sapo.pt/diz-quem-sabe/2022-10-08-o-cancro-da-mama-nao-e-uma-doenca/">https://activa.sapo.pt/diz-quem-sabe/2022-10-08-o-cancro-da-mama-nao-e-uma-doenca/</a></li> <li><a href="https://maxiglobal.pt/noticias/modsecur-it-room-e-a-escolha-da-joaquim-chaves-saude/">https://maxiglobal.pt/noticias/modsecur-it-room-e-a-escolha-da-joaquim-chaves-saude/</a></li> <li><a href="https://www.porto.pt/pt/noticia/ordem-dos-psicologos-distingue-domus-social-como-local-de-trabalho-saudavel">https://www.porto.pt/pt/noticia/ordem-dos-psicologos-distingue-domus-social-como-local-de-trabalho-saudavel</a></li> <li><a href="https://www.dinheirovivo.pt/empresas/grupo-joaquim-chaves-inicia-digitalizacao-das-operacoes-15005344.html">https://www.dinheirovivo.pt/empresas/grupo-joaquim-chaves-inicia-digitalizacao-das-operacoes-15005344.html</a></li> </ol>	<p style="text-align: center;">0</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://pt.linkedin.com/posts/pedroregistro-joaquim-chaves-sa%C3%BAde-jcs-innovation-to-activity-683639263325617408-kJCL?trk=public_profile_like_view">https://pt.linkedin.com/posts/pedroregistro-joaquim-chaves-sa%C3%BAde-jcs-innovation-to-activity-683639263325617408-kJCL?trk=public_profile_like_view</a></li> <li><a href="https://www.youtube.com/watch?v=nX4XVukD7HM">https://www.youtube.com/watch?v=nX4XVukD7HM</a></li> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/joaquim-chaves-sa%C3%BAde-dia-mundial-diabetes-activity-6999415454481936385-mVXm?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop">https://www.linkedin.com/posts/joaquim-chaves-sa%C3%BAde-dia-mundial-diabetes-activity-6999415454481936385-mVXm?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a></li> </ol>	<p style="text-align: center;">0</p>	<p style="text-align: center;">19</p>
<p style="text-align: center;"><b>Laboratório W</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.computerworld.com.pt/2022/10/25/unilabs-portugal-lanca-servico-de-marcacoes-baseado-em-inteligencia-artificial/">https://www.computerworld.com.pt/2022/10/25/unilabs-portugal-lanca-servico-de-marcacoes-baseado-em-inteligencia-artificial/</a></li> <li><a href="https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sonae-e-unilabs-criam-espaco-de-saude-para-trabalhadores-e-familia-no-sonae-campus">https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sonae-e-unilabs-criam-espaco-de-saude-para-trabalhadores-e-familia-no-sonae-campus</a></li> <li><a href="https://eco.sapo.pt/2022/01/18/sonae-transforma-campus-da-maia-em-laboratorio-de-inovacao-sustentavel/">https://eco.sapo.pt/2022/01/18/sonae-transforma-campus-da-maia-em-laboratorio-de-inovacao-sustentavel/</a></li> <li><a href="https://www.dn.pt/portugal/realidade-virtual-vai-ajudar-no-porto-criancas-e-adultos-nas-colheitas-de-sangue-9494791.html">https://www.dn.pt/portugal/realidade-virtual-vai-ajudar-no-porto-criancas-e-adultos-nas-colheitas-de-sangue-9494791.html</a></li> <li><a href="https://eco.sapo.pt/2021/11/12/ortopedista-do-porto-investe-50-milhoes-para-abrir-rede-iberica-de-clinicas/">https://eco.sapo.pt/2021/11/12/ortopedista-do-porto-investe-50-milhoes-para-abrir-rede-iberica-de-clinicas/</a></li> <li><a href="https://www.jn.pt/economia/dossiers/o-norte-faz-bem/unilabs-do-porto-para-a-europa-a-exportar-diagnosticos-2952303.html">https://www.jn.pt/economia/dossiers/o-norte-faz-bem/unilabs-do-porto-para-a-europa-a-exportar-diagnosticos-2952303.html</a></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://getbuzzmonitor.com/pt/blog/a-presenca-dos-laboratorios-de-analise-nas-redes-sociais-em-ambiente-">https://getbuzzmonitor.com/pt/blog/a-presenca-dos-laboratorios-de-analise-nas-redes-sociais-em-ambiente-</a></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/unilabs-portugal-tabaco-cancrodepulmaeto-saaeqde-activity-6991351289267806209-ZQbD?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop">https://www.linkedin.com/posts/unilabs-portugal-tabaco-cancrodepulmaeto-saaeqde-activity-6991351289267806209-ZQbD?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a></li> <li><a href="https://www.linkedin.com/posts/unilabs-portugal-comunica%C3%A7%C3%A3o-na-">https://www.linkedin.com/posts/unilabs-portugal-comunica%C3%A7%C3%A3o-na-</a></li> </ol>	<p style="text-align: center;">0</p>	<p style="text-align: center;">9</p>

		<a href="#">de-pandemia/</a>	<a href="#">sa%C3%BAde-conversas-com-qu%C3%ADmica-activity-6995442653018427392-ItRY?utm_source=share&amp;utm_medium=member_desktop</a>		
<b>Total</b>	50	3	11	1	65

*Tabela 4 - Hiperligações das informações, relativas aos LAC, utilizadas na investigação*

## Anexo B - Questionário nº1

### Componente geral:

1. Qual o valor que considera que o seu laboratório entrega aos clientes?

R: experiência humanizada e relação personalizada na entrega do benefício saúde

2. De acordo com a sua opinião, qual a ordem de importância destes temas para a criação de valor na sua empresa?

1. Inovação em tecnologia médica
2. Foco em recursos humanos para a saúde
3. Envolvimento contínuo dos clientes
4. Cocriação das necessidades do cliente
5. Economias de escala
6. Parcerias estratégicas
7. Envolvimento da comunidade

### Componente: cocriação das necessidades do cliente

Orienta-se no empoderamento do cliente e pode ser descrito pela literacia em saúde, participação do cliente, controlo do cliente sobre o estado de saúde e comunicação com profissionais de saúde.

3. Qual o papel que a relação do cliente assume na missão diária do laboratório?

Inspira e motiva os colaboradores, conectando-os ao significado do trabalho que realizam.

4. De que modo a Proposição de Valor da sua empresa está a atingir (atender/resolver) o trabalho-a-ser-feito (problema/dor, desejo ou necessidade) do seu cliente alvo?

A Patologia Clínica, enquanto especialidade Médica, ao serviço de um grupo laboratorial português, promete fiabilidade, rigor e confiança ao cliente.

5. Os clientes apresentam necessidades comuns?

Sim, o cliente procura sempre um atendimento agradável, um relacionamento de proximidade, fidelizado, aliado a um serviço de qualidade, de forma a suprir as suas necessidades fisiológicas (saúde) e sociais.

6. Qual a atividade que considera ser essencial no laboratório para a fidelização do cliente?

Ao contrário de outras atividades, na Saúde a Comunicação e Publicidade, bem como o *Marketing* de Fidelização possuem normas próprias, que limitam p.e. a aplicação de descontos, pelo que as expectativas do cliente são garantidas no front office (geralmente o

posto de colheitas) onde podem ser controlados todos os processos e antecipados os problemas.

### **Componente: envolvimento da comunidade**

Os melhores resultados são alcançados quando as pessoas estão totalmente equipadas para trabalhar em parceria com os profissionais de saúde. E isso consegue-se apoiando a população no aumento da literacia em saúde, para aumentar o seu poder de decisão e envolvendo os clientes em todos os processos.

7. Que canais utiliza o laboratório para chegar junto dos seus clientes?

Canais diretos, website, redes sociais, SEO, eventos, publicidade, Google My Business, digital screen, etc.

8. Quais os métodos utilizados para a retenção de clientes?

Análise de indicadores de atendimento, níveis de serviço ótimos, analítica de Qualidade, resolução de problemas.

9. Como é que o laboratório se dá a conhecer à comunidade em que atua em relação ao que tem para oferecer?

Canais de fidelização indicados na pergunta 7., folhetos informativos, ações de *marketing*.

### **Componente: envolvimento contínuo dos clientes**

Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, removendo complexidade administrativa, tornando a segurança um elemento-chave do projeto, colocando incentivos para apoiar a melhoria, garantindo uma cultura de medição e feedback e implementação de abordagens baseadas em equipa para a entrega.

10. Considera que os recursos que o laboratório tem são suficientes para garantir a entrega de valor ao cliente?

Sim

11. Como fortalecem o relacionamento com os clientes?

Através de um atendimento empático e da satisfação com os serviços. A experiência do cliente é determinante.

### **Componente: inovação em tecnologia médica**

O fruto da inovação e de evolução tecnológica poderá ser um transformador da sociedade, tendo sempre em conta o impacto económico legal e social. E os laboratórios têm apostado muito nesta área, representando assim, a área com mais ações encontradas nas pesquisas desta investigação.

12. Será que o modelo de negócio seguido pelo laboratório fornece autoproteção da concorrência através de produtos inovadores?

Sim.

13. Que produtos e serviços chave o laboratório oferece, que seja diferenciador?

A Germano de Sousa possui o primeiro Laboratório de Genética licenciado em Portugal. Aposta na Medicina Personalizada e de Precisão. Pioneiros na Oncogenómica. Tecnologia de ponta na área do Diagnóstico Genético Laboratorial.

### **Componente: foco em recursos humanos para a saúde**

A importância de valorização dos profissionais de saúde passa também pelo aumento da motivação em equipa. A motivação faz com que o trabalho flua melhor, com colaboradores que veem sentido naquilo que fazem e querem cumprir tudo de forma excepcional, para obter os melhores resultados possíveis e realizar a afirmação feita aos consumidores.

14. No que diz respeito aos recursos humanos, existe preocupação em promover um investimento na sua formação e melhoria contínua?

Sim, através de ações de formação periódicas.

15. De uma maneira geral, considera que o vínculo estabelecido entre profissionais de saúde – cliente satisfaz o cliente?

Sim, sem dúvida. Por vezes é mais vincado o vínculo do cliente com o profissional de saúde do que o vínculo do cliente com o laboratório. Os nossos profissionais são o nosso maior ativo!

### **Componente: parcerias estratégicas**

Os laboratórios de análises clínicas são estruturas cada vez maiores, impulsionadas pela globalização e por um aumento da competitividade, mesmo entre países.

16. Recursos necessários: o que é preciso para manter o negócio em ação?

Criar diferenciação e destaque dentro do mercado de atuação. As parcerias podem apoiar o crescimento das vendas e aumentar a lucratividade da organização.

17. Canais/alianças que ajudarão na evolução do modelo: quem apoia no crescimento produto/ serviço? Canais de parceiros?

O valor de sinergia pode ser aproveitado com start-ups de investigação, redes hospitalares, clínicas médicas, associações de laboratórios, todos contribuirão na evolução do modelo através da acumulação de know-how, economias de escala, centrais de negociação/compras e outras formas de trabalho conjunto.

18. Qual considera ser a principal vantagem da criação de uma parceria com o laboratório? E desvantagem?

Vantagem: Volume/Escalabilidade. Desvantagem: Perda de identidade e/ou autonomia/independência.

### **Componente: economias de escala**

Grande parte das entidades prestadoras de serviços de Análises Clínicas detém vários “estabelecimentos”, isto é, várias instalações, de carácter fixo e permanente, onde seja exercida, de modo habitual e profissional, a atividade de prestação de serviços de Análises Clínicas.

19. Como a empresa recebe valores pelo serviço prestado?

Aumentando a eficácia do negócio, reduzindo custos e aumentando a produção.

20. Na sua opinião, relativamente ao tema da sustentabilidade, que atividades devem ser desenvolvidas no laboratório em que trabalha?

Desmaterialização do processo administrativo, eletrificação/redução da emissão de carbono da frota automóvel, reduzir o consumo energético e a produção de lixo. Promover ações para a melhoria do bem-estar social.

Obrigada pela colaboração

Este questionário foi baseado em Jesus, M. (2020). Modelos de Negócio em Farmácia Comunitária. Universidade Beira Interior.

[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723\\_16314.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723_16314.pdf): Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre.

## Anexo C - Questionário nº2

### Componente geral:

1. Qual o valor que considera que o seu laboratório entrega aos clientes?

Confiança numa saúde melhor

2. De acordo com a sua opinião, qual a ordem de importância destes temas para a criação de valor na sua empresa?

1. Envolvimento contínuo dos clientes
2. Foco em recursos humanos para a saúde
3. Inovação em tecnologia médica
4. Cocriação das necessidades do cliente
5. Parcerias estratégicas
6. Envolvimento da comunidade
7. Economias de escala

### Componente: cocriação das necessidades do cliente

Orienta-se no empoderamento do cliente e pode ser descrito pela literacia em saúde, participação do cliente, controlo do cliente sobre o estado de saúde e comunicação com profissionais de saúde.

3. Qual o papel que a relação do cliente assume na missão diária do laboratório?

O cliente é o principal foco

4. De que modo a Proposição de Valor da sua empresa está a atingir (atender/resolver) o trabalho-a-ser-feito (problema/dor, desejo ou necessidade) do seu cliente alvo?

Tendo por base a experiência do cliente

5. Os clientes apresentam necessidades comuns?

Sim

6. Qual a atividade que considera ser essencial no laboratório para a fidelização do cliente?

Satisfação do cliente e entrega.

### Componente: envolvimento da comunidade

Os melhores resultados são alcançados quando as pessoas estão totalmente equipadas para trabalhar em parceria com os profissionais de saúde. E isso consegue-se apoiando a população no aumento da literacia em saúde, para aumentar o seu poder de decisão e envolvendo os clientes em todos os processos.

7. Que canais utiliza o laboratório para chegar junto dos seus clientes?

Marketing digital e plataformas digitais convenientes para os clientes.

8. Quais os métodos utilizados para a retenção de clientes?

Foco na experiência do cliente

9. Como é que o laboratório se dá a conhecer à comunidade em que atua em relação ao que tem para oferecer?

Marketing digital, capilaridade de postos

### **Componente: envolvimento contínuo dos clientes**

Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, removendo complexidade administrativa, tornando a segurança um elemento-chave do projeto, colocando incentivos para apoiar a melhoria, garantindo uma cultura de medição e feedback e implementação de abordagens baseadas em equipa para a entrega.

10. Considera que os recursos que o laboratório tem são suficientes para garantir a entrega de valor ao cliente?

Sim

11. Como fortalecem o relacionamento com os clientes?

Cumprindo a missão que nos propomos quando o cliente entra pela nossa porta, confiança e entrega de resultados. Fazemos diferença na saúde dos portugueses

### **Componente: inovação em tecnologia médica**

O fruto da inovação e de evolução tecnológica poderá ser um transformador da sociedade, tendo sempre em conta o impacto económico legal e social. E os laboratórios têm apostado muito nesta área, representando assim, a área com mais ações encontradas nas pesquisas desta investigação.

12. Será que o modelo de negócio seguido pelo laboratório fornece autoproteção da concorrência através de produtos inovadores?

Sim

13. Que produtos e serviços chave o laboratório oferece, que seja diferenciador?

A possibilidade de realizar não só análises clínicas, mas também todas as outras áreas de diagnóstico como radiologia, cardiologia e gastro.

### **Componente: foco em recursos humanos para a saúde**

A importância de valorização dos profissionais de saúde passa também pelo aumento da motivação em equipa. A motivação faz com que o trabalho flua melhor, com colaboradores que veem sentido naquilo que fazem e querem cumprir tudo de forma excepcional, para obter os melhores resultados possíveis e realizar a afirmação feita aos consumidores.

14. No que diz respeito aos recursos humanos, existe preocupação em promover um investimento na sua formação e melhoria contínua?

Sim, foco no cliente externo e também interno, temos várias formações ao longo do ano

15. De uma maneira geral, considera que o vínculo estabelecido entre profissionais de saúde – cliente satisfaz o cliente?

Sim, mas não chega, é necessário garantir que todo o processo do cliente até a entrega de resultados.

#### **Componente: parcerias estratégicas**

Os laboratórios de análises clínicas são estruturas cada vez maiores, impulsionadas pela globalização e por um aumento da competitividade, mesmo entre países.

16. Recursos necessários: o que é preciso para manter o negócio em ação?

É preciso recursos, empenhamos tecnologia e uma equipa de suporte eficaz, passa por equipa de gestão até a logística, todas as equipas têm de estar alinhadas com foco no cliente.

17. Canais/alianças que ajudarão na evolução do modelo: quem apoia no crescimento produto/ serviço? Canais de parceiros?

O serviço que prestamos.

18. Qual considera ser a principal vantagem da criação de uma parceria com o laboratório? E desvantagem?

Divulgação e produção. Não existe desvantagem, por trazer sempre benefícios superiores

#### **Componente: economias de escala**

Grande parte das entidades prestadoras de serviços de Análises Clínicas detém vários “estabelecimentos”, isto é, várias instalações, de carácter fixo e permanente, onde seja exercida, de modo habitual e profissional, a atividade de prestação de serviços de Análises Clínicas.

19. Como a empresa recebe valores pelo serviço prestado?

Com o regresso do cliente

20. Na sua opinião, relativamente ao tema da sustentabilidade, que atividades devem ser desenvolvidas no laboratório em que trabalha?

A produtividade estar alinhada com os objetivos da empresa

Obrigada pela colaboração

Este questionário foi baseado em Jesus, M. (2020). Modelos de Negócio em Farmácia Comunitária. Universidade Beira Interior.

[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723\\_16314.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723_16314.pdf): Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre.

## Anexo D - Questionário nº3

### Componente geral:

1. Qual o valor que considera que o seu laboratório entrega aos clientes?

Rapidez na disponibilização de resultados, proximidade e um atendimento de excelência, alicerçados na excelência médica e dispondo de um portfólio abrangente de análises dentro da Patologia Clínica, Anatomia Patológica e Genética Médica.

2. De acordo com a sua opinião, qual a ordem de importância destes temas para a criação de valor na sua empresa?

1. Foco em recursos humanos para a saúde
2. Inovação em tecnologia médica
3. Cocriação das necessidades do cliente
4. Parcerias estratégicas
5. Economias de escala
6. Envolvimento contínuo dos clientes
7. Envolvimento da comunidade

### Componente: cocriação das necessidades do cliente

Orienta-se no empoderamento do cliente e pode ser descrito pela literacia em saúde, participação do cliente, controlo do cliente sobre o estado de saúde e comunicação com profissionais de saúde.

3. Qual o papel que a relação do cliente assume na missão diária do laboratório?

O nosso compromisso é a Excelência Médica Focada no Cliente, o cliente é o centro do que fazemos.

4. De que modo a Proposição de Valor da sua empresa está a atingir (atender/resolver) o trabalho-a-ser-feito (problema/dor, desejo ou necessidade) do seu cliente alvo?

Estamos a entregar diagnósticos que permitem uma ação terapêutica caso seja necessária e a promover a Saúde e o Bem Estar dos clientes.

5. Os clientes apresentam necessidades comuns?

A maioria é ainda dependente da recomendação do médico, mas nota-se uma atitude mais proativa relativamente à prevenção da doença em pessoas mais jovens e com maior literacia.

6. Qual a atividade que considera ser essencial no laboratório para a fidelização do cliente?

Empatia e informação rigorosa

### Componente: envolvimento da comunidade

Os melhores resultados são alcançados quando as pessoas estão totalmente equipadas para trabalhar em parceria com os profissionais de saúde. E isso consegue-se apoiando a população no aumento da literacia em saúde, para aumentar o seu poder de decisão e envolvendo os clientes em todos os processos.

7. Que canais utiliza o laboratório para chegar junto dos seus clientes?

Postos de Colheita com boa cobertura no Continente, Madeira e Açores, Linha Apoio ao Cliente, Website, Redes Sociais, Google My Business

8. Quais os métodos utilizados para a retenção de clientes?

Excelente atendimento, simpatia, rigor e qualidade dos resultados

9. Como é que o laboratório se dá a conhecer à comunidade em que atua em relação ao que tem para oferecer?

Disponibilizamos flyers de testes específicos nos postos de colheita e profissionais habilitados para responder a questões que surjam e temos a informação no website. Periodicamente fazemos comunicação nas Redes Sociais. Temos uma reduzida equipa que visita médicos e lhes dá a conhecer os nossos testes.

### **Componente: envolvimento contínuo dos clientes**

Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, removendo complexidade administrativa, tornando a segurança um elemento-chave do projeto, colocando incentivos para apoiar a melhoria, garantindo uma cultura de medição e feedback e implementação de abordagens baseadas em equipa para a entrega.

10. Considera que os recursos que o laboratório tem são suficientes para garantir a entrega de valor ao cliente?

Gostaríamos de ter mais recursos tecnológicos para sermos mais rápidos e com menos recurso ao papel.

11. Como fortalecem o relacionamento com os clientes?

Enviamos questionários de avaliação de satisfação do cliente que nos permitem melhorias cirúrgicas nos locais onde há lugar a melhoria. É um processo de cocriação com o cliente. Usamos os seus comentários para melhorarmos o nosso atendimento e processos.

### **Componente: inovação em tecnologia médica**

O fruto da inovação e de evolução tecnológica poderá ser um transformador da sociedade, tendo sempre em conta o impacto económico legal e social. E os laboratórios têm apostado muito nesta área, representando assim, a área com mais ações encontradas nas pesquisas desta investigação.

12. Será que o modelo de negócio seguido pelo laboratório fornece autoproteção da concorrência através de produtos inovadores?

Em parte, sim, mas o core continuam a ser os parâmetros que todos os concorrentes oferecem. A diferenciação de testes é mais complexa dos que ter medicamentos inovadores como no caso da Indústria Farmacêutica.

13. Que produtos e serviços chave o laboratório oferece, que seja diferenciador?

Um catálogo de genética diferenciado e vários testes de nutrição e Bem-Estar que são exclusivos ou outros com melhor tecnologia.

### **Componente: foco em recursos humanos para a saúde**

A importância de valorização dos profissionais de saúde passa também pelo aumento da motivação em equipa. A motivação faz com que o trabalho flua melhor, com colaboradores que veem sentido naquilo que fazem e querem cumprir tudo de forma excepcional, para obter os melhores resultados possíveis e realizar a afirmação feita aos consumidores.

14.No que diz respeito aos recursos humanos, existe preocupação em promover um investimento na sua formação e melhoria contínua?

Sim, iniciámos um modelo de formação contínua aos colaboradores dos postos em 2021 que já apresenta resultados. É algo muito diferente do que estavam habituados e tem sido um processo de grande transformação dos recursos.

15.De uma maneira geral, considera que o vínculo estabelecido entre profissionais de saúde – cliente satisfaz o cliente?

Sim, a avaliação da satisfação dos clientes é muito elevada.

### **Componente: parcerias estratégicas**

Os laboratórios de análises clínicas são estruturas cada vez maiores, impulsionadas pela globalização e por um aumento da competitividade, mesmo entre países.

16.Recursos necessários: o que é preciso para manter o negócio em ação?

A componente tecnológica é essencial, boletins de resultados com informação extra, apelativa e que possa ser interativa é um plus.

17.Canais/alianças que ajudarão na evolução do modelo: quem apoia no crescimento produto/ serviço? Canais de parceiros?

Sociedades Médicas e Desportos de massas, que tenham o mesmo foco: promoção da saúde

18.Qual considera ser a principal vantagem da criação de uma parceria com o laboratório? E desvantagem?

Comunicar com os clientes do parceiro, que podem não ser os nossos e por essa via angariar novos clientes. A principal desvantagem é a potencial ligação a uma marca em particular que pode afastar outras empresas dentro dessa área, ou se o fit da empresa parceira não ser completamente alinhado com o nosso e possa não contribuir para o reforço da credibilidade e notoriedade da nossa marca.

### **Componente: economias de escala**

Grande parte das entidades prestadoras de serviços de Análises Clínicas detém vários “estabelecimentos”, isto é, várias instalações, de carácter fixo e permanente, onde seja exercida, de modo habitual e profissional, a atividade de prestação de serviços de Análises Clínicas.

19. Como a empresa recebe valores pelo serviço prestado?

Não sei se percebi a questão. A equipa da Qualidade tem feito um esforço grande para termos os laboratórios acreditados. Nesse sentido, receber a acreditação é o reconhecimento do nosso Rigor e Excelência técnica

20. Na sua opinião, relativamente ao tema da sustentabilidade, que atividades devem ser desenvolvidas no laboratório em que trabalha?

Otimização das rotas logísticas para redução do consumo de combustíveis fósseis. Nem em todas as localidades é exequível a utilização de carros elétricos. Redução do consumo de papel. Já temos uma ETAR.

Obrigada pela colaboração

Este questionário foi baseado em Jesus, M. (2020). Modelos de Negócio em Farmácia Comunitária. Universidade Beira Interior.  
[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723\\_16314.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723_16314.pdf): Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre.

## Anexo E - Questionário nº4

1. Qual o valor que considera que o seu laboratório entrega aos clientes?

Resultados de excelência

2. De acordo com a sua opinião, qual a ordem de importância destes temas para a criação de valor na sua empresa?

1. Inovação em tecnologia médica
2. Cocriação das necessidades do cliente
3. Economias de escala
4. Parcerias estratégicas
5. Foco em recursos humanos para a saúde
6. Envolvimento contínuo dos clientes
7. Envolvimento da comunidade
8. Classificada automaticamente

### **Componente: cocriação das necessidades do cliente**

Orienta-se no empoderamento do cliente e pode ser descrito pela literacia em saúde, participação do cliente, controlo do cliente sobre o estado de saúde e comunicação com profissionais de saúde.

3. Qual o papel que a relação do cliente assume na missão diária do laboratório?

Importante na Avaliação de Satisfação do cliente

4. De que modo a Proposição de Valor da sua empresa está a atingir (atender/resolver) o trabalho-a-ser-feito (problema/dor, desejo ou necessidade) do seu cliente alvo?

Através da Avaliação de Satisfação de Clientes

5. Os clientes apresentam necessidades comuns?

Sim

6. Qual a atividade que considera ser essencial no laboratório para a fidelização do cliente?

Resultados de excelência e resposta rápida

### **Componente: envolvimento da comunidade**

Os melhores resultados são alcançados quando as pessoas estão totalmente equipadas para trabalhar em parceria com os profissionais de saúde. E isso consegue-se apoiando a população no aumento da literacia em saúde, para aumentar o seu poder de decisão e envolvendo os clientes em todos os processos.

7. Que canais utiliza o laboratório para chegar junto dos seus clientes?

Canais digitais, site, *marketing* nos postos de colheita e clínicas.

8. Quais os métodos utilizados para a retenção de clientes?

Captar a atenção do cliente, formação contínua dos colaboradores

9. Como é que o laboratório se dá a conhecer à comunidade em que atua em relação ao que tem para oferecer?

Canais digitais, site, ações sensibilização/ promocionais nas clínicas

### **Componente: envolvimento contínuo dos clientes**

Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, removendo complexidade administrativa, tornando a segurança um elemento-chave do projeto, colocando incentivos para apoiar a melhoria, garantindo uma cultura de medição e feedback e implementação de abordagens baseadas em equipa para a entrega.

10. Considera que os recursos que o laboratório tem são suficientes para garantir a entrega de valor ao cliente?

Sim

11. Como fortalecem o relacionamento com os clientes?

Ouvindo-os. Formação contínua aos colaboradores

### **Componente: inovação em tecnologia médica**

O fruto da inovação e de evolução tecnológica poderá ser um transformador da sociedade, tendo sempre em conta o impacto económico legal e social. E os laboratórios têm apostado muito nesta área, representando assim, a área com mais ações encontradas nas pesquisas desta investigação.

12. Será que o modelo de negócio seguido pelo laboratório fornece autoproteção da concorrência através de produtos inovadores?

Sim

13. Que produtos e serviços chave o laboratório oferece, que seja diferenciador?

Formação contínua aos colaboradores

### **Componente: foco em recursos humanos para a saúde**

A importância de valorização dos profissionais de saúde passa também pelo aumento da motivação em equipa. A motivação faz com que o trabalho flua melhor, com colaboradores que veem sentido naquilo que fazem e querem cumprir tudo de forma excepcional, para obter os melhores resultados possíveis e realizar a afirmação feita aos consumidores.

14. No que diz respeito aos recursos humanos, existe preocupação em promover um investimento na sua formação e melhoria contínua?

Sim

15. De uma maneira geral, considera que o vínculo estabelecido entre profissionais de saúde – cliente satisfaz o cliente?

Através da motivação que é dada aos colaboradores

**Componente: parcerias estratégicas**

Os laboratórios de análises clínicas são estruturas cada vez maiores, impulsionadas pela globalização e por um aumento da competitividade, mesmo entre países.

16. Recursos necessários: o que é preciso para manter o negócio em ação?

*Marketing* com maior foco no cliente

17. Canais/alianças que ajudarão na evolução do modelo: quem apoia no crescimento produto/ serviço? Canais de parceiros?

Colaboradores, equipamentos de excelência

18. Qual considera ser a principal vantagem da criação de uma parceria com o laboratório? E desvantagem?

Vantagem: maior foco no cliente; desvantagem: a gestão dessa parceria com o laboratório pode não ir de encontro com a sustentabilidade

**Componente: economias de escala**

Grande parte das entidades prestadoras de serviços de Análises Clínicas detém vários “estabelecimentos”, isto é, várias instalações, de carácter fixo e permanente, onde seja exercida, de modo habitual e profissional, a atividade de prestação de serviços de Análises Clínicas.

19. Como a empresa recebe valores pelo serviço prestado?

Pela fidelização dos clientes

20. Na sua opinião, relativamente ao tema da sustentabilidade, que atividades devem ser desenvolvidas no laboratório em que trabalha?

Mais campanhas de promoção de saúde e bem-estar

Obrigada pela colaboração

Este questionário foi baseado em Jesus, M. (2020). Modelos de Negócio em Farmácia Comunitária. Universidade Beira Interior.

[https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723\\_16314.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11004/1/7723_16314.pdf): Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre.