

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

TICIANA MONT'ALVERNE PARENTE FEIJÃO

**CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO DE
PMES EM SETORES REGULAMENTADOS DA SAÚDE:
Um estudo múltiplo de casos em Laboratórios de Análises Clínicas**

Porto Alegre - RS

2025

TICIANA MONT'ALVERNE PARENTE FEIJÃO

**CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO DE
PMES EM SETORES REGULAMENTADOS DA SAÚDE:
Um estudo múltiplo de casos em Laboratórios de Análises Clínicas**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador(a): Dr.Ivan Lapuente Garrido

Porto Alegre - RS

2025

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo
com ISBD**

FEIJÃO, Ticiana Mont'Alverne Parente

Contribuições das capacidades dinâmicas no desempenho de PMEs em setores regulamentados da saúde: um estudo múltiplo de casos em Laboratórios de Análises Clínicas. / Ticiana Mont'Alverne Parente Feijão. / Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) - Porto Alegre – RS, 2025.

185 f. : il., gráf.

Tese (Doutorado) – Administração.

Orientador: Dr.Ivan Lapuente Garrido

1. Micro fundamentos das Capacidades Dinâmicas.
2. Empresas Regulamentadas.
3. PMEs.

CDD 658.4012

Elaborado por Ana Clarisse Veras Ribeiro – CRB-3/1861

TICIANA MONT'ALVERNE PARENTE FEIJÃO

CONTRIBUIÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO DESEMPENHO DE
PMES EM SETORES REGULAMENTADOS DA SAÚDE:
Um estudo múltiplo de casos em Laboratórios de Análises Clínicas

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutora em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS.

Orientador(a): Dr.Ivan Lapuente Garrido

Aprovada em: ___/___/___

Prof.^a Dr^a Cláudia Cristina Bitencourt – PUC/RS

Prof.^a Dr^a Gabriela Zanandrea – Universidade do Vale dos Sinos – PUC/RS

Prof.^a Dr^a Bibiana Volkmer Martins – Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Trez – Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Trindade Santa, Santa Terezinha e Maria Santíssima pelas bênçãos recebidas, intercessão e proteção.

Agradeço ao meu marido Lúcio, companheiro incansável e fiel nessa árdua jornada do doutorado, pela firmeza, apoio, segurança, amor, e por não me ter deixado desistir.

Agradeço aos meus filhos Tífani e Luciano pela imensa compreensão e carinho.

Agradeço à Mazé pelo incentivo, coragem, apoio, orações e prontidão.

Agradeço aos meus pais, Sarah e Diogo, pela palavra, consolo, abrigo seguro e colo na caminhada e aos meus irmãos e cunhadas pelo incentivo e torcida, especialmente ao Antonio Lopes pela minha ausência ao seu lado na labuta diária do laboratório.

Agradeço à família Feijão por acreditar e esperar na concretização deste sonho.

Agradeço à professora Rogeane, idealizadora desse projeto que envolve a parceria da Faculdade Luciano Feijão e Unisinos pelo apoio, orientação e segurança em todos os momentos e a todos os colaboradores envolvidos nesse projeto, em especial ao Rayan e ao Johnyslei.

Agradeço ao Professor Ivan Garrido por sua decisiva contribuição no meu aprendizado e dedicação mesmo à distância.

Agradeço aos membros da banca examinadora que gentilmente aceitaram o convite.

Agradeço aos gestores respondentes da pesquisa que me receberam com disposição incrível e entusiasmo, buscando contribuir, dedicando seu tempo e compartilhando seu conhecimento.

Agradeço aos colegas do PPG Administração Unisinos pelos bons momentos compartilhados e ajuda em especial ao Osmany pela solicitude, e por estar sempre presente.

RESUMO

A perspectiva das Capacidades Dinâmicas - CD é uma lente teórica em destaque no âmbito da gestão estratégica, tendo em vista que o seu enfoque está em conduzir as empresas a um desempenho superior. Neste cenário de discussões, observa-se as Pequenas e Médias Empresas - PMEs como um campo de atuação abrangente e necessário ao uso dos microfundamentos de sensing, seizing e reconfiguring, uma vez que elas desempenham um papel vital na economia global impulsionando a inovação e o crescimento econômico ao mesmo tempo que apresentam restrições em seus recursos operacionais e financeiros. Quando inseridas em setores altamente regulamentados, as limitações das PMEs tendem a se intensificar devido à necessidade de conformidade com normas e legislações específicas exigindo investimentos contínuos com impacto de forma considerável às empresas. O setor de saúde, particularmente, os laboratórios de análises clínicas, enfrentam um ambiente caracterizado por alta complexidade regulatória e crescente demanda por qualidade, segurança e eficiência. Este estudo objetiva investigar a contribuição das CDs no desempenho de PMEs que atuam em setores altamente regulamentados, levando em consideração a constante evolução do ambiente empresarial e as exigências de adaptação às mudanças tecnológicas e regulamentações rigorosas. Por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem de estudo múltiplo de casos, buscou-se aprofundar nos achados dos microfundamentos que levaram ao desempenho nos laboratórios por meio da operacionalização das categorias finais encontradas. Os resultados evidenciam que a regulação, frequentemente percebida como obstáculo, é reinterpretada pelos laboratórios investigados como alavanca estratégica. Sensing apresentou a maior contribuição do estudo, uma vez que a partir do vislumbre da oportunidade pelos gestores, as estratégias puderam ser desenhadas e os recursos reconfigurados em busca de desempenho de maneira ágil e assertiva favorecendo a perenidade da organização. Seizing e reconfiguring, apesar de apresentarem contribuições no desempenho encontram-se entrelaçadas e não consegue se perceber quando o laboratório faz o desenho da estratégia e quando orquestra, adquire, mede ou combina recursos para implementar a estratégia podendo-se inferir a ausência de setores especializados nas PMEs.

Portanto, as potencialidades deste estudo giram em torno da capacidade de resposta que as PMEs têm frente a utilização das CDs, trazendo legitimidade do papel da acreditação e dos órgãos regulamentadores para o desenvolvimento sustentável de empresas por meio da qualidade. Essa pesquisa tem capacidade de compartilhar o conhecimento científico tanto para a literatura das ciências administrativas quanto das ciências da saúde por meio de evidências científicas geradas, uma vez que as categorias finais dos microfundamentos podem fornecer importantes ferramentas de operacionalização na gestão contemporânea laboratorial.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Pequenas e Médias Empresas; Setor de Saúde; Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

The perspective of Dynamic Capabilities (DCs) is a prominent theoretical lens in the field of strategic management, given that its focus lies in driving firms toward superior performance. In this discussion scenario, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are observed as a broad and necessary field for the use of the microfoundations of sensing, seizing, and reconfiguring, since they play a vital role in the global economy by fostering innovation and economic growth while, at the same time, facing restrictions in their operational and financial resources. When inserted in highly regulated sectors, the limitations of SMEs tend to intensify due to the need for compliance with specific standards and legislation, requiring continuous investments that considerably impact firms. The healthcare sector, particularly clinical laboratories, faces an environment characterized by high regulatory complexity and growing demand for quality, safety, and efficiency. This study aims to investigate the contribution of DCs to the performance of SMEs operating in highly regulated sectors, taking into account the constant evolution of the business environment and the requirements of adaptation to technological changes and strict regulations. Through qualitative research, using a multiple case study approach, the study sought to deepen the findings of the microfoundations that led to performance in laboratories by operationalizing the final categories identified. The results show that regulation, often perceived as an obstacle, is reinterpreted by the laboratories investigated as a strategic lever. Sensing presented the greatest contribution of the study, since from the perception of opportunities by managers, strategies could be designed, and resources reconfigured in the pursuit of performance in an agile and assertive way, favoring organizational longevity. Seizing and reconfiguring, although contributing to performance, are intertwined, making it difficult to identify when the laboratory designs the strategy and when it orchestrates, acquires, measures, or combines resources to implement it, which suggests the absence of specialized departments in SMEs. Therefore, the potential of this study revolves around the responsiveness that SMEs demonstrate through the use of DCs, bringing legitimacy to the role of accreditation and regulatory bodies in the sustainable development of firms through quality. This research has the capacity to share scientific knowledge both with the management sciences and with the health sciences literature, by means of the scientific evidence generated, since the final categories of the microfoundations can

provide important tools for operationalization in contemporary laboratory management.

Keywords: Dynamic Capabilities; Small and Medium-sized Enterprises; Healthcare Sector; Organizational Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxograma Conceitual das CDs	38
Figura 2 - Linha do tempo Regulatório nos Laboratórios de Análises Clínicas.....	64
Figura 3 - Modelo Teórico Conceitual.....	67
Figura 4 - Etapas da Pesquisa	68
Figura 5 - Histórico da ALAP e seu avanço em número de associados	76
Figura 6 - Qualificação Geral dos Laboratórios Associados	77
Figura 7- Principais Benefícios da ALAP aos Laboratórios Associados	77
Figura 8- Localização geográfica dos municípios pertencentes ao estudo no Estado do Ceará com um recorte do mapa do Brasil.....	78
Figura 9 - Organização dos códigos iniciais analíticos	88
Figura 10 - Organização dos códigos e laboratórios a partir do Nvivo, imagem da tela original.....	89
Figura 11 - Dendograma de Cluster por Similaridade de Palavras dos Códigos Inicias, Sobral, Ceará, 2025	95
Figura 12 - Nós de Cluster por Similaridade de Palavras dos Códigos Iniciais, Sobral, Ceará, 2025.	97
Figura 13 - Nuvem de Palavras a partir de todas as categorias. Sobral, Ceará, 2025.	100
Figura 14 - Nuvem de Palavras a partir da categoria desafios. Sobral, Ceará, 2025	101
Figura 15 - Descrição dos Processos implementados na acreditação	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese evolutiva do conceito de Capacidades Dinâmicas.....	35
Quadro 2 - Diferenças críticas entre Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000)	
.....	39
Quadro 3 - Microfundamentos de Teece (2007)	42
Quadro 4 – Características gerais das PMEs	53
Quadro 5 – Características de Setores Altamente Regulamentados.....	56
Quadro 6 – Principais marcos regulatórios nos laboratórios de análises clínicas....	64
Quadro 7 – Critérios de inclusão para as escolhas das Empresas Estudadas.....	74
Quadro 8 - Municípios do Ceará que fazem parte do estudo, incluindo população e o indicativo correspondente ao laboratório privado a ser estudado.....	79
Quadro 10 – Laboratórios estudados, idade, colaboradores e gestores respondentes	
.....	84
Quadro 11 – Etapas da análise de dados.....	86
Quadro 12 – Descrição dos códigos iniciais e finais. Sobral, Ceará, 2025.....	98
Quadro 13 – Códigos e evidências de desempenho	113
Quadro 14 – Fatores e condições que influenciam o funcionamento e desempenho da organização	121
Quadro 15 – Descrição de ações comerciais nos laboratórios estudados.....	128
Quadro 16 – Descrição das práticas colaborativas desenvolvidas pelo projeto de líderes em ação no Laboratório A.....	130
Quadro 17 – Descrição de ações de Seizing e Reconfiguring com as categorias finais	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos códigos iniciais e suas estatísticas de codificação. p.92

LISTA DE SIGLAS

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CD – Capacidades Dinâmicas

DCN - Doenças de Notificação Compulsória

DICQ – É um sistema de acreditação específico para laboratórios clínicos, criado e mantido pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC)

PALC – Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PROQUALI – Programa de Qualificação da Rede Credenciada Unimed

RBV – Visão Baseada em Recursos

RDC – Resolução da Diretoria Colegiada

SBAC – Sociedade Brasileira de Análises Clínicas

SBPC – ML – Sociedade Brasileira de Patologia Clínica e Medicina Laboratorial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema	20
1.2 Delimitação do tema.....	20
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo Geral.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Justificativa.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 Capacidades Dinâmicas	25
2.2 Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho	44
2.3 Características das Pequenas e Médias Empresas.....	48
2.4 Características e empresas setores regulamentados.....	54
2.4.1 Características do Setor da Saúde	57
2.4.2 Características dos Laboratórios Clínicos e suas Regulamentações	61
2.5 Modelo conceitual de pesquisa.....	65
3 MÉTODO.....	68
3.1 Coleta de Dados Bibliográficos.....	69
3.2 Escolha do Método.....	71
3.3 Escolha dos Casos.....	74
3.4 Coleta de dados.....	78
3.5 Coleta de dados no Campo	81
3.6 Procedimento para análise de dados	85
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	91
4.1 Microfundamento da Capacidade Dinâmica Sensing	102
4.1.1 Acreditação	102
4.1.2 Parcerias	105
4.1.3 Convênios	107
4.1.4 Tecnologia	109
4.1.5 Perfil da Região	111
4.1.6 Cliente como Foco	112
4.2 Microfundamento da Capacidade Dinâmica Seizing e Reconfiguring.....	115

4.2.1 Acreditação	116
4.2.1.1 - Fundamentos Teóricos e Análise no Contexto dos Laboratórios Clínicos	122
4.2.1.2 - Acreditação na Perspectiva dos Laboratórios Clínicos Estudados.....	122
4.2.2 Parcerias	124
4.2.2.1 Associativismo.....	124
4.2.2.2 Parcerias Estratégicas.....	125
4.2.3 Desenvolvimento de Pessoas	126
4.2.4 Competividade e Mercado	127
4.2.5 Cultura Organizacional	129
4.2.6 Estratégias e Soluções	131
4.2.7 Perfil do Gestor.....	133
4.3 Desempenho	141
4.4.1 Relação entre Seizing e Reconfiguring e o desempenho superior	152
4.4.2 Correlação dos Resultados com a Literatura sobre PMEs Reguladas	154
5 CONCLUSÃO	156
5.1 Síntese dos Principais Achados e Contribuições	162
5.2 Contribuições Empíricas Aplicadas	164
REFERÊNCIAS.....	166
APÊNDICE A – CARTA DE INTENÇÃO	185
APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	187
APÊNDICE C – ROTEIRO DE CAMPO EM APRESENTAÇÃO	189
APÊNDICE D – CODEBOOK	192
APÊNDICE E – TERMO DE ANUÊNCIA.....	195

1 INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas - PMEs desempenham um papel vital na economia global, impulsionando a inovação e o crescimento econômico, apesar das restrições em seus recursos financeiros e operacionais. As PMEs são um dos grandes pontos fortes da economia e empregam mais da metade da força de trabalho total no mundo (Khan, 2022; Salguero-Caparrós *et al.*, 2025; Sarai *et al.*, 2025).

No Brasil, as PMEs são responsáveis por uma significativa geração de empregos, estímulo à inovação e desenvolvimento regional e representam aproximadamente 99% das empresas brasileiras, respondendo por cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, além de gerar mais de 50% dos empregos formais no setor privado (Sebrae, 2023).

Essas características conferem flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças de mercado, mas também, limitam recursos financeiros, tecnológicos e humanos, restringindo sua competitividade em relação a grandes corporações.

Nas economias em desenvolvimento e emergentes, as PMEs desempenham um papel crucial na criação de oportunidades de emprego e na promoção de atividades econômicas (Ahmad *et al.*, 2023). No entanto, enfrentam muitos desafios na concretização das oportunidades de crescimento apresentadas num ambiente altamente competitivo (Alshehhl *et al.*, 2023). As PMEs enfrentam desafios significativos na manutenção da vantagem competitiva devido a recursos limitados e práticas inefficientes da cadeia de suprimentos, além de sistemas informais de inovação (Kgwadi; Samuels, 2025).

A gestão financeira nas PMEs enfrenta vários desafios e impedem seu crescimento, principalmente, devido à falta de acessibilidade financeira, à alta carga tributária e à concorrência de mercado (Vidyarani; Maheshkumar, 2025).

As PMEs são tradicionalmente vistas como tendo recursos limitados, especialmente, quanto ao acesso a financiamento em comparação com empresas maiores. É válido destacar que as PMEs também são mais flexíveis do que as grandes empresas e podem ser capazes de responder a novas oportunidades mais rapidamente, orientando-se para diferentes fluxos de rendimento (Mukherjee *et al.*, 2023). As PMEs enfrentam desafios significativos no atual cenário empresarial em rápida mudança. Devido aos recursos e capacidades de gestão limitados, algumas

destas empresas lutam para sobreviver face aos avanços tecnológicos e à recessão econômica (Elgelman *et al.*, 2023). As PMEs atuam como impulsionadores críticos do crescimento econômico, da criação de empregos e da inovação, mas enfrentam disparidades estruturais significativas que dificultam sua expansão e sustentabilidade (Sarai *et al.*, 2025). Essas empresas, enfrentam desafios na otimização de suas cadeias de suprimentos sustentáveis devido a dados logísticos fragmentados e mudanças nos requisitos regulatórios (Felder *et al.*, 2025).

Entre os temas relevantes para as PMEs, um que ainda recebe atenção limitada é o papel das práticas de gestão de pessoas (Van Berkel, 2025). No dia a dia, essas empresas lidam com desafios significativos na gestão de riscos, nesse contexto, a cultura de segurança, ações de mitigação e práticas voltadas à sustentabilidade exercem influência direta sobre o desempenho organizacional. Apesar disso, ainda são pouco investigadas as formas como esses fatores se articulam e impactam os resultados empresariais, especialmente quando mediados pelo engajamento dos colaboradores (Ying; Allaqua, 2025).

Quando inseridas em setores altamente regulamentados, as limitações das PMEs tendem a se intensificar. Isso ocorre porque a necessidade de conformidade com normas e legislações específicas exige investimentos contínuos em infraestrutura, qualificação de pessoal e processos de monitoramento, impactando diretamente a capacidade competitiva (Bailey; Thomson, 2023). Um setor regulamentado é aquele em que o governo estabelece regras e diretrizes para resguardar o interesse público e garantir que as empresas e organizações atuantes nesse setor estejam em conformidade com as normas estabelecidas (Sannier; Ceci; Halling, 2024).

A competição em setores altamente regulamentados impõe desafios adicionais às PMEs devido a fatores estruturais e operacionais que amplificam suas limitações de recursos. Assim, os custos de conformidade na implementação e manutenção dos processos impactam de forma considerável tais empresas. Nas PMEs, a capacidade de monitoramento e adaptação regulatória é reduzida, uma vez que não apresentam departamentos especializados para acompanhar mudanças legislativas e técnicas, dependendo de consultorias externas ou de associações setoriais (Garrido; Monticelli, 2024).

Dib (2025) destaca que a saúde se configura como um setor altamente regulamentado. O setor regulamentado da saúde carece de gestão estratégica para

enfrentar o ambiente empresarial contemporâneo desafiador pelo aumento da complexidade impulsionado por mudanças tecnológicas rápidas, concorrência acirrada e regulamentações rigorosas que influenciam as operações e práticas organizacionais. O setor altamente regulamentado da saúde está sob constante escrutínio por riscos de saúde, segurança e conformidade ética por órgãos reguladores federais (De Klerk; Singh, 2023).

As PMEs na área da saúde visam a melhoria da qualidade de vida que está associada às demandas empresariais éticas que são estendidas ao cuidado com as pessoas e visam promover o bem-estar e a longevidade saudável da população em geral. Em 2024, o setor da saúde no Brasil foi responsável por um lucro líquido estimado em R\$ 11,1 bilhões, crescendo 271% em relação ao ano anterior. A base de usuários subiu para 51,5 milhões, com previsão de chegar a 52,6 milhões em 2025, evidenciando a valorização da saúde suplementar pela população. Dessa forma, o setor de saúde no Brasil vive um momento de expansão e reinvenção. Após 2024, ano de considerável crescimento em relação ao ano anterior, superior a 271%, conforme os dados revelam, o mercado mostra sinais de amadurecimento e diversificação de negócios (Solvits, 2024).

Porém, as PMEs no setor da saúde apresentam dificuldades em acompanhar esse dinamismo, uma vez que apresentam uma considerável mortalidade devido aos desafios próprios do setor e aqueles advindos de regulamentações. Conforme o Sebrae (2023), no setor de prestação de serviços, aproximadamente 27,5% das empresas encerram suas atividades em até cinco anos, sendo essa taxa ainda mais elevada para PMEs, devido a fatores como alta concorrência, necessidade constante de atualização e pressão regulatória.

Os laboratórios de Análises Clínicas são pequenas empresas pertencentes ao setor da saúde, altamente regulamentados e propícios ao objeto desse estudo. Eles realizam testes necessários em amostras humanas e geram resultados que possam ser utilizados para determinar se o indivíduo encontra-se em um estado patológico ou normal (Elgamal, 2018). Conforme Singh, Paxton e Auclair (2025) o setor da saúde necessita de uma supervisão regulatória robusta para garantir a qualidade, eficácia e segurança dos processos, uma vez que oferecem riscos à saúde humana.

Os laboratórios clínicos sempre foram um excelente campo para inovações (Sumita *et al.*, 2019), ao mesmo tempo estão sob forte regulamentação da Resolução nº 978 de 6 de junho de 2025 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária

– ANVISA. Ela estabelece diretrizes robustas para a gestão da qualidade e reforça o papel estratégico do laboratório ao exigir padrões mais elevados que estejam alinhados às boas práticas e melhoria contínua. Nesse contexto, a competitividade dos laboratórios clínicos caracterizados como PMEs na área da saúde, especialmente em países em desenvolvimento, apresenta-se como um desafio. A Quarta Revolução Industrial está emergindo nesse setor, mas seu potencial ainda parece subutilizado (Kadira; Rossouw, 2023).

Garrido e Monticelli (2024) afirmam que a pressão por certificações, acreditações e auditorias regulares, aliada à necessidade de atualização constante frente a mudanças normativas, exige capacidade de adaptação organizacional. Dessa forma, para que os laboratórios clínicos se tornem prestadores de serviços eficazes com alto desempenho, precisam encontrar subsídios teóricos favoráveis ao ambiente dinâmico atual ao qual estão inseridos com mudanças tecnológicas, novas regulamentações e transformações nas demandas do mercado constantemente. O desempenho organizacional é um elemento fundamental para a sobrevivência das instituições modernas.

O campo de estudos da gestão estratégica tem como enfoque a compreensão do desempenho organizacional e a vantagem competitiva sustentável nas empresas, tornando-se assim uma preocupação primordial na sociedade nos dias atuais. Do ponto de vista teórico, um dos caminhos para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades é o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

As Capacidades Dinâmicas (CDs) surgem nas discussões da literatura estratégica ainda em meados da década de 90 como um desdobramento da visão baseada em recursos (RBV). As CDs surgiram como uma abordagem para entender as mudanças estratégicas (Teece *et al.*, 1997), buscando fornecer uma estrutura para a forma como as empresas desenvolvem e mantêm vantagens competitivas em ambientes turbulentos, com o objetivo de identificar os determinantes que sustentam o sucesso em longo prazo (Dejardin *et al.*, 2022). Dessa forma, as CDs podem fortalecer a capacidade da empresa de renovar, adaptar e reconstruir seus recursos, habilidades e competências, de modo a responder a essas transformações no ambiente dinâmico (Ghasemzadeh *et al.*, 2022; Bitencourt, Müller, Zanadrea, 2024).

Teece (2007) fornece uma estrutura de análise para CDs formadas por três dimensões relacionadas à capacidade de sentir/perceber oportunidades e ameaças (*sensing*), aproveitar oportunidades e ameaças (*seizing*) e transformar seus recursos

e capacidades para se adaptar e responder a ambientes em mudança (*reconfiguring*). Para facilitar a operacionalização das CDs, Teece (2007) propõe os microfundamentos, ou seja, as atividades, processos e rotinas de cada dimensão das CDs.

É importante destacar que as CDs se referem às capacidades de uma empresa em responder a oportunidades e ameaças, além de reconfigurar sua base de recursos, Mukherjee *et al.*(2023) convergem para o pensamento de Teece (2007) ao afirmarem que as CDs desempenham um papel fundamental na capacidade das empresas de se ajustarem a mudanças, inovarem e conquistarem vantagem competitiva. Essas capacidades abrangem a aptidão de uma organização para integrar (*sensing*), construir (*seizing*) e reconfigurar (*reconfiguring*) recursos internos e externos a fim de atender às demandas de um ambiente em contínua evolução.

Nessa perspectiva, a teoria das CDs aborda principalmente modificações intencionais da base de recursos das empresas, sejam elas regulamentadas ou não. Para Schilke, Hu e Helfat (2018), a perspectiva das CDs se estabeleceu firmemente como uma das lentes teóricas mais influentes nos estudos de gestão contemporâneos, contudo, os autores destacam a necessidade de ampliar a compreensão das dimensões das CDs, incorporando os microfundamentos ao desenvolvimento de estudos empíricos que tornem esse conhecimento acessível a profissionais interessados em implementar as CDs em suas organizações.

Porém, Loureiro *et al.* (2021) argumentam que apesar da literatura diversificada sobre CDs, a sua mensuração e operacionalização são difíceis do ponto de vista prático e com grande fragilidade na conceituação teórica. Em todos os setores, públicos ou privados, o contexto atual das organizações é caracterizado por mudanças tecnológicas, econômicas, políticas, sociais e culturais que afetam as relações entre países e empresas.

No entanto, a sobrevivência e o êxito dessas empresas frequentemente enfrentam ameaças devido à pressão das regulamentações e à necessidade constante de adaptação a um ambiente em constante transformação. Ainda que tenham sido extensivamente estudadas em um contexto mais amplo, a relação entre as CDs e o desempenho de empresas de pequeno porte em setores fortemente regulamentados permanece relativamente pouco investigada.

No âmbito do setor regulamentado da saúde, o entendimento das CDs é limitado e constata-se uma lacuna substancial na literatura que aborda esse

fenômeno, evidenciando uma complexidade de aspectos que devem ser analisados (Urquhart *et al.*, 2020). No setor de laboratórios clínicos, o qual é fortemente regulamentado pela Regulamentação da Diretoria Colegiada - RDC 986/2025, configura-se como elemento crucial, identificar a abordagem estratégica adequada, pois, ela permite a vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, a Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2018) oferece um enquadramento analítico relevante. Desse modo, para sustentar a competitividade, as PMEs precisam identificar (*sensing*) mudanças nas exigências regulatórias, mobilizar recursos e reconfigurar (*seizing* e *transforming*) processos internos para atender a essas exigências sem comprometer a eficiência. A regulação, embora possa representar uma barreira à entrada e gerar custos de conformidade de acordo com Nie (2021), também atua como catalisador para o desenvolvimento dessas capacidades, estimulando a inovação de processos, a profissionalização da gestão e o fortalecimento da governança (Garrido; Monticelli, 2024).

Frente a essa contextualização, considerando a crescente complexidade do cenário empresarial e a necessidade contínua de se adaptar a mudanças tecnológicas e regulatórias rigorosas, surge a questão norteadora do estudo: *Como as capacidades dinâmicas contribuem no desempenho de PMEs em setores regulamentados da saúde?*

1.1 Tema

Contribuições das Capacidades Dinâmicas no Desempenho de PMEs em setores regulamentados da saúde: um estudo múltiplo de casos em laboratórios de análise clínicas.

1.2 Delimitação do tema

Este estudo tem como foco a análise de PMEs de setores altamente regulamentados da saúde com ênfase em laboratórios de análises clínicas alicerçadas nos microfundamentos das capacidades dinâmicas de Teece (2007) e

no desempenho dessas empresas. A pesquisa leva em consideração a complexidade do cenário empresarial contemporâneo, caracterizado por mudanças tecnológicas rápidas, concorrência intensa e regulamentações rigorosas. É importante ressaltar que o estudo não se aprofunda na análise de empresas de médio ou grande porte, tampouco se concentra em setores com regulamentações pouco restritivas. Além disso, a pesquisa não aborda detalhes específicos de regulamentações individuais, mas, centra-se na sua relação geral sobre as capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas de pequeno e médio porte.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

A partir da questão inicial, o seguinte objetivo de pesquisa foi definido: investigar a contribuição das capacidades dinâmicas no desempenho de empresas de pequeno e médio porte que atuam em setores altamente regulamentados, levando em consideração a constante evolução do ambiente empresarial e as exigências de adaptação às mudanças tecnológicas e regulamentações rigorosas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar como os laboratórios de análises clínicas altamente regulamentados respondem às influências (negativas e positivas) do ambiente;
- Descrever a relação das respostas em laboratórios de análises clínicas altamente regulamentados de acordo com os fundamentos das CDs;
- Compreender o desempenho dos laboratórios de análises clínicas altamente regulamentados.

1.4 Justificativa

A RBV considera a empresa como um conjunto único de recursos tangíveis e intangíveis, e as empresas bem-sucedidas adquirem e mantêm ativos valiosos para a criação de vantagem competitiva sustentável. No entanto, a RBV é um conceito estático, sendo necessário considerar como uma empresa pode desenvolver a capacidade de se adaptar a ambientes em mudança ao longo do tempo por meio de uma abordagem das CDs (Teece, 2007) .Este aspecto é particularmente relevante para as PMEs, que necessitam responder rapidamente a condições adversas, sendo dependentes de recursos e com reservas de caixa limitados (Mukherjee *et al.*, 2023; Kgwadl; Samuels, 2025).

O estudo dos microfundamentos das capacidades dinâmicas no desempenho de empresas de pequeno e médio porte em setores regulamentados é de suma importância no contexto empresarial atual. Esta tese de doutorado tem como principal objetivo justificar a relevância desse tema com base em diversos fatores.

Inicialmente, é fundamental destacar a significativa contribuição das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) para a economia, uma vez que essas desempenham um papel crucial na geração de empregos e no fomento do crescimento econômico.

As PMEs enfrentam desafios significativos no atual cenário empresarial marcado por céleres transformações. Devido aos recursos e capacidades de gestão limitados, algumas dessas empresas lutam para sobreviver face aos avanços tecnológicos e à recessão econômica (Engelman *et al.*, 2023; Salguero-Caparrós *et al.*, 2025).

Muitas dessas empresas atuam em setores estritamente regulamentados da área da saúde como os laboratórios de Análises Clínicas, os quais são caracterizados como setores onde os requisitos de operação são mais rigorosos do que qualquer outra atividade (Olazo, 2023). Esses setores são regidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que é uma agência reguladora brasileira vinculada ao Ministério da Saúde. Foi criada em 1999 com o objetivo de promover e proteger a saúde da população por meio do controle sanitário de produtos e serviços. A prestação de serviços na área da saúde obedece normativas governamentais que têm um impacto direto nas operações e no desempenho dessas organizações (ANVISA, 2023; ANVISA 2025).

A pressão por mais eficiência operacional e custos menores é uma das maiores necessidades atuais dos laboratórios clínicos para se manterem sustentáveis economicamente (Sumita *et al.*, 2019). Apesar de sua importância econômica, existe uma notável carência de estudos que explorem a estrutura das CDs de Teece (2007), envolvendo *sensing* (percepção e identificação de problemas e ameaças), *seizing* (aproveitamento de oportunidades de mudança) e *reconfiguring* (transformação ou remodelação de recursos e processos) e que podem desempenhar um papel importante na sobrevida das PMEs. Num ambiente altamente volátil, as PMEs podem desenvolver e adaptar as suas bases de recursos através de relações com a teorização emergente de CDs (Zhang *et al.*, 2023). As PMEs apresentam dificuldades para implementar a sustentabilidade da vantagem competitiva devido à restrição de recursos financeiros, humanos e operacionais, logo, uma alternativa para reverter essa situação é desenvolver seus recursos e capacidades (Eikelenboom *et al.*, 2019; Van Berkel, 2025).

No cenário competitivo dos mercados modernos, a melhoria contínua tornou-se essencial para que as PMEs atendam aos requisitos dinâmicos dos usuários, aumentem a satisfação e mantenham a competitividade (Salguero-Caparrós *et al.*, 2025).

Desse modo, a maior parte da pesquisa sobre as CDs se concentra em empresas maiores e em setores menos regulamentados, deixando uma lacuna considerável no entendimento quando se trata desse segmento empresarial específico. O setor da saúde de análises clínicas é pouco explorado em estudos empíricos na gestão estratégica e, este estudo traz contribuições valiosas para as sociedades científicas relacionadas ao campo, visa-se assim, incentivar a realização de estudos futuros na gestão estratégica que ampliem esta seara. Os estudos de CDs ainda apresentam lacunas quanto à sua respectiva caracterização. Além disso, estes estudos continuam a ser insuficientes e pouco claros quanto à existência de CDs no setor da saúde (Loureiro *et al.*, 2021) e em outros setores (Bitencourt; Müller; Zanandrea, 2024).

Além disso, os resultados deste estudo podem ter implicações práticas de grande relevância, fornecendo informações valiosas para os gestores e tomadores de decisão dessas empresas, auxiliando-os na adoção de diretrizes embasadas e na melhoria de suas estratégias de negócios. O estudo por sua vez, tem o potencial de

beneficiar não apenas as próprias empresas, mas também a sociedade em geral, ao fortalecer a economia e promover a inovação em setores de vital importância.

Dessa forma, as perspectivas teóricas sobre as CDs fornecem um arcabouço conceitual valioso para as organizações que almejam se destacar em um ambiente complexo em que a implementação de CDs serve para aumentar a probabilidade de sucesso organizacional considerando o contexto atual (Bailey e Breslin, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados temas relevantes, assim como os principais conceitos relacionados às CDs, seus respectivos microfundamentos e construções teóricas identificadas através da revisão de literatura em direção aos objetivos desta tese. Inicia-se apresentando a Teoria das Capacidades Dinâmicas, explorando sua origem, evolução conceitual e sua relação com o desempenho organizacional em contextos de mudança. Em seguida, o papel das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) é analisado, destacando suas características específicas, limitações estruturais e potencialidades estratégicas. Na sequência, discute-se as características dos setores altamente regulamentados, com ênfase no setor de saúde e nos laboratórios clínicos, objetos deste estudo, evidenciando como a regulação pode representar tanto uma barreira quanto um catalisador para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Por fim, esta seção integra os eixos teóricos apresentados, preparando o leitor para compreender como a literatura analisada fundamenta a análise das PMEs em ambientes regulados e suas implicações para o desempenho empresarial conforme proposto no modelo conceitual deste estudo.

2.1 Capacidades Dinâmicas

A economia das organizações apresenta diferentes linhas de pesquisa e busca entender as empresas, suas origens, suas consequências e o seu relacionamento com a competição. Segundo Henderson (1989), a competição existia muito antes da estratégia. A evolução pode ser planejada para os negócios e é para isso que serve a estratégia. A abordagem estratégica predominante durante a década de 1980 estava relacionada ao modelo de Porter (1980). A compreensão das fontes de vantagem competitiva sustentada para as empresas fomentou as áreas de pesquisa no campo da administração estratégica. Nessa abordagem, a natureza e o grau competitivo em uma indústria dependem de cinco forças competitivas: ameaça de novos participantes, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos

e a disputa entre os atuais concorrentes. Diante dessa perspectiva, ao formular uma estratégia para enfrentar correntes concorrentes e promover o crescimento, a empresa deve analisar o funcionamento dessas forças em seu setor e seus impactos particulares sobre a organização.

A teoria proposta por Porter (1980) enfatiza a escolha estratégica da empresa e como essa se posiciona competitivamente no ambiente externo. O modelo das cinco forças descreve os atributos de um setor atraente e sugere quais oportunidades serão maiores e quais ameaças serão menores. Segundo Porter (1980), a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição, essa teoria enfatiza ainda que clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos substitutos são todos concorrentes que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos dependendo do setor. À luz dessa teoria, a força coletiva resultante das cinco propostas em seu modelo determina o potencial de lucro final de uma empresa.

Nesse sentido, conforme argumentado por Teece (2023), essa teoria fornece orientações limitadas a respeito de quais recursos eram necessários para a competição empresarial ou sobre o posicionamento em relação a parceiros corporativos, alianças e ecossistemas. Outra vertente da gestão estratégica emergiu com estudos centrados nas características internas das empresas com o objetivo de explicar as diferenças de desempenho decorrentes de atributos idiossincráticos das organizações (Teece, 1982; Wernerfelt, 1984).

Diante dessa limitação, Barney (1991) apresenta a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), que se concentra nos recursos exclusivos que contribuem para a vantagem competitiva das empresas. Na abordagem de Barney (1991), quando as empresas apresentam recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis – VRIN, a vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada através da implementação de novas estratégias de criação de valor que não podem ser facilmente duplicadas por firmas concorrentes.

Porter (1994) ao desenvolver uma visão da estratégia no nível da empresa, enfatiza as atividades e sua estrutura de custos, mencionando a diferenciação como uma possível fonte de vantagem. O ajuste estratégico entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade dessa vantagem. É mais difícil para um rival igualar uma série de atividades interligadas do que meramente imitar uma abordagem específica da força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou replicar um conjunto de

características do produto (Porter, 1996). O foco na cadeia de valor o leva a se concentrar mais na liderança de custo. Porter (1996) desconsidera a RBV como uma teoria da vantagem, argumentando que ela deve complementar e não substituir as cinco forças, levando em consideração as posições de mercado.

A abordagem da RBV foi construída apoiada no trabalho de Penrose (1959), que forneceu elementos de uma perspectiva baseada em recursos/capacidades, reconhecendo a importância dos recursos da empresa para sustentar uma posição competitiva. Penrose (1959) considerou que a capacidade de crescimento de uma empresa está relacionada com os seus recursos internos, bem como com as capacidades empreendedoras dos seus gestores (Sheppard, 2023). Penrose (1959) encarava a empresa como uma organização administrativa e como um conjunto de recursos de produção, desse modo, as empresas experimentam em todos os momentos um conjunto de recursos produtivos, que em conformidade com o conhecimento mutável da gerência criam uma oportunidade produtiva que é própria de cada empresa.

Penrose (1959) desempenhou um papel importante ao ser uma inspiração importante para as CDs. A sua busca por uma teoria do crescimento da empresa é, de certa forma, respondida pela estrutura de recursos dinâmicos. A estrutura de Penrose (1959) é compatível com os elementos da estrutura de CDs. Porém, a supracitada autora, não enfatizou o papel do ambiente em transformação e a necessidade constante de aprimorar e renovar as capacidades. Embora Penrose (1959) possa não ter desenvolvido totalmente o conceito de capacidade, o desenvolvimento subsequente da abordagem de capacidades (dinâmicas) pode ser aplicado de forma útil às empresas multinacionais. O trabalho é reconhecido como um dos principais fundamentos intelectuais para as modernas teorias de estratégia de negócios baseadas em recursos e teorias de rotinas e capacidades organizacionais. Contudo, Penrose (1959) não pretendia contribuir para o campo da estratégia; seu objetivo era promover a compreensão da natureza da empresa e de seu crescimento. No entanto, existem *insights* importantes no trabalho de Penrose (1959) que têm implicações para os negócios internacionais e para a estratégia (Augier, 2008; Teece, 2007).

O campo da gestão estratégica está amplamente voltado para a forma como as empresas geram e sustentam a vantagem competitiva. A RVB argumenta que os recursos são uma fonte de vantagem competitiva e abre campo para suposições

subjacentes de que esses recursos são heterogêneos entre as organizações e essa heterogeneidade pode permanecer ao longo do tempo. Porém, essa é essencialmente uma visão estática (Ambrosini, 2009). A RBV não aborda precisamente como os recursos valiosos futuros podem ser desenvolvidos ou como o estoque atual de recursos VRIN pode ser esclarecido em ambientes em mudança. Helfat *et al.* (2023) abordam que a visão baseada em recursos é um pilar de pesquisa duradouro e impactante dentro e fora da gestão estratégica. Os autores explicam o valor potencial para a investigação da incorporação de novos contextos na investigação baseada em recursos (inteligência artificial e digitalização, organizações distribuídas e partes interessadas e sustentabilidade); novos conceitos (reafectação de recursos, formação de mercado através de recursos e capacidades); e novos métodos (análise de texto e aprendizagem automática, modelos formais, captura de políticas).

Esse é o foco da perspectiva das CDs. O seu entendimento é considerado uma extensão da RBV, ele compartilha suposições semelhantes (Barney, 2001), e ajuda a compreender como o estoque de recursos de uma empresa evolui ao longo do tempo e tenta esclarecer como a vantagem é sustentada. A perspectiva das CDs enfoca a capacidade de uma organização que enfrenta um ambiente em rápida mudança estar atenta a necessidade de criar novos recursos, renovar ou modificar seus estoques de recursos. A implementação bem-sucedida das CDs requer uma coordenação cuidadosa de ativos e alocação de recursos (Teece *et al.*, 1997). A equipe de alta administração e suas crenças sobre a evolução organizacional podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento das CDs (Rindovae Kotha, 2001).

As CDs surgem nas discussões da literatura estratégica ainda em meados da década de 1990, Teece e Pisano publicaram em 1994, formalmente, suas primeiras ideias a respeito da noção de CDs e a sua distinção em relação a uma estratégia organizacional baseada em recursos. As empresas que recorrem à estratégia baseada em recursos tentam acumular ativos tecnológicos valiosos e adotam uma postura agressiva em matéria de propriedade intelectual.

Contudo, os vencedores no mercado global têm sido empresas que demonstram capacidade de resposta e inovação de produtos rápida e flexível, juntamente com a capacidade de gestão para coordenar e redistribuir eficazmente competências internas e externas (Teece; Pisano, 1994). Organizações dotadas de

CDs robustas podem não apenas gerenciar a incerteza, o risco e a complexidade de forma eficaz, mas também, moldar seu cenário competitivo, garantindo assim o sucesso organizacional e a adaptabilidade a longo prazo na economia impulsionada pela inovação (Theoryhub, 2025).

Os autores argumentam que a vantagem competitiva das empresas decorre de CDs enraizadas em rotinas de alto desempenho que operam dentro da empresa, incorporadas nos processos da empresa e condicionadas pela sua história. Nelson e Winter (1982) são vistos também como instigadores da perspectiva das CDs com a teoria evolutiva da mudança econômica, abordando o papel das rotinas e como elas moldam e restringem as formas pelas quais as empresas se desenvolvem e lidam com ambientes em mudanças (Ambrosini, 2009).

Alicerçados nessa visão, o artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) propõe explicitamente o conceito das CDs amplamente citadas e utilizadas na literatura defendendo como essas poderiam superar as limitações da RBV. A integração, construção e reconfiguração das habilidades a partir das competências internas e externas é o resultado da habilidade organizacional para responder às rápidas transformações do mercado, ou seja, as CDs abrangem a capacidade para renovar e se adaptar que a empresa possui em um ambiente externo dinâmico. Tal abordagem indica a relevância de incorporar o dinamismo como vantagem competitiva no ambiente organizacional, bem como procura entender de que forma a junção de recursos e competências internas da empresa podem ser desenvolvidas, implementadas e validadas.

Na definição proposta por Teece *et al.* (1997), “capacidades” estão relacionadas a um agrupamento de rotinas e processos no qual o seu desempenho está associado aos ativos específicos, que são as características que possuem dificuldades ou impossibilidades de serem replicadas. Por sua vez, a “dinâmicas” abrangem as situações influenciadas pela velocidade da tecnologia e forças do mercado, exercendo um efeito retroalimentador na organização. Dessa forma, as CDs conferem habilidade na renovação de competências de acordo com as mudanças no ambiente e na busca de soluções inovadoras, garantindo a competitividade da empresa (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2007). De acordo com os autores, a fundamentação das CDs reside nos elementos estratégicos, processos, posições e caminhos. Teece *et al.* (1997) atestam que os caminhos de

uma empresa representam a história, e que a história muito importa, o passado e o presente guiam e restringem seu futuro.

Após a apresentação inicial dada por Teece, Pisano e Shuen (1997) diversos estudos foram desenvolvidos explorando novas perspectivas e conceitos relacionados às CDs. Um trabalho também influente no campo de gestão estratégica que discute as CDs foi proposto por Eisenhardt e Martin (2000). Nesse estudo, os autores afirmaram que as CDs são resultadas da associação entre capacidades e rotinas de baixa complexidade, e que se relacionam, podendo gerar outras, logo, há uma urgência para serem compreendidas inicialmente. Eisenhardt e Martin (2000) apontaram que as CDs, à luz da teoria de Teece, Pisano e Shuen (1997), tem uma conceituação vaga e redundante, assim, propõem que rotinas e processos repetitíveis são mais homogêneos e fungíveis.

Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que CDs estão embutidas nas empresas e são eficazes em mercados de alta velocidade, são simples, não complicadas como em mercados moderadamente dinâmicos. Rotinas simples mantêm os gerentes focados em questões amplamente importantes, sem prendê-los a comportamentos específicos, ou ao uso de experiências anteriores que podem ser inadequadas, dadas as ações exigidas em uma situação particular. Frequentemente, essas rotinas consistem em algumas regras que especificam as condições limites para as ações dos gerentes ou indicam prioridades, o que é importante em mercados em rápida evolução, onde a atenção é escassa.

Para Makadok (2001), as CDs são construídas em vez de compradas no mercado. Por sua vez, Zollo e Winter (2002) afirmam que as CDs são dependentes da trajetória e que uma organização que se adapte de forma criativa, mas desarticulada, não terá sucesso. Os autores defendem uma vinculação relevante entre a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de CDs. Essas são definidas como atividades rotinizadas direcionadas ao desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais que abordam o papel da acumulação de experiência, a articulação do conhecimento e os processos de codificação do conhecimento na evolução de rotinas dinâmicas, bem como operacionais. As CDs são moldadas pela coevolução desses mecanismos de aprendizagem (Zollo e Winter, 2002).

Zahra e George (2002) apresentam um enfoque também no aprendizado organizacional com a inserção do conceito de capacidade absorptiva, compreendida por eles como uma capacidade dinâmica. Os autores utilizam capacidade de

absorção para explicar vários fenômenos organizacionais e reconceituam o constructo. Com base na visão das CDs da empresa, distinguem entre o potencial de uma empresa e a capacidade realizada da empresa para influenciar diferentemente a criação e a manutenção da sua vantagem competitiva.

Por outro lado, Helfat e Peteraf (2003) apresentam a trajetória evolutiva das CDs e comuns, mostrando seu aparecimento e mudanças ao longo do tempo. Os autores introduzem o conceito de ciclo de vida de capacidades, que articula padrões e caminhos gerais na evolução das capacidades organizacionais ao longo do tempo. O ciclo de vida da capacidade fornece uma estrutura para uma abordagem mais abrangente da teoria dinâmica baseada em recursos. A análise incorpora a fundação, o desenvolvimento e a maturidade das capacidades de uma forma que ajuda a explicar as fontes de heterogeneidade nas capacidades organizacionais. Além disso, a análise inclui a “ramificação” de uma capacidade original em diversas formas alteradas possíveis.

Já Winter (2003) interpreta as CDs como capacidades de ordem superior que são capazes de mudar as capacidades comuns e reconfigurar recursos e rotinas. Como as capacidades são específicas do contexto, não existe uma capacidade dinâmica genérica que se aplique a todos os tipos de atividades e ambientes. Segundo o autor, uma capacidade dinâmica operacional (ou comum) é direcionada para a manutenção do *status quo*. Tais capacidades sustentam atividades que utilizam mais ou menos as mesmas técnicas na mesma escala para apoiar produtos e serviços existentes para a mesma base de clientes (Helfat e Winter, 2011 ; Winter, 2003). As capacidades organizacionais podem ser pensadas como pertencentes a uma de duas categorias interligadas (mas analiticamente separáveis): capacidades comuns e CDs. As capacidades comuns são, em grande medida, operacionais, enquanto as CDs são geralmente de natureza estratégica (Teece, 2019).

Teece (2007) forneceu uma estrutura de análise para CDs formadas por três dimensões relacionadas à capacidade de sentir/ perceber oportunidades e ameaças (*sensing*), aproveitar oportunidades e ameaças (*seizing*) e transformem seus recursos e capacidades para se adaptar e responder a ambientes em mudança (*reconfiguring*). Para facilitar a operacionalização das CDs Teece (2007) propôs os microfundamentos, ou seja, as atividades, processos e rotinas de cada dimensão das CDs.

De acordo com Teece (2007), *sensing* é a capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual a empresa opera e está relacionada à existência de quatro processos que envolvem sistemas analíticos (e capacidades individuais) para aprender e detectar, filtrar, moldar e calibrar oportunidades. Dessa forma, essa dimensão é composta pelos seguintes microfundamentos: a) processos que conduzem os trabalhos internamente relacionados à pesquisa e desenvolvimento; (b) processos que exploram os fornecedores com a finalidade de elevar as inovações na organização; (c) processos direcionados à exploração de desenvolvimento científico e tecnológico; (d) processos que fornecem a identificação de segmentos do mercado-alvo, e que são capazes de transformar a rotina dos clientes com o objetivo para proporcionar inovação que despertem o interesse deles.

Seizing diz respeito à capacidade de aproveitar as oportunidades que foram percebidas, abrangendo estruturas, procedimentos, projetos e incentivos empresariais para aproveitar oportunidades. Por isso, o autor apresenta os seguintes microfundamentos para essa dimensão: (a) soluções para clientes e o modelo de negócio envolvendo a seleção de clientes potenciais, entrega de valor e mecanismos para capturar valor, tecnologias e arquitetura que são necessárias com vistas a selecionar os produtos direcionados às necessidades dos clientes; (b) seleção de fronteiras organizacionais ao objetivar a formação de capacidades para o gerenciamento de complementos e plataformas, incluindo a definição do escopo, de normas, de limites que garantam que a inovação beneficie o criador ao invés do imitador; (c) seleção de protocolos de tomada de decisão, reconhecendo os pontos de inflexão e evitando erros de decisão; e (d) construção de lealdade e comprometimento, no sentido do comprometimento dos funcionários para aumentar o desempenho da empresa, destacando-se liderança, comunicação efetiva, valores e cultura (Teece, 2007).

Por fim, *reconfiguring* está relacionado à capacidade de gerenciar transformações e ameaças, requerendo o alinhamento e realinhamento contínuos de ativos tangíveis e intangíveis específicos. Assim, apresenta os seguintes microfundamentos para essa dimensão: (a) descentralização e decomposição relacionado a uma necessidade de descentralizar as decisões, como estrutura flexível, inovação aberta e desenvolvimento de competências; (b) coespecialização no sentido de que haja uma combinação de ativos, destacando a habilidade do gestor na identificação e utilização de uma combinação coespecializada; (c)

governança relacionada a questões referentes à diminuição de agência e verificação de má conduta; d) gestão do conhecimento, transferência de conhecimento, proteção de *know-how* e propriedade intelectual.

Essa desintegração das CDs em três pilares fornece um arcabouço mais amplo para a compreensão de como as empresas criam e entregam valor aos clientes. As CDs são as habilidades, procedimentos, estruturas organizacionais e regras de decisão que as empresas utilizam para criar e capturar valor. Os gestores devem ser capazes de perceber oportunidades, criar um modelo de negócio para capitalizá-las e reconfigurar as suas organizações e, por vezes, as suas indústrias, à medida que o ambiente de negócios e a tecnologia mudam (Ambrosini, 2019; Teece, 2010).

As CDs residem nos processos e nas rotinas de uma empresa, bem como na equipe da alta administração da empresa. As CDs referem-se à capacidade inimitável que as empresas precisam para moldar, remodelar, configurar e reconfigurar a base de ativos da empresa a fim de responder às mudanças de tecnologias e mercados (Augier; Teece, 2007). No cerne das CDs estão várias habilidades organizacionais/gerenciais fundamentais, incluindo: (1) processos de aprendizado e inovação; (2) competência de “design” de negócios (qual modelo de negócios empregar); (3) heurística de decisão de alocação de investimentos; (4) orquestração de ativos, barganha e competência transacional e (5) governança eficiente e alinhamento de incentivos (Augier e Teece, 2007; Teece 2006).

Se uma empresa possui recursos VRIN, mas não usa nenhuma capacidade dinâmica seus retornos superiores não podem ser sustentados (Ambrosini, 2009). Augier e Teece (2008) discutem as raízes intelectuais da estrutura de CDs. As empresas são vistas como um produto da sua própria história, mas não completamente. Os gestores podem moldar os resultados e não ficam completamente presos a decisões e investimentos anteriores. A identificação de novas oportunidades e a organização eficaz e eficiente para as abraçar são geralmente mais fundamentais para a criação de riqueza privada do que a elaboração de estratégias (Teece, Pisano, Shuen, 2009).

As CDs são capacidades direcionadas à mudança estratégica e organizacional (Helfat *et al.*, 2007). Essa definição limita a análise às CDs de organizações individuais e das suas partes constituintes. Uma CD de qualquer tipo também difere entre as organizações na forma como a capacidade torna possível a

execução de uma atividade. A mera posse de uma CD pouco implica em desempenho superior ou vantagem competitiva para uma organização (Helfat e Peteraf, 2009 ; Helfat e Winter, 2011).

Barreto (2010) defende que na literatura podem ser encontrados até quatro visões distintas acerca das CDs: a primeira é que para alguns autores o termo pode ser atribuído a ambientes dinâmicos; na segunda visão, alguns entendem que existe o dinamismo em ambientes configurado por determinados níveis, podendo ou não ser aplicado o conceito; a terceira visão representa que o conceito pode também ser atribuído a ambientes com estabilidade; e na quarta visão prevalece o entendimento de que alguns ignoram que o ambiente possui características em que nada influencia o desempenho da organização.

Sobre essa discussão, Helfat e Winter (2011) expandiram as perspectivas anteriores e forneceram uma outra compreensão das CDs que é a capacidade de uma organização de criar, ampliar ou modificar a forma como a organização ganha a vida. Uma organização pode ganhar a vida obtendo lucros (para uma empresa com fins lucrativos) ou obtendo receitas ou financiamento que excedam os custos da organização (para uma organização sem fins lucrativos ou governamental). Uma organização pode criar, ampliar ou modificar a forma como ganha a vida de muitas maneiras, inclusive alterando seus recursos e capacidades; escala e escopo dos negócios, produtos e serviços e clientes atendidos; ecossistema e/ou outras características do ambiente externo. Em contraste, uma capacidade dinâmica operacional (ou comum) é direcionada para a manutenção do *status quo* (Winter, 2003). Tais capacidades sustentam atividades que utilizam mais ou menos as mesmas técnicas na mesma escala para apoiar produtos e serviços existentes para a mesma base de clientes (Winter, 2003; Helfat, Winter, 2011).

Os autores propuseram que as CDs devem ser empregadas de forma minuciosa pelas organizações, visto que devem ser analisadas a velocidade da mudança que ocorre no mercado, a sua natureza e o quanto será significativo, não havendo uma limitação apenas a reconhecer o impacto no desenvolvimento de novos negócios que provocam uma transformação naquele momento. A transformação, no entanto, deve ser seguida por uma gestão que avalia os recursos que estão à sua disposição a partir da combinação junto a uma coordenação de atividades que resulta no poder de uma empresa, ou em outras palavras, a capacidade para alinhar as decisões com *stakeholders* e assegurar um melhor

posicionamento no mercado (Eriksson, 2014; Griffith; Breznik; Lahovnik, 2014; Harvey, 2013).

Uma atenção relevante nessa perspectiva teórica é a diferenciação entre capacidades comuns e dinâmicas. As capacidades comuns permitem a orientação técnica e são direcionadas às atividades funcionais da empresa e com a realização eficiente das atividades incrementando a governança, operações e administração. As capacidades comuns são, em grande medida, operacionais, enquanto as CDs são geralmente de natureza estratégica (Teece, 2019).

As CDs ganharam importância à medida que a expansão do comércio levou a uma maior especialização e a respostas competitivas mais rápidas. As CDs são “estratégicas” e distintas das capacidades comuns. As empresas podem manter e ampliar a vantagem competitiva sobrepondo CDs às capacidades comuns (Teece, 2012). Essas capacidades são desenhadas para manter e alavancar o atual patamar em termos de escala e escopo das atividades, negócios, segmentos de clientes e linhas de produtos (Schilke, Hu e Helfat, 2018). As capacidades comuns apoiam a eficiência técnica e a produtividade para a realização das atividades produtivas fixas da empresa (Teece, 2019). Assim, as CDs devem ser integradas com as capacidades comuns e com uma estratégia adequada para modular a velocidade com que os recursos e ativos são alinhados e realinhados para responder às mudanças ambientais (Teece, 2014).

Conforme revisão de Schilke, Hu e Helfat (2018) há uma convergência nos estudos na definição de CDs e as três definições mais utilizadas são de Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000) e Helfat *et al.* (2007).

O Quadro 1 apresenta uma síntese evolutiva do conceito de CDs por autores da literatura:

Quadro 1 - Síntese evolutiva do conceito de Capacidades Dinâmicas

AUTORES	CONCEITOS
Teece e Pisano (1994)	A vantagem competitiva das empresas decorre a partir de capacidades dinâmicas enraizadas em rotinas de alto desempenho que operam dentro da empresa, incorporadas nos processos da empresa e condicionadas pela sua história.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	A integração, construção e reconfiguração das habilidades a partir das competências internas e externas é o resultado da habilidade organizacional para responder às rápidas transformações do mercado.

Eisenhardt e Martin (2000)	As capacidades dinâmicas são produtos da combinação de capacidades e rotinas simples e relacionadas entre si.
Zollo e Winter (2002)	Transformação das rotinas operacionalizadas pela organização com o objetivo de elevar a eficácia. Aprendizagem organizacional.
Zahra e George (2002)	Reconceptualização da capacidade de absorção como uma capacidade dinâmica de criação e utilização do conhecimento que melhora a capacidade de uma empresa de obter e manter uma vantagem competitiva.
Helfat e Peteraf (2003)	Os autores introduzem conceito de ciclo de vida de capacidades que articulam padrões e caminhos gerais na evolução das capacidades organizacionais ao longo do tempo. A análise incorpora a fundação, o desenvolvimento e a maturidade das capacidades de uma forma que ajuda a explicar as fontes de heterogeneidade nas capacidades organizacionais.
Winter (2003)	Capacidades dinâmicas são aquelas que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades comuns
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, ampliar ou modificar propósitadamente a sua base de recursos.
Teece (2007)	O autor explica que a capacidade dinâmica atua em três vertentes: (1) – aquela que detecta oportunidades e ameaças; (2) – faz proveito das oportunidades; (3) – estimula a competitividade e reorganiza os ativos tangíveis e intangíveis que ele chama de microfundamentos.
Augier e Teece (2007)	Ação que a empresa adota para modificar a organização de seus ativos com o intuito de acompanhar as transformações mercadológicas e tecnológicas.
Teece (2010)	As capacidades dinâmicas são as habilidades, procedimentos, estruturas organizacionais e regras de decisão que as empresas utilizam para criar e capturar valor.
Helfat e Winter (2011)	Para os autores, a capacidade dinâmica engloba a ação da empresa para implementar mudanças na forma com que conduz o negócio.
Teece (2012)	As capacidades dinâmicas são “estratégicas” e distintas das capacidades comuns. As empresas podem manter e ampliar a vantagem competitiva sobrepondo capacidades dinâmicas às capacidades comuns.
Teece (2014)	Capacidades únicas, heterogêneas e que se configuram em recursos valiosos, raros, inimitáveis, e sem substitutos próximos. Os processos estão além das melhores práticas e incorporam a história, experiência, cultura e criatividade da empresa.
Teece (2018)	As capacidades dinâmicas são fundamentais para as empresas, pois é a partir dela que é possível preservar o lucro a longo prazo, especialmente a capacidade para realizar projeções e ajustes nos modelos de negócios
Helfat (2022)	Apresenta o conceito de capacidades dinâmicas voltadas

	para o exterior e explica como essas capacidades podem ter efeitos diretos no ambiente externo, ajudando as empresas a alterar as suas bases de recursos.
Teece (2020)	Integração entre os conceitos de inovação aberta e capacidades dinâmicas, destacando como essas duas perspectivas estratégicas se complementam no contexto da gestão empresarial.
Teece (2023)	As capacidades dinâmicas são voltadas para o futuro. Em vez de governar o que a empresa está fazendo atualmente, eles envolvem decidir o que a empresa deve fazer no futuro, garantindo o acesso aos recursos de que a empresa precisará ir implementando o desenho organizacional mais adequado
Teece (2025)	Integração da teoria da internalização de negócios internacionais com uma perspectiva de capacidades de gestão estratégica. Ele recapitula a estrutura de capacidades com ênfase no aprendizado necessário para multinacionais de mercados emergentes.
Teece, Cristofaro e Helfat (2025)	Expande a visão das capacidades dinâmicas, argumentando que a atuação da empresa não deve ser apenas reativa às mudanças, mas também proativa, moldando e influenciando o ambiente em que está inserida.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

É observado no Quadro 1 como o conceito de CDs evoluiu ao longo dos anos, iniciando pela identificação da organização respondendo às transformações que ocorrem no mercado e como isso pode elevar a sua eficácia, até como esta mudança pode ser reorganizada a partir dos ativos, resultando na condução do negócio. A listagem das definições nos permite destacar que há consenso sobre a construção das CDs. Apesar de diversas definições de CDs, os artigos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) são os que exercem maior influência no desenvolvimento do campo de pesquisa. Ambos enfocam o papel das rotinas organizacionais, tanto os processos gerenciais quanto os organizacionais, e ambos retratam a estrutura das CDs como uma extensão da visão baseada em recursos, eles oferecem visões diferentes, mas complementares das CDs. Os elementos centrais do constructo apresentam compreensões contraditórias, isto é, se as CDs têm ou não o potencial de explicar a vantagem competitiva sustentável em ambientes que mudam rapidamente (Peteraf; Di Stefano; Verona, 2013).

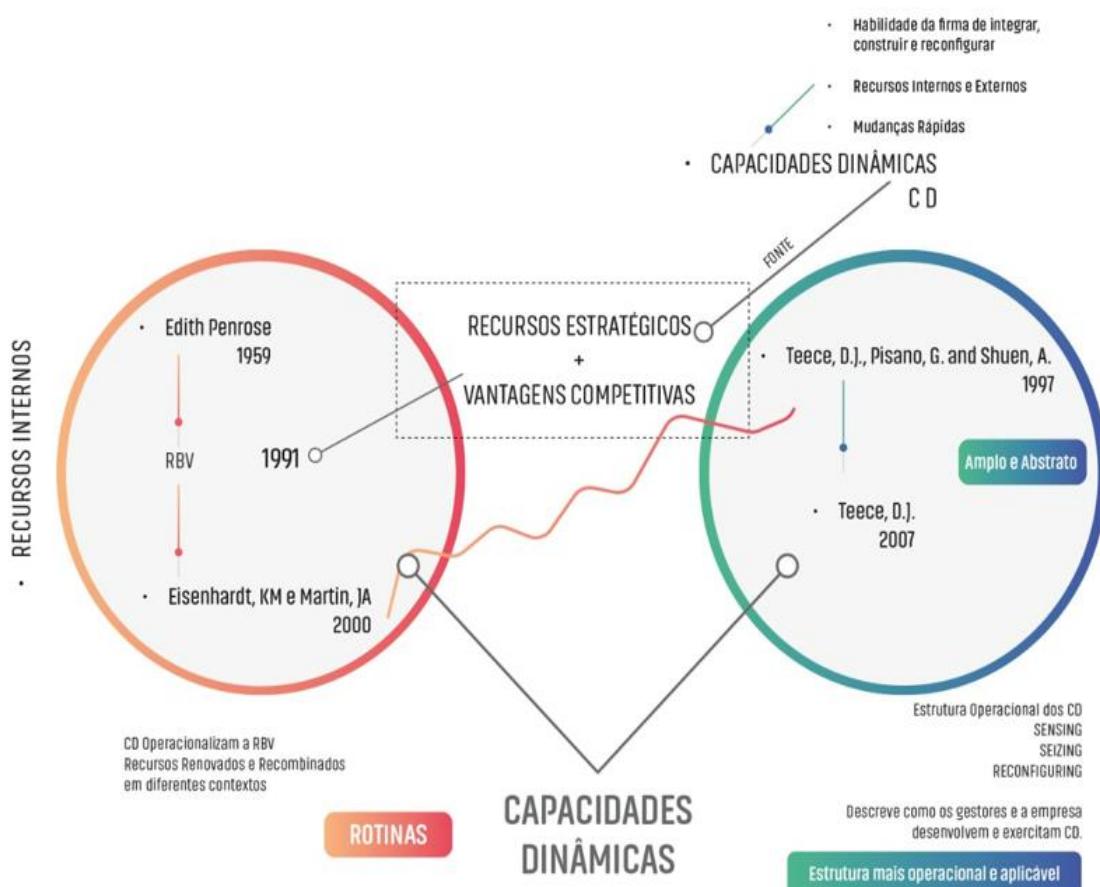
Para Eisenhardt e Martin (2000), as CDs são fontes limitadas de vantagem competitiva, em mercados muito voláteis elas são instáveis e de difícil sustentação, uma vez que se transformam em processos experimentais, simples e inconstantes.

Para os autores, CDs caracterizam-se como as melhores práticas entre as empresas e não como capacidades únicas e exclusivas e o seu potencial competitivo, a longo prazo, estão ligados na configuração de recursos vantajosos de modo mais inteligente e inesperado do que os concorrentes.

Na perspectiva de Teece, Pisano e Shuen (1997), as CDs permitem às empresas alcançarem e sustentarem uma vantagem competitiva em ambientes de rápida mudança tecnológica. Além disso, são capacidades únicas, heterogêneas e que se enquadram em recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Dessa forma, os processos e modelos de negócio estão além das melhores práticas do setor e incorporam a história, experiência, cultura e criatividade da empresa (Teece, 2014).

Para um melhor entendimento da evolução da teoria das CD elaborou-se um fluxograma explicativo abaixo.

Figura 1– Fluxograma Conceitual das CDs



Fonte: Elabora pela autora (2025).

O fluxograma conceitual das CD, de fonte própria, traz de um lado Penrose (1959) como marco fundamental para a compreensão do crescimento da firma com uma perspectiva baseada em recursos internos. A RBV surge em 1991, como uma evolução e formalização da teoria de Penrose (1959) ampliando o raciocínio para explicar a vantagem competitiva em mercados competitivos. A RBV constitui uma evolução conceitual da visão inaugurada por Penrose, estabelecendo a ponte entre a análise do crescimento da firma e a teoria da estratégia competitiva (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Eisenhardt e Martin (2000) dialogam diretamente com a RBV. Para os autores, as capacidades dinâmicas operacionalizam a RBV com recursos renovados e recombinados em diferentes contextos através das Rotinas. No outro lado da figura temos Teece, Pisano e Shuen (1997) que trazem as CD como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos para lidar com mudanças rápidas gerando fonte de vantagem competitiva dialogando com a RBV. A definição é ampla e abstrata. Um avanço teórico propõe uma estrutura mais operacional em Teece (2007) ao identificar os três microfundamentos *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* tornando o conceito menos abstrato e mais aplicável, descrevendo como os gestores e a organização desenvolvem e exercitam capacidades dinâmicas, objeto central dessa pesquisa de campo.

Quadro 2- Diferenças críticas entre Teece et al. (1997) e Eisenhardt e Martin (2000)

	Teece et al.(1997)	Eisenhardt e Martin(2000)
Ambiente	Em rápida mudança tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> Mercados de alta velocidade.
Vantagem Sustentável	<p>Recursos dinâmicos podem ser uma fonte de vantagem sustentável sob certas condições.</p> <p>Depende de quão fácil uma capacidade pode ser clonada pelos concorrentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> As CDs não podem ser uma fonte de vantagem sustentável sob quaisquer condições. Recursos dinâmicos são instáveis e substituíveis.

Vantagem Competitiva	Recursos dinâmicos podem ser uma fonte de vantagem competitiva desde que reflitam a capacidade de uma organização para alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos dinâmicos podem ser uma fonte de vantagem competitiva limitada. • As CDs são homogêneas.

Fonte: Adaptado de Peteraf, Di Stefano e Verona (2013).

A listagem das definições nos permite destacar que há consenso sobre a construção das CDs (Ambrosini, 2009; Schilke, Hu e Helfat, 2018). Desde o início dos estudos das CDs o dinamismo ambiental sempre foi uma preocupação, seu pensamento provém da incerteza do ambiente que é caracterizada pela volatilidade medida pela taxa de volume de mudanças (Schilke, 2014). Teece *et al.* (2007) suportam a importância das CDs para abordar ambientes que se modificam rapidamente. O dinamismo ambiental é considerado um importante antecedente das CDs (Bitencourt *et al.*, 2020; Silke *et al.*, 2018)

Bitencourt *et al.* (2024) realizaram uma revisão das CDs com abordagem da origem e desenvolvimentos futuros com um comparativo entre Eisenhardt e Martin (2000) e Teece *et al.* (1997) e destacam que, embora o artigo de Eisenhardt e Martin (2000) tenha sido publicado como uma crítica aos conceitos apresentados em Teece *et al.* (1997), os estudos que os citaram não enfatizaram estas contradições. Pelo contrário, o estudo aponta um grau de convergência entre os tópicos, como exemplificado pela gestão do conhecimento e desempenho da empresa, presentes ao longo da evolução das publicações sobre CDs com citação de ambos os autores. Conforme o estudo, os artigos apontam mais para uma aproximação do que para uma contradição no que diz respeito às discussões propostas por Eisenhardt e Martin (2000) e Teece *et al.* (1997), mostrando a proeminência de uma perspectiva complementar. Assim, para Bitencourt *et al.* (2024), isto reflete um amadurecimento do campo, apontando para uma direção ainda marcada por um contexto de incertezas e mudanças. As publicações mais recentes indicam um movimento de valorização das questões relacionais, seguindo um caminho de construção coletiva e dando menos atenção à empresa isoladamente.

Para atuar no mercado, sobretudo em um posicionamento superior aos demais concorrentes, é requerido das organizações a capacidade de melhor gerenciar as CDs (Teece, 2015; Laaksonen; Fainshmidt *et al.*, 2016; Peltoniemi, 2018). Assim, para lidar com as CDs, as empresas devem tirar proveito da forma com que gerenciam não só os recursos, como também as estratégias que são empregadas implicando em melhorias no seu desempenho (Laaksonen; Peltoniemi, 2018).

A perspectiva das CDs é uma lente teórica útil para examinar a mudança organizacional em um contexto complexo. As CDs são vitais não apenas para entender a concorrência na presença de rápidas mudanças tecnológicas, mas também para lidar com a profunda incerteza sobre as oportunidades tecnológicas e de mercado e as mudanças nos ambientes regulatórios nacionais e internacionais de maneira mais geral (Teece *et al.*, 2016).

Teece (2016) reforçou que para que as CDs sejam fortes, a gestão deve ser empreendedora. Isso significa que os gerentes precisam se envolver no desenvolvimento e teste de conjecturas sobre as tendências tecnológicas e de mercado emergentes, criando e refinando novos modelos de negócios e orquestrando os ativos necessários dentro e fora da organização. E essa abordagem empreendedora voltada para o futuro deve ser infundida em toda a empresa.

Pisano (2017) concentra-se na “dinâmica da criação de capacidades” e enfatiza a distinção entre capacidades de uso geral e capacidades específicas de aplicação/mercado. Ele argumenta que esta distinção tem implicações importantes para a compreensão da dinâmica das empresas. A análise de Pisano trata não apenas da criação de capacidades, mas também da busca de capacidades. Segundo o autor, a direção da procura de novas capacidades determina o conjunto de opções de capacidades que as empresas selecionam quando investem na (criação) de novas capacidades. A literatura sobre CDs destacou a importância da busca e da seleção na criação de novos recursos e capacidades (Helfat *et al.*, 2007).

Notavelmente, Teece (2007) fez uma distinção entre “detectar” novas oportunidades e “aproveitá-las” através do investimento, incluindo o investimento em novas capacidades. Para Helfat (2018), a discussão de Pisano, enquadra-se nas facetas da literatura que discute as CDs. Contudo, Pisano (2017), concentra-se na dinâmica de busca e criação de capacidades, ao invés de focar diretamente nas

CDs. Esses tipos de conhecimentos estão interligados, influenciando os caminhos de desenvolvimento de capacidades, assim como as próprias CDs (Helfat, 2018).

Quadro 3 - Microfundamentos de Teece (2007)

DIMENSÃO	MICROFUNDAMENTOS
<i>Sensing</i> : sentir oportunidades e ameaças	Compreender a demanda latente, a evolução estrutural, mercados, ecossistemas e as respostas prováveis de fornecedores, concorrentes e clientes.
<i>Seizing</i> : aproveitar oportunidades	Transformar as visões internas e facilitar o investimento necessário. Olhar os mecanismos e a maneira pela qual o valor deve ser capturado.
<i>Transforming</i> : gerenciando ameaças e reconfiguração	Cultura voltada para aceitar altos níveis de mudanças. Renovação corporativa através do redesenho de rotinas. Aperfeiçoamento da capacidade de absorver as atividades de aprendizagem e abundância de habilidades.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Zhao *et al.* (2019), assim como Teece (2007), analisaram dois importantes aspectos relacionados às CDs: a capacidade para integrar recursos e reorganizar os seus processos operacionais, recursos internos e configuração organizacional; e a capacidade de aprendizagem organizacional, que consiste na adoção da gestão do conhecimento e habilidades para se adaptar frente a um cenário dinâmico.

Sobre a integração de recursos, Zhao *et al.* (2019) comentam que as empresas possuem a capacidade de operar com custos reduzidos e de melhor qualidade, mantendo o aprimoramento das vantagens competitivas. Por sua vez, Teece (2007) argumenta que qualquer recurso que possa ser transformado em uma vantagem competitiva deve enfrentar uma série de processos, tais como a absorção, integração e utilização, sendo a capacidade de integrar recursos a mais importante.

Helfat (2022) apresenta o conceito de CDs voltadas para o exterior e explica como essas capacidades podem ter efeitos diretos no ambiente externo, além de ajudar as empresas a alterar as suas bases de recursos. Estes efeitos, por sua vez, podem ajudar as empresas a adaptarem-se, e até, a moldarem os seus ambientes externos. Os efeitos das CDs no ambiente externo são vistos como um mecanismo através do qual as CDs ajudam as empresas a criar, expandir ou modificar a forma

como ganham a vida (Helfat e Winter, 2011; Helfat, 2022). As empresas podem utilizar capacidades externas, bem como outras CDs para moldar os seus ambientes externos, o que, afeta o desempenho das empresas que realizam a modelagem, bem como o desempenho de seus concorrentes, complementadores e fornecedores. A literatura sobre CDs não ignorou o ambiente externo (Helfat, 2022). Na verdade, a necessidade de as empresas se adaptarem às mudanças no ambiente externo é uma das principais razões para a existência e importância das CDs (Teece *et al.*, 1997). As CDs são voltadas para o futuro, considerando este aspecto, ao invés de governar o que a empresa está desenvolvendo, decide-se o que a empresa deve fazer no porvir, garantindo, desse modo, acesso aos recursos que a empresa necessitará à medida em que implementa e amadurece o desenho organizacional mais adequado aos seus propósitos (Teece, 2023).

Portanto, no presente estudo, optou-se pelo alinhamento sob a ótica do Teece *et al.* (1997) e os trabalhos subsequentes de Teece, levando em consideração a visão sustentada pelos autores no que concerne à incorporação e compreensão das CDs no âmbito da complexidade organizacional, assim, as histórias corporativas individuais e a dependência da trajetória alinhados ao dinamismo ambiental apresenta uma variedade de microfundamentos para análise e mensuração das capacidades, bem como sua relação com o desempenho, o que fornece importantes subsídios para o desenvolvimento da investigação.

Teece, Cristofaro e Helfat (2025) aprofundam a Teoria das Capacidades Dinâmicas ao enfatizarem a interação contínua entre as empresas e o ambiente em que operam. A relação com as CDs é direta, mas fornece uma diferença conceitual importante. Os autores estendem a visão das CDs ao argumentarem que a atuação da empresa não deve ser apenas reativa às mudanças, mas proativa a essas, o que permite moldar e transformar o ambiente em que a empresa está inserida. Os autores introduzem a ideia de que o desempenho organizacional sustentável depende de um ciclo integrado, que deve ajustar-se rapidamente às mudanças externas, influenciar tendências, regulações e ecossistemas e, por fim, transformar continuamente modelos de negócios e capacidades internas.

Ndrecraj, Tlemsani e Hashim (2025) exploram a aplicação das CDs, detectando, apreendendo e transformando o setor de compras estratégicas do setor público, o estudo destaca a lacuna entre as estruturas teóricas e a implementação

prática, enfatizando a necessidade de abordagens personalizadas para a construção das CDs em diversos contextos.

2.2 Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho

A empresa é a principal instituição no desenvolvimento e crescimento econômico, com a utilização de princípios econômicos, o campo da gestão estratégica desenvolveu uma abordagem diferenciada para compreender como as empresas são criadas, organizadas e crescem; como inovam e competem; e como os gerentes gerenciam. Essa abordagem produziu um quadro teórico conhecido como “capacidades dinâmicas” (Teece, 2019). Durante muito tempo, investigadores como Schumpeter (1934) e Teece *et al.* (1997) destacaram que as empresas não devem apenas procurar novos recursos, mas também utilizar os recursos existentes de uma forma inovadora, e que possa contribuir para uma fonte significativa de melhoria de desempenho e vantagem competitiva em todos os setores econômicos (Muneeb *et al.*, 2023). A importância das CDs para uma empresa reside na sua capacidade de melhorar o desempenho através da criação, integração, recombinação e liberação de recursos (Fainshmidt *et al.*, 2017). Determinar como melhorar o desempenho empresarial tornou-se um foco fundamental entre os estudiosos da estratégia nos últimos anos. Li (2022) afirma que as CDs baseadas no conhecimento e a agilidade organizacional têm efeitos positivos significativos no desempenho da empresa.

Novos desafios estão sendo impostos às organizações de todos os tipos, no sentido de atingirem e demonstrarem desempenhos ambientais, econômicos e sociais adequados, controlando os impactos de suas relações, processos, produtos e serviços na sociedade (Shcolnik *et al.*, 2020). O desempenho das PMEs é uma área amplamente pesquisada, mas não há consenso sobre como o desempenho deve ser medido porque um problema-chave com as PMEs é a informalidade (Shah e Ahmad, 2019).

Ao utilizar recursos de conhecimento, as empresas podem prever com mais precisão a tendência das mudanças no ambiente externo e tomar medidas oportunas e razoáveis. A vantagem competitiva das empresas vem da criação, integração e utilização de recursos de conhecimento. As CDs de uma empresa

incluem ativos tangíveis, ativos intangíveis, o conhecimento necessário para identificar novas oportunidades e processos de negócio, e a capacidade de orquestrar o seu portfólio de recursos sob circunstâncias em mudança. Com base nisso, alguns estudiosos apontaram que a chave para as CDs de uma empresa é a integração e reconstrução de recursos, entre os quais os recursos de conhecimento são os recursos essenciais para uma empresa formar e manter vantagens competitivas sustentáveis (Teece *et al.*, 1997). As empresas precisam atualizar para CDs baseadas no conhecimento para melhorar efetivamente o desempenho empresarial, e isso oferece uma oportunidade de pesquisa para descobrir o mecanismo das CDs baseadas no conhecimento no desempenho empresarial (Li, 2022).

Correia *et al.* (2022) afirmam que os gestores devem fornecer mecanismos para criar, disseminar e reter conhecimento, e estabelecer sistemas para implementar e reconfigurar o conhecimento relevante. É fundamental promover o comprometimento dos colaboradores com a aprendizagem. Os gestores devem promover a aprendizagem organizacional, investindo na formação dos colaboradores, envolvendo-os no propósito, nos objetivos e na gestão da organização, e promovendo uma cultura de mente aberta, na qual tenham uma palavra ativa.

Teece (2023) propôs três grupos principais de habilidades de alto nível, sintetizados nas ações de detectar, aproveitar e transformar. Essas atividades constituem o núcleo da atuação das organizações e de sua gestão, permitindo identificar para onde os mercados e a tecnologia estão caminhando, criar condições para usufruir dessas oportunidades e remodelar a organização de acordo com as necessidades estratégicas para concretizar sua visão.

O desempenho das empresas depende de a capacidade das empresas aprenderem, inovarem, serem proativas, assumirem riscos e recolherem os melhores dados de mercado. Com efeito, ao otimizarem a gestão interna e a disseminação do conhecimento, as empresas desenvolverão um conjunto de capacidades e vantagens competitivas que conduzem a uma resposta adequada aos desafios do mercado. As empresas podem desenvolver transformações inovadoras utilizando CDs (Schilke, 2014). Dessa forma, as CDs envolvem adaptação e mudança por meio da conversão de recursos que levam à criação de vantagem competitiva e à melhoria do desempenho (Khan *et al.*, 2019).

Eisenhardt e Martin (2000) concordam de que há um consenso de que as CDs estão ligadas à vantagem competitiva da empresa e ao seu desempenho, embora haja debate sobre o nexo causal entre eles (Ambrosini et al., 2009). As vantagens competitivas podem afetar o lucro, a participação de mercado e o desempenho operacional da empresa em diferentes momentos e contextos (Harrison et al., 2010). Nesse contexto, as CDs são importantes para lidar com a profunda incerteza sobre as oportunidades tecnológicas e de mercado e as mudanças nos ambientes regulatórios internos e externos de modo mais geral (Teece et al., 2016).

Helfat et al. (2007) dissociaram a noção de CDs e desempenho e argumentam que “as capacidades dinâmicas não conduzem necessariamente a uma vantagem competitiva”. Os autores explicam que embora as capacidades possam mudar a base de recursos, esta renovação pode não ser valiosa e se constituir irrelevante para o mercado, trazendo um efeito negativo ao desempenho. Eisenhardt e Martin (2000) corroboram ao afirmar que o valor da vantagem competitiva reside na configuração dos recursos que eles criam, não nas próprias CDs.

Compreender como algumas empresas desenvolvem capacidades, crescem e criam vantagens competitivas, conduzindo a lucros mais elevados (e salários mais elevados) acima de um nível perfeitamente competitivo, é um elemento essencial para a compreensão do capitalismo e da economia moderna (Teece, 2019). Fortes CDs apoiam o alto desempenho com base no desenvolvimento de novos produtos (e processos), numa cultura organizacional orientada para a mudança e numa avaliação que antevê o ambiente de negócios e as oportunidades tecnológicas. Os modos gerenciais correspondentes incluem orquestração de ativos, agilidade empreendedora e liderança voltada para o futuro.

Menguc e Auh (2006) afirmam que o desempenho da empresa consiste na realização dos objetivos tangíveis e intangíveis da organização, por exemplo, aumento das vendas, sucesso do produto, vantagem competitiva, eficiência, qualidade e lucratividade. Uma meta-análise realizada por Bitencourt et al. (2019) explora tópicos importantes relacionados às CDs e seu impacto no desempenho empresarial e destacam que as CDs desempenham um papel mediador entre recursos, conhecimento e aprendizado, alianças e desempenho da empresa. Os autores ressaltam que a orientação empreendedora não apresenta efeito mediador das CDs sobre o desempenho, nem em contextos de moderação econômica e

cultural. Contudo, ela afeta de forma significativa a relação entre CDs e desempenho, configurando-se como um elemento que potencializa ou limita os resultados organizacionais. Segundo Sayed, Elshaer e Elbaz (2025) em condições de alto dinamismo ambiental, fortes CDs ampliam o impacto dos recursos estratégicos na competitividade sustentável e no desempenho.

Garrido *et al.* (2019) propuseram um método de medição das CDs e discutiram o papel que elas desempenham no desempenho organizacional. Os autores destacam que as CDs exercem uma influência positiva do desempenho organizacional. Porém, apresentaram diferentes resultados para o desempenho relacionados aos microfundamentos de Teece, (2007), assim, *sensing* e *reconfiguration* demonstraram uma relação negativa com o desempenho organizacional, enquanto *seize* está positivamente associado ao desempenho. Ahmad *et al.* (2023) mostraram que as CDs exercem um efeito positivo significativo no nível operacional e nas receitas das PMEs.

Kamdjoug (2025) destaca que as CDs não explicam de forma eficaz a variação de maturidade da organização e explicam como a maturidade leva ao desempenho. Corrales-Estrada, Gómez-Santos e Sandoval-Reyes (2025) ressaltam que as CDs contribuem significativamente para o desempenho organizacional. Wetsandornphong *et al.* (2025) analisam a relação entre desempenho, integração e CDs nas cadeias de suprimentos, evidenciando como essas dimensões se articulam para fortalecer a competitividade organizacional.

No presente estudo, avalia-se as CDs através de seus microfundamentos (*sense*) - perceber novas oportunidades e ameaças, (*seize*) - aproveitar novas oportunidades e (*reconfiguring*), gerenciar ameaças e reconfiguração. Considerando que o estudo investiga um setor específico da saúde e altamente regulamentado os itens abordados dos microfundamentos são selecionados de acordo com as atividades específicas desenvolvidas nessas PMEs. Os itens pesquisados estão descritos no *codebook*. Os respondentes das entrevistas semiestruturadas são gestores com conhecimento amplo das atividades. As PMEs escolhidas têm no mínimo 10 anos de atuação e possuem selo de acreditação com qualidade comprovada por órgãos competentes.

As métricas de desempenho são número de clientes, lucro, aumento de faturamento com redução da receita operacional líquida.

2.3 Características das Pequenas e Médias Empresas

No Brasil, existem diversos critérios adotados por diferentes órgãos para conceituar as Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Neste estudo, considera-se dois critérios utilizados para classificar as PMEs: o critério utilizado pela Receita Federal para a admissão ao regime tributário do Simples Nacional aplicável às Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs), e o de pessoal ocupado empregado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Em conformidade com a Lei do Simples Nacional – Lei Complementar (LC) no 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC no 155, de 27 de outubro de 2016 –, são consideradas MEs aquelas que auferiram receita bruta inferior ou igual a R\$ 360 mil, e são consideradas EPPs as que obtiveram receita de venda no mercado interno superior a R\$ 360 mil e inferior ou igual a R\$ 3,6 milhões (Guimarães *et al.*, 2018).

As PMEs representam uma proporção muito grande da atividade econômica e são os principais impulsionadores do crescimento econômico global, empregando mais de 60% da força de trabalho global e representando uma proporção significativa das empresas em todo o mundo (Ahmad *et al.*, 2023). As PMEs empreendedoras contribuem significativamente para a economia, gerando empregos e aumentando a capacidade produtiva (Khan, 2022). As PMEs também devem ser agentes importantes nos esforços globais para alcançar o desenvolvimento sustentável, pois são responsáveis por 64% do impacto ambiental. Apesar das PMEs lutarem para integrar questões sociais e ambientais em suas práticas comerciais, as barreiras específicas das PMEs incluem uma consciência limitada dos impactos e benefícios associados à sustentabilidade, falta de tempo e recursos e falta de habilidades e conhecimentos especializados (Journeault *et al.*, 2021).

Os fatores responsáveis pelo fracasso dessas empresas são obstáculos financeiros e econômicos, bem como barreiras de infraestrutura, gestão e corrupção. A falta de recursos para operar ou estabelecer novas PMEs empreendedoras é o principal obstáculo ao sucesso dessas empresas (Khan, 2022). Embora as PMEs desempenhem um papel fundamental na promoção do desenvolvimento econômico, do emprego e da inovação, apenas um pequeno número consegue alcançar um crescimento sustentável (Jia *et al.*, 2025). Devido a restrições de financiamento,

conhecimento e experiência, as PMEs são mais propensas a falhas de produtos, erros estratégicos e contratemplos operacionais (Ma; Chen; Li, 2025).

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são os principais contribuintes para o emprego e o valor acrescentado, impulsionando as economias regionais e globais (OCDE, 2018). No entanto, são frequentemente considerados agentes econômicos vulneráveis, enfrentando elevados riscos de fracasso devido a restrições de recursos e má gestão estratégica (Engelmann, 2023). As PMEs enfrentam dificuldades na gestão de recursos financeiros e humanos em paralelo com as grandes corporações (Zou *et al.*, 2021). No entanto, tendem a operar localmente e a noção de criação de valor local pode, de fato, capturar um aspecto importante das atividades das PMEs em serviços de saúde (Loureiro *et al.*, 2021).

Ahmad *et al.* (2023) afirmam que o desempenho das PMEs é significativamente impactado pela sua capacidade de inovação e capital intelectual, e são significativamente impactados pelo ambiente externo. A análise indica que os recursos intangíveis, especificamente, a capacidade de inovação e o capital intelectual, são determinantes cruciais do crescimento sustentável e são considerados capacidades internas da empresa. Um estudo de Le e Mai (2025) traz um olhar sobre os caminhos estratégicos cruciais para as PMEs de serviços, enfatizando a importância de alinhar as direções estratégicas com as capacidades dinâmicas e inovação para impulsionar a eficácia financeira das PMEs.

As PMEs têm poucos recursos e opções limitadas para explorar as CDs em comparação com as grandes corporações (Cataltepe *et al.*, 2022). Há um interesse crescente em compreender como as PMEs desenvolvem e exercem CDs para se adaptarem e inovarem (Engelmann, 2023)

Tais empresas devem ser mais adaptáveis e fazer uma utilização mais sensata das CDs devido à sua vulnerabilidade a eventos externos. Essas devem renovar continuamente seus recursos para responder às crises ambientais e às mudanças nas necessidades dos consumidores, usando CDs para superar influências negativas (Pratono e Maharani, 2023).

Ahmad *et al.* (2023) afirmam que as CDs têm um efeito positivo significativo no nível operacional e nas receitas das PMEs. Além disso, também moderam as CDs e o desempenho financeiro durante a covid-19. Os resultados revelam que as empresas que utilizaram as CDs durante a covid-19 não só sobreviveram durante o período difícil da pandemia, mas também, desfrutaram de um nível de receitas

decentes. As PMEs que reconhecem oportunidades durante períodos turbulentos e dispõem dos recursos para agirem sobre elas aumentam significativamente as suas hipóteses de sobrevivência. Porém, muitas PMEs terão dificuldade em sobreviver à revolução tecnológica e à recessão econômica combinadas devido aos seus escassos recursos internos e às suas competências de gestão subdesenvolvidas (Engelman *et al.*, 2023). Nesse contexto, o uso correto dos recursos torna-se essencial para criar vantagem competitiva. Helfat *et al.* (2007) elaboraram a estrutura de orquestração de ativos, enquanto Sirmon *et al.* (2007) desenvolveram e explicaram a estrutura de gestão de recursos.

As PMEs estão praticando extensivamente atividades de inovação aberta, e cada vez mais têm desenvolvendo essas práticas. A cooperação com outras organizações aumenta o desempenho inovador da organização, especialmente para as PMEs uma vez que enfrentam responsabilidades de “pequenez” (por exemplo, recursos financeiros e mão de obra limitados). As PMEs praticam extensivamente atividades de inovação aberta, mas na prática, enfrentam uma série de barreiras na tentativa de aplicar a inovação aberta (Pullen *et al.*, 2012).

As empresas com investimentos substanciais em CDs estão melhor posicionadas para explorar oportunidades através da realocação de recursos para melhorar o desempenho e a competitividade (Canhoto *et al.*, 2021; Cataltepe *et al.*, 2022; Yuliansyah *et al.*, 2016). A competitividade é medida comparando o desempenho das empresas e a sua capacidade de permanecer no negócio. Nesse cenário, proteger os investimentos e obter retornos sustentáveis depende da utilização sensata das CDs.

As PMEs nas economias em desenvolvimento e emergentes desempenham um papel crucial na criação de oportunidades de emprego e na promoção de atividades econômicas. No entanto, estas empresas também enfrentam muitos desafios na concretização das oportunidades de crescimento apresentadas num ambiente altamente competitivo (Alshehhi *et al.*, 2023).

As PMEs são tradicionalmente vistas como tendo recursos limitados, especialmente no acesso ao financiamento em comparação com empresas maiores. No entanto, as PMEs também são mais flexíveis do que as grandes empresas e podem ser capazes de responder a novas oportunidades mais rapidamente, orientando-se para diferentes fluxos de rendimento (Ahmad *et al.*, 2023; Mukherjee *et al.*, 2023)

As PMEs precisam alocar pessoas, recursos e capacidades de forma eficiente para se manterem competitivas (Weaven *et al.*, 2021). Os gestores das PMEs são muitas vezes menos experientes, o que inibe a sua capacidade de adquirir conhecimento (Nair *et al.*, 2019). No entanto, a integração do conhecimento cria valor que um concorrente não consegue replicar (Teece, 2007). As CDs residem, em parte, nos gestores individuais, e especialmente, na equipe de gestão de topo, que é obrigada a assumir um papel empreendedor na detecção e exploração de oportunidades.

Em determinados momentos críticos, a capacidade de um CEO e da equipe de gestão de topo para reconhecer um desenvolvimento ou tendência-chave, e depois delinear uma resposta e liderar a empresa no seu caminho a seguir, pode ser a característica mais proeminente das CDs da empresa (Teece, 2019).

Para Sirmon *et al.* (2011), os papéis das ações dos gestores são fundamentais na efetivação da estruturação, agrupamento e alavancagem dos recursos da empresa. Porém, as PMEs carecem de perspectiva performativa sobre detectar, apreender e transformar entre os gestores e colaboradores, atividades críticas no desenvolvimento e exercício de CDs (Engelmann, 2023). Embora o crescimento seja importante para todos os tipos de negócios, é ainda mais importante para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que muitas vezes enfrentam recursos limitados e riscos mais elevados (Ma; Chen; Li, 2025).

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis, definidos de forma ampla, que a empresa pode desenvolver e controlar efetivamente. Os recursos incluem as competências dos empregados da empresa, o seu equipamento e as competências coletivas da organização geram fluxos de serviços que a empresa pode implementar (Teece, 2019). Capacidades como orquestração de ativos e criação de mercado (ou cocriação) são vitais para a gestão lucrativa de recursos (Pitelis; Teece, 2010).

As capacidades surgem em parte da aprendizagem, da combinação de recursos e da exploração de recursos complementares. Os recursos precisam ser agrupados para formar capacidades. Sirmon *et al.*, (2007) desenvolveram uma estrutura de gestão de recursos focada nas ações dos gestores. Para os autores a gestão de recursos foi definido como o processo amplo de estruturação, agrupamento e dos recursos da empresa com o objetivo e criar valor para o cliente e vantagem competitiva para a empresa. Muitas capacidades tornam-se incorporadas nas rotinas e algumas residem na equipe de gestão de topo.

Salas *et al.* (2023) exploram os fatores que influenciam a inovação e a produtividade em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) industriais na Colômbia, em comparação com empresas maiores. Os investimentos em P&D tem um impacto positivo na inovação tanto nas PMEs como nas grandes empresas. No entanto, o efeito na produtividade é significativamente maior para as PMEs. As evidências também sugerem que o desempenho inovador das PMEs e das grandes empresas é influenciado pela coevolução entre os recursos e capacidades da empresa, os fluxos de conhecimento com organizações externas, o acesso ao financiamento e as condições de apropriação do conhecimento. No entanto, um pessoal altamente qualificado, fontes de financiamento internas e comerciais e conhecimento do mercado são cruciais para a inovação nas PMEs. As PMEs devem, por um lado, inovar para a sobrevivência da empresa com o grau adequado de inovação dos produtos e, por outro, precisam colaborar e concentrar-se nas competências essenciais para questões de eficiência (Pullen *et al.*, 2012).

As PMEs lutam frequentemente para otimizar os seus processos de produção e produtos devido aos recursos limitados e à falta de conhecimentos especializados em soluções tecnológicas (Cimino *et al.*, 2023). Desse modo, o desempenho das PMEs empreendedoras depende principalmente de recursos financeiros, pois estes criam a possibilidade de expansão dos negócios, e muitos estudos mostram que obstáculos financeiros como falta de capital e financiamento afetam severamente o crescimento das PMEs (Khan, 2022).

No contexto atual das PMEs, a implementação de CDs serve para aumentar a probabilidade de sucesso organizacional no contexto dinâmico (Bailey; Breslin, 2020). As CDs da empresa são relacionadas às combinações de habilidades, processos e rotinas propiciam o progresso do conhecimento na organização, possibilitando uma resposta frente à incerteza ambiental. Putri *et al.* (2025) mostram que as PMEs com fortes capacidades de detecção identificam com mais eficácia as oportunidades de sustentabilidade emergentes e as demandas do mercado.

Niamat e Qureshi (2025) examinam a relação entre CDs e desempenho em PMEs de alta tecnologia com foco nas principais dimensões de detecção, apreensão e reconfiguração e evidenciam resultados positivos na apreensão e a reconfiguração.

Teece (2023) defende que os microfundamentos das CDs podem ser adotados por profissionais ou pesquisadores para serem aplicados em diversas

situações, uma vez que a estrutura das CDs é concebida ao redor de conceitos generalistas que podem ser úteis em qualquer ambiente organizacional.

Os microfundamentos são distintos na organização e difíceis de desenvolver e implantar, porém, são essenciais para que as organizações enfrentem as mudanças que ocorrem em ambientes dinâmicos (Teece, 2007).

A Capacidade de Alocação de Recursos e a Capacidade de Aprendizado Organizacional foram discutidos na literatura como importantes pontos a serem aprofundados em estudos futuros. O alinhamento das CDs em suas dimensões e microfundamentos podem proporcionar importantes ferramentas, uma vez que muitos estudos discutem a formação de novas capacidades consideradas comuns. Esse projeto propõe a utilização dos conceitos de Teece (2007), uma vez que sua estrutura possibilita aplicações potenciais em um cenário dinâmico.

Em suma, as perspectivas teóricas sobre as CDs fornecem um arcabouço conceitual valioso para as organizações que almejam se destacar em um ambiente complexo e em constante evolução. A teoria das CDs foi escolhida para abordar as questões de pesquisa porque foi considerada necessária para que as PMEs desenvolvessem agilidade, resiliência e adaptabilidade às mudanças repentinas do mercado.

No entanto, foi encontrado uma lacuna na literatura sobre os efeitos das CDs nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Uma economia com prosperidade demanda a capacidade organizacional no fornecimento de condições de produtos e serviços competitivos com custos reduzidos que garantam uma vantagem competitiva no mercado. Restrições financeiras, ambiente cultural, falta de incentivos governamentais, percepção de custos são algumas das dificuldades enfrentadas pelas PMEs no mercado.

O desempenho nas PMEs é medido em termos da percepção dos proprietários em relação ao aumento nas vendas, níveis de lucro, escalada de ativos, expansão na base de clientes e assim por diante. Portanto, os questionários são mais frequentemente usados para medir o desempenho das PMEs com base na percepção do empreendedor (Bu-Rumman *et al.*, 2021).

Quadro 4 – Características gerais das PMEs

✓ Gestão centralizada
✓ Recursos limitados e riscos mais elevados

✓ Infraestrutura precária
✓ Baixo nível de especialização dos colaboradores
✓ Estratégia intuitiva
✓ Possui sistemas de conhecimento interno e externo simples
✓ Informalidade nos processos
✓ Opera em nichos de mercado com pouco dinamismo e complexidade
✓ Tem baixa necessidade de processamento de informações
✓ Tem um conjunto de ações competitivas mais limitadas
✓ Ausência de planejamento estratégico eficaz

Fonte: Adaptado de Frogeri et al. (2021).

2.4 Características e empresas setores regulamentados

Um setor regulamentado é uma área da economia ou da indústria que se encontra sob o escopo de um conjunto de leis, regulamentos e normativas governamentais com o propósito de supervisionar e gerenciar suas atividades, assegurando a segurança, integridade e o funcionamento adequado desse setor. A regulamentação pode abranger uma variedade de aspectos, tais como critérios de qualidade, proteção do consumidor, conduta empresarial, preservação ambiental e regulamentação financeira, entre outros. Setores regulamentados são caracterizados como setores onde os requisitos de operação são mais rigorosos do que qualquer outra atividade (Olazo, 2023).

Os setores regulamentados são fatores-chave nas economias em desenvolvimento, desse modo, são mais pressionados pelo governo do que as indústrias não regulamentadas conforme García-Canal e Guillén (2008) e Monticelli, Verschoore e Garrido (2023). Agentes institucionais formais, que são instituições públicas ou privadas vinculadas ao governo podem receber dele a regulamentação desses setores.

Para García-Canal e Guillén (2008), as incertezas macroeconômicas e a instabilidade política afetam as empresas, considera-se que as organizações são heterogêneas no que diz respeito aos procedimentos adotados em relação ao risco, apresenta-se assim diferentes modos de tolerância, as influências sociais e os sistemas de controle organizacional condiciona a forma como os tomadores de decisão percebem e assumem riscos, contudo, uma característica relevante é se as

empresas em indústrias regulamentadas são estatais ou não, dado que as organizações públicas agem de modo distinto quanto à tomada de riscos.

De acordo com He e Wei (2013) os agentes institucionais definem e atuam no sistema de regras organizacionais e podem ser agências governamentais, industriais, fiscais, ou mesmo, bancos estaduais ou agências de administração comercial.

Para Schiavone e Simoni (2019) uma indústria regulamentada é uma modalidade de negócios controlada por regras governamentais, os elementos regulatórios remetem às exigências dos governos e órgãos reguladores a fim de cumprir leis e outros requisitos. De acordo com Bossle *et al.*(2016) diversos organismos a nível global podem impor padrões, normas e práticas da indústria ao mesmo tempo.

De acordo com Baldwin *et al.* (2010) e Kolsarici e Vakratsas (2010) as regulamentações podem afetar diversas atividades corporativas, mecanismos de concorrência, lucros corporativos, estratégias de marketing, fluxos de comunicação, características de serviço e publicidade em comunicação. De modo geral, imposições e incentivos podem gerar oportunidades e limitações voltadas ao marketing industrial da inovação, sobretudo em relação às políticas de distribuição e preços.

Em conformidade com Schiavone e Simoni (2019) as empresas em mercados altamente regulamentados, buscam reduzir a complexidade ao gerir relações com os atores do mercado a fim de promover e difundir novos produtos, o estudo conduzido pelos autores mostrou que as barreiras específicas em relação à adoção ocorrem em virtude da heterogeneidade na aplicação das normas, essa austeridade proveniente das regulamentações é necessária, mas ao mesmo tempo suscitam comportamentos diferentes.

No âmbito laboratorial proposto neste estudo, as empresas são regulamentadas por várias resoluções, dentre elas, a RDC 978 da ANVISA publicada em 6 de junho de 2025 que dispõe sobre o funcionamento de Serviços que executam as atividades relacionadas aos Exames de Análises Clínicas, a qual foi alterada recente pela RDC 986/2025, publicada no *Diário Oficial da União* em 18 de agosto de 2025 com a inclusão de diretriz para serviços que realizam EAC para Doenças de Notificação Compulsória (DNC) (Brasil, 2025).

A regulamentação por meio da qualidade no setor de saúde baseia-se em

credenciamento, certificação, monitoramento da qualidade, direitos dos pacientes, processos operacionais padrão e padrões de qualidade da assistência médica (Zima, 2017). Assim, no contexto do setor regulamentado da saúde o entendimento das CDs é limitado e existe uma grande lacuna na literatura, evidenciando uma complexidade de aspectos que devem ser analisados (Urquhart *et al.*, 2020).

Quadro 5 – Características de Setores Altamente Regulamentados

Características	Setores Altamente Regulamentados
Natureza da Regulação	Intensa regulação por agências governamentais
Legislação	Exigências de leis específicas
Padrões de Qualidade	Rigorosos padrões de qualidade
Segurança e Saúde Operacional	Regulamentação voltada à segurança dos trabalhadores.
Proteção Ambiental	Controle rigoroso para atenuar impactos ambientais
Licenciamento	Exigências de licenças e autorizações para atuar
Inspeções Regulares	Auditorias constantes para garantir conformidade
Documentação	Manutenção de registros detalhados voltados aos relatórios regulatórios
Responsabilidade Social	Pressão para adoção de práticas socialmente responsáveis
Penalidades por Não conformidade	Sanções rígidas por violações regulatórias
Inovação Limitada	Barreiras regulatórias que podem restringir a inovação
Custos de Conformidade	Altos custos vinculados à conformidade regulatória

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Teece, Cristofaro e Helfat (2025) destacam que em setores regulamentados, moldar o ambiente pode se conceituar como participar de discussões regulatórias e conselhos técnicos, antecipar mudanças normativas, adaptar processos antes da obrigatoriedade e influenciar padrões técnicos ou práticas setoriais. A proatividade transforma a regulação de algo visto como “restrição” em uma alavanca estratégica coerente com a lógica das CDs.

A regulação, embora frequentemente percebida como uma barreira à entrada e um gerador de custos de conformidade (NIE, 2021), também pode atuar como catalisadora do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, impulsionando

inovação, profissionalização da gestão e fortalecimento da governança (Garrido; Monticelli, 2024).

2.4.1 Características do Setor da Saúde

Nos últimos 20 anos, as despesas mundiais com saúde cresceram o triplo do crescimento do PIB no período. O Brasil gasta no setor público por pessoa R\$ 1.271,65 ao ano, ou aproximadamente US\$ 320,00. Isso representa, segundo o Conselho Federal de Medicina, 3,8% do PIB contra 6,5% do PIB em países desenvolvidos. Por outro lado, do total de 8,2% do PIB gastos em saúde no Brasil, 4,4% estão relacionados ao setor privado, evidenciando que a maior contribuição para o aumento da longevidade tende a vir desse setor (CFM, 2023; Saldiva e Veras, 2018).

A conceituação do Complexo Industrial da Saúde tem por base a relação sistêmica entre os segmentos produtivos da saúde que englobam três subsistemas: um que congrega indústrias de base química e biotecnológica (farmacêutica, vacinas, hemoderivados e reagentes para diagnóstico); outro com indústrias de base mecânica, eletrônica e de materiais (produtos médicos como equipamentos e materiais médico-hospitalares e odontológicos) e, por fim, o de serviços de saúde (produção de serviços hospitalares, laboratorial e de serviços de diagnóstico e tratamento (Gadelha, 2003).

O setor de saúde é uma área fortemente indutora do desenvolvimento econômico e social, pois alia a dimensão social e da cidadania com a dimensão econômica e da inovação. Assim, a atuação do Estado no CIS é fundamentada na incorporação do novo modelo de desenvolvimento, que considera a Saúde como base essencial para o desenvolvimento do País. Com esse modelo de desenvolvimento, tornou-se possível ao Ministério da Saúde dar relevância e objetividade às iniciativas no âmbito do CIS e, especialmente, articular as ações do setor com as demais políticas públicas desenvolvidas no Brasil, a fim de acabar com o enorme descompasso existente entre assistência à população e as atividades da base produtiva e inovadora em produtos e serviços requeridos para a saúde (Toscas *et al.*, 2018).

Os avanços, desafios e oportunidades no Complexo Industrial da Saúde (CIS) em Serviços Tecnológicos são temas com amplas possibilidades de discussão e de central relevância para o momento atual do país. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o setor de serviços no Brasil respondeu em 2014 pela geração de R\$ 1,433 trilhão de receita operacional líquida, ocupando 12.681.957 pessoas em 1.286.621 unidades realizando serviços prestados às famílias, serviços de informação e comunicação, serviços profissionais, administrativos e complementares, transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio, atividades imobiliárias, serviços de manutenção e reparação, outras atividades de serviços IBGE (2016).

Segundo Silvestre (2018), essas atividades se entrelaçam com as atividades do CIS de diferentes formas, desde a operação logística para a entrega de medicamentos e produtos para saúde, até a prestação de serviços de telecomunicações e sistemas. Não é razoável pensar o desenvolvimento do CIS sem o fortalecimento dos serviços em geral e dos serviços tecnológicos em particular. Para o autor, saúde é o fenômeno que se apresenta com grande potencial para servir de guia-mestra para o desenvolvimento do CIS. Ele traz os elementos de CDs que devem nortear o segmento de produtos para saúde nos próximos anos, permitindo a ampliação de oferta de serviços tecnológicos avançados à disposição do sistema de saúde.

Há uma grande expectativa de que já em 2024 o mercado de Laboratórios Clínicos seja o maior segmento de tecnologia médica, com venda anual de US\$ 79,6 bilhões. Serviços laboratoriais eficientes são a base dos sistemas de saúde modernos (Codagnone *et al.*, 2014; Sumita *et al.*, 2019). A medicina laboratorial é parte importante do sistema de saúde e contribui diretamente para ações preventivas, diagnósticos, tratamento e manejo de doenças (Shcolnik *et al.*, 2020).

Em conformidade com Assis *et al.*(2018), a busca por um cuidado à saúde integral e efetivo, que compreenda o processo saúde-doença de um indivíduo e se destine a prover um desfecho satisfatório, seja por intermédio de um diagnóstico acurado ou um tratamento bem indicado e aliado também às medidas preventivas adequadas torna-se dependente de uma inter-relação que contemple quatro “eixos-chave”: Recursos Humanos (profissionais de saúde e demais profissionais de atividades meio); as tecnologias em saúde; processos de trabalho (programas de

saúde, procedimentos operacionais, diretrizes, políticas públicas de saúde) e infraestrutura física.

A pressão pelo maior envolvimento governamental na qualidade dos serviços de saúde oferecidos tem sido crescente. Um exemplo disto é uma das metas descritas em 1984 por um comitê regional da Organização Mundial da Saúde, que previa para 1990, a adoção de mecanismos efetivos que pudessem assegurar a qualidade dos cuidados oferecidos aos pacientes. Essa meta já recomendava o estabelecimento de métodos e procedimentos para monitoramento sistemático da qualidade dos cuidados aos pacientes, tornando as auditorias e a regulamentação componentes permanentes das atividades dos profissionais da saúde, e fornecendo ao pessoal envolvido treinamento em garantia da qualidade. Vários países, entre eles Holanda, Suíça, Espanha, Itália, responderam elaborando uma legislação que traduz esta responsabilidade, exigindo que seja demonstrado que a qualidade está sendo buscada e, efetivamente conseguida (Ruiz, 2000).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define os serviços de saúde como todas as atividades cujo objetivo é promover, restaurar ou manter a saúde. Os serviços de saúde englobam uma ampla gama de intervenções e ações que visam melhorar a saúde das populações, prevenir doenças, tratar condições médicas e promover o bem-estar geral (WHO, 2023).

Em conformidade com Porter e Teisberg (2007), no Brasil, a expectativa e insatisfação da população com os serviços de saúde vêm crescendo, figurando como uma das principais queixas por parte da população. As fragilidades de gestão e subfinanciamento têm emergido como problemas relevantes em análises de estudiosos e gestores. A gestão/administração em saúde pode ser definida como o conhecimento aplicado no manejo do complexo das organizações de saúde, envolvendo a gerência de redes, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições e serviços de saúde.

O sistema de saúde pode ser definido como um conjunto de partes ou de agentes interligados e/ou interdependentes, vinculados por um propósito comum. Os laboratórios clínicos não podem se colocar como apenas uma das partes, cuja função seja gerar dados, mas sim, desempenhar um papel ativo, representa um serviço gerador de conhecimento e de educação médica continuada. O mercado de saúde em transformação exige maior eficiência se fazendo necessário aprimorar o processo produtivo continuamente (Sumita *et al.*, 2019).

O setor de saúde envolve diversas partes interessadas que regularmente têm interesses conflitantes. As empresas muitas vezes têm de inovar num ambiente limitado: regido por múltiplos regulamentos, leis e padrões de qualidade, e impactado ou confinado pela infraestrutura existente e pelos procedimentos de trabalho estabelecidos do ambiente do cliente ou do utilizador final (Yip *et al.*, 2015).

Segundo Toscas *et al.* (2018), o SUS tem como desafio constitucional ofertar um sistema de saúde universal com atenção integral e equânime. As inovações tecnológicas vêm ocorrendo de forma cada vez mais rápida e os gestores têm sido pressionados fortemente a realizarem a incorporação dessas tecnologias em suas esferas de governo.

É recorrente a constatação de que a gestão em saúde ainda está ancorada em métodos e estratégias tradicionais, oriundas da teoria clássica da administração. Construir novas formas de gestão na área da saúde é um desafio, a gestão na saúde está entre os seus principais problemas e sua transformação é um desafio prioritário. Destacaram como principais fragilidades: o despreparo dos profissionais para o exercício da administração, lentidão na incorporação de novas tecnologias de informação e processos de gestão e de organização do trabalho (Lorenzetti *et al.*, 2014).

Devido às pressões e mudanças nos ciclos políticos, as organizações do setor público necessitam de capacidade para responder à procura, procurando paralelos nas organizações de saúde concorrentes, ao mesmo tempo que procuram atuar de acordo com uma dinâmica diferente daquelas das organizações de saúde privadas (Rashman *et al.*, 2009). A implantação de capacidades serve para sustentar o bom desempenho, e as CDs são particularmente importantes para o desempenho da organização (Loureiro *et al.*, 2021).

As PMEs possuem recursos limitados e o uso eficiente de recursos disponíveis é uma preocupação de instituições de saúde e autoridades em vários países. A alocação ou redirecionamento apropriado de recursos com base em dados de desempenho se fazem frequentemente necessárias na gestão (Shcolnik *et al.*, 2020). Desse modo, as CDs precisam ser renovadas para responder às mudanças emergentes no ambiente, e as organizações devem construir as suas capacidades para sustentar bons níveis de desempenho (Loureiro *et al.*, 2021).

Em um contexto de globalização assimétrica, de emergência de uma revolução tecnológica e de (re)colocação de barreiras estruturais que trancam a

sociedade brasileira em seu movimento histórico de desigualdade, vulnerabilidade e exclusão, necessitamos repensar a saúde, retomando e atualizando uma agenda que privilegia os fatores histórico-estruturais da sociedade brasileira, a inserção internacional do país e sua relação com uma difusão extremamente assimétrica do progresso técnico, do conhecimento e do aprendizado, dissociados das necessidades sociais e ambientais locais (Gadelha, 2022).

2.4.2 Características dos Laboratórios Clínicos e suas Regulamentações

Laboratório Clínico é um estabelecimento assistencial de saúde que executa as atividades relacionadas aos exames de análises clínicas. A realização de exames laboratoriais, muito mais do que apenas auxiliar no diagnóstico (ou na exclusão diagnóstica), contribui para atestar o estado de saúde do indivíduo, avaliar a intensidade do risco a que a pessoa está sujeita a desenvolver uma doença específica, determinar o grau de comprometimento à saúde de um paciente já diagnosticado, prever eventual resposta a uma abordagem terapêutica, monitorar a progressão (ou regressão) da doença e caracterizar o estado de cura (Sumita *et al.*, 2019).

A medicina laboratorial é a espinha dorsal do tratamento médico, do diagnóstico e da prevenção. Os diagnósticos laboratoriais influenciam em torno de 70% a 80% das decisões de assistência médica hospitalar e custam entre 3% e 5% dos custos totais de assistência médica (Zima, 2017).

No início do século XXI, as prioridades definidas na medicina laboratorial foram a automação laboratorial, consolidação laboratorial, diagnóstico molecular, economia e credenciamento de laboratórios com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento ao paciente (Zima, 2017).

Segundo Adane (2019), o fortalecimento dos serviços laboratoriais é vital na resposta aos riscos de saúde pública, melhoria dos cuidados de saúde e cumprimento dos objetivos de desenvolvimento nacionais e internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Segundo a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 978/2025 da Anvisa, Exame de Análises Clínicas é um processo operacional composto pelas fases pré-analítica, analítica e pós-analítica dos serviços que executam as atividades

relacionadas aos EAC, cujo objetivo é determinar o valor ou as características de uma amostra biológica. Também conhecidos como ensaios ou testes de análises clínicas.

Os Laboratórios de Análises Clínicos são setores fortemente regulamentados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária e regidos por RDCs – Resoluções de Diretoria Colegiada com propósito de ampliar as ações de segurança e qualidade em serviços de saúde. São considerados pela ANVISA Serviço tipo 3 e necessitam de uma estrutura de qualidade documentada, com procedimentos padrões, indicadores de desempenho e produtividade, análises críticas da direção regulares sistematizadas e programas formais de melhoria contínua da qualidade.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é uma agência reguladora brasileira vinculada ao Ministério da Saúde. Foi criada em 1999 com o objetivo de promover e proteger a saúde da população por meio do controle sanitário de produtos e serviços (ANVISA, 2023).

É responsabilidade de um laboratório clínico realizar os testes necessários em amostras humanas e gerar resultados que possam ser utilizados para determinar se o paciente está em um estado patológico ou normal (Elgamal, 2018).

No âmbito de políticas públicas de promoção e proteção da saúde e prevenção e controle de doenças, o Exame de Análises Clínicas poderá ser executado nos ambientes definidos pelo Ministério da Saúde ou pelas Secretarias de Saúde estaduais, municipais ou do Distrito Federal, desde que assegurado o cumprimento dos demais requisitos da Resolução, observadas as especificidades aplicáveis ao Sistema Único de Saúde (Sumita et al., 2019).

Os laboratórios clínicos sempre foram um excelente campo para inovações (Sumita et al., 2019). As mudanças tecnológicas no campo da medicina laboratorial vem ocorrendo de forma rápida. Com o advento da pandemia, as plataformas miniaturizadas foram desenvolvidas e implantadas e os laboratórios tiveram que se adaptar para permanecer no mercado. As técnicas de ciência laboratorial com a tecnologia central da 4^a Revolução Industrial. As tecnologias centrais da 4^a Revolução Industrial foram definidas como tecnologias que confundem as fronteiras entre os campos físico, biológico e digital, como inteligência artificial, tecnologia robótica, realidade virtual e aumentada, Internet das Coisas, condução autônoma, drones, *blockchain* e Impressão 3D. O conceito de tecnologias representativas da 4^a Revolução Industrial inclui até mesmo o corpo humano, de modo que o paradigma

da 4^a Revolução Industrial está sendo rapidamente aplicado ao campo médico. As mudanças que estão por vir com a revolução digital e a inteligência artificial oferecem uma oportunidade interessante para reposicionar o laboratório clínico dentro da cadeia de valor de saúde (Sumita *et al.*, 2019).

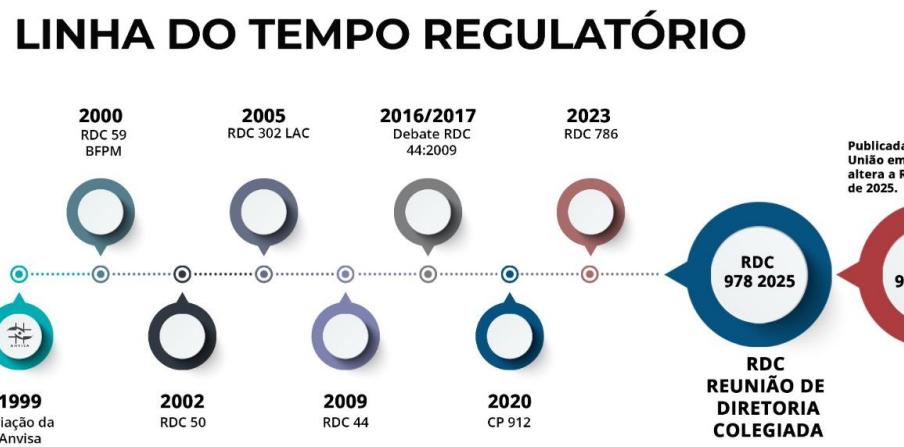
Kadira e Rossouw (2023) corroboram com a ideia, verificando em seu trabalho que um laboratório clínico num país em vias de desenvolvimento pode ser competitivo num ambiente 4IR. Os autores estabeleceram uma ligação entre a estratégia, 4^a Revolução Industrial e a melhoria da competitividade do laboratório clínico, uma vez que ele tem de construir uma estratégia em torno da tecnologia mais recente para garantir a competitividade e o crescimento das suas operações.

Segundo Kadira e Rossouw (2023), as estratégias que apoiam os avanços da tecnologia 4IR podem melhorar a competitividade e o crescimento sustentável de um laboratório clínico. Para Cimino *et al.* (2023) as empresas precisam explorar de forma eficaz e eficiente as oportunidades oferecidas por todas estas inovações para serem competitivas numa base global. E nesse cenário, a Teoria das Capacidades Dinâmicas oferece um arcabouço teórico sólido e valioso.

A resolução ANVISA n.º 978, de 6 de junho de 2025, estabelece os requisitos técnico-sanitários para o funcionamento de Serviços que executam as atividades relacionadas aos Exames de Análises Clínicas. A nova Resolução nº 978 estabelece diretrizes mais robustas para a gestão da qualidade, segurança e rastreabilidade dos processos laboratoriais. Ela reforça o papel estratégico do laboratório ao exigir padrões mais elevados que estejam alinhados às boas práticas e à melhoria contínua, estimulando a gestão integrada, a capacitação das equipes e o uso de tecnologias confiáveis. A resolução ANVISA n.º 978, de 6 de junho de 2025, foi alterada recente pela RDC 986/2025, publicada no *Diário Oficial da União* em 18 de agosto de 2025 com a inclusão de diretriz para serviços que realizam EAC para Doenças de Notificação Compulsória (DNC) (Brasil, 2025).

No cenário atual, as teorias das Capacidades Dinâmicas oferecem um conteúdo propício a ser aplicado nas empresas.

Figura 2 – Linha do tempo Regulatório nos Laboratórios de Análises Clínicas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 6 – Principais marcos regulatórios nos laboratórios de análises clínicas

Marco regulatório	Ano	Escopo
Criação da Anvisa	1999	Estabeleceu a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que regula a área de saúde no Brasil, incluindo laboratórios de análises clínicas.
RDC 59 BFPM	2000	Regulamentou as Boas Práticas de Fabricação de Produtos Médicos e produtos para diagnóstico de uso <i>in vitro</i> (DPIV), impactando os laboratórios que produzem esses produtos.
RDC 50	2002	Estabeleceu requisitos para o funcionamento de laboratórios clínicos e postos de coleta, incluindo questões de qualidade e segurança.
RDC 302 LAC	2005	Regulamentou os laboratórios de análises clínicas, especificando requisitos técnicos, administrativos e de qualidade para o setor.
RDC 44	2009	Introduziu mudanças importantes nas regras de funcionamento de laboratórios clínicos, incluindo requisitos de qualidade e controle interno.
Debate RDC- 44-2009	2016-2017	Período de debate e revisão das regulamentações da RDC 44 de 2009, buscando atualizações e melhorias nas normas.
CP 912	2020	Esta consulta tratou dos requisitos técnicos para atividades relacionadas aos testes de análises clínicas na

		prestação de serviços de apoio diagnósticos e terapêutico
RDC 786	2023	O principal objetivo é atualizar e aprimorar as diretrizes regulatórias no campo de diagnósticos e análises clínicas, objetivando assegurar, a qualidade e a segurança desses serviços em todo o território nacional
RDC 978	2025	Dispõe sobre o funcionamento de serviços que executam as atividades relacionadas aos Exames de Análises Clínicas (EAC).
RDC 986	2025	Inclusão de diretriz para serviços que realizam EAC para Doenças de Notificação Compulsória (DNC)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.5 Modelo conceitual de pesquisa

Neste estudo propõe-se um modelo conceitual de CDs, desse modo, verifica-se como as CDs contribuem para o desempenho de PMEs em setores regulamentados da saúde. As PMEs representam uma proporção muito grande da atividade econômica e são os principais impulsionadores do crescimento econômico global, empregando mais de 60% da força de trabalho global e representando uma proporção significativa das empresas em todo o mundo (Ahmad *et al.*, 2023). No entanto, em função de seus recursos limitados, gestão centralizada, baixo nível de especialização dos colaboradores, estratégia intuitiva sem planejamento, informalidade nos processos, falta de profissionalismo na gestão e falta de conhecimentos especializados em soluções tecnológicas, as PMEs têm encontrado dificuldades para sobreviver no ambiente dinâmico (Cimino *et al.*, 2023; Engelmann, 2023).

Sugere-se ainda o estudo das PMEs em setores regulamentados, uma vez que têm sido muito pouco estudadas quando comparadas a grandes organizações, e a regulamentação pode ser um antecedente decisivo para o desempenho dessas empresas. Os setores regulamentados são fatores-chave nas economias em desenvolvimento, desse modo, são mais pressionadas pelo governo do que as indústrias não regulamentadas conforme García-Canal e Guillén (2008) e Monticelli, Verschoore e Garrido (2023). É pertinente destacar que agentes institucionais

formais, que são instituições públicas ou privadas vinculadas ao governo podem receber desse órgão, a regulamentação desses setores.

Portanto, o lócus de estudo serão Laboratórios de Análises Clínicas, uma vez que são PMEs fortemente regulamentadas pela RDC 978. Essas empresas realizam testes necessários em amostras humanas e geram resultados que possam ser utilizados para determinar se o indivíduo se encontra em um estado patológico ou normal (Elgamal, 2018), fazendo parte da extensa rede de cuidados à saúde. A medicina laboratorial é parte importante do sistema de saúde e contribui diretamente para ações preventivas, diagnósticos, tratamento e manejo de doenças (Shcolnik et al., 2020).

Os laboratórios clínicos sempre foram um excelente campo para inovações, uma vez que operam em mercado dinâmico com alto volume de mudanças e chegada de novas tecnologias, além de serem intensivos em conhecimento (Sumita et al., 2019). A regulamentação pode ser vista como uma oportunidade de aumento de desempenho e consequente geração de vantagem competitiva, uma vez que ela torna obrigatório a execução da gestão da qualidade com manutenção do Programa de Garantia da Qualidade com técnicas operacionais que preenchem os requisitos da qualidade e a legislação vigente (Shcolnik et al., 2015).

As empresas que conseguem capturar e implantar os processos de forma eficiente e com eficácia estão aptas a implantar os programas de acreditação que ajudam a melhorar a gestão laboratorial, conduzindo a efeitos positivos noutros segmentos do sistema de saúde. A implantação da acreditação é voluntária, tendo caráter obrigatório apenas os requisitos contemplados na legislação local e oferece subsídios de modo que as organizações permaneçam competitivas e tenham sucesso na diferenciação no mercado.

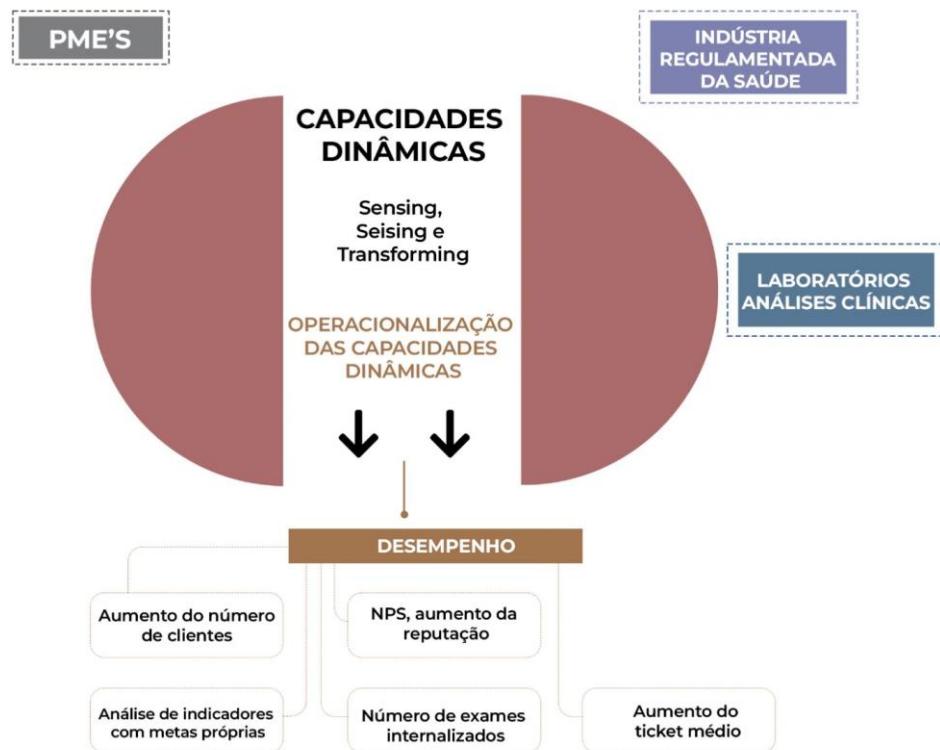
O nível e a qualidade da utilização dos recursos laboratoriais têm sido frequentemente questionados (Shcolnik et al., 2020). Diante disso, foram selecionadas as CDs, uma vez que há incidência relevante de estudos sobre CDs nas organizações de saúde (Loureiro et al., 2021). As CDs são um conceito multidimensional e suas diferentes dimensões podem ter diferentes influências sobre o desempenho. Porém, neste estudo, centra-se em Teece (2007), visto que fornece uma estrutura de análise para CDs formadas por três dimensões relacionadas à capacidade de sentir/perceber oportunidades e ameaças (*sensing*), aproveitar oportunidades e ameaças (*seizing*) e transformem seus recursos e capacidades

para se adaptar e responder a ambientes em mudança (*reconfiguring*). Para facilitar a operacionalização das CDs Teece (2007) propôs os microfundamentos, ou seja, as atividades, processos e rotinas de cada dimensão das CDs.

Teece (2023) defende que os microfundamentos das CDs podem ser adotados por profissionais ou pesquisadores para ser aplicados em diversas situações, uma vez que a estrutura das CDs é concebida ao redor de conceitos generalistas que podem ser úteis em qualquer ambiente organizacional.

Por fim, espera-se que este estudo traga uma série de contribuições importantes com particular relevância para o papel das CDs no setor saúde. A literatura apela para a necessidade de fornecer evidências empíricas destas capacidades e, consequentemente, melhorar a compreensão prática de como estas capacidades influenciam as organizações de saúde regulamentadas.

Figura 3 - Modelo Teórico Conceitual

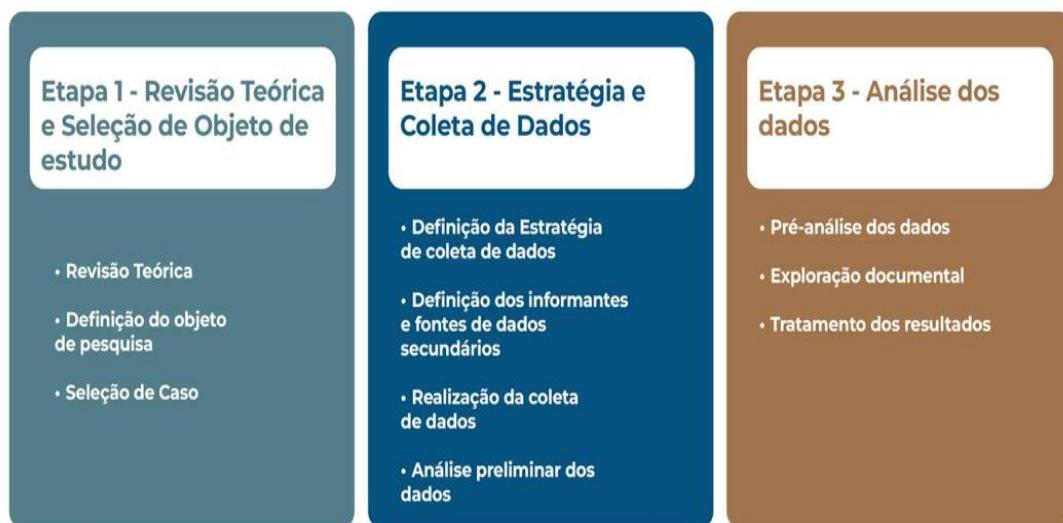


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3 MÉTODO

Esta seção apresenta o delineamento metodológico adotado na condução do estudo, fundamentado na estratégia de estudo de caso. O estudo inicia-se com um levantamento bibliográfico oriundo de pesquisa sistemática em base de dados científicos e de revisão da literatura (Bardin, 2016). Conforme representado na figura abaixo, o percurso metodológico contempla a revisão da literatura para identificação da lacuna teórica, a definição do estudo múltiplo de caso investigado, bem como a sistematização das etapas de coleta e análise dos dados. A escolha pelo estudo múltiplo de caso justifica-se pela possibilidade de aprofundar a compreensão de fenômenos complexos em contextos específicos, alinhando-se aos objetivos desta investigação.

Figura 4 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esse estudo desenvolve-se por meio de uma pesquisa qualitativa, aplicada e de caráter exploratório (Yin, 2015), baseando-se em um estudo múltiplo de casos sobre as Contribuições das CDs no desempenho de PMEs em empresas da indústria altamente regulamentada da saúde.

Para a construção dessa pesquisa, a amostra contemplou Laboratórios de Análises Clínicas de toda região do estado do Ceará inseridos no setor

privado de serviços de saúde, compreendendo-se que este objeto de estudo alinha-se às características descritas no conceito de PMEs, e, além disso, optou-se por laboratórios adscritos em todo o Estado do Ceará, tendo em vista a vasta regionalização e características de cada região, uma vez que o eixo central do estudo é a estratégia. Os laboratórios constituem empresas com normas rígidas onde o cumprimento de leis, regras, estatutos e diretrizes precisam ser seguidos para o cumprimento de condições de funcionamento por órgãos reguladores. Esse setor da saúde apresenta uma série de características propícias à aplicação da Teoria das Capacidades Dinâmicas, uma vez que enfrenta mudanças frequentes no tocante às regulamentações sanitárias, e passa constantemente por avanços tecnológicos e pressões por qualidade e segurança ao cliente. Dessa forma, esse estudo busca compreender por meio da teoria como essas organizações se adaptam, integram e reconfiguram recursos diante de ambientes mutáveis e exigentes obtendo desempenho.

Essas empresas apresentam em seus mapas de partes interessadas a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar), que tem como função regular, normatizar, controlar e fiscalizar o setor de planos de saúde no país, garantindo a defesa do interesse público no setor de saúde suplementar se mostrando em posição de suma importância nesse segmento da saúde dos laboratórios. Outro órgão regulatório de grande relevância é a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que age no cumprimento das RDSs (Resoluções de Diretoria Colegiada), demonstrando a forte regulamentação do setor.

3.1 Coleta de Dados Bibliográficos

Para a composição dessa tese, realizou-se uma pesquisa inicial nas bases de dados nacionais e internacionais, buscando a identificação da lacuna teórica, problematização e revisão de literatura. Os artigos seminais sobre as CDs são amplamente estudados nas disciplinas específicas desde o início do projeto de tese. Tais artigos serviram para contextualizar a temática proposta discutidos a partir de autores relevantes sobre os temas.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida majoritariamente nas bases internacionais Scopus e Web of Science, reconhecidas pela abrangência e pela

qualidade dos periódicos indexados. A escolha dessas bases justifica-se por sua robustez acadêmica e pelo acesso a publicações científicas de alto impacto, assegurando a relevância e atualidade dos estudos identificados conforme Dvoulet *et al.* (2021).

Foram realizadas também buscas em bases nacionais, como SciELO Brasil e o Google Acadêmico, a fim de incorporar estudos brasileiros que abordassem a aplicação das CDs em PMEs, ou em organizações do setor de saúde. A Biblioteca digital da SBPCML (Sociedade Brasileira de Patologia Clínica – Medicina Laboratorial) é um importante instrumento na busca das normas regulamentadoras dos laboratórios e endossou o escopo deste estudo.

As buscas foram realizadas no período de abril de 2023 a agosto de 2025, considerando a ocorrência dos termos pesquisados nos títulos, resumos ou nas palavras-chave dos documentos identificados. Foram utilizados operadores booleanos com as seguintes combinações principais:

- “dynamic capabilities” AND “small and medium-sized enterprises”;
- “dynamic capabilities” AND “small and medium-sized enterprises” AND “performance”;
- “dynamic capabilities” AND “small and medium-sized enterprises” AND “health services”;
- “small and medium-sized enterprises” AND “highly regulated sector”.

Nas bases internacionais, os resultados foram os seguintes: na Scopus, foram identificados 280 artigos na primeira busca; e 138 artigos com a inclusão do termo “performance”. Nenhum artigo foi encontrado ao relacionar CDs, PMEs e serviços de saúde, e apenas dois discutiam PMEs em setores altamente regulados. Na Web of Science, os achados foram semelhantes: 219 artigos com a primeira combinação; e 189 na segunda, também com ausência de resultados para saúde e, apenas dois artigos tratando de setores regulamentados.

Nas bases nacionais, os resultados foram mais escassos e menos estruturados, mas alguns estudos e dissertações contribuíram para a compreensão do uso da teoria em contextos organizacionais brasileiros. Ainda assim, não foram localizados trabalhos que integrassem diretamente as três

variáveis centrais deste estudo (CDs, PMEs e laboratórios de análises clínicas), reforçando a originalidade da proposta.

Após a leitura exploratória dos títulos e resumos, foram selecionados 22 artigos em texto completo, considerados relevantes por apresentarem fundamentos sólidos da teoria das CDs de Teece (2007) — com foco nas dimensões de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* — e por relacionarem diretamente às CDs ao desempenho em PMEs. Os critérios de inclusão englobam estudos teóricos e empíricos que abordem essas interseções de forma clara e articulada. Quanto aos critérios de exclusão, foram eliminados trabalhos centrados apenas em capacidades operacionais, ou que abordavam temáticas adjacentes, sem conexão teórica com as CDs.

A revisão resultante forneceu os subsídios teóricos necessários para a construção do referencial, além de contribuir diretamente para a formulação do instrumento de coleta de dados e para a análise dos achados empíricos do estudo múltiplo de casos.

3.2 Escolha do Método

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, transversal de abordagem qualitativa do tipo estudo múltiplo de caso. Este estudo caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, tendo em vista sua proposta de compreender como as CDs, segundo Teece (2007), contribuem no desempenho de PMEs em setores regulamentados da saúde. A pesquisa busca entender os motivos latentes a um determinado fenômeno onde o resultado esperado é a compreensão mais alta deste, e não a sua generalização (Malhotra, 2001). Como seu objetivo é entender as experimentações e concepções dos participantes, busca-se analisar diversas ocorrências no estudo múltiplo de casos.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela busca de compreensão aprofundada dos fenômenos em seus contextos naturais, valorizando a interpretação subjetiva dos significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências e práticas, envolve o entendimento progressivo de um episódio e é geralmente realizada no contexto onde os acontecimentos ocorreram. Destaca-se que a abordagem qualitativa intenciona indagações que cercam o

pesquisador e os atores da pesquisa, indagações que apresentam características e significados constantes descritos em ações sociais (Alves-Mazzottl; Gewandsznajder, 1999; Denzin; Lincoln, 2006)

Diferentemente da abordagem quantitativa, que se preocupa com a mensuração de variáveis, a qualitativa foca na análise de processos, relações, intenções e sentidos, sendo especialmente útil quando se busca compreender fenômenos complexos e dinâmicos, como é o caso das organizações em contextos regulados (Denzin e Lincoln, 2018). Essa abordagem permite que o pesquisador atue como instrumento central da investigação, interagindo com os sujeitos e interpretando os dados à luz do referencial teórico adotado (Merriam e Tisdell, 2016). No presente estudo, a abordagem qualitativa mostra-se adequada por possibilitar a análise das capacidades dinâmicas, a partir das percepções dos gestores e da observação das práticas organizacionais inseridas em um ambiente complexo e regulado.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo prover a compreensão de determinado fenômeno e podem se constituir na primeira etapa de uma investigação mais ampla. O produto final da pesquisa exploratória é um problema mais esclarecido que proporciona um nível de detalhamento passível da realização de investigações posteriores, mediante o emprego de procedimentos mais sistematizados. Segundo Gil (2007), esse tipo de pesquisa tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias.

O caráter exploratório deste estudo justifica-se pela intenção de compreender como os microfundamentos das CDs se manifestam em PMEs nos laboratórios de análises clínicas em um contexto marcado por forte regulação, exigências normativas rigorosas e constante necessidade de adaptação.

Por estudo de caso, entende-se o procedimento de pesquisa e análise de espaço e tempo que considera as situações, os acontecimentos, os participantes e suas inferências em uma situação particular (Eisenhardt, 1989). Para Mariotto *et al.* (2013), um estudo de caso pode ser considerado um gênero literário com muitas aplicações diferentes utilizado em diferentes campos de aprendizagem. Os autores definem um estudo de caso ainda como uma descrição detalhada de uma situação de gestão. Já para Flick (2008) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo múltiplo de casos é indicado por Eisenhardt (1989) para situações em que se deseja assegurar a explanação de uma temática através de análise comparativa e que diferencie os contextos, os participantes e os processos.

Nessa pesquisa, o estudo múltiplo de casos é adequado uma vez que permite analisar diferentes unidades de análise de forma comparativa e aprofundada, contribuindo para a compreensão de fenômenos complexos em contextos organizacionais diversos corroborando com Yin (2015). Por meio dessa abordagem pode-se realizar uma replicação teórica das CDs com investigação dos microfundamentos de Teece (2007) observando que a teoria proposta sustenta-se em diferentes cenários, fortalecendo a validade externa dos achados e a robustez das inferências teóricas. Segundo Merriam (1998), essa abordagem também favorece a construção de conhecimento aplicado, especialmente em campos como administração, educação e saúde, onde a compreensão de experiências situadas é essencial para a produção científica com relevância prática.

O estudo busca analisar como as dimensões de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* são operacionalizadas por gestores dessas organizações, a partir de diferentes estratégias internas, processos de aprendizagem, reconfiguração de recursos e respostas às pressões externas, observando-se não apenas a identificação de padrões de comportamento estratégico, mas também a compreensão dos mecanismos por meio dos quais essas PMEs desenvolvem competências organizacionais para sustentar seu desempenho e conformidade em um ambiente altamente regulado.

Quanto à dimensão de tempo, esse estudo é transversal, uma vez que percebe variáveis de interesse em um único ponto do tempo (Malhotra, 2001). Segundo Yin (2015), o estudo transversal é apropriado quando o objetivo é descrever ou explorar determinado contexto em sua configuração atual, proporcionando uma análise profunda temporalmente e as mudanças ocorridas com o passar do tempo. Tais estudos permitem, por exemplo, visualizar alterações ocorridas na gestão estratégica das empresas ao longo das diferentes etapas da existência organizacional.

No estudo, explora-se o histórico da empresa considerando os últimos cinco anos, esse recorte temporal é importante para o objetivo deste estudo, a entrevista conduzida levou em consideração o processo de abertura da empresa, e, o que oportunizou a iniciativa por parte do entrevistado, essa pergunta está atrelada ao microfundamento *sensing*, discute-se ela com maior profundidade na seção de resultados.

A escolha da pesquisa qualitativa permite tratar uma diversa e complexa variedade de evidências reunidas, como entrevistas, documentos e observação, e pelo potencial em contribuir com o entendimento sobre fenômenos atuais e complexos que fazem parte dos processos organizacionais (Yin, 2015).

3.3 Escolha dos Casos

O estudo foi realizado em dez laboratórios privados, localizados em nove municípios do Estado do Ceará, todos participantes da Associação dos Laboratórios de Análises Clínicas e Patológicas do Nordeste (ALAP). Os critérios de inclusão dos casos encontram-se descritos no quadro abaixo:

Quadro 7– Critérios de inclusão para as escolhas das Empresas Estudadas

Critérios de Inclusão	Descrição
Relevância regional	Laboratórios com reconhecimento no setor e importância no contexto regional do Ceará.
Classificação como PME	Empresas enquadradas como pequenas e médias, com estrutura organizacional consistente.
Acesso ao campo	Abertura dos gestores para participação no estudo e viabilidade de acesso para coleta de dados.

Acreditações e certificações	Laboratórios com acreditações reconhecidas (ex.: PALC ¹ , DICQ ² , ISO ³), indicativas de maturidade organizacional.
Localização geográfica no estado	Distribuição entre capital e interior, visando analisar a influência do contexto local.
Qualificação e articulação dos gestores	Gestores com boa formação acadêmica e experiência na área, facilitando a análise das práticas gerenciais.
Participação em associações e sociedades científicas	Vínculos com associações de classe e sociedades científicas, permitindo investigar o associativismo.
Presença digital e imagem institucional	Instituições com boa apresentação em sites e redes sociais, transmitindo profissionalismo e confiabilidade.
Tempo de funcionamento	A heterogeneidade da existência do laboratório variando de 10 a 68 anos, permitindo identificar a força das capacidades dinâmicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Quadro 7 descreve os critérios de escolha dos casos e sua descrição e a ênfase ao associativismo, que tem se mostrado tendência no mercado das PMEs como meio de sobrevida e longevidade. Estudos demonstram que a associação entre pequenas e médias empresas propicia *economias de escala, acesso a novos mercados, poder de negociação coletivo e inovação*

¹ PALC: É o Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML), que certifica laboratórios quanto à conformidade técnica e o padrão de qualidade. Disponível em: <https://www.sbpc.org.br/pt/qualidade/programa-de-acreditacao-de-laboratorios-clinicos-palc>. Acesso em: 21 jul. 2025.

² O DICQ, trata-se de um sistema de diagnóstico e certificação de qualidade para laboratórios clínicos que foi desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC), que avalia e certifica a conformidade dos processos laboratoriais em consonância com o padrão nacional de qualidade exigido. SBAC - Disponível em: <https://www.sbac.org.br/dicq>. Acesso em: 12 ago. 2025.

³ ISO: Organização Internacional de Normalização que desenvolve normas técnicas internacional. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/56115.html>. Acesso em: 12 ago. 2025.

colaborativa, permitindo reduzir custos operacionais e ampliar a competitividade (Balestrin *et al.*, 2010; Sebrae, 2023). Esses critérios foram definidos visando um retorno ao mercado de diagnóstico laboratorial com foco na estratégia, condição *sine quanon* para permanência no mercado.

Embora os laboratórios acreditados tenham integrado os critérios de inclusão, laboratórios não acreditados também foram considerados na pesquisa, visando possibilitar uma comparação entre esses grupos. Como critério de exclusão, não foram incluídas empresas que não fossem associadas a nenhuma entidade representativa.

Figura 5 - Histórico da ALAP e seu avanço em número de associados



Fonte: ALAP Nordeste (2025).

Os dados da Figura 5 demostram o avanço da Associação em um curto espaço de tempo, e pode ser um meio promissor de aplicação da Teoria das Capacidades Dinâmicas. O Congralap é um congresso promovido pela direção e associados sem fins lucrativos, com um público-alvo de proprietários de laboratórios com objetivo de fazer negociações e *networking*. A programação é dividida em feira com fornecedores diversos do Brasil, com equipamentos voltados às PMEs e palestras com conteúdo exclusivo sobre gestão. Acredita-se que esse estudo traz evidências científicas para as associações do Brasil como um todo, uma vez que os principais desafios se repetem entre eles, destacam-se dentre esses gargalos a limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Figura 6 – Qualificação Geral dos Laboratórios Associados



- 40 LABORATÓRIOS ASSOCIADOS**
- 09 LABORATÓRIOS ACREDITADOS**
- 08 LABORATÓRIOS COM ISO 9001**
- 13 LABORATÓRIOS COM SELO SEBRAE DE QUALIDADE**

Fonte: ALAP Nordeste (2025).

A qualificação dos laboratórios associados representa um aspecto importante para o estudo, conferindo maior robustez e dinamismo ao crescimento coletivo através das ações descritas na figura abaixo:

Figura 7 – Principais Benefícios da ALAP aos Laboratórios Associados



Fonte: ALAP Nordeste (2025).

Os laboratórios participantes da pesquisa são PMEs localizados no interior do Ceará, com exceção de um situado na capital do estado. Ambos são altamente regulamentados pelas ANVISAs locais, entendendo que sofrem

influência direta e diferenciadas de seus órgãos regulamentadores. Dentre eles, existem laboratórios familiares e foram concedidas entrevistas de gestores da primeira e segunda geração. A heterogeneidade do tempo de funcionamento dos laboratórios foi um ponto-chave para muitos entendimentos em relação aos microfundamentos das CDs.

A localização das empresas estudadas está definida na figura abaixo, representativa do Estado do Ceará. Pode-se observar a heterogeneidade da localização geográfica no mapa com o objetivo de identificar a ligação entre perfil e localização da região com a aplicação dos microfundamentos de *sensing, seizing e reconfiguring*.

Figura 8 – Localização geográfica dos municípios pertencentes ao estudo no Estado do Ceará com um recorte do mapa do Brasil



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3.4 Coleta de dados

O detalhamento dos elementos metodológicos considerados no processo de coleta de dados é importante para o entendimento de como as informações são reveladas e verificadas. Para alcançar os objetivos propostos, foram adotadas diferentes técnicas de pesquisa, como a coleta de dados

através de entrevistas em profundidade, a observação participante e a análise de dados secundários. A conjunção dessas técnicas de coleta de dados possibilitou o desenvolvimento da análise crítica e reflexiva dos dados reunidos, onde permitiu uma melhor compreensão do objeto de pesquisa (Merriam, 1998).

Após a escolha dos casos foi entregue pessoalmente aos gestores proprietários dos Laboratórios selecionados uma Carta de Intenção, que se encontra no Apêndice A deste estudo, durante o Congresso da ALAP em setembro de 2023. Após o aceite, realizou-se uma busca sobre as cidades e suas regiões descritas com sua população no Quadro 8. As titulações das empresas se fizeram necessário para triangulação de dados posteriores.

Quadro 8 - Municípios do Ceará que fazem parte do estudo, incluindo população e o indicativo correspondente ao laboratório privado a ser estudado

CIDADE	QTD DE LABORATÓRIOS	POPULAÇÃO	LABORATÓRIO	ACREDITAÇÕES
Sobral	1	197.613 habitantes	A	DICQ
Itapipoca	1	122.220 habitantes	B	ISO 9001, DICQ
Iguatu	1	100.053 habitantes	C	ISO 9001, DICQ
Iguatu	1	100.053 habitantes	D	Não possui
Aracati	1	75.112 habitantes	E	ISO 9001, DICQ
Crateús	1	72.853 habitantes	F	DICQ
Morada Nova	1	61.713 habitantes	G	Não possui
Baturité	1	32.968 habitantes	H	ISO 9001, DICQ
Independência	1	24.024 habitantes	I	Não possui
Fortaleza	1	2.428.708 habitantes	J	PALM

Fonte: IBGE (2025).

No Quadro 8 estão apresentados cada um dos laboratórios participantes da coleta, identificados por letras alfabéticas de modo a preservar o anonimato dos participantes respaldados pelos princípios éticos. Possuem quantitativo de habitantes significativos, sendo referência em suas regiões.

As entrevistas foram marcadas previamente por contato telefônico com os gestores de acordo com suas disponibilidades. Realizaram-se reuniões preliminares on-line de orientação para realização da pesquisa nos laboratórios devido à distância do ponto de origem da pesquisadora. O momento foi importante para construção das percepções iniciais junto aos respondentes gestores e colaboradores presentes.

Antes da coleta de dados em campo, alguns instrumentos se fizeram necessários, os quais encontram-se descritos no quadro abaixo:

Quadro 9 - Instrumentos norteadores da pesquisa

• Carta de Intenção
• Protocolo de estudo de caso
• Roteiro de campo em formato apresentação
• <i>Codebook</i>
• Termo de Anuênciia

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O protocolo de estudo de caso, disponível no Apêndice B, foi estruturado e apresentado na defesa da qualificação da pesquisa e, trata-se de um importante norteador do estudo, sua construção originou-se a partir das informações teóricas e metodológicas da pesquisa. Este instrumento permitiu a legitimação de uma postura aplicável ao campo, realizada de forma oportuna e imparcial (Yin, 2015).

Um roteiro de campo foi elaborado a partir de elementos-chave dos microfundamentos das Capacidades Dinâmicas que se enquadram no setor específico do objeto de estudo que são os Laboratórios para apresentação aos gestores no campo, em anexo no Apêndice C.

Como forma de organizar os códigos/termos-chave do estudo foi criado um *codebook* levado em campo presente no Apêndice D. O *codebook* é dedutivo orientado pela Teoria das Capacidades Dinâmicas e seus microfundamentos (Teece, 2007). Ele foi validado por especialistas notáveis no campo de atuação buscando fortalecer a credibilidade da pesquisa que foi integrada pela triangulação dos dados. A apresentação do roteiro em formato de aula aos gestores foi formulada a partir do *codebook*, e foi esclarecedor

para que os gestores compreendessem um pouco do trabalho e a Teoria das Capacidades Dinâmicas. A validação contou com exame individual de cada item com essência em seus propósitos e potencial de colaboração para a obtenção dos objetivos da coleta de dados primários. Os instrumentos de pesquisa descritos foram validados antes da ida ao campo de estudo e foram construídos de modo a reduzir contratemplos e orientar a pesquisa em campo.

3.5 Coleta de dados no Campo

A coleta de campo foi realizada com entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com os gestores com investigação participante e análise de dados secundários com os gestores dos Laboratórios de Análises Clínicas. As perguntas foram elaboradas de forma a possibilitar a compreensão e a identificação das Capacidades Dinâmicas em pequenas e médias empresas no contexto de indústrias altamente regulamentadas.

A pesquisa de campo aconteceu durante os anos de 2024 e 2025. A busca de dados primários ocorreu na formatação presencial. As entrevistas foram gravadas em áudio no gravador do celular, as quais foram previamente autorizadas pelos respondentes gestores na pesquisa no momento da solicitação para participação e de forma prévia de cada gravação com consentimento para apreensão das falas e imagem dos respondentes com assinatura da Carta de anuênciaria descrita no Apêndice E.

Assim, todas as entrevistas ocorreram no formato presencial, atingindo um raio de 2.000 km no Estado do Ceará, tal fato, corroborou para uma ação sistemática de laboratórios que convergem e conversam entre si. As entrevistas presenciais permitiram uma robustez de percepções nas informações. A captação das expressões faciais, gestos e entonações enriqueceram a interpretação dos dados. Além disso, a presença física contribuiu para o engajamento, fortalecendo o vínculo durante a coleta de dados e possibilitando adaptar a condução da entrevista conforme o contexto e as reações dos entrevistados.

Segundo Flick (2009), esse tipo de interação direta é fundamental para garantir a profundidade e a riqueza das informações em investigações que

buscam compreender experiências, percepções e construções sociais complexas. As entrevistas ocorreram dentro dos laboratórios nas cidades descritas no quadro, nas salas dos gestores sem nenhuma interrupção. A entrevista foi bem conduzida possivelmente pelos esclarecimentos prévios e os entrevistados em momento algum se constrangeram no tocante as informações. Pelo contrário, foram todos muito solícitos, entregando brindes e agradecendo ao final, deixando perceptível que o campo é fértil para pesquisas. Adicionalmente, buscou-se dados secundários de diversos meios de acesso partilhado e de acesso limitado. Todas as variedades de dados de comunicação consultados fizeram parte da contextualização da pesquisa recomendada.

Durante a condução das entrevistas, manteve-se a investigação participante com interação com os entrevistados, deixando-os bem à vontade e seguros no compartilhamento das informações. Buscou-se na ocasião a construção de uma relação pautada pela confiança, diálogo e colaboração, nesse espaço, a construção do conhecimento é mútua, e o pensamento crítico-reflexivo é desenvolvido em conjunto. Antes das entrevistas foram realizadas visitas em todos os setores do laboratório onde obteve-se explicações acerca de fluxos e rotinas com participação de alguns colaboradores. Essa ação foi de suma importância no estudo, uma vez que as percepções visuais foram instigadas, principalmente em relação à infraestrutura da recepção.

Alguns laboratórios, mesmo dentre os maiores que compõem o estudo, apresentavam espaço reduzido, sem conforto, em cores monocromáticas. Enquanto outros, apresentavam um espaço confortável, acolhedor com colaboradoras diferenciadas e a política da qualidade bem visível em adesivos de grande porte na recepção. A faixada do prédio de vidro suntuosa exibia a logomarca dos selos de acreditação deixando bem claro a população que a qualidade era seu diferencial competitivo em imagens.

Importante ressaltar que as entrevistas foram previamente marcadas em horário de fluxo intenso de clientes para que a rotina pudesse ser observada e vivenciada mesmo que de forma indireta.

As entrevistas iniciaram com a explanação do trabalho, através de slides com justificativa da escolha da empresa, apresentação da instituição Unisinos a fim de deixar os gestores respondentes com segurança e trazer respaldo

metodológico, uma vez que as pesquisas científicas nesse campo de estudo são pouco exploradas. Essa apresentação é denominada roteiro de campo. Ressaltou-se também as contribuições para as sociedades científicas do setor após a conclusão da tese. A apresentação dos slides encontra-se nos apêndices do estudo.

Conforme Flick (2018), além das competências da fala e da escuta, utilizadas nas entrevistas, a observação é outra habilidade cotidiana metodologicamente sistematizada e aplicada na pesquisa qualitativa. Segundo o autor supracitado, as observações envolvem praticamente todos os sentidos – visão, audição, percepção e olfato. A junção desses procedimentos de coleta permite o aperfeiçoamento da investigação crítica-reflexiva dos dados reunidos e possibilita um melhor aprendizado do objeto de pesquisa. A coleta de evidências relevantes recebeu especial atenção, a partir dela, direcionou-se a análise para os aspectos centrais do estudo, conforme recomenda Yin (2015).

A compreensão da realidade local de cada empresa visitada trouxe muitas reflexões e experiências para o estudo, desse modo, significados culturais também foram absorvidos, uma vez que os laboratórios estão situados em regiões distintas do Estado do Ceará, a geografia no qual estão inseridos é diversa, há aqueles que se situam no litoral, serra e sertão, ambientes antagônicos e cujo contexto tem suas singularidades. Algumas regiões, do ponto de vista geográfico, eram de difícil acesso, isoladas e apesar de pequenas bem localizadas próximas a polos industriais. Em cada cidade foi realizado um passeio pelos principais pontos históricos com o objetivo de conhecer e tentar captar o perfil da região, trazendo uma visão diferenciada do contexto e da estratégia de cada empresa.

Os dados secundários como comprovações de certificações de qualidade como Acreditações, selos de qualidade Sebrae, histórico da empresa e demais dados relevantes para esse estudo foram solicitados aos gestores e prontamente atendidos e empregados na triangulação de dados. Antes das entrevistas foi realizada uma busca na web sobre as cidades onde os laboratórios estão situados e também sobre as empresas estudadas. É pertinente destacar que o rigor metodológico e ético foi seguido em todas as etapas do desenvolvimento do estudo.

Quadro 9 – Laboratórios estudados, idade, colaboradores e gestores respondentes

LABORATÓRIO	ANOS	COLABORADORES	GESTORES RESPONDENTES	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	TEMPO DE ENTREVISTA
A	47	75	01	CEO	10	28 minutos
B	13	52	03	CEO/ GERENTE	*13/5	110 minutos
C	40	36	02	GESTOR DA QUALIDADE	13	64 minutos
D	65	28	02	CEO / GERENTE	*40/12	81 minutos
E	23	36	02	CEO	23	101 minutos
F	30	36	01	CEO	19	42 minutos
G	31	38	01	CEO	31	58 minutos
H	18	35	02	GESTORES	18	67 minutos
I	25	8	01	CEO	25	32 minutos
J	11	30	01	CEO	11	72 minutos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O quadro acima foi criado com o objetivo de proporcionar uma melhor percepção da possível existência de relação entre o tempo de empresa no mercado e os microfundamentos *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. O número de

colaboradores pode trazer *insights* no comparativo entre os laboratórios e o tempo de empresa no quesito desempenho e estratégia.

O laboratório B foi o primeiro visitado e, após a entrevista com o CEO, foi realizada entrevista com a gerente. Porém, as contribuições foram muito pequenas e não se conseguiu explorar os microfundamentos da Teoria das Capacidades Dinâmicas inferidas no roteiro das entrevistas apresentado no Apêndice C do estudo. A partir dessa perspectiva, possivelmente pelo baixo nível de especialização dos colaboradores em PMEs, passou-se a entrevistar apenas CEO e gestores. A CEO respondente do laboratório D solicitou a presença da gerente na entrevista.

A coleta de dados foi um processo intenso que exigiu organização e tempo hábil para fazer correlações e transcrições de maneira adequada. A densidade das informações compartilhadas pelos gestores e a grande robustez oferecida no momento da entrevista, fez com que elas fossem programadas pela necessidade de uma análise aprofundada de cada entrevista e contextos intrínsecos a este processo de coleta.

3.6 Procedimento para análise de dados

Para responder à pergunta norteadora do estudo que é entender como as PMEs na indústria regulamentada da saúde no setor dos laboratórios clínicos podem ter mais chances de crescimento por aumento de desempenho por meio das capacidades dinâmicas, foram realizadas entrevistas com gestores em busca de encontrar padrões, similaridades e pontos de convergência nas falas.

Buscou-se não apenas descrever os achados e os caminhos percorridos em campo, mas também, compreender os significados mais profundos das falas dos participantes, indo além do sentido literal das informações, conforme propõe Bardin (2016).

Em conformidade com Bardin (2010), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que utiliza procedimentos sistemáticos e descrição de objetivos para o conteúdo da mensagem.

Essa seção tem como objetivo detalhar as etapas da análise de dados conforme especificados na figura abaixo. Essas etapas precederam de leitura flutuante e análise de documentos a serem examinados. Esses documentos são provenientes da pesquisa de campo, sites das empresas e publicações corporativas das redes sociais que refletem mudanças relevantes nos laboratórios e em suas estruturas, servindo de complemento às entrevistas realizadas.

Quadro 10 – Etapas da análise de dados

• Importação dos Dados
• Codificação dos Dados
• Organização dos Códigos
• Análise dos Dados
• Exploração dos Dados
• Exportação dos Resultados

Fonte: Elaboração Própria (2025).

Após a realização de cada entrevista, as falas dos gestores foram transcritas e uma leitura flutuante minuciosa foi realizada buscando identificar os microfundamentos das capacidades dinâmicas. O sensing sempre se mostrou mais claro e evidente, enquanto *seizing* e *reconfiguring* por muitas vezes apresentavam-se diferenciáveis e de difícil entendimento na leitura inicial. Para auxiliar na organização, codificação e interpretação dos dados qualitativos provenientes das entrevistas e documentos, utilizou-se o software NVivo versão 15, o qual sistematizou o grande volume de informações textuais facilitando a identificação das categorias. Os dados da leitura flutuantes não foram necessários no programa, mas ajudaram em percepções importantes. O software apresenta uma plataforma intuitiva e suas ferramentas analíticas possibilitaram uma análise mais aprofundada dos dados, ampliando a confiabilidade e a rastreabilidade dos resultados obtidos.

O NVivo foi utilizado como suporte na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), permitindo conectar trechos relevantes das entrevistas às categorias teóricas definidas, além de permitir a geração de gráficos e mapas que contribuíram para uma visão mais estruturada dos achados. O software auxiliou no exame e na análise do conteúdo coletado e é importante destacar que o emprego dele requer um grande esforço por parte do pesquisador que potencializa e direciona os resultados da pesquisa através do alcance e da profundidade das análises. De acordo com Bandeira-de-Melo (2006), os relatórios produzidos pelos softwares favorecem a análise circular dos dados, surgindo *insights* no decorrer da pesquisa que auxiliam no processo de análise.

Inicialmente os arquivos com as entrevistas transcritas foram carregados no software, essa etapa se constitui da importação dos dados. Em seguida, foi realizada a codificação dos dados, etapa considerada a mais importante. Os trechos de cada entrevista foram lidos minunciosamente e marcados trechos relevantes atribuindo códigos analíticos que no estudo chamamos de códigos iniciais. Esses códigos são categorias analíticas que foram emergentes dos dados de forma intuitiva apoiado no conhecimento do referencial teórico e do campo de estudo. Os códigos iniciais contribuíram para o desenvolvimento dos demais códigos e a associação entre compreensões empíricas, fundamentos teóricos e estatística qualitativa do Software NVivo. Com base nas características das Capacidades Dinâmicas (CDs), esses códigos iniciais além de terem sido construídas com base no software, também se alinharam aos núcleos de sentido e alinhamento conceitual das CDs com seus microfundamentos.

Os códigos foram criados a partir de núcleos de sentido e similaridade de palavras e foram identificados em um total de 48 códigos, onde cada código imergiu dos trechos e das falas dos entrevistados respaldados pelo referencial teórico. O procedimento em questão pode ser chamado de categorização ou codificação e diz respeito a desmembrar a mensagem original, reagrupando-a, posteriormente, em unidades representativas das teorias que fundamentam a pesquisa (Bardin, 2009).

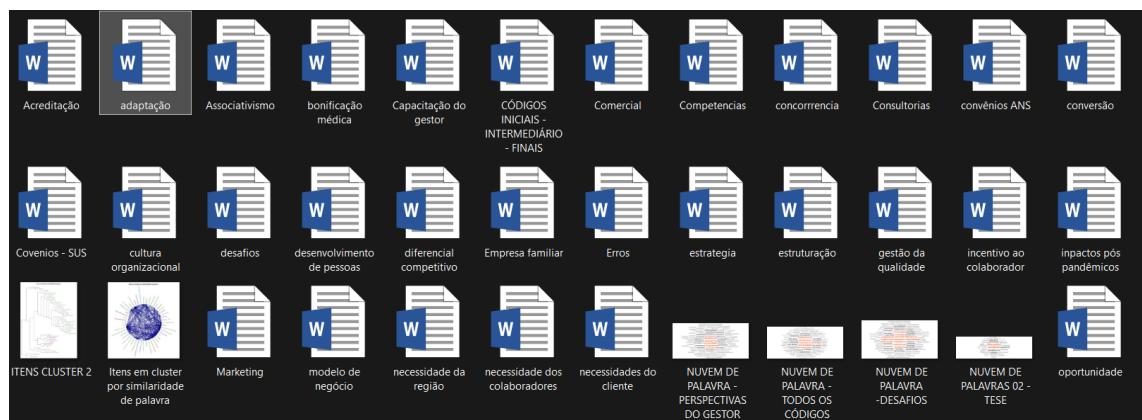
Dessa forma, o conhecimento do referencial teórico que fundamenta o estudo e sua habilidade na realização de estudos analíticos são elementos determinantes para a aplicação bem-sucedida dessa técnica de análise.

Levando-se em conta o Referencial Teórico e os objetivos propostos, foram definidas categorias acerca do processo de identificação de elementos relevantes ao se utilizar os microfundamentos da Teoria das Capacidades Dinâmicas para o desempenho das PMEs.

A categorização ou codificação foi vital para a entender a relação entre a teoria e os documentos reunidos através da coleta de dados primários e secundários. Segundo Yin (2015), as diversas etapas resultam em ricos indícios capazes de evidenciar as proposições teóricas propostas pelo estudo múltiplo de caso.

A terceira etapa deu-se pela organização dos códigos iniciais totalizando 48 códigos descritos na tabela 1 na seção de resultados e discussões. Uma outra organização foi realizada por laboratórios com as falas das entrevistas classificadas nos códigos iniciais. Essa dupla organização foi realizada com o intuito de facilitar a extração de trechos das entrevistas para a discussão do trabalho.

Figura 9 – Organização dos códigos iniciais analíticos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Figura 10 – Organização dos códigos e laboratórios a partir do Nvivo, imagem da tela original.

Nome: Acreditação

<Arquivos\\ENTREVISTA DR. MOACIR FARIAS JÚNIOR> - 2 referências codificadas [0,23% Cobertura]

Referência 1 - 0,13% Cobertura

¶80: sai muito caro para a gente.

¶81:

Referência 2 - 0,10% Cobertura

¶82: o povo nem sabe o que é.

<Arquivos\\ENTREVISTA DO LABJAB> - § 1 referência codificada [0,10% Cobertura]

Referência 1 - 0,10% Cobertura

¶235: preparar o laboratório para acreditações

<Arquivos\\ENTREVISTA DR. MOACIR FARIAS JÚNIOR> - § 4 referências codificadas [0,78% Cobertura]

Referência 1 - 0,32% Cobertura

¶33: Eu que tenho um selo de acreditado, eu tenho um custo maior do que um que não tem um um selo de acreditado.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na quarta etapa fez-se o cruzamento dos códigos para gerar relatórios, nuvens de palavras, dendograma e nós de cluster por similaridade de palavras dos códigos iniciais. Em seguida, foram realizadas consultas e diversas explorações dos dados com entendimento de que o software disponibiliza inúmeras possibilidades de cruzamento de dados oferecendo subsídios para diversos trabalhos posteriores.

Os resultados encontrados que apresentaram alinhamento ao referencial teórico foram exportados a essa pesquisa e encontram-se na seção de resultados e discussões a seguir. Após a conclusão da quarta etapa, teve início o processo de construção das categorias finais, e foram formadas a partir do conhecimento empírico e da análise dos relatórios gerados pelo software, levando em consideração os resultados dos nós de *clusters* e dendogramas.

Para a análise de dados, foi necessário o total e amplo domínio do suporte teórico, pois, a pesquisa qualitativa realiza análise e exame de caráter estrutural na intenção de observar o agrupamento dos diversos itens e de

encontrar significados nas relações (aparentes ou latentes) que juntam os itens entre si em forma de estrutura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com vistas a responder ao problema e aos objetivos da pesquisa, os dados coletados foram previamente analisados por meio da análise categorial, conforme descreve Bardin (2011) e com o Suporte do Software N vivo 15. As coletas de dados deste estudo foram realizadas em Laboratórios de Análises Clínicas do estado do Ceará pertencentes à Indústria Regulamentada da Saúde, perfazendo um total de 10 entrevistas semiestruturadas e exploratórias.

A seção está estruturada a partir das categorias de análise do estudo, que são as Capacidades Dinâmicas com suas dimensões, Indústria Regulamentada da Saúde, PMEs e Desempenho. Os códigos encontrados nos discursos das entrevistas se enquadram ao longo das categorias apresentadas abaixo.

O processo de formação dos códigos concretizou-se conforme orientado por Bardin (1977). Após a seleção do material e a leitura flutuante, a exploração foi realizada por meio da codificação, que, deu-se em função da inferência através da identificação objetiva de características dos discursos, construídas em unidades de registros, para então, efetuar-se a categorização progressiva.

Os códigos foram criados com base nos núcleos de sentido e similaridade de palavras conforme orienta Bardin (2011). Com isso, foram identificados os códigos iniciais, também chamadas de nós, que se configuram como as primeiras impressões acerca da realidade empresarial dos gestores de laboratórios de análises clínicas, ou seja, são resultados do processo de codificação das entrevistas transcritas, que se configuram em um total de 48 códigos apresentados na tabela abaixo. Cada código constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados, bem como o respaldo do referencial teórico.

Na Tabela 1 são apresentados os 48 códigos e a porcentagem de codificação que fornece subsídios para compreender a frequência em que as falas são similares e se repetem refletindo a utilização do software para respaldar a escolha desses códigos iniciais. O número de fontes é definido pela quantidade de documentos analisados; o número de referências de codificação se refere à quantidade de vezes que foi atribuído um discurso das

entrevistas ao código associado, e a porcentagem de cobertura é constituída pela quantificação em porcentagem das vezes que os discursos se associaram. Essa descrição é necessária para compreensão da estatística em relação à similaridade das palavras. Dessa forma, os códigos iniciais foram analisados por meio de operações estatísticas e foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, com o objetivo de validação que suportasse a seleção dos resultados na Tabela.

Tabela 1 – Distribuição dos códigos iniciais e suas estatísticas de codificação

Códigos Iniciais/Nós	Número de Fontes	Número de Referências de Codificação	Porcentagem de Cobertura Codificada
Acreditação	8	35	7,36%
Gestão da qualidade	10	53	13,05%
Adaptação	7	24	9,02%
Associativismo	3	6	1,71%
Capacitação do gestor	5	10	2,69%
Desenvolvimento de pessoas	9	38	9,85%
Consultorias	3	10	2,96%
Comercial	5	21	6,46%
Concorrências	7	30	7,07%
Conversão	4	8	1,22%
Competências	3	4	0,56%
Convênio ANS	5	12	5,1%
Convênio SUS	6	25	3,91%
Cultura Organizacional	8	34	13,51%
Desafios	9	98	32,77%
Bonificação médica	4	9	3,69%
Diferencial competitivo	7	21	5,84%
Tecnologia	6	9	2,4%
Empresa familiar	2	8	5,76%
Tempo de empresa	1	6	4,5%
Sociedade	4	11	2,66%
Erros	1	1	0,44%
Riscos	2	3	0,71%
Estratégia	10	93	29,15%
Soluções estratégicas	9	51	18,22%
Modelo de negócio	2	13	4,44%
Estruturação	10	66	24,24%
Marketing	5	22	6,61%
Rituais administrativos	3	6	1,76%
Impactos pós-pandêmicos	6	27	8,44%
Necessidade da região	1	1	0,1%
Perfil da região	9	40	10,19%

Política	2	3	0,74%
Necessidade dos colaboradores	6	10	2,64%
Incentivo ao colaborador	3	11	2,53%
Necessidades dos clientes	6	17	5,58%
Satisfação do cliente	2	4	0,41%
Oportunidades	5	18	6,59%
Parcerias com universidades	3	5	0,92%
Parcerias estratégicas	8	15	2,22%
Terceirização de serviços- exames	2	3	1,15%
Perfil do gestor	9	57	12,11%
Perspectiva do gestor	8	103	32,59%
Persistência do empreendedor	7	25	7,04%
PME	1	4	1,8%
Referência de serviço	6	10	2,49%
RSC	3	10	2,56%
Setor regulamentado	7	29	9,89%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

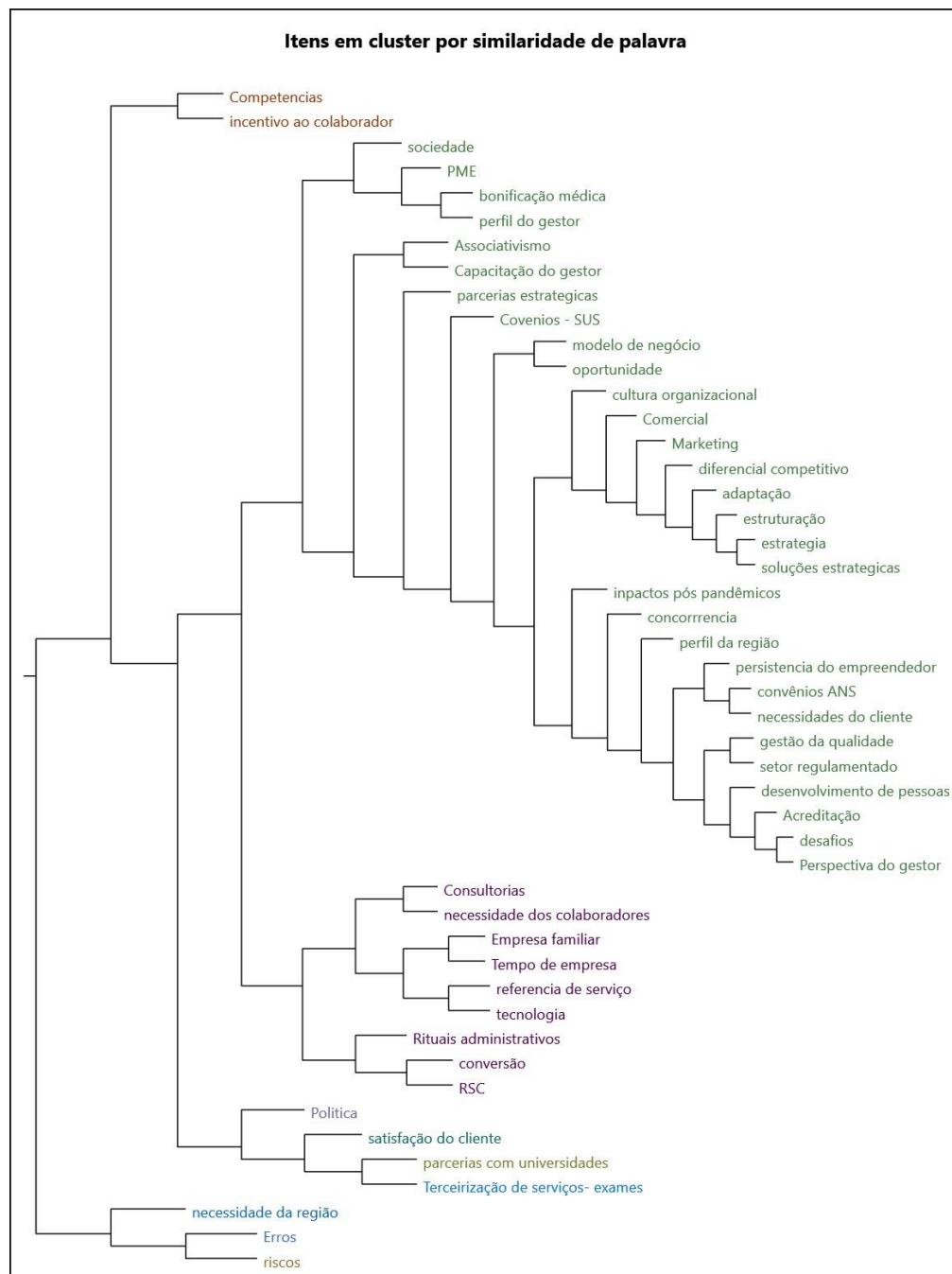
Em seguida, os resultados brutos foram tratados de forma a se tornarem significativos e válidos, baseados nos pressupostos teóricos do presente estudo. Os dados foram condensados e informações foram enfatizadas a fim de permitirem interpretações. Na perspectiva de Bardin (2016), o tratamento de resultados permite análises crítico-reflexivas acerca do fenômeno estudado. O conjunto de material coletado recebeu significado por meio de destaque e de condensação das informações que foram processadas, recebendo a nomenclatura de “referências”, termo utilizado durante a análise e apresentação dos resultados, por compreender que várias codificações apresentavam classificações muito próximas em um mesmo contexto da entrevista.

Os códigos iniciais foram analisados por meio de operações estatísticas a fim de promover uma validação que garantisse a síntese e seleção dos resultados, inferências e interpretações. Desse modo, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson para executar a análise de cluster e assim gerar um diagrama que agrupa os códigos iniciais caso tenham muitas palavras em comum.

A correlação de Pearson é uma técnica estatística amplamente utilizada para medir a força e a direção linear entre duas variáveis quantitativas contínuas. Sua aplicação nesse estudo justificou-se pelo objetivo de investigar a existência de associações lineares entre categorias de dados, permitindo avaliar o grau de dependência entre os pares de variáveis analisados.

Assim, no Dendograma a partir do Coeficiente de Correlação de Pearson podemos verificar a formação de oito clusters, identificados por cores na Figura 11. Identifica-se ainda, que na maioria dos códigos iniciais existem similaridades de palavras, o que gera uma rede de relações de grande significância entre os códigos.

Figura 11– Dendograma de Cluster por Similaridade de Palavras dos Códigos Inicias, Sobral, Ceará, 2025



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

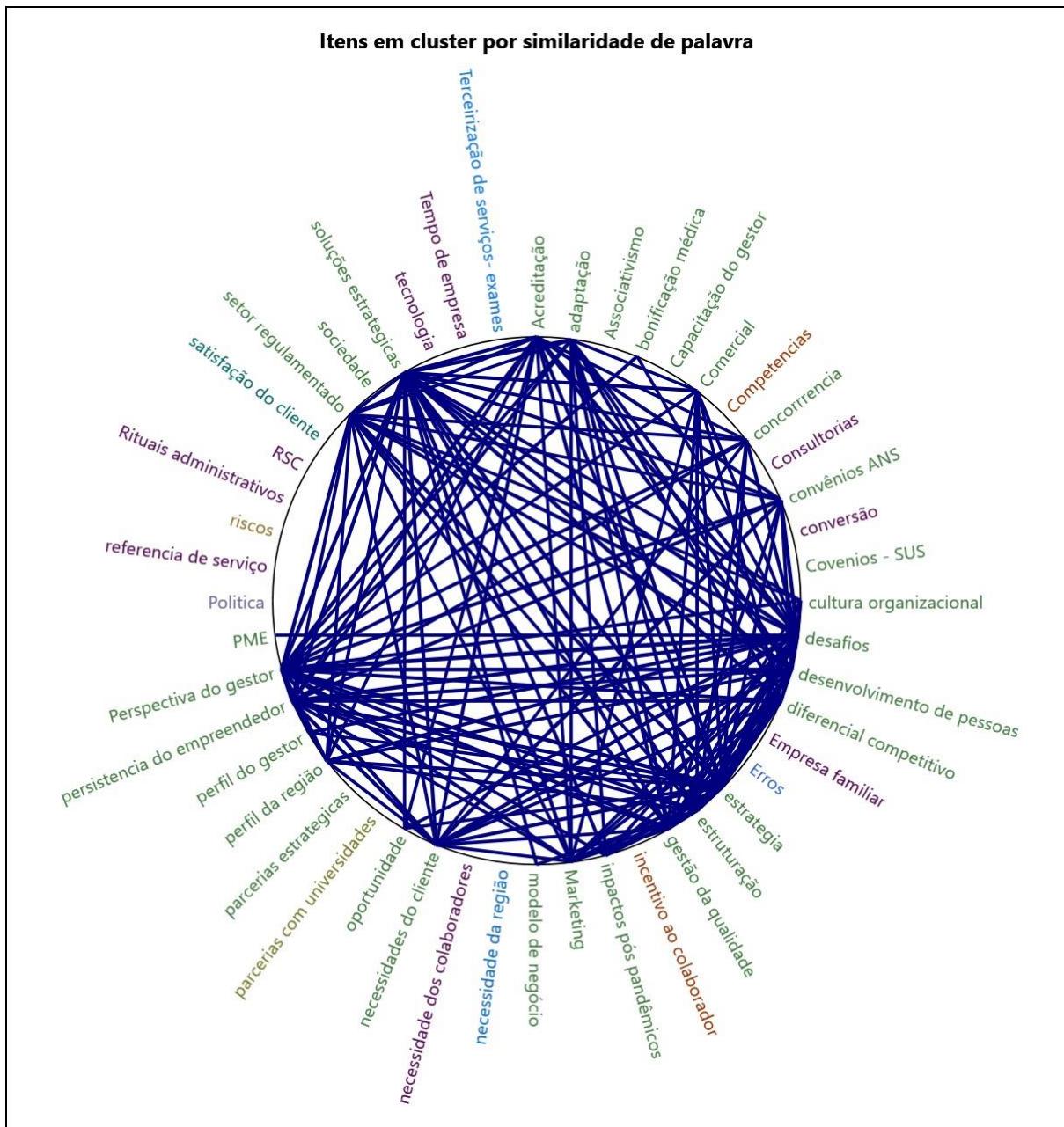
Desta forma, o Coeficiente de Correlação de Pearson (r) busca quantificar a força e a direção de uma relação linear, ou seja, estatisticamente, mensura a concordância de variáveis que se relacionam, o Coeficiente de Pearson (r) varia de -1 a 1, este sinal sugere a força de similaridade entre as categorias (Filho e Júnior, 2009).

Dancey e Reidy (2005) classificam o coeficiente em escalas de fraco a forte, compreendendo que: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte). Assim, os cálculos realizados para a relacionar todas as oito dimensões sugerem, em grande maioria, uma forte correlação que vão de $0,93$ a $0,70$, esses dados traduzem a robustez das categorias elencadas, caracterizando um ponto estratégico e fortalecedor dos resultados desta pesquisa em relação ao forte índice de evidência.

O dendograma de cluster dos códigos iniciais presentes na Figura 12 é demonstrado a partir da representação simbólica de uma mandala, como pode-se observar na figura, e significa a construção conjunta dos códigos que foram similares e que se concretizam conforme os diálogos apresentados pelos gestores, pelas vivências na gestão desses laboratórios.

Desta forma, a representação circular em forma de mandala que se evidencia na figura não apenas organiza visualmente os códigos iniciais agrupados, como também simboliza a interconexão dos discursos entre os participantes. A escolha representativa desta imagem reforça a ideia de que os sentidos atribuídos pelos gestores relacionam-se em movimento contínuo de construção coletiva, entrelaçando e se complementando, demonstrando que as experiências que foram compartilhadas dialogam entre si. A mandala torna-se um recurso visual que traduz a complexidade e a profundidade dessas interações.

Figura 12 – Nós de Cluster por Similaridade de Palavras dos Códigos Iniciais,
Sobral, Ceará, 2025.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Após a análise dos códigos iniciais por meio de operações estatísticas, realizou-se a inferência controlada, seguindo as recomendações de Bardin (2016), com o objetivo de interpretar o conjunto dos 48 códigos iniciais. Respaldado por critérios metodológicos de similaridade de palavras, discursos e conteúdo, chegou-se ao total de 12 códigos finais. Assim, a partir da construção de toda a análise das fontes, foram construídos códigos iniciais e finais conforme descrito no Quadro abaixo.

Quadro 11 – Descrição dos códigos iniciais e finais. Sobral, Ceará, 2025.

CÓDIGOS INICIAIS	CÓDIGOS FINAIS
Acreditação	Acreditação
Gestão da qualidade	
Adaptação	
Estruturação	
Rituais administrativos	
Associativismo	Parcerias
Parcerias Estratégicas	
Terceirização de serviços- exames	
Riscos	
Capacitação do gestor	
Desenvolvimento de pessoas	Desenvolvimento de Pessoas
Consultorias	
Comercial	
Concorrências	
Conversão	Competividade e Mercado
Impactos Pós – pandêmicos	
PME	
Convênio ANS	
Convênio SUS	Convênios
Setor regulamentado	
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional
Competências	

Empresa familiar	
Tempo de Empresa	
Sociedade	
Referência de Serviço	
Diferencial Competitivo	Tecnologia
Tecnologia	
Desafios	
Bonificação Médica	
Estratégia	
Soluções estratégicas	Estratégias e Soluções
Erros	
Modelo de negócio	
Necessidade da região	
Perfil da região	Perfil da Região
Política	
Necessidade dos colaboradores	Necessidades do
Incentivo ao colaborador	Colaborador
Necessidades dos clientes	
Oportunidades	Cliente como Foco
Satisfação do cliente	
Perfil do gestor	
RSC	
Perspectiva do gestor	Perfil do Gestor
Persistência do empreendedor	

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses são os códigos finais das entrevistas e, nos resultados, foram descritas as categorias de análise identificando onde os códigos se enquadram. Importante lembrar que os códigos podem apresentar elementos de enquadramento em mais de uma categoria de análise. Inicia-se a discussão dos resultados com as subcategorias de análises das CDs que são os microfundamentos.

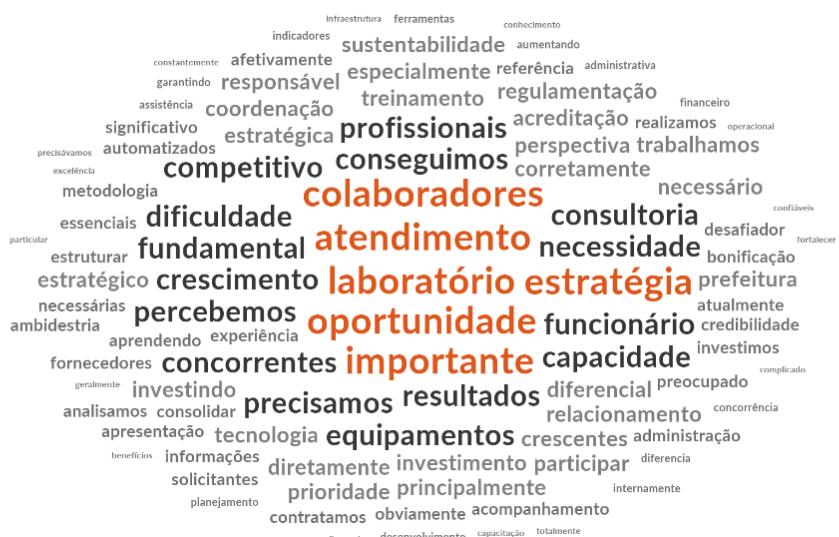
Com isso, destaca-se as nuvens de palavras geradas a partir das entrevistas dos dados analisados no Software NVivo 15. Assim, enfatiza-se as

palavras como qualidade, laboratório e atendimento evidenciando a importância desses aspectos para os participantes. Vale salientar que em todos os elementos das entrevistas realizadas a palavra “qualidade” repetiu-se 125 vezes, seguido de “laboratório” com 119 e “atendimento” com 56 repetições.

Tal achado é um reflexo que se traduz para além das perspectivas dos participantes, mas alinha-se à importância de compreender o papel estratégico e significativo do laboratório como uma PME do setor regulamentado da saúde, buscando sempre aprimorar-se para fornecer um atendimento adequado com foco na qualidade.

Neste contexto, palavras como estratégia, colaboradores, oportunidade, pacientes e trabalho também ganham destaque, isso traz uma reflexão importante sobre a necessidade de compreender os desafios atribuídos aos gestores de laboratórios a seguirem avançando para surgimento de oportunidades, aprimoramento de seus processos de trabalho, solidez das estratégias, apoio aos colaboradores e reconfiguração de ativos e estruturas gerando desempenho, lucratividade e perenidade aos laboratórios configurando a Teoria das Capacidades Dinâmicas e seus microfundamentos.

Figura 13 – Nuvem de Palavras a partir de todas as categorias. Sobral, Ceará, 2025.

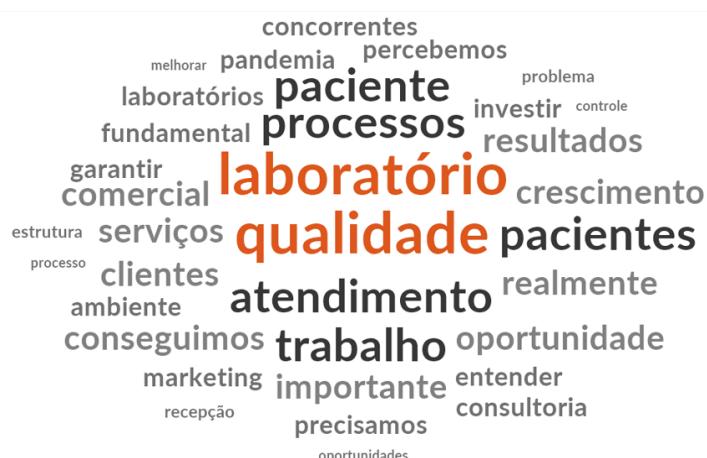


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Figura 13 traz como palavras-chave “oportunidade” e “estratégia”, as quais apresentam-se intrinsecamente ligadas à Teoria das Capacidades Dinâmicas. Enquanto a figura abaixo traz como principal desafio a qualidade que é o resultado final esperado dos rígidos padrões de qualidade na indústria regulamentada na contemporaneidade, principalmente pela Resolução da ANVISA, nº 978 de 6 de junho de 2025, alterada pela RDC 986/2025, publicada no Diário Oficial da União em 18 de agosto de 2025 com a inclusão de diretriz para serviços que realizam EAC para Doenças de Notificação Compulsória (DNC) (Brasil, 2025). A pandemia da COVID-19 enfatizou a necessidade de melhores cuidados de saúde e serviços laboratoriais de qualidade em todo o mundo Pawar *et al.* (2020). Há um foco renovado no fortalecimento dos processos nos laboratórios em todo o mundo para responder de forma rápida e eficaz aos riscos de saúde pública, emergências e cuidados de saúde dos pacientes (Subbian, 2021).

A RDC (Resolução da Diretoria Colegiada) obriga que os serviços que executam as atividades relacionadas ao exame de análises clínicas deve implementar um programa de gestão da qualidade que contemple no mínimo o gerenciamento das tecnologias, o gerenciamento dos riscos inerentes, a gestão de documentos, a gestão de pessoal e de educação permanente dos profissionais, o gerenciamento dos processos operacionais e a gestão do controle de qualidade.

Figura 14 – Nuvem de Palavras a partir da categoria desafios. Sobral, Ceará, 2025



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A seção abaixo é dividida na explanação dos microfundamentos das CDs correlacionando aos achados da pesquisa e fundamentos teóricos. Apesar das diversas descobertas nos códigos iniciais e finais do software N-VIVO foram escolhidos os códigos de maior relevância ao estudo como Acreditação, Parcerias, Desenvolvimento de pessoas, Competitividade e Mercados, Convênios, Cultura Organizacional, Tecnologia, Estratégias e Soluções, Perfil da Região, Necessidade do Colaborador, Cliente como foco e Perfil do Gestor.

4.1 Microfundamento da Capacidade Dinâmica Sensing

Cabe destacar que *sensing* se configura como a habilidade da organização em identificar, interpretar e antecipar oportunidades e ameaças no ambiente externo, reconhecimento das necessidades de mudança interna que envolvem iniciativas de inovação e adaptação (Teece, 2007), o estudo traz os códigos finais encontrados nas dimensões correspondentes alinhados à literatura.

4.1.1 Acreditação

A acreditação é um processo formal de avaliação independente, realizado por um organismo acreditador, que visa verificar se um determinado organismo de avaliação da conformidade — como um laboratório, uma certificadora ou uma instituição educacional — possui competência, imparcialidade e funcionamento consistente para desempenhar atividades específicas de avaliação de conformidade. Essa definição está em conformidade com a ISO/IEC 17000:2020, que estabelece os princípios gerais da acreditação e diferencia o conceito de certificação (ISO, 2020). A acreditação é feita em vários países por Organismos Nacionais de Acreditação independentes. A situação da Europa foi apresentada no Primeiro Simpósio Europeu sobre Gestão da Qualidade em Medicina Laboratorial, realizado em Paris em fevereiro de 2009 (Zima, 2017).

Para que alguns laboratórios enxergassem a acreditação como uma oportunidade, entenderam que apenas 2,3% dos laboratórios do Brasil a possuem e que poderia ser uma forma de se diferenciar no mercado. Para

sentir e moldar novas oportunidades os gestores participantes buscaram na literatura a temática e perceberam sua importância enaltecida na fala do participante a seguir: “[...] muitos desses processos, eles são para garantir qualidade, garantir segurança para o paciente [...]” (Participante F).

A exigência de cumprir a normas vigentes na RDC as empresas altamente regulamentadas, objeto desse estudo foram um gatilho para percepção da oportunidade. O DICQ mencionado a seguir é o órgão acreditador. “[...] O lado bom é que se você consegue cumprir à risca da legislação sanitária, você tem uma acreditação de graça, porque a legislação sanitária está muito parecida com o DICQ [...]” (Participante E).

Por outro lado, apesar do participante E vislumbrar a oportunidade, leva em consideração os desafios de pertencer à indústria altamente regulamentada.

[...] quando você trabalha muito regulamentado, o que eu percebo, que a gente tem até aqui nas análises que a gente faz, as ferramentas de mercado que a gente usa para isso, é a questão de custo. Eles são tão rigorosos que para você cumprir à risca que é a legislação, o teu custo é muito alto [...]. (Participante E).

No discurso da participante de Independência, observa-se que a temática ainda não faz parte da sua realidade, o que sugere que essa PME possui uma estratégia intuitiva e opera em nichos de mercado com pouco dinamismo e complexidade, tendo em vista que esse laboratório possui pouco *sensing* enquanto os demais apresentaram mais habilidades de reconhecer, sentir e moldar a oportunidade. Para Teece (2007), *sensing* envolve aprendizagem, interpretação e atividade criativa, como nas conclusões que ela tomou conforme trechos a seguir: “[...]sai muito caro para a gente[...], e, ainda, [...] o povo nem sabe o que é [...]. (Participante I)

Pode-se conceber que as percepções dos gestores são bem diferenciadas. Para Teece (2007), a capacidade de criar ou sentir oportunidades claramente não é distribuída de maneira uniforme entre indivíduos e empresas.

A fala do participante J traz um maior conhecimento do ambiente interno e externo ao qual opera, ele destaca que: “[...] tudo que você regulamenta,

você gera custos, tudo, tudo, por exemplo, as acreditações são essenciais para uma empresa [...]”.

Segundo Teece (2007), a administração deve encontrar métodos e procedimentos para analisar a incerteza. Isso envolve juntar informações de mercado, dentro e fora da empresa, entendendo e descobrindo as implicações para a ação.

Os entrevistados podem perceber oportunidade na posse do selo de acreditação, uma vez que a empresa que o possui encontra-se rigorosamente dentro da RDC 786, Resolução da diretoria Colegiada publicada em 5 de maio de 2023 pela ANVISA que estabelece os requisitos técnico-sanitários para exames de análises clínicas e anatomia patológica em laboratórios. As organizações acreditadoras são construídas sob uma combinação de Diretrizes nacionais da ANVISA (RDC 786/2023), ANVISA (RDC 97/2025), Normas internacionais de qualidade e competência (ISO 15189) e Práticas reconhecidas mundialmente (CLSI, ISO 9001) com adequações próprias a realidade brasileira.

Dessa forma, laboratórios acreditados conseguem superar diversas barreiras da indústria altamente regulamentada. Os seguimentos rigorosos e obrigatórios dos processos facilitam nas fiscalizações de órgãos governamentais, sejam a nível municipal, estadual ou federal como VISA, SUS, licitações e convênios particulares regulamentados pela ANS. Concepção das regras e restrições normativas e legais é um microfundamento do *sensing* segundo Teece (2007) corroborando com os achados desse estudo.

Segundo Helfat (2022), o conceito de capacidades dinâmicas está centrado no exterior podendo ter efeitos diretos no ambiente externo ajudando as empresas a alterar as suas bases de recursos. Nesse contexto, a acreditação traz proximidade entre os *stakeholders*, principalmente fornecedores qualificados com a mesma titulação.

O período pandêmico da Covid-19, influenciou laboratórios a buscarem a acreditação. O período fez crescer o setor da saúde, especialmente os laboratórios uma vez que o diagnóstico da doença foi uma busca constante da população durante toda a epidemia. Os aumentos dos lucros podem ter influenciado na tomada de decisão para buscar a acreditação, o que pode ser corroborado: “[...] aproveitamos o período da pandemia para certificar nosso

laboratório [...]. (Participante E), e nos trechos: “[...] enxergamos nesse grande problema uma chance de crescimento e inovação[...], e, em: “[...]surgiu o desejo de iniciar um processo de acreditação[...].” (Participante C).

Com a chegada da nova RDC 978/2025, os meios de comunicação das sociedades científicas estão estimulando os laboratórios a buscar conhecimento científico para implantação da resolução na íntegra. Nesse contexto, os laboratórios que apresentam mais sensing estão mais propensos a buscar uma acreditação. A oferta e apelo das consultorias para implementá-la é pujante. Conforme discutido em Teece *et al.* (1997), sentir novas oportunidades é muito mais uma atividade de digitalização, criação, aprendizagem e interpretação.

4.1.2 Parcerias

No contexto organizacional, parcerias podem ser compreendidas como arranjos colaborativos estratégicos, formais ou informais, estabelecidos entre duas ou mais organizações, que compartilham recursos, conhecimentos e capacidades com o objetivo de alcançar resultados mutuamente benéficos e sustentáveis.

No campo da administração, parcerias são entendidas como relacionamentos colaborativos que se estabelecem entre organizações, formais ou informais, com o objetivo de gerar valor mútuo, compartilhar recursos e alcançar objetivos estratégicos comuns (Inkpen; Tsang, 2016). Tais relações podem envolver a troca de conhecimento, competências, tecnologias, infraestrutura ou capital, e são frequentemente orientadas para a busca de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991; Bardin, 2021).

Parcerias e associativismo são conceitos interligados, porém, o associativismo é mais abrangente, que se caracteriza pela formação de entidades coletivas como associações, cooperativas ou redes as quais se organizam para representar interesses comuns, promover a defesa setorial e gerar benefícios coletivos de longo prazo (Balestrin, Verschoore e Reyes Junior, 2010).

No associativismo, os gestores nos laboratórios podem ter acesso diferenciado às informações existentes, uma vez que os volumes de compras em conjunto atraem fornecedores de diversos produtos dos laboratórios. As pesquisas internas e externas pela direção em novos mercados fazem parte da rotina. Conforme observado em Teece (2007), a pesquisa deve incluir colaboradores em potencial como fornecedores e complementadores que são ativos em atividades inovadoras. Novas informações e novos conhecimentos buscados em congressos de classe e feiras são excelentes locais para avistar e criar oportunidades.

O associativismo laboratorial é uma estratégia de sobrevida e desenvolvimento sustentável no âmbito da saúde diagnóstica e é vista pelos gestores como uma grande oportunidade de gerar desempenho. O associativismo foi uma oportunidade internalizada pela empresa na fala a seguir: “[...] eu acho que quase todos os benefícios. O cartão, o desconto. O desconto com o apoio é muito importante. A gente tem uma parcela bem considerável do apoio [...]” (Participante de I).

Em um cenário gradativamente mais competitivo, regulamentado e comandado por grandes redes, juntar esforços é uma oportunidade e uma maneira efetiva para os laboratórios de pequeno e médio porte manterem a relevância, ampliarem a sua capacidade de inovação e desenvolvimento e garantirem eficiência e qualidade no atendimento aos clientes gerando desempenho.

Teece (2007) descreve dentre os microfundamentos da capacidade dinâmica do *sensing* a análise e reanálise dos fornecedores. Nesse contexto, o associativismo nos laboratórios estudados configura-se como uma oportunidade, uma vez que o processo mais valioso é a negociação com os fornecedores. Vale ressaltar que a criação de uma associação iniciou com um pequeno grupo de gestores laboratoriais independentes em busca de melhorias de negociação entre fornecedores.

Ao explorar nas entrevistas a temática de parcerias estratégicas, o Sebrae foi citado em quase toda a totalidade dos gestores como uma grande oportunidade ao crescimento das PMEs. A habilidade de reconhecer, sentir e moldar desenvolvimentos segundo Teece (2007) configura-se como um microfundamento de *sensing* e pode ser observado nos discursos a seguir: “[...]

quando comecei, não enxergava as oportunidades que estavam diante de mim. Mas depois de uns três anos, quando começamos a parceria com o SEBRAE, as coisas começaram a mudar [...]” (Participante H), e “[...] Sebrae nos ajudou a perceber que fazíamos muitas coisas boas, mas não comunicávamos isso. [...]” (Participante H), e ainda: “[...] com o apoio do Sebrae, estruturamos o projeto e o lançamos no mercado [...]” (Participante C).

A terceirização de exames para laboratórios de apoio para alguns gestores é vista como uma oportunidade de obtenção de lucro ajudando na sobrevida da PME, uma vez que o valor pago é bem inferior uma vez que não se faz necessário implementar novas tecnologias e se consegue entregar o produto ao cliente, como na fala: “[...] redireciono recursos, *know-how* e energia da equipe para áreas que impactam o cliente diretamente, como a recepção e marketing. [...]” (Participante E)

Para outros entrevistados, essa terceirização é vista como uma ameaça:

[...] sempre me incomodou a ideia de coletar exames aqui e enviá-los para laboratórios externos. Claro, é necessário ter apoio, mas não posso substituir minha capacidade de trabalho por um exame terceirizado. Isso contraria minha essência e o propósito do laboratório. [...] (Participante G).

4.1.3 Convênios

Convênios de saúde, também chamados de planos assistenciais ou convênios médicos, caracterizam-se como contratos estabelecidos entre operadoras de planos de saúde e prestadores de serviços, como laboratórios, clínicas e hospitais, que asseguram aos beneficiários acesso a atendimento em rede credenciada, com custos e condições previamente acordados. Os convênios operam mediante o pagamento de uma mensalidade pelos beneficiários, que então utilizam a rede conforme o contrato, podendo o modelo incluir coparticipação ou custos reduzidos por procedimento (Planos de Saúde Santos, 2023; Estrutura Dinâmica, 2023).

Os convênios nos laboratórios se caracterizam como uma oportunidade identificada e aproveitada pela empresa e essa identificação é considerada como Sensing, uma vez que os usuários ao aderirem ao convênio pagam um

valor alto mensal às operadoras e ficam mais propensos a cuidar da saúde com a realização de exames laboratoriais. Segundo dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), em dezembro de 2024, havia aproximadamente 52,2 milhões de beneficiários em planos de assistência médica no país.

Os discursos dos participantes abaixo vieram de laboratórios onde os gestores têm influências políticas e conseguem realizar os exames laboratoriais dos municípios. Os contratos aumentam a receita gerando desempenho com o aumento do número de clientes, conforme trechos a seguir: “[...] SUS paga logo. O dinheiro é federado[...].” (Participante B) e “[...] SUS como uma oportunidade[...].” (Participante G).

Em contrapartida, nem todas as empresas identificam oportunidade na prestação de serviços tendo os convênios SUS e ANS como fonte pagadora e adotam outras estratégias de entrada de receitas. “[...] nosso formato nunca teve atendimento SUS [...]” (Participante F), e, “[...] mais particular, por isso que a gente se sustenta mais [...].” (Participante I).

A oportunidade do credenciamento de convênios ANS se dá por meio de editais em suas redes próprias, a equipe deve estar atenta aos prazos e entender qual público irá ser beneficiado. A concepção das regras e restrições normativas e legais é um microfundamento do *sensing* (Teece, 2007). A ANS opera sob rígidas regulamentações e participa como membro da indústria regulamentada da saúde. Apesar das opiniões distintas a estratégia de cada gestor é singular e o atendimento ao paciente não deve oferecer distinção.

Nesse estudo, verificou-se que nas PMEs de saúde, especialmente laboratórios de análises clínicas, a adesão a convênios regulados pela ANS representa uma estratégia de acesso contínuo a demanda e estabilidade de receita. Para alguns convênios regulados pela ANS, possuir alguma acreditação é requisito básico para realizar o credenciamento, evidenciado que a acreditação pode ser uma oportunidade caracterizando o microfundamento sensing. Em processos licitatórios, principalmente de grandes redes públicas, por vezes, também se faz necessário o laboratório apresentar o certificado de laboratório acreditado, conferindo vantagem na decisão final do processo.

Todos os laboratórios entrevistados nesse estudo são conveniados a Unimed, que se configura como o maior sistema cooperativista de saúde do

mundo, fundado em 1967 em Santos (SP), e hoje presente em todos os estados brasileiros, com mais de 340 cooperativas médicas e cerca de 18 milhões de beneficiários (Unimed do Brasil, 2024).

Durante a pesquisa de campo, na análise de documentos locais, observou-se que alguns laboratórios apresentavam em suas recepções ao alcance do cliente um certificado pertencente ao Programa de Qualificação da Rede Credenciada Unimed- PROQUALI.

Os laboratórios participantes do programa são impactados positivamente na rede estadual, uma vez que o programa exige dos prestadores padrão mínimo de atendimento para manter a credencial e rígidos processos de qualidade em toda a operação dos laboratórios. Dessa forma, o vínculo a uma operadora bem avaliada aumenta a reputação institucional, favorece a negociação e estabilidade da demanda de clientes resultando em aumento de desempenho.

Percebe-se que nas PMEs de saúde estudadas, a qualidade não se restringe ao cumprimento normativo, mas torna-se um diferencial estratégico com possível aumento de desenvolvimento e longevidade. As comprovações da qualidade através da implementação de programas de acreditação não apenas garantem conformidade, mas ampliam a visibilidade e a confiança na rede. Assim, na saúde suplementar, a interligação entre regulamentação e qualidade constrói um ambiente no qual excelência assistencial e integração em rede são determinantes para o sucesso organizacional. Desse modo, a Indústria regulamentada da saúde apresenta-se como um entrelaçamento de organizações em rede e o cumprimento das normas aproxima essas PMEs e as mantém em situação de destaque frente aos obstáculos diversos enfrentados por elas.

4.1.4 Tecnologia

A tecnologia pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, métodos, técnicas, ferramentas e processos aplicados para desenvolver soluções que atendam necessidades humanas ou organizacionais, promovendo eficiência, inovação e melhoria contínua (OECD, 2021). Na medicina diagnóstica, a tecnologia é indispensável para atender exigências de

órgãos reguladores como a ANS e a ANVISA e entidades acreditadoras permitindo rastreabilidade de informações, segurança de dados e monitoramento contínuo de indicadores de desempenho.

Para as PMEs, a adoção tecnológica representa tanto desafio quanto oportunidade, caracterizando o *sensing*. O custo de aquisição e manutenção de sistemas avançados pode ser uma barreira, especialmente para laboratórios de menor porte que apresentam aportes reduzidos de recursos. No entanto, o uso estratégico de tecnologias como automação de processos analíticos laboratoriais e plataformas de controle de qualidade, possibilita ganhos de eficiência, redução de erros e fortalecimento da posição competitiva no mercado.

Para identificar e modelar oportunidades, os laboratórios sistematicamente examinam, pesquisam e averiguam tecnologias e mercados. Eles buscam na sua cadeia de partes interessadas as necessidades dos clientes, e a oferta de diversos fornecedores o que vai ao encontro de Teece (2007) que fala do envolvimento da compreensão da demanda latente junto a evolução da estrutura dos mercados e as respostas prováveis de fornecedores e concorrentes.

Tecnologia é apontada como código final, trazendo nas PMEs eficiência operacional com redução de custo em mão de obra e agilidade nos processos gerando melhoria de desempenho. O alto investimento em softwares laboratoriais focados em indicadores estratégicos desde o tempo de atendimento, produtividade de colaboradores, liberação automática de laudos e rastreabilidade de processos é visto como uma oportunidade de melhorar a produtividade.

A tomada de decisão baseada em dados norteia a gestão contemporânea. Essa oferta de produtos que envolvem tecnologia avançada é muito evidenciada em congressos e feiras nacionais e internacionais. Para que os laboratórios estejam conectados às mudanças e evoluções, é necessário comparecer com a equipe de liderança nos eventos científicos vislumbrando oportunidades de desenvolvimento na empresa. Conforme Teece (2007), a informação deve ser filtrada e deve fluir para aqueles que são capazes de entendê-la e os eventos se mostram com uma excelente oportunidade de captação dessa tecnologia. Cabe salientar ainda que argumentos internos e

discussões nesses ambientes sobre mudanças no mercado e na realidade tecnológica podem ser indutivos ou dedutivos.

Diante desse cenário, no contexto laboratorial a tecnologia oferece uma infinidade de recursos que melhoram substancialmente o desempenho, o que pode ser verificado nos trechos a seguir: “[...] tecnologia ela não está só na área técnica [...]” (Participante E); “[...] investir em tecnologia e ampliar nossa estrutura. [...]” (Participante H), e “[...] decidimos investir em tecnologia para agilizar nossos processos [...]” (Participante F).

4.1.5 Perfil da Região

O perfil da região pode influenciar na capacidade de o laboratório tornar-se referência no contexto local, uma vez que é uma oportunidade internalizada pela empresa segundo os entrevistados. Os gestores enxergaram a abertura de laboratórios em cidades pequenas trazendo desenvolvimento para a economia local. Quando as oportunidades são vislumbradas pela primeira vez, os gestores devem descobrir como interpretar novos eventos e desenvolvimentos, quais tecnologias buscar (Teece, 2017). Isso pode ser verificado nas falas: “[...] a região era muito carente de serviços, a mão de obra era escassa [...]”, ou ainda, em “[...] temos estratégias para atender ao público local [...]” (Participante H)

A pesquisa de mercado através da análise de concorrentes é um microfundamento de *sensing* das CDs é uma das maneiras de enxergar a oportunidade. A pesquisa deve incluir colaboradores em potencial como clientes, fornecedores e complementadores, que são ativos em atividades inovadoras (Teece, 2017). Os trechos a seguir sustentam essa visão: “[...] sugeri realizar uma pesquisa para entender a demanda por um laboratório na região [...]”, ou ainda em “[...] fizemos várias pesquisas de mercado e percebemos que havia uma demanda significativa. [...]” (Participante B)

O contexto político foi bem abordado pelos gestores respondentes no código em análise. Para alguns, é considerado oportunidade, e para outros, ameaça. Apesar de todos os laboratórios serem caracterizados como PMEs, alguns pertenciam a cidades pequenas, e esse interferente é mais presente dificultando o desempenho dos laboratórios. Observou-se que alguns

respondentes optaram por manterem-se neutros quanto à temática, podendo levar a inferir que possuem maior capacidade de adaptação e CDs, conforme o trecho: “[...] o foco sempre foi no cliente, independentemente do contexto político [...]” (Participante B).

O crescimento empreendedor das PMEs está associado ao ambiente de negócios. Se o ambiente de negócios não for promissor, o crescimento das PMEs é limitado (Herrera e Kouame, 2017).

4.1.6 Cliente como Foco

Nesse código identificou-se as necessidades do cliente como um movimento intenso de crescimento nos dias atuais, onde a inovação pulsa quando a empresa entende suas necessidades e as vê como oportunidade identificando claramente o microfundamento *sensing* das CDs.

A capacidade de reconhecer oportunidades depende em parte das capacidades do indivíduo, particularmente sobre as necessidades do usuário em relação as soluções existentes e novas (Teece, 2017).

A percepção da empresa de sentir o cliente no centro das decisões impera oportunidade a partir do momento que sua equipe busca conhecimentos na literatura, se abre as tendências de mercado, participa de palestras e entende o dinamismo no mercado. A adoção de um sistema analítico com processos definidos para identificar a mudança dos clientes e suas necessidades pode gerar inovação e desempenho as PMEs.

Segundo Nonaka e Toyama (2007), para entender as necessidades do cliente a organização, destaca que é preciso ter conhecimento específico, atividade criativa e capacidade de compreender a tomada de decisão do cliente juntamente com sabedoria prática. É o que se destaca no trecho: “[...] ver a perspectiva do cliente [...]” (Participante E).

A proximidade com o cliente nas PMEs favorece a escuta ativa. Porém, para Teece (2017), a informação deve ser filtrada e deve fluir para aqueles que são capazes de entendê-la. Conforme destaca-se na fala a seguir: “[...] eu quero um lugar onde o ambiente seja climatizado, onde o ambiente

tenha conforto, onde eu seja atendido o mais rápido possível. [...]” (Participante F).

A análise e reanálise das necessidades do cliente é um ponto-chave no *codebook* do microfundamento *sensing* deste estudo. O anseio do cliente instiga melhoria e implantação de novos serviços. Para Teece (2007), as empresas que estão alertas e percebem a oportunidade geralmente são capazes de alavancar os esforços liderados pelo cliente em novos serviços, conforme destaca-se na fala a seguir: “[...] eu vejo que a chave do sucesso tem sido a personalização e o cuidado no atendimento. [...]” (Participante A)

Quando o cliente se sente protagonista do serviço, ele fideliza, cria vínculo com a equipe de colaboradores e gera desempenho ao laboratório. A capacidade de experimentar oportunidades não é uniforme entre gestores e empresas.

Percebe-se na fala abaixo corroborando com Teece (2007), que detectar oportunidades diz respeito aos sistemas analíticos e capacidades individuais para aprender e sentir, filtrar, moldar e calibrar oportunidades.

[...] eu fui participar do Congresso Brasileiro de Análises Clínicas, eu não tinha nem pretensão de abrir o laboratório, a empolgação com as palestras conhecendo novos colegas e vendo a realidade de alguns, aquilo criou um entusiasmo grande em mim [...] (Participante I)

Markovich, Raban e Efrat (2022) revelam que a detecção depende de diversas fontes de informação e desempenha um papel essencial na promoção da apreensão e reconfiguração.

Quadro 12 – Códigos e evidências de desempenho

CATEGORIA DE ANÁLISE	CÓDIGOS	EVIDÊNCIAS SENSING	EVIDÊNCIAS DE DESEMPENHO
SENSING	Acreditação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciação no mercado ✓ Padronização e o aperfeiçoamento dos serviços ✓ Melhoria contínua ✓ Indicativo de busca por excelência, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelização de Clientes ✓ Otimização de Fluxos e Processos ✓ Fortalecimento Estratégico ✓ Reputação ✓ Capacidade de atendimento às normas regulamentadas

		<p>credibilidade e confiabilidade dos serviços prestados</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formação em auditoria interna da qualidade 	
	Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução de custos em compras com fornecedores ✓ Baixa da taxa de juros do cartão ✓ Networking ✓ Desconto nos laboratórios de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualificação da Equipe
	Convênios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de exames com periodicidade ✓ Terceirização dos exames laboratoriais dos municípios ✓ Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento do número de exames ✓ Fortalecimento de redes regulamentadas da saúde
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução de mão de obra ✓ Agilidade nos processos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão Eficiente e Adaptada aos Contextos ✓ Aumento da análise de indicadores ✓ Eficiência Operacional
	Perfil da Região	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de laboratórios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Referência em Serviço
	Cliente como Foco	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação ✓ Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento do número de clientes ✓ Aumento de exames internalizados ✓ Aumento do NPS ✓ Aumento do

			Faturamento
--	--	--	-------------

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.2 Microfundamento da Capacidade Dinâmica Seizing e Reconfiguring

Recordando que *seizing* diz respeito à capacidade de aproveitar as oportunidades que foram percebidas, abrangendo estruturas, procedimentos, projetos e incentivos empresariais e *reconfiguring* a capacidade de gerenciar transformações e ameaças requerendo o alinhamento e realinhamento contínuos de ativos tangíveis e intangíveis específicos (Teece, 2007), o estudo traz os códigos finais encontrados em abas as dimensões em relação à literatura e achados das entrevistas em discussão também com as categorias do estudo que são PMEs, desempenho e indústria altamente regulamentada.

Ao analisar os dados, a primeira opção foi tentar escrever uma seção de *seizing* e uma seção de *reconfiguring*, porém foi encontrada uma grande dificuldade nas análises das entrevistas, as falas por muitas vezes se entrelaçam e não consegue se perceber quando o laboratório faz o desenho da estratégia e quando orquestra, adquiri, mede ou combina recursos para implementar a estratégia. Não existe uma evidência temporal para esses microfundamentos na prática. Essa percepção do estudo corrobora com Teece em sua entrevista publicada originalmente em *strategy-business* (2013) que ele traz em sua fala a seguir: “[...] ainda não posso dar aos líderes corporativos uma noção do que eles precisam fazer, mas a teoria das capacidades dinâmicas não é fortemente preditiva [...]. Nessa fala, Teece reconhece explicitamente que, embora forneça orientação aos gestores, a teoria não é altamente prescritiva ou previsível, demonstrando a lacuna entre o formal (a teoria) e o real (a prática).

Dentre as categorias de análise desse estudo estão as PMEs e pode-se inferir que mais fortemente nelas, os microfundamentos de *seizing* e *reconfiguring* acontecem ao mesmo tempo, uma vez que a partir da ameaça ou oportunidade no sensing elas criam a estratégia e mudam os recursos ao mesmo tempo por vários motivos dentre eles a inexistência de setores ou

departamentos que só pensem e só executem. As PMEs não apresentam setores separados para as funções. Segundo Barney (1991), em sua visão baseada em recursos (RBV) um dos desafios observados nas PMEs é o acúmulo de funções, onde os colaboradores e gestores desempenham múltiplos papéis, podendo gerar sobrecarga e prejuízos no desenvolvimento da empresa.

A literatura mostra outro ponto relevante conforme afirma Teece (2022) a seguir: “[...] desde o início, notei uma desconexão entre teoria e prática — os modelos clássicos de microeconomia e de estratégia ignoravam a singularidade das empresas. Foi essa lacuna que me motivou a desenvolver a abordagem das capacidades dinâmicas, mais alinhada com a forma como as organizações realmente operam e se adaptam [...]”.

Essa dificuldade de percepção de separação da teoria dos microfundamentos *seizing* e *reconfiguring* foi sentida desde a primeira entrevista tanto no campo quanto na leitura flutuante na análise. Essa percepção inicial foi bem importante na escrita desta seção. Dessa forma, a análise continua na seção conjunta de *seizing* e *reconfiguring*, e uma seção posterior discorrerá sobre o impacto que houve no resultado nas empresas tratado como desempenho com o uso da teoria das Capacidades Dinâmicas e seus microfundamentos.

4.2.1 Acreditação

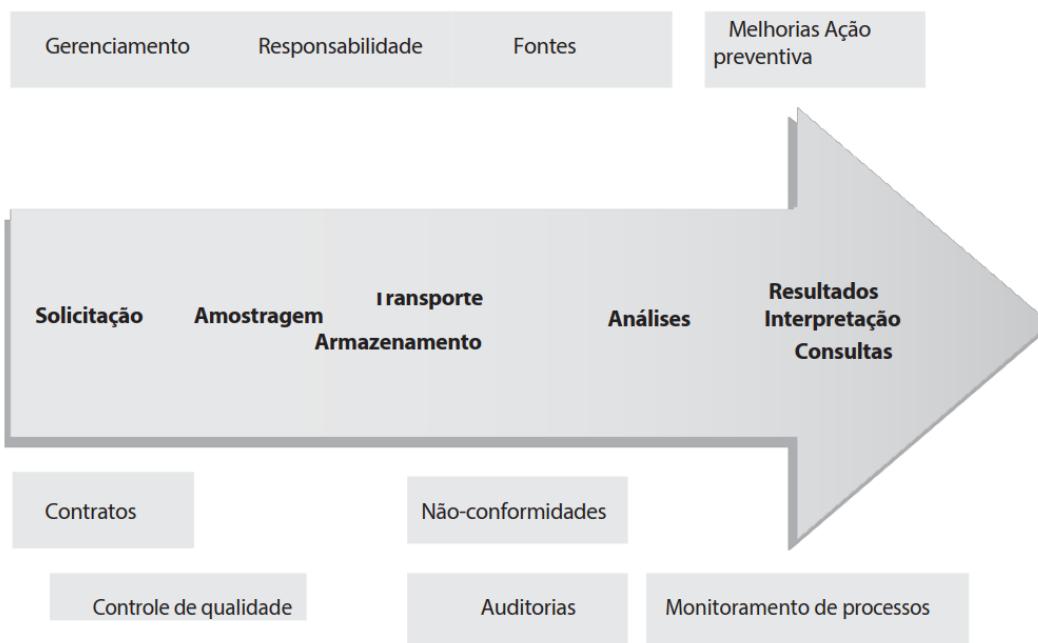
Para apreender a acreditação como uma oportunidade identificada na seção de *sensing* por meio das falas dos gestores dos laboratórios faz-se necessário uma estruturação de inúmeros processos que se inicia com a sensibilização de toda a equipe por parte dos gestores. Os colaboradores precisam entender o benefício que a acreditação trará para a empresa e principalmente para ele. O rígido seguimento dos processos traz segurança e qualidade aos resultados dos exames, principal produto que chegará aos clientes no segmento. Por sua vez, uma característica das PMEs é a informalidade nos processos.

Para Teece (2007), uma vez que uma nova oportunidade é percebida, ela deve ser abordada por meio de novos produtos, processos ou serviços. Isso quase sempre requer investimentos na atividade de desenvolvimento. Conforme destaca-se na fala a seguir: “[...] a empresa passou a organizar melhor seus fluxos e processos. [...]” (Participante C)

O desenvolvimento de pessoas para o acompanhamento de processos muitas vezes requer a contratação de consultorias para treinamentos específicos. Os laboratórios que compõem este estudo operam dentro da RDC n.º 978, e pertencem à indústria regulamentada da saúde, assim, precisam cumprir requisitos como gerenciamento das tecnologias, gerenciamento dos riscos inerentes, gestão de documentos, gestão de pessoal e de educação permanente dos profissionais, gerenciamento dos processos operacionais e gestão do controle de qualidade.

Os primeiros sistemas ou níveis de sistemas de gerenciamento de qualidade em laboratórios são o controle de qualidade interno e externo e as atividades educacionais, que são os pontos centrais de todos os sistemas de credenciamento de laboratórios. A primeira etapa antes do credenciamento é formar uma equipe entusiasmada com educação sobre o sistema de gerenciamento de qualidade. Outras etapas incluem a seleção de métodos, a descrição dos processos no laboratório, o desenvolvimento ou a melhoria do sistema de metrologia, a definição e a estrutura dos documentos, a preparação de um manual de qualidade (Zima, 2017).

Figura 15 – Descrição dos Processos implementados na acreditação



Fonte: Zima (2017).

A Figura 15 evidencia por meio da literatura os processos de *seizing* corroborando com os achados do estudo descritos no quadro que relaciona categorias finais e ações de *seizing* e *reconfiguring* no final dessa seção.

A internalização da acreditação requer alto custo de investimento em todos os setores do laboratório, é necessário fazer parte de um planejamento estratégico bem detalhado uma vez que as PMEs possuem ausência de planejamento estratégico eficaz. Para Teece (2007), é necessário traçar estratégias em torno de decisões de investimento, acertando o momento certo, construindo vantagens crescentes de retorno e alavancando produtos e serviços. Segundo Araújo, Kato e Del Corso (2022), o planejamento estratégico uma melhor interpretação do ambiente externo.

Para a gestão do controle de qualidade uma das causas fundamentais tem sido à introdução e monitoramento de indicadores da qualidade, tais como as especificações de desempenho analítico, especialmente a precisão e a exatidão e a participação em programas de avaliação externa da qualidade (AEQ). Para isso, exige-se a contratação de ensaios de proficiência, que são verificações utilizadas para conferir o desempenho técnico de laboratórios em suas análises biológicas. Esses ensaios são realizados de forma comparativa

entre diferentes laboratórios do Brasil e possuem um alto custo. Conforme a RDC n.º 978, em seu artigo 128, o serviço que executa as atividades relacionadas ao Exame de Análises Clínicas deve garantir e evidenciar a rastreabilidade de todas as atividades relacionadas ao material biológico nas fases pré-analíticas, analítica e pós-analítica.

As empresas acreditadoras seguem rigorosamente a RDC vigente, além de diversos itens próprios gerados no cumprimento de sua norma própria elaborada por especialistas na área de medicina diagnóstica conforme necessidades e tendências no mercado.

A indústria regulamentada da saúde traz sanções rígidas por violações regulatórias e o descumprimento da RDC vigente constitui infração sanitária, sem prejuízo das responsabilidades civil, administrativa e penal cabíveis.

Considerando este contexto, para o gerenciamento das tecnologias, muitas vezes, novos contratos com fornecedores que ofereçam equipamentos mais robustos são requeridos devido às exigências da incerteza de medição nas dosagens dos testes laboratoriais.

Para o entrevistado abaixo, a estruturação dos diversos setores é necessária: “[...]implantamos novas tecnologias, adquirimos novos equipamentos, contratamos novos colaboradores e criamos setores que eram essenciais para acelerar a acreditação”. [...] (Participante C).

No gerenciamento dos riscos inerentes é necessário montar mapas de riscos em todos os setores e repassados aos colaboradores através de treinamentos para o entendimento que a atividade laboratorial é crítica e nenhum erro pode ser negligenciado, pois trará danos aos clientes. Gestão de Não Conformidades, Reclamações de Clientes e Melhoria Contínua contemplam sistemáticas que necessitam ser muito bem implementadas para que a empresa consiga ser acreditada. Colaboradores precisam ser capacitados e indicadores diários seguidos. Gestores, gerentes e líderes precisam ter domínio desses processos. Investimento em softwares que monitorem dados em tempo real são indispensáveis ao fluxo dos processos.

A gestão de pessoas é um item muito importante que contempla a acreditação, para que competências sejam estabelecidas são necessários conhecimentos e habilidades. O conhecimento deve fluir continuamente entre as equipes e as habilidades precisam estar muito bem definidas na descrição

de cargos através de um Rh estruturado. Na fala a seguir: “[...] foi muito difícil as pessoas aceitarem seguir os processos. [...]” (Participante B) percebe-se o desafio de gerir pessoas nas PMEs em consequência do baixo nível de especialização dos colaboradores segundo Frogeri *et al.* (2021).

A construção de um plano de continuidade de negócios pelos gestores e equipe de liderança com ênfase no operacional, desastre, crises e emergência é um item solicitado na acreditação e corrobora com a afirmação de Teece (2007), é claro que qualquer estratégia provavelmente estará repleta de perigos devido às incertezas.

A análise crítica dos indicadores de desempenho pela direção é um documento que avalia e monitora sistematicamente os aspectos críticos da qualidade, segurança e eficiência dos serviços laboratoriais que é requerido no momento da inscrição da visita externa de acreditação. Erros de identificação de amostras e pacientes, recoletas por motivo e origem, entrega de laudos dentro do prazo, retificação de laudos, insucesso de comunicação de resultados críticos, satisfação de clientes e desempenho no ensaio de proficiência são itens contemplados no documento com a exigência de ser construído com a participação de colaboradores.

A acreditação melhora os processos nos laboratórios, aumentando a qualidade em todas as áreas dos laboratórios - redução de erros nos processos pré-analíticos, facilitação de diagnósticos precisos e rápidos, participação na aceleração e na eficiência do tratamento, facilitação de processos de diagnóstico e de tratamento. O estudo de Zima (2017) embasa os achados desse estudo na caracterização da categoria final de acreditação do microfundamento *reconfiguring* suportando a definição de Teece (2007).

A identificação exitosa da oportunidade tecnológica e de mercado, o desenho criterioso da estratégia e o comprometimento dos recursos para oportunidade de investimento podem levar a um desempenho superior com crescimento e lucratividade das empresas através do aumento de recursos e ativos.

Um caminho para o crescimento sustentável é a habilidade de recombinar e reconfigurar ativos e suportes organizacionais à medida que a empresa cresce e o mercado e as tecnologias mudam. A reconfiguração é

necessária para manutenção da aptidão evolutiva e fuga de caminhos inesperados.

Nos laboratórios acreditados existe um requisito dos órgãos acreditadores, no qual a empresa é obrigada a se utilizar de um PCN – Plano de Continuidade do Negócio fundamentado na gestão de riscos e contexto interno e externo da organização.

Quadro 13 – Fatores e condições que influenciam o funcionamento e desempenho da organização

CONTEXTO INTERNOS	CONTEXTO EXTERNO
Estrutura Organizacional	Economia
Cultura organizacional	Concorrência
Gestão de Pessoas	Regulamentação e Legislação
Processos e Procedimentos	Tecnologia
Tecnologia e Inovação	Sociedade e Cultura
Comunicação Interna	Ambiente Político
Gestão Financeira	Atores Ambientais
Desempenho e Avaliação	Globalização
Relações Internas e Clima organizacional	Demografia
Compliance e Ética	Expectativa dos Stakeholders

Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos

Essa obrigatoriedade facilita aos laboratórios mesmo nos desafios das PMEs encontradas na literatura, reconfigurarem seus ativos e estarem mais atentos aos riscos promovendo um acesso a um crescimento organizado. Conforme o trecho a seguir: “ [...] a ISO ela tem uma força muito grande com você. Vai na empresa, no pequenino. Aquelas empresas quando você tem ISO, ela olha para você de forma diferente [...]. (Participante F) ”.

4.2.1.1 - Fundamentos Teóricos e Análise no Contexto dos Laboratórios Clínicos

A acreditação é um processo sistemático de avaliação da qualidade que busca verificar a conformidade de uma organização a padrões técnicos, operacionais e éticos predefinidos por entidades reconhecidas. No setor da saúde, esse processo transcende o mero cumprimento normativo, assumindo papel estratégico ao articular dimensões regulatórias, reputacionais e de aprendizado organizacional. Ela atua como um mecanismo de governança que traduz exigências externas, promovendo consistência e previsibilidade operacional.

Sob a ótica institucional, a acreditação reforça a legitimidade normativa ao demonstrar aderência a padrões reconhecidos como PALC, DICQ ou ISO 15189. A empresa sinaliza competência técnica e compromisso ético, ganhando a confiança de pacientes, convênios, fornecedores e órgãos de controle. Essa legitimidade atua como ativo simbólico e estratégico, reduzindo assimetrias de informação e fortalecendo a posição competitiva. Do ponto de vista organizacional, o processo de acreditação estimula aprendizado em múltiplos níveis. A revisão de processos, a capacitação de equipes e a mensuração de indicadores configuram ciclos contínuos de aprendizado. Sob a lente das capacidades dinâmicas (CDs), a acreditação pode ser compreendida como um dispositivo institucional de orquestração de recursos que permite à organização perceber mudanças externas (sensing), por meio de vigilância regulatória e análise de não conformidades, mobilizar recursos (seizing), alinhando decisões estratégicas à reputação e à conformidade técnica e reconfigurar ativos e rotinas (reconfiguring), promovendo inovação processual e melhoria contínua.

4.2.1.2 - Acreditação na Perspectiva dos Laboratórios Clínicos Estudados

A análise dos laboratórios clínicos dos participantes confirmou que a acreditação se consolidou como categoria central de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, exercendo influência transversal sobre as três

dimensões propostas por Teece (2007): sensing, seizing e reconfiguring. Nos casos observados, a acreditação ultrapassa a condição de um processo técnico de certificação, atuando como mecanismo dinâmico de aprendizado, legitimidade e vantagem competitiva. A busca por acreditação em qualquer programa provoca o desenvolvimento de uma postura analítica e proativa por parte dos gestores. As exigências das resoluções da ANVISA, especialmente a RDC nº 986/2025.

Os gestores relatam nas entrevistas que o processo de acreditação exige um olhar mais crítico e renovado sobre o laboratório, promovendo a capacidade de detectar falhas, calibrar riscos e antecipar demandas. Os gestores nos laboratórios acreditados eram mais seguros e empoderados nas falas. Os selos de qualidade eram utilizados como poderoso recurso de marketing desde as redes sociais ao laudo, perpassando pela infraestrutura nas unidades visitadas. Assim, a acreditação fortalece o sensing ao transformar a conformidade em instrumento de vigilância estratégica, permitindo à

No microfundamento seizing, a acreditação orienta decisões sobre investimentos, tecnologia e desenvolvimento humano. A elaboração de planos de ação, auditorias internas e indicadores cria rotinas decisórias sistematizadas, moldando o comportamento coletivo e reforçando o engajamento das equipes. Essas práticas constroem uma cultura de qualidade e excelência, que potencializa o aproveitamento de oportunidades de crescimento e diferenciação.

Quanto ao reconfiguring, observou-se que a acreditação estimula revisões contínuas de processos, redefinição de papéis e modernização tecnológica. Cada ciclo de auditoria impulsiona pequenas mudanças acumulativas, confirmando a visão de Helfat e Winter (2011) de que, em contextos de alta regulação, as capacidades dinâmicas operam predominantemente por adaptação progressiva, e não por ruptura.

Do ponto de vista prático, a acreditação consolida uma governança dinâmica que integra gestão da qualidade e estratégia. As práticas exigidas transformam-se em instrumentos de aprendizado organizacional coletivo. O gestor, figura central nas PMEs, atua como orquestrador de recursos e mediador entre regulação, equipe e resultados.

Em síntese, a acreditação se apresenta como mecanismo integrador das três dimensões das capacidades dinâmicas, consolidando-se como ativo estratégico intangível e alavanca de desempenho sustentável. Ao articular regulação, qualidade e aprendizado contínuo, a acreditação transforma-se em fonte de legitimidade, inovação e valor público, reafirmando seu papel como eixo central de diferenciação competitiva e impacto social nas PMEs do setor de saúde.

4.2.2 Parcerias

4.2.2.1 Associativismo

Uma vez que uma nova oportunidade é percebida ela deve ser abordada por meio de novos produtos, processos ou serviços e as PMEs por terem tamanho pequeno e possuírem sistema de conhecimento interno e externo simples necessitam de parcerias estratégicas. Nesse contexto, o associativismo surge como um canal de mitigação de custos operacionais favorecendo a sustentabilidade financeira da empresa. Os laboratórios vivenciam um cenário marcado por grandes redes, avanços tecnológicos constantes e exigências regulatórias cada vez mais complexas.

Segundo Teece (2007), em regimes de rápida inovação tecnológica fazer escolhas de investimento requer habilidades especiais não distribuídas de forma ubíqua entre as equipes de gestão. O associativismo traz proximidade a essas equipes alavancando o conhecimento e equilibrando as decisões. Neste estudo, ressalta-se as ações propostas pela Associação dos Laboratórios de Análises Clínicas do Nordeste – ALAP ao qual os laboratórios entrevistados fazem parte, com o objetivo de dar suporte científico baseado na teoria das Capacidades Dinâmicas de Teece em seu microfundamento de *seizing*.

A forma como apreender a oportunidade é facilitada por diversos meios como capacitações diversas para gestores e colaboradores ampliando a visão estratégica. A oferta de assessoria contábil traz o entendimento dos impostos da indústria regulamentada da saúde, mostrando caminhos mais acessíveis que gerem desempenho nas receitas. A assessoria jurídica traz mais

segurança aos gestores. Para Teece (2007), qualquer estratégia e decisão provavelmente estará repleta de perigos devido às incertezas. Processos bem orientados e conduzidos diminuem as judicializações.

As negociações coletivas certamente são os maiores ganhos para as PMEs dentro do associativismo. Tais negociações permeiam todos os setores da empresa e geram maior desempenho e sobrevida, uma vez que se reduz custos de forma direta. A redução das taxas de cartão de crédito apresenta-se como uma vantagem superior, uma vez que o percentual de redução é calculado sob o faturamento geral dos laboratórios associados. A compra de insumos em grande volume com contratos pré-estabelecidos junto a fornecedores qualificados apresenta-se como uma excelente ferramenta de redução de despesa fixa.

Estudos demonstram que a associação entre pequenas e médias empresas propicia economias de escala, acesso a novos mercados, poder de negociação coletivo e inovação colaborativa, permitindo reduzir custos operacionais e ampliar a competitividade (Balestrin *et al.*, 2010; SEBRAE, 2023)

As principais decisões de investimentos são potencialmente mais vulneráveis a erros (Teece, 2007). As aquisições de equipamentos para realização dos exames laboratoriais constituem decisões importantes de investimento que não podem ter erros, uma vez que as PMEs operam com recursos escassos. O custo de cada dosagem impacta no desempenho financeiro mensal. O associativismo permite a troca de informações sobre as tecnologias com os fornecedores na aquisição conjunta mitigando custos de manutenções periódicas.

4.2.2.2 Parcerias Estratégicas

Dentre as parcerias estratégicas mencionadas nas falas dos entrevistados o Sebrae e as Universidades se destacam. Os trechos a seguir sustentam essa visão: “[...] cedíamos o espaço para universidades realizarem cursos e atividades [...]”, ou ainda em “[...] oferecíamos estágios, sempre fomos abertos a ensinar. [...]” (Participante H).

Conforme Teece (2007), a habilidade de decisão estratégica e execução configura o microfundamento *seizing*, delinear a solução dos clientes juntamente com a seleção de clientes-alvo e design de mecanismos de captura de valor fazem parte da estruturação das empresas. Na fala a seguir: “[...] com o apoio do Sebrae, estruturamos o projeto e o lançamos no mercado. [...]” (Participante C) percebe-se o quanto uma parceria voltada a pequenas empresas pode ser útil a PMEs.

4.2.3 Desenvolvimento de Pessoas

A alta direção, por meio de sua ação e comunicação, tem um papel crítico a desempenhar na obtenção de lealdade e comprometimento e na adesão a inovação e eficiência como objetivos importantes (Teece, 2007). Nesse cenário, a capacitação do gestor é condição indispensável para o sucesso da empresa que vai desde congressos, feiras, MBA até seguimento acadêmico como mestrado e doutorado, conforme fala a seguir: “[...] com o MBA, comecei a fazer de forma planejada e estratégica, rodando o ciclo PDCA, aplicando 5W2H e outras ferramentas de gestão. [...]. (Participante E)”.

Percebe-se nas falas dos entrevistados que o conhecimento é uma mola mestra nas empresas e fundamental para o sucesso, mesmo que muitas vezes esse tema seja mais associado a grandes corporações.

[...] Dom Cabral foi para o laboratório, aí eu comecei a entender um pouco mais de finança, etc., parte gerencial, parte financeira, obviamente assim. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes, passei quatro anos com a Dom Cabral, foi fundamental para o meu desenvolvimento pessoal e de vários funcionários meus. Eu tenho maior orgulho de ter participado por quatro anos da Dom Cabral. [...]. (Participante J).

Um setor de recursos humanos estruturado deve construir com sua equipe um calendário anual de treinamentos e feedbacks sistemáticos. Colaboradores que apresentam oportunidades de aprender, tornam-se mais eficientes e isso impacta diretamente no desempenho e produtividade da empresa, algo crucial para PMEs, que geralmente operam com equipes enxutas.

Pertencentes à indústria altamente regulamentada da saúde, os laboratórios precisam atender aos artigos 126 e 127 da RDC n.º 978 de 6 de junho de 2025 que trazem a obrigatoriedade das capacitações e treinamentos periódicos contendo instruções escritas, segurança do paciente, gerenciamento dos riscos inerentes às tecnologias utilizadas e programa de garantia da qualidade. A RDC deixa claro ainda que todas as capacitações e treinamentos devem ser registrados contendo data, horário, carga horária, conteúdo ministrado, nome e a formação profissional do instrutor e dos trabalhadores envolvidos.

A contratação de consultorias é um meio eficaz de internalizar a oportunidade e quando bem direcionada promove o desenvolvimento de pessoas e da instituição. Na fala “[...] tinha hora que eu dizia assim: será que eu acompanho essa consultoria? [...]” (Participante D), percebe-se que as PMEs têm limitações e possuem sistemas de conhecimento interno e externo simples segundo Frogeri *et al.* (2021).

Apesar da importância da consultoria enaltecida na fala do participante a seguir: “[...] A consultoria nos deu clareza sobre os próximos passos e fez a diferença no nosso crescimento. [...]” (Participante D), outro traz em sua fala a relevância do entendimento da necessidade da empresa e a busca de informações nos meios de comunicação. “[...] hoje em dia tem muita consultoria, e tem muita consultoria caça-níquel também [...]” (Participante J). Segundo Teece (2007), pode-se imaginar transações entre entidades que exploram e desenvolvem oportunidades e aquelas que se empenham em executá-las. Portanto, deve haver muita dedicação da equipe para que o retorno do aprendizado das consultorias aconteça e as pessoas se tornem mais desenvolvidas gerando desempenho na instituição.

4.2.4 Competitividade e Mercado

As pequenas e médias empresas apresentam um papel socioeconômico de grande relevância no país, contribuindo para a geração de riqueza e a criação de empregos formais, o que minimiza as desigualdades sociais (Lima *et al.*, 2025). Porém, elas enfrentam grandes dificuldades no mercado como explicitado na fala do gestor “[...] Custos crescentes de pessoas, certo? O

salário aumenta, o alvo aumenta, custos crescentes de insumos, alguns deles, dolarizados, que são produtos extensos, produtos estrangeiros, certo? Impostos, vem aí uma carga que estavam aumentando agora, né? Não tem jeito, certo? Então custos crescentes. Preços estáveis ou caindo. Para a maioria dos pagadores, certo? E alongamento de prazos de pagamento. Ou seja, o laboratório tem um ciclo financeiro muito longo [...] e “[...] dinheiro, pessoas, a empresa pequena, ela vive em dilema, né? [...]” (Participante J).

Nesse contexto, faz-se necessário um setor comercial robusto em busca do aumento do número de clientes a fim de se tornarem sustentáveis nesse longo ciclo mencionado. As empresas provavelmente com mais *seizing* apresentam visitas comerciais sistemáticas aos profissionais demandantes, participam de eventos da área como patrocinadores, mantém parcerias com comércios locais, investem na aquisição de brindes institucionais e realizam acompanhamento de métricas dos prescritores.

[...] a apresentação do laboratório aos médicos inclui informações sobre nossos equipamentos, metodologias e diferenciais técnicos, reforçando a qualidade dos serviços. Esse material de apoio tem sido essencial para fortalecer nossa relação com os profissionais da saúde e ampliar nossa rede de indicações [...]. (Participante C).

Quadro 14 – Descrição de ações comerciais nos laboratórios estudados

Registros de orçamentos em sua totalidade repassados ao comercial
Entrega de vouchers aos médicos e atendentes
Visitas a empresas
Distribuição de panfletos
Venda com verdade
Adoção de metodologia de divulgação dos check-ups
Venda da qualidade
Venda de combos de exames

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A estratégia de marketing agraga valor ao setor comercial. “[...] dentro do marketing que estamos fazendo, estamos focando em entender as necessidades reais do nosso público. Isso é um passo importante. O marketing deve ser direcionado, no sentido de atender a uma necessidade, e não apenas apresentar um produto ou serviço de forma genérica [...]” (Participante E).

Por outro lado, laboratórios com pouca capacidade de *seizing* trazem em suas falas “[...] não tenho equipe comercial, o que, aliás, é uma dificuldade para muitos laboratórios [...]” e “[...] eu sou o meu próprio comercial [...]” (Participante G).

4.2.5 Cultura Organizacional

O cenário dos laboratórios convive com indiscutíveis mudanças comportamentais, com diferentes perfis, ao lado de um universo novo de atitudes, estas mudanças provocam impactos significativos que alcançam todo o ambiente profissional o que pode ser percebido na fala: “[...] você tinha que fazer com que a sua equipe entendesse que essa é a cultura. E agora, a dificuldade que eu acho é você adaptar e manter essa cultura com pessoas mais novas, com novas gerações [...]” (Participante D)

Na área da saúde, a maioria dos laboratórios são empresas familiares e longevas e a cultura organizacional é uma temática sempre atual e interessante. Por vezes, a cultura organizacional impacta no desenho da estratégia e modelo de negócio e é necessário revisitar missão, visão e valores para a tomada de decisão estratégica juntamente com a equipe. Na fala abaixo o gestor de um laboratório com 68 anos de mercado exemplifica bem isso.

[...] cultura ainda de uma empresa familiar, né. Onde tem os princípios que são os nossos valores mesmo. Onde tem ética, honestidade, respeito. Eles são muito atrelados a cultura do meu pai [...] e [...] meu pai sempre dizia, se o colaborador está bem, a empresa vai bem [...]. (Participante F).

As PMEs podem ser impactadas no desenho de sua estratégia por serem mais intuitivas, como observado na fala do entrevistado abaixo:

[...] não funcionou porque nossa cultura não estava preparada para isso. Nossa cultura sempre foi pautada no relacionamento, no bom atendimento, mas ainda tínhamos uma cultura um pouco arcaica no setor comercial [...]. (Participante A).

No microfundamento *seizing*, que condiz com aproveitamento de oportunidades, o apoio e a liderança empreendedora tem gerado bom

desempenho. Dentre os laboratórios estudados, foi percebida nas visitas e nas entrevistas alguns programas de formação interna de líderes de acordo com as necessidades locais. O laboratório A apresentou um projeto líder em ação com um documento escrito intitulado **MODELO INOVADOR DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS** com o objetivo de fortalecer o conhecimento tácito e implícito para geração de conhecimento sustentável entre seus colaboradores.

[...] A criação de um modelo inovador de competências gerenciais surgiu da necessidade da alta gestão de uma formação hierárquica de lideranças para resolução de problemas nos setores de recepção e coleta das diversas unidades, sejam técnicas e de coleta. A ausência de um modelo padrão de lideranças em um laboratório de análises clínicas na literatura nos instigou a criação do mesmo. A equipe foi selecionada pelos diretores baseados na desenvoltura do colaborador e perfil mínimo de liderança apresentados durante o tempo de serviço na organização no desenvolvimento de suas atribuições [...]. (Participante A).

O gestor relatou que para o desenvolvimento das habilidades da equipe na construção do modelo foi buscado a contratação de uma empresa muito bem-conceituada e capacitada na cidade com duração de 18 meses com aulas teóricas, grupos de leitura, oficinas e atividades diversas. Um novo organograma definiu a mudança organizacional proposta. O programa instituiu bonificação mediante realização de práticas colaborativas pelos líderes.

Quadro 15 – Descrição das práticas colaborativas desenvolvidas pelo projeto de líderes em ação no Laboratório A

Realizar preenchimento das não conformidades dos setor ao qual a líder é responsável juntamente com seus liderados;
Discutir sistematicamente as não conformidade em grupo desenvolvendo ações corretivas com intuito de sua eliminação, sendo registada em ata;
Responsabilizar-se pela participação dos liderados nos treinamentos LACLISO através de convites, sensibilização e punição no caso de não comparecimento a escolha da líder;
Ter ciência no número de recoletas , buscando possíveis causas e soluções;
Acompanhar o uso de EPIs e fardamentos dos colaboradores do setor;
Realizar Auditórias Internas sistemáticas mediante orientação do núcleo

da qualidade com devolutiva ao responsável;
Apresentar domínio do conhecimento dos processos desenvolvidos no setor com repasse a seus liderados através de reuniões mensais ;
Participar ativamente do desenvolvimento da Instituição com Sugestões de melhorias para setor instigando também os seus liderados.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Alves Filho, Silva e Muzzio (2019) defendem que há uma transição no qual as organizações estão vivenciando, e para isso há um aperfeiçoamento dos processos que, até então, eram limitados ao modelo operacional, mas que vem sofrendo transformações onde as pessoas são primordiais para que os resultados possam ser alcançados e o desempenho das organizações aumentado.

Segundo Trevisan *et al.* (2024), a importância da relação entre cultura organizacional e sistema de trabalho faz com que o colaborador ao assimilar a cultura organizacional seja capaz não somente de se envolver com os comportamentos socialmente desejáveis na sua instituição, mas também, com a gerência de práticas normativas que construam melhor relacionamento interpessoal dentro e fora da empresa.

Para Teece (2007), internalizar uma oportunidade requer a construção de lealdade e compromisso através da demonstração de liderança, comunicação efetiva, reconhecimento de fatores não econômicos como valores e cultura.

4.2.6 Estratégias e Soluções

A proficiência com que uma nova oportunidade é abraçada provavelmente dependerá da relevância e qualidade das rotinas, regras de decisão, estratégias e liderança da empresa (Teece, 2007).

Analizando as falas dos gestores respondentes percebe-se uma homogeneidade de investimento em infraestrutura com propósitos claros de futuro. Apesar dos laboratórios serem PMEs com característica própria de

apresentar uma gestão intuitiva, o aumento do número de clientes indicativo de desempenho guia a estratégia.

[...] nosso foco era construir uma sede própria. Utilizávamos o faturamento para pagar as contas e economizar para a construção. Esse propósito nos guiava, durante a construção, percebemos a necessidade de ampliar o projeto, inicialmente planejado apenas como laboratório, para incluir consultórios [...]. (Participante H).

[...] ampliar nossa estrutura [...]. (Participante G).

[...] isso ia gerar um fluxo no prédio, ia gerar um fluxo de uma demanda, né, e isso ia gerar, naturalmente, um aumento no número de exames, então, esse pensamento de crescer o serviço, né, foi o que motivou a gente a estruturar [...]. (Participante F).

Segundo Teece (2007), o design e a especificação de desempenho dos serviços e o modelo empregado ajudam a definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, induz os clientes a pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro.

No quadro abaixo encontram-se descritas ações de estratégias aplicadas nos laboratórios mencionadas pelos entrevistados. Vale salientar que essa categoria foi a mais bem explicitada nas falas e totalmente condizentes com o codebook formatado com referências no microfundamento da capacidade dinâmica de *seizing* utilizado no campo.

O modelo de negócio é um dos achados da categoria estratégia nesse estudo. A transformação de laboratórios em centros médicos trouxe um desempenho sustentado e uma nova identidade com mais autoridade para a empresa. As falas a seguir “[...] hoje nós temos uma clínica que talvez seja uma das maiores clínicas aqui do interior do estado. Ela é muito grande mesmo [...]” (Participante F) e “[...] o fato de ter a clínica agregou muita coisa e nos tornou uma coisa maior, bem maior, né [...]” (Participante B) corroborando com Teece (2007) que o sucesso exige que os modelos de negócios sejam elaborados com astúcia. O desempenho é percebido quando o gestor traz a receita de aluguéis e o acréscimo de número de clientes como um ganho substancial.

Outro modelo de negócio citado no estudo, foi a criação de um plano de saúde próprio. Segundo Teece (2007), projetar um novo negócio requer criatividade, percepção e uma grande quantidade de informações e inteligência

sobre clientes, concorrentes e fornecedores. Existe um componente tácito significativo. A autor ressalta ainda que bons modelos de negócios alcançam estruturas de custos vantajosas e geram propostas de valor aceitáveis para os clientes. Percebe-se na fala abaixo do entrevistado abaixo a concordância com o autor e o respaldo da Teoria das Capacidades Dinâmicas.

[...] Plano Único Vida, um cartão de benefícios que oferece descontos exclusivos aos associados. O nome Único Vida surgiu com a proposta de transmitir acolhimento e bem-estar, em 2020, antes da pandemia, refletindo a essência do serviço oferecido. O plano opera como uma empresa parceira do Laboratório. Ele funciona em um espaço estratégico, é um cartão de benefícios que atualmente atende mais de 6 mil vidas na cidade. Esse plano foi criado para oferecer descontos e vantagens em diversos serviços de saúde, facilitando o acesso dos usuários a atendimentos de qualidade [...]. (Participante C).

Um modelo de negócio é um plano para a arquitetura organizacional e financeira de um negócio. Esse modelo faz suposições sobre o comportamento das receitas e custos e o comportamento provável do cliente e do concorrente (Teece, 2007). Percebe-se nas falas “[...] o crescimento da concorrência também nos impulsionou a diversificar [...]” (Participante H) e “[...] acompanho o concorrente, temos observado que nossos concorrentes estão investindo muito na área infantil [...]” (Participante C) enfatizam que os laboratórios são competitivos e estão em busca de desempenho.

A capacidade de apreensão é um microfundamento que mostra em sua natureza a busca pelo equilíbrio entre as melhorias de um modelo de negócio e as necessidades dos clientes. Os laboratórios lidam com um público de clientes vulneráveis as enfermidades, apresentando necessidades individualizadas e quando ele encontra um ambiente com valores perceptíveis e cultura definida ele fideliza. As falas dos gestores trazem muito forte essa preocupação com o cliente e a busca de satisfazer suas necessidades.

4.2.7 Perfil do Gestor

O *seizing* traz habilidades de decisão estratégica e execução que estão intrinsecamente ligadas ao papel do gestor na instituição. No que se refere a

esse elemento, verificou-se falas compatíveis com a teoria estudada, por exemplo, no trecho: “[...] o gestor precisa identificar falhas, oportunidades de crescimento e saber o momento certo para investir. No nosso mercado, a tomada de decisão precisa ser rápida e assertiva [...]” (Participante G).

Apesar das decisões estratégicas estarem centralizadas no gestor nas PMEs, a participação das equipes é essencial uma vez que elas precisam dar continuidade às ações efetuadas. A comunicação efetiva deve ser sistêmica para que o ambiente de trabalho seja construído com lealdade e compromisso.

[...] tem que botar na cabeça de todo mundo que as doenças elas começam a ser sintomáticas. E que quanto antes for detectada uma doença, mais rápido é o efeito diagnóstico, mais rápido depende do tratamento. Que as doenças, quando elas são tratadas previamente, na fase inicial, a chance de cura é bem maior. Entendeu isso? Partindo desse princípio, que quanto antes trata uma doença, melhor para o paciente, isso eu tenho que botar na cabeça do meu vendedor. Porque se eu deixar que ele disser que é uma venda por uma venda, é comercial. Colaborar decisivamente para a proteção e o restabelecimento da saúde e do bem-estar das pessoas. É o que eu digo aqui. Ninguém aqui vende exame. Esqueçam, nós não vendemos exame. Por que a pessoa vem fazer exame? Porque o médico pediu. Por que o médico pediu? Porque está suspeitando de alguma doença. E por que essa pessoa foi para o médico? Porque não está bem de alguma forma. E por que ela procurou o médico? Porque ela quer ficar bem. Ficar bem para quê? Para ter saúde. E saúde traz o quê? Felicidade, convívio com a família [...]. (Participante E).

Segundo Teece (2007), a administração precisa criar um ambiente onde os indivíduos envolvidos na tomada de decisão se sintam livres para oferecer suas opiniões honestas e considerar dados objetivos com o propósito de fugir do pensamento fechado. A fala do participante D corrobora com o pensamento do autor “[...] o Sérgio não conhecia quase nada sobre o setor, mas começou a estudar e a ouvir os funcionários. Ele sempre perguntava o que poderia ser melhorado [...]”.

O foco no desempenho dos laboratórios é uma presença constante nas falas dos entrevistados nas PMEs. Os trechos a seguir sustentam essa visão: “[...] empresa vive o presente, mas precisa projetar o futuro. Eu tenho projetado o futuro, e isso tem garantido a nossa sobrevivência [...]” (Participante A), “[...] precisamos ter cultura ágil, então a gente tem que estar atenta aos movimentos do mercado. O mercado hoje muda cada vez mais rápido, as decisões das

empresas têm que ser cada vez mais rápidas e pautadas em objetivos concretos [...]” (Participante B), ou ainda em “[...] nós temos que crescer de forma uniforme, em todos os setores, garantindo um bom atendimento, eficiência operacional e qualidade técnica [...]” (Participante E).

Há um papel óbvio para a liderança na tomada de decisões de qualidade, comunicando objetivos, valores e expectativas, ao mesmo tempo que motiva os funcionários e outros constituintes (Teece, 2007).

[...] a comunicação é fundamental, se algo falha, discutimos com a equipe e buscamos entender onde o erro ocorreu para evitar que se repita. Acreditamos que o mais importante é garantir que todos sigam os processos corretamente e que o trabalho em equipe seja valorizado [...]. (Participante H).

É importante ressaltar que na Indústria regulamentada da saúde a comunicação entre líderes e equipe precisa ser muito assertiva e eficiente uma vez que os processos precisam ser rigorosamente seguidos, manter um ambiente de trabalho seguro e de confiança é um grande desafio aos gestores laboratoriais. Pode-se perceber na fala seguinte: “[...] A produtividade melhora porque, quando os processos são seguidos corretamente, a organização do trabalho se torna mais eficiente e o tempo é melhor aproveitado [...]” (Participante H).

As empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras. Elas não apenas se adaptam aos ecossistemas de negócios, mas também os moldam por meio da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições (Teece, 2007). Diante do exposto, percebe-se na fala abaixo que essa empresa estudada possui limitações de gestão a começar pelo baixo *sensing* do gestor, a insegurança é percebida fortemente. A correta apreensão não é percebida e a reconfiguração como mobilização de recursos não acontece.

[...] eu tenho receio, me sentindo ameaçada, contratei uma consultoria. Qualquer consultoria é muito cara, que não é para minha realidade, mas tô pagando, A questão de atendimento, de vendas para melhorar, minha funcionária aprontou uma comigo, falsificou o exame. Tem funcionário muito caro, muito trabalhoso. Com essas dificuldades que eu tô vivendo, eu tô observando que eu não estou sabendo lidar com elas, Hoje, eu estou observando que eu não sou mais aquela pessoa de entusiasmo [...].(Participante I).

O desafio da manutenção das PMEs é constante, proprietários e gestores muitas vezes têm conhecimento técnico, mas não de gestão. A deficiência de preparo financeiro e de pessoas alinhado a ausência de planejamento a longo prazo, excesso de regulamentações que demandam tempo e recurso, dificuldades no cumprimento de obrigações fiscais e trabalhistas podem desestimular no seguimento da organização.

[...] O dono tem que ter foco. E o colaborador também. O importante é saber como lidar com as perdas e ajustar a estratégia. Você pode ouvir de abertura do laboratório, não, você abre com certa facilidade, porém você, quando começa a entrar no mercado, você começa a ver, opa, você não sente em termos de regulamentação, 99% das pessoas que entram em laboratório, eles vêm com um sonho, e aí aquele algo, começa o sonho e começa o pesadelo [...].(Participante J).

Quadro 16 – Descrição de ações de Seizing e Reconfiguring com as categorias finais

CATEGORIAS FINAIS	AÇÕES DE SEIZING E RECONFIGURING
Acreditação	Investimento em profissionais qualificados
	Melhoria na organização de fluxos e processos
	Aquisição de novos equipamentos
	Contratação de novos colaboradores
	Criação de setores essenciais para acelerar a acreditação
	Participação em programas de controle de qualidade - PNCQ
	Participação no selo SEBRAE de qualidade empresarial
Parcerias	Reuniões com conselhos municipais locais
	Oferta de capacitações a equipes externas
	Negociação com fornecedores
	Realização de PDCA com as equipes.
	Implantação da cultura de indicadores de desempenho
	Investimento em um ambiente de trabalho

Desenvolvimento de Pessoas	alegre
	Escuta ativa de colaboradores
	Compartilhamento de trabalho entre as equipes
	Investimento em bonificação, treinamento e capacitação contínua a equipes internas
Competitividade e Mercado	Investimentos em consultórios com atendimentos médicos dentro do laboratório
	Aumento de ticket médio com venda de novos exames
	Direcionamento de recursos para o Marketing
	Investimento em equipe comercial
	Aplicação de metas de vendas aos colaboradores
	Investimentos em consultórios com atendimentos médicos dentro do laboratório
Convênios	Negociações de contratos para prestação de serviço com prefeituras
	Negociação com convênios ANS
Cultura Organizacional	Reuniões mensais com a administração
	Promoção de hierarquia mais descentralizada
	Criação de programa de liderança
Tecnologia	Internalização de exames
	Acompanhar os avanços tecnológicos em congressos
	Busca de tecnologias com custo razoável
	Investimento em eficiência operacional
	Investimento em atendimento digital
Estratégia e Soluções	Diversificação de serviços
	Investimento em transporte próprio
Perfil da Região	Abertura de novas unidades
	Ampliação da estrutura
	Aquisição de máquina de café de qualidade,

Cliente como foco	bolos, biscoitos na recepção
	Direcionamento de recursos a recepção
	Investimento em bom atendimento na recepção
	Investimento em canal de relacionamento com o cliente

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O quadro acima descreve as ações de seizing e reconfiguring com as categorias finais que foram trazidas das falas dos gestores identificadas no código inicial de estratégia. Percebe-se que o setor dos laboratórios, apesar de apresentar os desafios impostos as PMEs são empresas que ininterruptamente buscam melhorias, pensam as estratégias, investem constantemente em todas as áreas e setores da empresa. Por vezes, nas entrevistas transbordavam entusiasmo, mas ao mesmo tempo angústia e preocupação. Os gestores entrevistados apresentaram domínio em todas as áreas da empresa e o desempenho era sempre o ponto de chegada, ou seja, o propósito das ações implementadas.

No contexto das capacidades dinâmicas, seizing e reconfiguring constituem microfundamentos centrais para transformar oportunidades percebidas em resultados concretos, permitindo que a organização execute escolhas estratégicas, aloque recursos de forma eficiente e se adapte continuamente às mudanças ambientais. A partir dos achados empíricos da pesquisa, observou-se que esses microfundamentos assumem papel determinante para explicar como laboratórios clínicos regulados alcançam desempenho superior, especialmente em ambientes com forte pressão normativa, exigências técnicas crescentes e limitações de recursos típicas de PMEs.

A seguir, apresenta-se a correlação entre o *codebook* desenvolvido na pesquisa com os principais elementos teóricos que sustentam o *seizing*, e os achados empíricos da pesquisa.

O laboratório demonstra capacidade de *seizing* ao realizar investimentos contínuos em desenvolvimento tecnológico, atualização de equipamentos, treinamento de equipes e expansão de serviços, alinhando-se aos microfundamentos que tratam da definição de prioridades, análise de riscos, mitigação de vieses decisórios e avaliação imparcial dos retornos esperados. Observou-se que os gestores analisam comportamentos de custos e receitas, características clássicas da capacidade de apreensão e seletividade racional descritas por Teece (1997, 2007).

Os achados também revelam que diante de oportunidades maduras, como novas metodologias diagnósticas, parcerias tecnológicas ou expansão de unidades, o laboratório adota um comportamento cauteloso, mas responsável, privilegiando investimentos de maior retorno, conforme descrito por Teece (1997, 2007). A priorização clara de projetos com maior impacto operacional e regulatório reflete um *seizing* orientado ao desempenho, reduzindo a exposição ao risco e elevando a competitividade do laboratório.

Os achados indicam que a capacidade de análise do ambiente externo é amplamente mobilizada pelos gestores. Observa-se monitoramento constante de concorrentes, entendimento das demandas dos clientes e uso de dados para identificar necessidades emergentes — como aumento da procura por exames específicos, adoção de novas metodologias e exigências de coleta.

Empiricamente, verificou-se que laboratórios com maior maturidade em *seizing* demonstram decisões mais rápidas, consistentes e fundamentadas em informações confiáveis. Essa característica é reforçada pela capacidade de alojar recursos escassos em áreas prioritárias, direcionando esforços para pontos de impacto comprovado, como infraestrutura analítica, qualificação de profissionais e adequações regulatórias. A efetividade do *seizing* foi observada também na agilidade em responder a mudanças normativas, demandas dos convênios, flutuações de volume e não conformidades internas, o que evidencia uma postura organizacional proativa e orientada à resolução de problemas.

A correlação dos achados empíricos da pesquisa com o coobook no microfundamento reconfiguring revela que o laboratório aciona esse mecanismo por meio de processos sistemáticos de aprendizagem, incorporação de novas tecnologias, redesenho de fluxos, e integração de conhecimentos provenientes de fornecedores, regulamentações e alianças estratégicas.

Essa abertura constante ao aprendizado externo reflete diretamente o microfundamento de capacidade de integrar conhecimento exterior. A organização não apenas absorve tais informações, mas as converte em mudanças operacionais concretas. Esse movimento indica forte capacidade de internalizar know-how e ajustar rotinas internas com base em inteligência externa, conforme defendido por Teece (2007). Essa integração é essencial em ambientes regulados, nos quais novas exigências normativas exigem rápida recombinação de processos internos para assegurar conformidade e manter vantagem competitiva.

Os achados revelam que a organização analisa constantemente as relações de complementaridade entre diferentes tecnologias de automação, processos internos e plataformas integradas, fornecedores e serviços complementares como os exames enviados ao laboratório de apoio, soluções de TI, indicadores e monitoramento de desempenho.

A pesquisa evidencia que o laboratório comprehende e explora a coespecialização entre tecnologias complementares, como automação hematológica, sistemas de informação laboratorial com intensa rastreabilidade, equipamentos de bioquímica integrado aos sistemas de controle de qualidade. Esse alinhamento permite ganhos significativos de desempenho, reduzindo retrabalho, aumentando a precisão e melhorando o TAT.

Os dados empíricos revelam a existência de mecanismos formais e informais de aprendizado como reuniões de indicadores e qualidade, auditorias internas e externas, treinamentos recorrentes, compartilhamento interno de lições aprendidas. Esse ambiente de governança que estimula o aprendizado suporta a capacidade de reconfiguração estruturada, permitindo que ajustes nos processos sejam incorporados de forma contínua.

4.3 Desempenho

Esta seção foi elaborada a partir de recortes das entrevistas organizadas em arquivos pela análise de dados de Bardin (2016) separados pelos códigos iniciais. A leitura minuciosa de todas os trechos, de todas as entrevistas, no final da escrita da tese permitiu uma identificação plena da Teoria das Capacidades Dinâmicas e de seus microfundamentos e a relação com o desempenho.

Os objetivos propostos no estudo conseguem ser respondidos com os resultados dessa seção. A triangulação dos dados das categorias da tese com os achados da literatura será apresentada e discutida ao longo da seção.

[...] com a ISO 9001 e um bom trabalho junto à clientela, não só captamos e fidelizamos os clientes da nossa região, como também mudamos a percepção dos médicos da capital. Eles não tinham como contra argumentar contra um laboratório que tinha uma certificação desse padrão [...]. (Participante E).

Percebe-se na fala do gestor acima que todos os microfundamentos da Teoria das Capacidades Dinâmicas foram explicitados de forma simples e assertiva, mostrando o desempenho final em PMEs altamente regulamentadas.

Diversas contribuições teóricas foram encontradas na literatura relacionando acreditação e desempenho. Matovu (2022) examinou o impacto da acreditação no desempenho da assistência à saúde e relatou um impacto positivo no indicador novos clientes e encaminhamento de amostras laboratoriais corroborando com os achados desse estudo.

A acreditação é um procedimento pelo qual um órgão oficial reconhece formalmente que um órgão ou pessoa é competente para realizar tarefas específicas, é um processo independente e a inspiração para os padrões nacionais são os documentos ISO (ISO 9001, ISO 17025, ISO 15189) em todo o mundo (Zima, 2017). A literatura atesta a robustez do processo a nível mundial encontrado nos laboratórios estudados.

Sistemas de gestão da qualidade, como os programas de acreditação laboratorial, têm sido amplamente adotados em diferentes contextos internacionais como estratégia para aprimorar tanto a qualidade dos cuidados

em saúde quanto as competências técnicas dos serviços laboratoriais. Estudos evidenciam que laboratórios acreditados tendem a fornecer resultados mais confiáveis, contribuindo para a redução de custos e desperdícios, além de impactar positivamente o desempenho dos serviços de saúde (Rusanganwa *et al.*, 2019; El-Shal; Cubi-Molla; Jofre-Bonet, 2021; Zhai *et al.*, 2019).

Segundo Meira (2019), o processo de acreditação pode ser entendido como um resultado de mudanças que geram e transformam recursos e capacidades. A argumentação adere ao conceito de capacidade dinâmica proposto por Helfat *et al.* (2007), que entendem que capacidades podem se desenvolver em cenários com dinâmicas diferentes, por quaisquer razões que impliquem reconfiguração dos recursos da organização.

Observa-se na fala abaixo que o gestor é o responsável pela manutenção da sustentabilidade de uma empresa e a teoria das capacidades dinâmicas de adequa ao setor estudado que são os laboratórios de análises clínicas pertencentes as PMEs altamente regulamentadas. Quem tem maior capacidade de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* tem mais capacidade de gerar desempenho.

“[...] nossa empresa tem uma capacidade de constante adaptação [...]” e “[...] sabemos identificar talentos e movê-los internamente para onde podem contribuir melhor, usando ferramentas como o teste DISC e outros métodos que valorizam aspectos pessoais. [...]”
(Participante E)

Os negócios das PMEs são arriscados, mas o conhecimento e as habilidades gerenciais eficientes podem trazer sucesso (Khan, 2022). A gestão de pessoas segundo Van Berkel (2025) dialoga com os achados deste estudo, trazendo a temática como condição essencial no desempenho nas organizações.

Identifica-se claramente que o perfil do gestor empreendedor se adequa à Teoria das Capacidades Dinâmicas e que apesar das dificuldades das mudanças no dinamismo do tempo com uma empresa que atravessa gerações, uma boa capacidade de *sensing* e *seizing*, respeitando as peculiaridades da empresa consegue-se reconfigurar seus recursos e gerar desempenho. Penrose considerou que a capacidade de crescimento de uma empresa está relacionada com os seus recursos internos, bem como com as capacidades

empreendedoras dos seus gestores (Sheppard, 2023). Nota-se que a empresa percebe a necessidade da adequação da regulamentação e mesmo sendo PMEs, consegue crescer e se destacar no segmento laboratorial.

Os obstáculos de gestão implicam um papel fundamental na limitação do crescimento das PMEs, e uma gestão altamente qualificada é essencial para a sobrevida das PMEs em um ambiente competitivo (Khan, 2022). Os achados da literatura científica confirmam os achados do estudo na fala abaixo.

[...] eu precisei estudar gestão, não precisou de desespero. Sabemos que uma empresa com 65 anos tem qualidade, mas também muita coisa antiga. Isso é uma vantagem e uma dificuldade ao mesmo tempo, principalmente para uma estrutura mais antiga. Focar em estruturar a RDC, fazendo com que toda a equipe do laboratório entenda e siga essas normas. Contratamos uma consultoria e ela nos deu uma visão mais estratégica. Com o tempo e os resultados obtidos, conseguimos superar essas barreiras e consolidar uma gestão mais eficiente e adaptada à realidade atual. Como estamos crescendo, temos vários setores. Já temos um setor de RH, um departamento pessoal, temos um estoque totalmente automatizado, processos financeiros bem elaborados e também nossa equipe de formação de líderes, capacitação de líderes. Essas mudanças geraram resultados porque fizemos um esforço para adaptar nossa equipe e estrutura. A demanda continua crescendo [...] (Participante D).

A maneira como se percebe a oportunidade é condição determinante para a prosperidade da organização e por vezes perigosa, se a estratégia não for bem pensada e apreendida. Verifica-se na fala forte do gestor que os microfundamentos da Teoria das Capacidades Dinâmicas estão intrinsecamente interligados.

[...] a decisão de buscar a acreditação, a certificação e elevar a empresa a um novo patamar fez toda a diferença. Conseguimos estruturar toda a parte operacional, otimizar o fluxo de processos e fortalecer a estratégia. Foi um divisor de águas para a empresa, em apenas um ano, a empresa passou por transformações que não tinham ocorrido em mais de 30 anos. [...] .(Participante C).

Para Teece (2007), a Teoria das Capacidades Dinâmicas advém das ciências sociais e comportamentais em um esforço para especificar a natureza e os microfundamentos das capacidades necessárias para sustentar o desempenho organizacional em uma economia aberta, corroborando com os achados do estudo.

[...] o crescimento da concorrência também nos impulsionou a diversificar, o mercado foi se tornando mais competitivo, exigindo uma gestão mais robusta. A capacidade de transformar desafios em oportunidades é essencial, repensar a estratégia. Laboratório é um processo de adaptação contínuo. Ao longo do tempo, conseguimos transformar o nosso time. A produtividade melhorou porque, quando os processos são seguidos corretamente, a organização do trabalho se torna mais eficiente e o tempo é melhor aproveitado. Acredito que isso tem fortalecido a nossa operação, tanto que as pessoas já estão nos procurando para saber mais. A nossa clínica acabou virando referência para muitos outros. [...]. (Participante H).

O setor da saúde apresenta suas peculiaridades como resiliência e adaptação contínua. Esse estudo foi realizado em PMEs altamente regulamentadas que requerem uma equipe de colaboradores engajados onde a empatia, o acolhimento e o cuidado predominam. Os achados de Ying; Allaqtta, (2025) trazem o engajamento dos colaboradores como condição essencial a obtenção de desempenho superior.

Em meio a concorrência acirrada cada empresa apresenta sua estratégia própria de diferenciação.

[...] entendo que o mercado é desafiador, mas acredito que a tecnologia e o compromisso com a qualidade são os pilares para a sustentabilidade do nosso negócio. O mercado tem passado por muitas transformações. Há uma competição intensa, e a qualidade é importante, mas não é o único diferencial. O gestor precisa identificar falhas, oportunidades de crescimento e saber o momento certo para investir. No nosso mercado, a tomada de decisão precisa ser rápida e assertiva. Realizamos cerca de 35 exames de hormônios e sorologia internamente, o que nos diferencia no mercado, consolidamos nossa reputação pela qualidade e agilidade [...]. (Participante G)

O desempenho é medido de diversas formas pelos gestores. Nesse estudo encontramos aumento do número de clientes, aumento do ticket médio, número de exames internalizados, análise de indicadores com metas próprias, NPS, aumento da reputação, referência em serviço corroborando com dados da literatura.

Percebe-se na fala abaixo um pensamento coeso do gestor demonstrando um desempenho claro com processos bem definidos e tomada de decisões baseada em dados, condição indispensável à sobrevida das empresas, apesar de ser uma PMEs.

[...] os orçamentos são registrados no sistema e encaminhados ao setor comercial, que é responsável por fazer o acompanhamento e a conversão desses atendimentos em vendas. No início, nossa taxa de conversão era de apenas 15 a 20%. Atualmente, conseguimos alcançar 50% de conversão, o que representa um grande avanço. Avaliamos constantemente nossos indicadores e, no último período, observamos um crescimento de 10% no número de atendimentos e na oferta de serviços. Nossa meta é manter esse crescimento de forma estratégica e sustentável. Analisamos constantemente nossos fluxos operacionais, o ticket médio, a lucratividade e outros fatores essenciais para a gestão. Nós temos que crescer de forma uniforme, em todos os setores, garantindo um bom atendimento, eficiência operacional e qualidade técnica. Quando temos uma visão detalhada dos processos, a visão micro e macro do processo, conseguimos tomar decisões mais assertivas. Nossos indicadores nos guiam, pois estão alinhados com os objetivos estratégicos e a política de qualidade da empresa. Dessa forma, garantimos um crescimento estruturado e eficiente. Quanto mais a gente pensa em novas ideias, mais percebemos que o mundo está mudando. A tecnologia avança, novas possibilidades surgem, e as empresas precisam acompanhar essa evolução. Precisamos sair do comodismo, e enxergar novas oportunidades. Sempre há algo a mais que podemos fazer para inovar e impactar positivamente. Avaliamos constantemente nossos indicadores e, no último período, observamos um crescimento de 10% no número de atendimentos e na oferta de serviços. Nossa meta é manter esse crescimento de forma estratégica e sustentável. [...]. (Participante C)

Segundo Wimpertiwi (2024) na era digital, as PMEs têm maiores oportunidades de expansão, aprimoramento de suas capacidades e competição eficaz evidenciada com os achados desse estudo nas categorias finais de *seizing* e *reconfiguring*. Porém, quando se fala de desempenho nas PMEs, segundo (Bu-Rumman et al., 2021) ele é medido em termos da percepção dos proprietários em relação ao aumento nas vendas, níveis de lucro, escalada de ativos, expansão na base de clientes e assim por diante confirmado os achados desse estudo e constituindo uma de suas limitações. As falas trouxeram o desempenho com base na percepção do empreendedor.

O gestor vislumbrou uma oportunidade de gerar novas receitas a partir da expansão com diversificação de serviços, apreendeu a oportunidade e reconfigurou seus recursos gerando lucratividade e desempenho. O ajuste estratégico entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade dessa vantagem (Teece, 2007).

[...] na época a gente disse eu preciso também virar uma clínica, buscamos participar de programas de controle de qualidade, selo de acreditação, selo Sebrae, todos conquistados, isso deu, lógico, uma prova de que a gente foi fazendo um trabalho de excelência. Para o laboratório, houve um ganho substancial, tanto em número de novos clientes, porque isso é um fator importante, né, nós tivemos uma quantidade de novos clientes maior, e no volume de exames, porque a gente passou a receber uma demanda que ainda não era nossa, de repente, deviam ser de outros laboratórios, mas, não só disso, mas também a gente trouxe profissionais que não trabalhavam na cidade e acabaram gerando também uma demanda aqui para o laboratório. Então, houve tanto um acréscimo de número de pacientes, como de receita de aluguéis. [...] (Participante F)

Para os gestores dos laboratórios A e D, a ameaça foi determinante para a tomada de decisão e segmento de uma estratégia bem pensada resultante em crescimento organizacional. Segundo Teece (2007), para sustentar capacidades dinâmicas, a descentralização deve ser favorecida porque alinha a alta administração as novas tecnologias, ao cliente e ao mercado.

[...] a principal ameaça foi o receio de alguns solicitantes, especialmente médicos, que não indicavam nossos serviços por desconfiarem da qualidade. Isso nos motivou a investir ainda mais nesse aspecto, mostrando que qualidade sempre foi uma prioridade. O problema estava nos processos, que precisavam ser atualizados. Investimos em capacitação e treinamentos constantes, o que impulsiona o desenvolvimento profissional e organizacional. Nossa programa de líderes foi um marco. Hoje, as decisões são muito pautadas na escuta. Sempre que temos alguma decisão, procuramos envolver as lideranças no processo, para que possamos tomar decisões juntos. Tiramos do papel o sonho de criar uma unidade toda customizada para o público infantil, com aumento considerável do número de atendimentos infantis. Ao mesmo tempo, preparamos nossa equipe para atender esse público, com capacitação de um grupo de teatro. Aprendemos a delegar, treinar e crescer. Acho que o que nos mantém há 50 anos e com perspectivas de crescimento ainda maiores nos próximos anos é essa ambidestria que possuímos. Estamos investindo em um novo selo de qualidade, que apenas 1% dos laboratórios do Brasil possuem. Nesses 50 anos, a gente já tem a marca consolidada aqui na região, mas ao mesmo tempo, se a gente não estiver atento aos movimentos do mercado, podemos ficar para trás. Também precisamos olhar para a eficiência operacional, sempre buscando fazer mais com menos. Isso impulsionou nosso crescimento e fortaleceu nosso posicionamento no mercado.[...] (Participante A)

O investimento em infraestrutura em uma unidade customizada, atendeu a categoria final foco no cliente mencionada em todos os microfundamentos gerando desempenho com o aumento do número de clientes corroborando com a literatura e obtendo vantagem na concorrência de mercado corroborando com os achados de Vidyarani, Maheshkumar (2025).

A infraestrutura precária, por outro lado, tem um efeito negativo no lucro das PMEs empreendedoras (Khan, 2022). Teece (2007) argumenta que o caminho para o crescimento com lucratividade sustentável é a capacidade de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que os mercados e as tecnologias mudam, como com certeza ocorrerão.

[...] antes não tínhamos quase nenhum atendimento infantil, resolvemos abrir uma unidade. Agora, o fluxo é grande pela manhã, e o faturamento dobrou na parte voltada para o infantil. Gestantes fazem muitos exames, e isso nos dá uma oportunidade de oferecer outros serviços, como o ECG. O plano é continuar evoluindo, expandir para a ultrassonografia e melhorar ainda mais nossos serviços. A gente sempre está buscando inovação, seja no atendimento, na tecnologia ou no processo administrativo. Essas mudanças geraram resultados porque fizemos um esforço para adaptar nossa equipe e estrutura. [...]. (Participante D).

As PMEs da área da saúde que apresentam regulamentação passam por desafios peculiares devido à alta complexidade e exigências do setor. Conforme Singh, Paxton e Auclair (2025), o setor da saúde necessita de uma supervisão regulatória robusta para garantir a qualidade, eficácia e segurança dos processos, uma vez que oferecem riscos à saúde humana

As falas dos gestores abaixo de diferentes empresas e estratégias convergem a um mesmo pensamento crítico. O setor das análises clínicas objeto deste estudo prestam serviços diretamente relacionados a vida e a saúde, com grande exigência de qualidade e rastreabilidade. Mesmo com limitações orçamentárias, precisam cumprir as mesmas exigências legais que os laboratórios grandes como implementação de protocolos padronizados, gestão efetiva de não conformidades, respostas a inspeções sanitárias dentre outras.

[...] apesar de ser um desafio, vejo como algo essencial. Somos nós que seguimos à risca as normas, garantindo qualidade e segurança no processo, acaba gerando uma sobrecarga em nosso trabalho, mas, ao mesmo tempo, traz credibilidade ao nosso serviço. A vigilância sanitária também realiza visitas periódicas para garantir que todos os processos sejam seguidos corretamente. Essa atenção nos ajuda a estar mais organizados e facilita nosso trabalho. A fiscalização é constante, e isso nos obriga a ter tudo em ordem, mas ao mesmo tempo, isso nos diferencia dos outros, que, muitas vezes, não têm esse cuidado. Pagamos as anuidades, temos todas as regulamentações em dia, e a nossa equipe segue todos os processos corretamente. A RDC traz um grande diferencial, pois permite que a

gente identifique problemas rapidamente, corrija e melhore continuamente. Traz tranquilidade, porque sabemos que o que fazemos está sendo feito corretamente. [...]. (Participante H).

[...] é bom, porque você segue um padrão. Acho que é muito mais cobrado, um selo de acreditação também é regulamentado, então não há diferença alguma. Pelo contrato, pode ser uma oportunidade. Você mostra que você faz as coisas corretamente e se diferencia. A equipe foi se adaptando e aprendendo. Hoje, temos mais profissionais capacitados. Todo dia tem algo novo para aprender. [...] (Participante B).

[...] é uma das coisas que mais impacta, muitas vezes as exigências feitas por uma vigilância sanitária, por exemplo, elas geram trabalho, né? Também por parte da equipe que está executando o processo, existe sim uma burocracia. Existem leis que, algumas, podem até não fazer tanto sentido, né? Mas, de um modo geral, eu acredito que essa regulamentação é necessária para que todos também possam seguir um padrão [...]. (Participante F).

[...] ser regulamentada é bom, porque você segue as regras, você tende a melhorar, você se cobra, cobra qualidade, tudo. Só que é um custo muito alto para a gente. A regulamentação exige muito da gente. Nós somos muito cobrados, principalmente financeiramente. [...] (Participante I)

As falas dos gestores demonstram que o rígido segmento das normas da indústria regulamentada da saúde, especificamente o setor de análises clínicas, mesmo sendo um desafio com geração de custos adicionais oferecem segurança aos gestores no mercado competitivo com demonstração da qualidade nos serviços prestados e perspectiva de crescimento com aumento de desempenho final, onde a medida é percebida em cada estratégia da empresa.

Alhawajreh (2025), em um estudo transversal sobre as percepções de profissionais de saúde sobre a implementação da acreditação como estratégia para melhorar a qualidade da assistência à saúde e o desempenho organizacional concluiu que A maioria dos profissionais de saúde tem uma visão positiva da acreditação, reconhecendo seu potencial para melhorar a qualidade da assistência à saúde e o desempenho organizacional reforçando os achados desse estudo.

A compreensão do desempenho de organizações inseridas em indústrias altamente regulamentadas, como o setor de saúde, exige uma abordagem que considere simultaneamente os aspectos estratégicos, institucionais e operacionais que moldam seu ambiente. No caso das

Pequenas e Médias Empresas (PMEs), essa análise é ainda mais complexa, dado o conjunto de restrições estruturais — limitação de recursos financeiros, capacidade gerencial reduzida e sobrecarga operacional — que afetam a execução das estratégias e a adoção de práticas de excelência (Sebrae, 2023).

Sob a perspectiva da Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2007), o desempenho sustentável em ambientes turbulentos e regulamentados depende da habilidade organizacional de sensing (identificar mudanças no ambiente regulatório, avanços tecnológicos e demandas do mercado), *seizing* (mobilizar e alocar recursos para aproveitar oportunidades e cumprir exigências) e *reconfiguring* (reorganizar processos e ativos para manter a conformidade e a competitividade). Entretanto, Teece (2013) reconhece que essas etapas não se traduzem automaticamente em prática, já que os microfundamentos que as sustentam — competências gerenciais, processos internos e rotinas organizacionais — são difíceis de desenvolver em PMEs, especialmente quando sujeitas a exigências regulatórias complexas.

A literatura sobre indústrias regulamentadas reforça que o desempenho dessas empresas não pode ser explicado apenas por variáveis internas, mas também pela sua capacidade de interagir com o arcabouço institucional que rege o setor (Scott, 2014; Sannier, Ceci, Halling, 2024). Garrido e Monticelli (2024) demonstram que agentes institucionais formais, como órgãos reguladores, acreditadores e associações setoriais exercem influência direta na construção da legitimidade organizacional, determinando o acesso a recursos e condicionando as possibilidades de inovação. No caso de laboratórios de análises clínicas, essa legitimidade é obtida não apenas pelo atendimento às normas da ANVISA, mas também pela conquista de acreditações como PALC e DICQ, que funcionam como sinais de qualidade e segurança para o mercado.

A sucessão de normas, como a RDC nº 786/2023, posteriormente revogada e substituída pela RDC nº 978/2025, e logo em seguida complementada pela RDC nº 986/2025, evidencia a velocidade com que o ambiente regulatório vem se transformando (Brasil, 2025). Essas mudanças refletem a necessidade de ajustes contínuos diante de novos contextos sanitários, tecnológicos e normativos, demonstrando que a regulação da saúde

no Brasil é um campo dinâmico, em que laboratórios e serviços de análises clínicas precisam se adaptar rapidamente.

Ao integrar essas perspectivas, observa-se que o desempenho de PMEs da saúde em setores regulamentados resulta de uma interação dinâmica entre: a capacidade interna de adaptação e inovação (capacidades dinâmicas), a gestão eficiente de recursos limitados (visão baseada em recursos – RBV), o posicionamento institucional e habilidade de construir legitimidade junto a parcerias estratégicas como o associativismo e a resposta estratégica às pressões regulatórias.

Assim, os laboratórios do setor de saúde que conseguem alinhar suas capacidades dinâmicas às exigências do ambiente regulatório e às oportunidades de mercado tendem a apresentar melhor desempenho, mesmo em contextos de recursos escassos. Para tanto, torna-se essencial fortalecer os mecanismos de sensing por meio de monitoramento regulatório ativo, ampliar a eficácia do *seizing* com investimentos direcionados e fomentar o *reconfiguring* através da flexibilidade estrutural e do aprendizado organizacional contínuo.

Na triangulação dos dados finais dos achados do estudo com as temáticas das categorias amplas PMEs, empresas reguladas, desempenho, capacidades dinâmicas e os microfundamentos de Teece propostas no *codebook* a literatura aponta diversos eixos de cruzamento e implicações teóricas listadas abaixo.

Quadro 18 – Relações entre eixos de cruzamento e implicações teóricas na literatura

EIXOS DE CRUZAMENTO	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS
PMEs em contextos regulados e microfundamentos de Teece	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensing regulatório e de stakeholders ✓ Seizing com desenho de estratégia com mitigação de riscos ✓ Reconfiguração de rotinas certificações, auditorias e padrões

	de qualidade
PMEs e desempenho sob escassez de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relevância das CDs para sustentar desempenho em ambientes turbulentos ✓ Parcerias com redução de custos
Empresas reguladas, melhoria contínua e microfundamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizações de saúde a capacidade de melhoria foi explicitamente conceituada como CD com os microfundamentos de Teece – sensing, seizing e reconfiguring ✓ Rotinas de medição, coordenação e aprendizagem sustentando a conformidade e inovação ✓ Conformidade e adaptação rápida
Microfundamentos como ponte entre estratégia e execução	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orquestração de ativos conectam o desenho estratégico à execução em ambientes regulados e não regulados ✓ Reforço da utilidade dos microfundamentos de Teece como linguagem para comparar PMEs e empresas reguladas quanto a forma de transformar variações ambientais em desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os achados do estudo por meio das categorias finais se alinham à literatura e aos microfundamentos de Teece (2007). O *sensing* nos laboratórios mostra-se forte na acreditação, uma vez que enxergam a regulamentação como ponte para o desempenho reconfigurando seus recursos e capacidades. Seizing mostrou-se mais eficaz quando acoplado a parcerias estratégicas e tecnologia acelerando a captura de oportunidades aumentando o desempenho dos laboratórios por meio do ganho de eficiência e qualidade.

O *transforming* resulta em reconfiguração dos laboratórios com desenvolvimento de pessoas, princípios de governança e gestão do conhecimento para alinhar-se a padrões de auditoria e melhoria contínua com mudanças de fluxos de trabalho orientadas a segurança do paciente e desempenho, os achados são congruentes com Meira *et al.* (2019).

A Qualidade nesse estudo mostrou-se um padrão consistente com a conceituação de CDs na qual os microfundamentos estruturam respostas eficazes sob pressão institucional corroborando com Rosenback e Eriksson, (2024) e Furnival *et al.* (2019).

Nos laboratórios estudados os processos formais de acreditação funcionam como alavancas para o desenvolvimento de CDs na medida em que documentam, disseminam e estabelecem rotinas de melhoria e reconfiguração alinhadas aos microfundamentos de *sensing*, *seizing* e *transforming* tornando visíveis a melhoria no desempenho.

Os resultados desse estudo sugerem que as influências das CDs sobre o desempenho emergem de processos operacionais da gestão. As categorias cliente como foco, cultura organizacional e estratégia destacam-se entre as mais incidentes mostrando que métricas de atendimento, qualidade e eficiência são o lócus onde os efeitos das CDs se tornam visíveis na rotina diária.

O perfil do gestor tem incidência relevante inferindo que as lideranças sustentam as decisões regulatórias e rotinas que afetam o serviço. A literatura reforça esse achado ao tratar os microfundamentos e mostra como eles conectam estratégia e execução em contextos turbulentos por meio dos estudos de Rosenback e Eriksson (2024) e Teece (2020).

Enfim, a literatura sustenta os achados desse estudo que se deu por meio das entrevistas e análise de dados robustas seguidas com rigor ético e metodológico.

4.4.1 Relação entre Seizing e Reconfiguring e o desempenho superior

Os achados empíricos da pesquisa demonstram que a interação entre os microfundamentos *seizing* e *reconfiguring* exerce influência direta na obtenção de desempenho superior nos laboratórios clínicos analisados. Em ambientes altamente regulados e com recursos limitados, como é o caso das

PMEs de saúde, esses microfundamentos operam como mecanismos complementares que convertem oportunidades percebidas em melhorias concretas de processos, conformidade e resultados estratégicos.

Do ponto de vista operacional, observou-se que laboratórios com maior maturidade em *seizing* apresentam decisões mais rápidas, fundamentadas e alinhadas com as prioridades, especialmente no que se refere ao uso de indicadores de qualidade, alocação de recursos, investimentos em automação e definição de ações corretivas. Tais escolhas gerenciais se conectam a práticas de *reconfiguring* voltadas à reorganização de processos, ajustes estruturais, revisão de fluxos, atualização de documentos, incorporação de tecnologias e fortalecimento de rotinas de aprendizagem. Essa combinação gera melhorias objetivas em TAT e maior estabilidade dos processos, evidenciando ganhos de eficiência e confiabilidade operacional.

No âmbito regulatório, a articulação entre esses microfundamentos permite que as organizações respondam com agilidade às exigências normativas e auditorias externas, antecipando adequações e consolidando práticas de conformidade. Isso reduz riscos, evita não conformidades recorrentes e fortalece a reputação institucional, o que é especialmente relevante em um setor no qual a credibilidade é condição essencial para permanência no mercado.

Sob a perspectiva estratégica, a convergência entre *seizing* e *reconfiguring* contribui para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Laboratórios que decidem com assertividade e reconfiguram suas estruturas de forma contínua são capazes de inovar mesmo com restrições financeiras, desenvolver novos serviços, estabelecer parcerias e diferenciar-se de concorrentes que operam em níveis inferiores de maturidade organizacional. Assim, tais microfundamentos ampliam a capacidade da empresa de explorar oportunidades e responder às pressões ambientais, resultando em melhor posicionamento competitivo.

A análise empírica confirma, portanto, a literatura de capacidades dinâmicas. Nos laboratórios investigados, esse processo se manifesta de maneira concreta, mostrando que o desempenho superior decorre não apenas da implementação de tecnologias ou da acreditação, mas da capacidade gerencial de decidir e adaptar-se de modo contínuo, disciplinado e estratégico.

4.4.2 Correlação dos Resultados com a Literatura sobre PMEs Reguladas

Os resultados desta tese demonstram que laboratórios clínicos, caracterizados como PMEs inseridas em setores intensamente regulados, desenvolvem mecanismos específicos de adaptação estratégica para lidar com pressões institucionais, exigências normativas e rápidas evoluções tecnológicas. Esses achados convergem com a literatura que destaca que a atuação sob regulação intensa molda os processos decisórios, as capacidades de aprendizado e a dinâmica inovadora dessas organizações (Kitching; Hart; Wilson, 2015).

A literatura demonstra que, diferentemente das grandes corporações, que possuem estruturas robustas para absorver custos regulatórios, as PMEs dependem fortemente da agilidade, da racionalidade nas decisões e da capacidade de aprender rapidamente para sobreviver (Baldwin; Gellatly, 2022).

Os achados relativos ao *sensing* reforçam a literatura que descreve PMEs reguladas como altamente dependentes da vigilância do ambiente externo, principalmente no que se refere à interpretação normativa e tecnológica (Blind, 2012). Observou-se que os gestores monitoram atualizações da ANVISA, revisões de padrões internacionais ISO, movimentos da concorrência, mudanças na demanda e pressões de mercado, elementos que a literatura denomina *sensing regulatório*, um tipo específico de vigilância ambiental que se desenvolve em setores altamente regulamentados (Garrido; Monticelli, 2024).

No que se refere ao *seizing*, os resultados mostram um padrão de tomada de decisões característico das PMEs reguladas com investimentos prudentes, aversão ao risco e escolhas baseadas em análises incrementais de custos e retorno. Esse comportamento converge com os achados de Baldwin e Gellatly (2022), que afirmam que PMEs em setores regulados tendem a adotar estratégias de inovação incremental, priorizando tecnologias consolidadas e decisões de investimento mais conservadoras.

Por fim, os achados relacionados ao *reconfiguring* são amplamente consistentes com estudos que mostram que PMEs reguladas precisam reconfigurar continuamente seus processos para manter conformidade e desempenho. Observou-se no estudo analisado um movimento sistemático de integração de conhecimento externo, coespecialização entre tecnologias, redesenho de fluxos de trabalho e adoção de novos sistemas e rotinas.

A integração entre tecnologias complementares (automação, LIS, rastreabilidade, indicadores), a incorporação de atualizações normativas e a abertura a processos de auditoria e aprendizagem organizacional reforçam a tese de que PMEs reguladas desenvolvem capacidades dinâmicas não apenas para competir, mas para sobreviver em ambientes que exigem melhorias contínuas (Raymond; ST-Pierre, 2010). Conforme sugerem Antonacopoulou e Sheaffer (2014), crises e pressões regulatórias podem acelerar rotinas de aprendizagem e intensificar a maturidade gerencial, um fenômeno claramente observável nos laboratórios pesquisados.

Dessa forma, o alinhamento entre os achados da presente tese e a literatura revela que PMEs reguladas utilizam a regulação como referência estratégica, desenvolvem capacidades dinâmicas específicas, fortemente condicionadas pela vigilância normativa, inovam de forma incremental e prudente, reconfiguram rotinas continuamente para garantir conformidade e desempenho e utilizam a acreditação como mecanismo institucional de aprendizagem e governança.

Esse conjunto de evidências reforça a validade externa dos resultados e posiciona a tese em consonância com as discussões contemporâneas sobre capacidades dinâmicas em PMEs reguladas, especialmente no setor de saúde, onde a complexidade normativa, a pressão por qualidade e a evolução tecnológica exigem níveis elevados de aprendizado e adaptação contínua.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo objetivou investigar a contribuição das capacidades dinâmicas no desempenho de empresas de pequeno e médio porte que atuam em setores altamente regulamentados, levando em consideração a constante evolução do ambiente empresarial e as exigências de adaptação às mudanças tecnológicas e regulamentações rigorosas. A abordagem das capacidades dinâmicas foi estruturada em seus três microfundamentos sensing, seizing e reconfiguring.

Os achados deste estudo corroboram com Teece (2007) e demonstram a importância do entendimento da Teoria das Capacidades Dinâmicas nos campos teóricos e práticos dos laboratórios de análises clínicas (Ma; Chen; Li, 2025) encontraram em seus estudos que as capacidades dinâmicas, especificamente detecção, apreensão e reconfiguração promovem significativamente o crescimento das PMEs. Os achados da pesquisa respondem ao objetivo de maneira clara por meio dos microfundamentos da teoria. Dentre eles, o microfundamento *sensing* apresentou a maior contribuição do estudo, uma vez que a partir do vislumbre da oportunidade pelos gestores, as estratégias puderam ser desenhadas e os recursos reconfigurados em busca de desempenho de maneira ágil e assertiva favorecendo a perenidade da organização. Esse achado é concordante com o pensamento de Penrose (1959) na Teoria do Crescimento da Firma em que o contexto visto pelo empresário é o fator relevante para suas ações.

Os gestores apresentaram amplo domínio e conhecimento dos setores da empresa com suas fraquezas e potencialidades e as decisões nessas PMEs são centralizadas. Habilidades, aptidão, conhecimento, competência, capacitação, sabedoria, experiência, prática e *know-how* do gestor favorece o fortalecimento dos microfundamentos e traduz-se como peça fundamental da engrenagem alinhada à Teoria das Capacidades Dinâmicas. Durán e Aguado (2022) demonstraram que a cognição gerencial de um CEO influencia

positivamente a cognição gerencial de sua empresa. Além disso, eles acharam que a detecção era mais aguçada, em oposição à apreensão e transformação e atribuem esse achado à cognição que ajuda a perceber oportunidades e aumentar o alerta empreendedor.

As categorias finais encontradas nesse estudo são a operacionalização das capacidades dinâmicas em seus microfundamentos e são dependentes do contexto analisado. No âmbito dos laboratórios, as categorias encontradas no microfundamento *seizing* mais relevantes que remeteram a um maior desempenho foram Acreditação, Parcerias, Convênios, Tecnologia, Perfil da região e Cliente como foco.

A acreditação foi o achado que mais contribuiu no desempenho dos laboratórios no âmbito da indústria regulamentada da saúde, uma vez que as empresas por meio de seus gestores buscaram uma maneira de se adequar as normas rígidas da regulamentação de forma estruturada com entidades acreditadoras de serviços de saúde. Dessa forma, após o processo de acreditação concluído, as normas regulamentadoras deixaram de ser barreiras na busca por desempenho e essas empresas passaram a usar essa capacidade como alavanca estratégica. Portanto, um laboratório acreditado desenvolve mais capacidade de desempenho e responde positivamente a chegada de novas RDCs, ao contrário dos que não são acreditados que respondem negativamente enfrentando mais acirradamente os desafios de uma PMEs. O gestor do laboratório E participa de conselhos técnicos e discussões regulatórias apresentando conhecimento e destaque superior aos demais.

As parcerias exercem uma grande influência no desempenho dos laboratórios com uma troca de informações gerando conhecimento tácito e benefícios coletivos. Os laboratórios com estreita rede de parceiros respondem negativamente aos desafios e apresentam dificuldades em alavancar seu desempenho.

Os laboratórios mais conveniados, ou seja, os que atendem uma maior gama de convênios, aumentam a diversidade de atendimentos e geram maior receita melhorando seu desempenho final ao passo que os que não atendem são mais restritos a públicos específicos e precisam buscar outras estratégias de captação de clientes podendo até responder melhor as influências do

ambiente. A tecnologia alavanca o desempenho com agilidade nos processos observado em maior intensidade no laboratório G.

O perfil da região influencia na abertura de laboratórios e gera desempenho. A categoria de cliente como foco é um dos temas mais estudados na gestão contemporânea e alavanca o desempenho a níveis elevados e surpreendentes podendo ser atrelado a inovação.

As contribuições das capacidades dinâmicas nos microfundamentos de *seizing* e *reconfiguring* foram percebidas e apresentaram contribuições no desempenho. Porém, encontram-se entrelaçados nas falas e não consegue se perceber quando o laboratório faz o desenho da estratégia e quando orquestra, adquiri, mede ou combina recursos para implementar a estratégia. Não existe uma evidência temporal para esses microfundamentos na prática, pode-se inferir que esse fenômeno seja comum nas PMEs pela ausência de setores especializados.

As categorias finais encontradas no estudo repetem -se nos microfundamentos sob diferentes ações. A acreditação no contexto de apreensão e configuração de recursos gera desempenho uma vez que se faz necessário investir em profissionais qualificados, melhorar a organização de fluxos e processos, adquirir novos equipamentos, contratar novos colaboradores, criar setores essenciais para acelerar a acreditação e participar de programas de controle de qualidade dentre outros. Essa remodelagem de recursos eleva o nível de competitividade da organização aumentando o desempenho frente aos concorrentes.

A categoria de parcerias nos microfundamentos de *seizing* e *reconfiguring* instigam o desempenho no associativismo laboratorial. O poder de barganha com os fornecedores nas negociações coletivas é o ponto crucial ao aumento do desempenho, além de assessorias jurídicas e contábeis, networking e capacitações diversas. O desenvolvimento de pessoas foi o destaque desses microfundamentos com a implantação da cultura de indicadores de desempenho, aliado a escuta ativa de colaboradores e compartilhamento de trabalho entre as equipes. Os laboratórios A, C e E apresentaram essa cultura bem definida e conseguiam mensurar o desempenho em métricas de produtividade.

As categorias de convênio, perfil da região, estratégia e soluções não apresentaram uma relação intensa no desempenho nesses microfundamentos abordados. A cultura organizacional foi um ponto que chamou a atenção com a criação de programas de liderança, o engajamento das equipes em busca de desempenho em todas as áreas era notável nas falas dos entrevistados. Esse achado da literatura encontra-se inserido em várias categorias finais desse estudo em ambos os microfundamentos. As competências de gestão dos proprietários e gestores também desempenham um papel fundamental no desempenho das PMEs (Khan, 2022; Van Berkel, 2025).

A categoria da tecnologia tem relação direta com o desempenho uma vez que promove a eficiência operacional da empresa em todos os setores. Por fim a categoria de cliente como foco, onde percebeu-se que todos os laboratórios estudados estão focados buscando ações diárias que levem ao desempenho na escuta ativa de suas necessidades buscando a fidelização.

Apesar das empresas participantes configurarem-se como PMES, o segmento dos laboratórios clínicos apresenta alto dinamismo. Pode-se perceber que as empresas que possuem mais capacidades dinâmicas estão mais aptas a atuarem no mercado e que apresentam aumento no número de clientes, abertura do número de unidades de atendimentos, abertura de clínicas médicas e capacidade de desenvolver um novo modelo de negócio agregado à diversificação de serviços gerando, assim, aumento do número de receitas e obtendo alto desempenho.

Dos dez laboratórios estudados, oito acreditados possuem elevada capacidade dinâmica, dois não acreditados apresentam potencial gradativo de adquiri-los e apenas um encontra-se com muita dificuldade de implantação das normas regulatórias. Apesar das empresas participarem de uma mesma associação com compartilhamento de fornecedores, apresentam estratégia única e diferenciada alinhada ao perfil do gestor e a estratégia do gestor é determinante para a sobrevivência, desenvolvimento e desempenho do laboratório. Esse achado remete a ideia de Penrose (1959), onde cada empresa possui uma base de recursos única, que resulta em trajetórias distintas de crescimento que influencia diretamente a estratégia da empresa pelo gestor.

O laboratório que apresenta alto índice de sensing tem uma visão antecipada e consegue perceber mudanças e formular respostas estratégicas. Por meio do seizing escolhe e implementa as estratégias que permitem capturar valor das oportunidades detectadas e por meio do *reconfiguring* fica mais flexível tornando a gestão mais fluida e robusta para enfrentar os desafios da PME.

Para os laboratórios clínicos, as estratégias não se limitam ao cumprimento da legislação sanitária, mas envolve a adoção de padrões reconhecidos de qualidade e é através da qualidade que respondem a mudanças no ambiente, como sinais de confiabilidade ao mercado no âmbito das PMEs.

Portanto, as potencialidades desse estudo giram em torno da capacidade de resposta que as PMEs têm frente a utilização das Capacidades Dinâmicas, trazendo legitimidade do papel da acreditação e dos órgãos regulamentadores para o desenvolvimento sustentável de empresas por meio da Qualidade. Essa pesquisa tem considerável capacidade de fazer o compartilhamento do conhecimento científico tanto para a literatura das ciências administrativas quanto das ciências da saúde por meio de evidências científicas gerados, uma vez que as categorias finais dos microfundamentos podem fornecer importantes ferramentas de operacionalização na gestão contemporânea laboratorial.

Na última década, houve uma melhoria notável no desempenho dos cuidados de saúde em cenários com recursos limitados devido a adoção de sistemas de gestão da qualidade (Yao e Luman, 2016; Matovu, 2022; Eissa et al., 2025). A implementação de sistemas de gestão da qualidade é vista como uma solução viável e sustentável a longo prazo para os vastos desafios que afetam os serviços de saúde em cenários com recursos limitados (Kruk, 2018; Kgwadl; Samuels, 2025). Os achados da literatura trazem legitimidade aos resultados encontrados.

As contribuições podem se estender para as diversas associações de laboratórios do Brasil, órgãos regulamentadores, operadoras de saúde e gestores que se interessarem por desenvolver estratégias que visem melhoria de desempenho. Esse estudo apresenta subsídios para sua continuidade, tendo em vista a literatura escassa no segmento da saúde.

As PME são especialmente vulneráveis a contratemplos e operam com margens de erro limitadas (Lafuente; Rabetino; Leiva, 2025). Como resultado, o fracasso ocorre com mais frequência e pode representar ameaças significativas à sobrevivência (Ma, X., Chen, Y. e Li, S.,2025). Dessa forma, as capacidades dinâmicas por meio de seus microfundamentos podem oferecer a identificação da oportunidade, a descoberta do desenho estratégico, o entendimento da alteração e mobilização dos recursos tangíveis e intangíveis promovendo aos laboratórios analisados capacidade de desenvolvimento sustentável.

As entrevistas presenciais trouxeram um olhar mais abrangente da empresa em funcionamento. Apesar do breve período em cada visita, a estrutura física e o contato com colaboradores favoreceram o entendimento do estudo e da teoria das capacidades dinâmicas com a interpretação dos microfundamentos após a análise dos dados. A forte correlação das falas por meio de análises estatísticas traduzem a robustez das categorias elencadas, caracterizando um ponto estratégico e fortalecedor dos resultados desta pesquisa em relação ao forte índice de evidência.

Pode-se inferir que a teoria das capacidades dinâmicas se adequa aos mais diversos ecossistemas da administração estratégica e tem muito a contribuir na área da saúde e esse estudo contribui para a literatura sobre CDs e gestão estratégica, oferecendo insights para melhorar o desempenho das PMEs nos laboratórios de análises clínicas pertencentes a setores regulamentados da saúde.

Os laboratórios conseguem se adaptar a ambientes turbulentos de regulação por meio dos microfundamentos das CDs de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.

Este estudo apresenta algumas limitações que merecem ser destacadas. Em primeiro lugar, a pesquisa concentrou-se em um único segmento altamente regulamentado, o que pode restringir a generalização dos achados para outros setores organizacionais. Além disso, a investigação foi realizada em uma única região geográfica o Estado do Ceará, o que limita a possibilidade de extração para contextos distintos. Outro ponto a ser considerado é a posição da pesquisadora, que atua diretamente no campo analisado. Embora tenham sido adotados cuidados metodológicos para

minimizar potenciais interferências, não se pode descartar totalmente a possibilidade de viés na interpretação dos dados.

Diante dessas limitações, abrem-se caminhos relevantes para pesquisas futuras. Recomenda-se a realização de estudos que contemplem diferentes segmentos organizacionais, de modo a possibilitar comparações intersetoriais da saúde. Sugere-se, ainda, o emprego de metodologias processuais e abordagens longitudinais, capazes de acompanhar a evolução das capacidades dinâmicas e seus efeitos ao longo do tempo contribuindo para o avanço teórico e prático sobre a temática.

5.1 Síntese dos Principais Achados e Contribuições

A análise dos múltiplos casos revelou um padrão interpretativo que amplia a compreensão tradicional das capacidades dinâmicas (CDs) em contextos de setores altamente regulamentados, sobretudo quando estas se manifestam em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) com recursos escassos e elevada dependência da regulação para sua legitimidade e sobrevivência. O estudo demonstrou que, nos laboratórios clínicos analisados, as dimensões sensing, seizing e reconfiguring não se desenvolvem como estágios sucessivos, mas como processos simultâneos e integrados, moldados por uma adaptação prática, em vez de planejamento formal. Essa constatação evidencia que, em PMEs da saúde, o aprendizado estratégico decorre menos de estruturas formais e mais de rotinas interpretativas, interações sociais e exigências regulatórias.

Um dos achados mais expressivos da pesquisa consiste na reinterpretação da regulação, frequentemente vista pela literatura como entrave e precisa ser vista como alavanca estratégica de desempenho. As normas da ANVISA, os padrões de acreditação PALC e DICQ, e as exigências das resoluções RDC 978/2025 e 986/2025 funcionam, para os gestores das PMEs investigadas, como mecanismos de *sensing* institucional. Essas regulações estimulam a leitura constante do ambiente, a antecipação de riscos e a tradução das exigências legais em oportunidades de diferenciação.

Essa leitura contrasta com a visão tradicional de que a regulação apenas limita a ação estratégica. Nos casos estudados, a conformidade regulatória é resignificada como recurso estratégico e reputacional, pois assegura credibilidade, atrai convênios e sustenta parcerias interorganizacionais. Assim, a capacidade de sentir (*sensing*) emergiu como o microfundamento central do desempenho, sustentado por processos de vigilância ambiental, benchmarking, atualização tecnológica e interpretação normativa.

A dimensão *seizing*, responsável por capturar e mobilizar oportunidades, revelou-se profundamente condicionada à centralidade do gestor e à estrutura informal das PMEs. A ausência de departamentos especializados levou os líderes a exercer múltiplos papéis, por hora técnicos, administrativos e estratégicos, traduzindo o conteúdo regulatório em decisões comerciais, tecnológicas e humanas. As ações de *seizing* materializaram-se principalmente em parcerias estratégicas, redes associativas como a ALAP e iniciativas colaborativas, que funcionam como plataformas de troca de conhecimento e de fortalecimento coletivo frente às pressões do setor.

Por sua vez, o reconfiguring emergiu como um processo contínuo e difuso, manifestando-se nas rotinas de qualidade, nas auditorias externas e nas respostas a novas exigências regulatórias. Ao contrário de transformações disruptivas, observou-se uma reconfiguração incremental e cumulativa, marcada por aprendizagens derivadas da prática cotidiana e pela coevolução entre regulação e capacidade organizacional.

A tese contribui para o avanço do campo das capacidades dinâmicas em contextos regulados ao propor que a regulação pode atuar como fonte de estímulo às CDs, especialmente ao microfundamento *sensing*, que ganha caráter institucional e não apenas cognitivo. As CDs em PMEs são híbridas, combinando elementos reativos em resposta às exigências normativas e proativos com inovação processual e legitimidade estratégica. O desempenho organizacional em setores regulados depende menos da intensidade da mudança tecnológica e mais da capacidade de interpretar, traduzir e institucionalizar a regulação como oportunidade estratégica.

Dentre as contribuições práticas e sociais, o estudo fornece subsídios para gestores de PMEs e órgãos reguladores, ao demonstrar que a acreditação

e a conformidade podem ser fontes de inovação, legitimidade e desempenho. A utilização das normas como ferramentas de gestão estratégica permite a criação de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua e à sustentabilidade, reduzindo riscos e ampliando o valor percebido pelos clientes.

As redes colaborativas interlaboratoriais, como as associações regionais, emergem como mecanismos críticos para compartilhamento de conhecimento regulatório e técnico, possibilitando às PMEs compensar suas limitações de escala e acesso à tecnologia.

Os resultados apontam que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em PMEs do setor de saúde é um fenômeno coevolutivo, no qual a regulação, longe de restringir, induz o aprendizado estratégico. As empresas analisadas demonstram que a resposta adaptativa às exigências normativas pode ser convertida em desempenho sustentável, quando ancorada em liderança empreendedora, colaboração e compromisso com a qualidade.

5.2 Contribuições Empíricas Aplicadas

A pesquisa produz contribuições empíricas relevantes ao demonstrar como laboratórios clínicos de pequeno e médio porte, inseridos em um setor altamente regulado, desenvolvem e operacionalizam capacidades dinâmicas a partir de rotinas concretas de gestão, práticas de conformidade, processos decisórios e mecanismos de aprendizagem organizacional.

Os achados dos microfundamentos das CDs são bem específicos e podem ser úteis como ferramenta à área estratégica dessas empresas como facilitador do planejamento estratégico visando um desempenho superior.

O achado da importância da qualidade no desempenho dos laboratórios como evidência científica traz significado valioso e genuíno ao mercado do diagnóstico laboratorial a vários segmentos como órgãos acreditadores, empresas de consultoria, organizações que viabilizam softwares para gestão da qualidade e sociedades científicas em geral.

A pesquisa contribui ao apresentar evidências de que a governança clínica e laboratorial desempenha um papel central na construção de

capacidades dinâmicas, operação segura e desempenho sustentável. Empiricamente demonstra como processos normativos se convertem em capacidades estratégicas.

Por fim, a tese oferece contribuição empírica ao documentar, de maneira inédita no contexto brasileiro, os desafios cotidianos enfrentados por laboratórios do interior e da capital, incluindo restrições de recursos, dificuldades de qualificação profissional, pressões por conformidade, custos de adequação e limitações estruturais. Tais elementos permitem compreender como organizações reais respondem à complexidade regulatória e constroem caminhos próprios para desempenho, inovação e sustentabilidade operacional.

Em conjunto, essas contribuições fortalecem o campo ao demonstrar, com base em evidências concretas, como capacidades dinâmicas emergem, evoluem e se materializam na prática de laboratórios clínicos, ampliando a compreensão teórica e oferecendo orientações aplicadas para gestores, reguladores e entidades acreditadoras podendo se materializar como um Guia Operacional das Capacidades Dinâmicas no Âmbito Laboratorial.

A especificidade dessa tese centra-se na junção das áreas de saúde e administração, uma vez que a área da saúde incluindo instituições e profissionais liberais carecem de conhecimento aplicado de teorias e práticas administrativas. O mercado oferta muitos MBAs e consultorias, mas sem embasamento teórico. Essa pesquisa adentra um setor bem específico dos laboratórios dentro do contexto da saúde entregando ao mercado uma operacionalização de uma teoria muito bem-concebida e aplicada na estratégia das organizações. Além disso, essa tese perpassa pelas PMEs sabidamente um dos grandes pontos fortes da economia e inesgotável fonte de pesquisa e desenvolvimento econômico no país.

REFERÊNCIAS

ABRAMGE – Associação Brasileira de Planos de Saúde. **Desafios na relação entre prestadores e operadoras de planos de saúde.** São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.abramge.com.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

ADANE, K.; GIRMA, M.; DERESS, T. Como a acreditação de laboratórios pela ISO 15189 apoia a prestação de cuidados de saúde na Etiópia? Uma revisão sistemática. *Ethiop J Health Sci*, v. 29, n. 2, 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS. **Retrospectiva da ANS sobre a saúde suplementar em 2024.** Brasília: ANS, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/sobre-ans/retrospectiva-da-ans-sobre-a-saude-suplementar-em-2024>. Acesso em: 21 jul. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (Brasil). *Programa de Qualificação de Operadoras – PQO*. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/informacoes-e-avaliacoes-de-operadoras/qualificacao-ans>. Acesso em: 11 ago. 2025.

AHMAD, MI , NASEEM, MA e REHMAN, RU 2023, "Eficácia das capacidades dinâmicas de pequenas e médias empresas durante a COVID-19: papel moderador do gênero do CEO", **Review of International Business and Strategy** , Vol. 33 Nº 1, pp. 5-17, 2023.

ALBIS SALAS, Nadia *et al.* Innovation and productivity in small and medium-sized enterprises: evidence from the Colombian manufacturing sector. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 30, n. 5, p. 1011-1034, 2023.

ALHAWAJREH, M. J.; PATERSON, A. S.; JACKSON, W. J. Healthcare professionals' perceptions about implementing accreditation as a strategy to improve healthcare quality and organisational performance: A cross-sectional survey study. *PLOS ONE*, v. 20, n. 3, e0320664, 2025.

ALSHEHHI, MR , CHERIAN, JP , FAROUK, S. E AL NAHYAN, M. "Capacidades dinâmicas influentes e sucesso de internacionalização de pequenas e médias empresas: papel mediador da orientação empreendedora internacional", **Revisão de Negócios e Estratégia Internacionais** , Vol. 33 Nº 1, pp. 55-78, 2023.

ALVES FILHO, L. C; SILVA, A. B; MUZZIO, H. Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 24-42, 2019.

ALVEZ-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff; COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.

ANTONACOPOULOU, E.; SHEAFFER, Z. Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis. **Journal of Management Inquiry**, v. 23, n. 1, p. 5–21, 2014.

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br>. Acesso em: 19 out. 2023.

ARAÚJO, G. R.; KATO, H. T.; DEL CORSO, J. M. Capacidades dinâmicas, planejamento estratégico e desempenho: um ciclo virtuoso e mutuamente reforçador. *Revista de Gestão e Organização*, p. 1–17, 2022.

ARNDT, F.; GALVIN, P.; JANSEN, R. J. G.; LUCAS, G. J. M.; SU, P. Dynamic capabilities: New ideas, microfoundations, and criticism. **Journal of Management & Organization**, v. 28, n. SI 3, p. 423-428, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>.

ARSHAD, Muhammad Zulqarnain *et al.* Strategic resources alignment for sustainability: The impact of innovation capability and intellectual capital on SME's performance. Moderating role of external environment. **Journal of Cleaner Production**, v. 417, p. 137884, 2023.

AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. **Management international review**, v. 47, p. 175-192, 2007.

AUGIER, Mie; TEECE, David J. Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1187-1208, 2008.

BAILEY, D.; THOMSON, A. Regulation, competitiveness and small firms: the challenges of compliance. *Journal of Small Business Management*, v. 61, n. 3, p. 745-763, 2023. DOI: 10.1080/00472778.2022.2045621.

BAILEY, K; BRESLIN, D. The COVID-19 pandemic: what can we learn from past research in organizations and management?. **International Journal of Management Reviews**, v. 23, n. 1, p. 3-6, 2021.

BALDWIN, J.; GELLATLY, G. **Regulation and the Performance of Small Firms**. Ottawa: Statistics Canada, 2022.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 53, p. 111–130, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/TJDpBBcqfLK9CrDbhvq3ZyG/>. Acesso em: 4 ago. 2025.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-457.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2021.

BARNEY, J. Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 97-98, 1991.

BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARRETO, I. I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, 2010.

BERNSTEIN, A. et al. Too much corporate power?. **Business week**, n. 3698, p. 144-144, 2000.

BITENCOURT, Claudia Cristina et al. The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. **European Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 108-120, 2020.

BLIND, K. The influence of regulations on innovation: A quantitative assessment for OECD countries. **Research Policy**, v. 41, n. 2, p. 391–400, 2012.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 986, de 15 de agosto de 2025. Altera a Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 978, de 06 de junho de 2025, que dispõe sobre os requisitos técnico-sanitários para o funcionamento de serviços que executam Exames de Análises Clínicas (EAC). **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, 18 ago. 2025.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 978, de 3 de abril de 2025**. Dispõe sobre as Boas Práticas em Serviços de Saúde. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 4 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 3.252, de 22 de dezembro de 2009**. Estabelece diretrizes para a contratualização de serviços laboratoriais

no âmbito do SUS. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. **Departamento do Complexo Industrial e Inovação em Saúde Avanços, desafios e oportunidades no complexo industrial da saúde em serviços tecnológicos / Ministério da Saúde, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Departamento do Complexo Industrial e Inovação em Saúde.** – Brasília : Ministério da Saúde, 2018.

BREZNIK, Lidija; LAHOVNIK, Matej. Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: A key to sustained competitive advantage in the IT industry. **Journal for East European management studies**, p. 453-485, 2014, Cambridge University Press & Assessment.

BITENCOURT; MÜLLER; ZANANDREA.
Dynamic Capabilities Theory: A review. TheoryHub, [s.l.], 25 jun. 2025. Disponível em: repositório da University of Newcastle. Acesso em: 23 ago. 2025.

BU-RUMMAN, A.; AL-ZAABI, S.; AL-SHABIL, N.; AL-SHAMSI, H. Do entrepreneurial networks and entrepreneurial orientation improve SMEs' performance? Are dynamic capabilities the missing link? **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 10, p. 26, 2021.

CANHOTO , AI , QUINTON , S. , PERA , R. , MOLINILLO , S. e SIMKIN , L. “Alinhamento de estratégia digital em PMEs: uma perspectiva de capacidades dinâmicas”, **The Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 30Nº3, 2021. Care. Quality Progress ,fev, 2000.

CASTEJON, M. J.; GRANATO, C. F. H.; OLIVEIRA, E. L. de; ANJOS FAZIOLI, R. dos. Panorama do controle de qualidade em laboratórios clínicos e a experiência do Instituto Adolfo Lutz. **BEPA. Boletim Epidemiológico Paulista**, v. 21, p. e40228–e40228, 2024. Disponível em: <https://periodicos.saude.sp.gov.br/BEPA/article/view/40228>. Acesso em: 21 jul. 2025.

CATALTEPE , V. , KAMASAK , R. , BULUTLAR , F. e PALALAR ALKAN , D. “Capacidades dinâmicas e de marketing como determinantes do desempenho da empresa: evidências da indústria automotiva”, **Journal of Asia Business Studies**, Vol. 17nº3, 2022.

CIMINO, Antonio *et al.* Integrating multiple industry 4.0 approaches and tools in an interoperable platform for manufacturing SMEs. **Computers & Industrial Engineering**, v. 186, p. 109732, 2023.

CODAGNONE, Fabio Triachini; DE SOUZA GUEDES, Stanley. Buscando a eficiência laboratorial por meio de indicadores de qualidade: ênfase na fase pré-analítica. **Revista Acreditação: ACRED**, v. 4, n. 8, p. 27-41, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). Portal CFM. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/>. Acesso em: 8 out. 2023.

CORRALES-ESTRADA, A. M.; GÓMEZ-SANTOS, L. L.; SANDOVAL-REYES, J. Capacidades dinâmicas: contribuição para a organização e desempenho – o papel mediador das capacidades ordinárias de continuidade de negócios. *Cogent Negócios e Gestão*, v. 12, n. 1, 12 dez. 2025.

CORREIA, RJ , TEIXEIRA, MS e DIAS, JG, "Capacidades dinâmicas: antecedentes e implicações para o desempenho das empresas", **International Journal of Productivity and Performance Management** , Vol. 71 Nº 8, 2022.

COSTA, Laís Silveira. Saúde, desenvolvimento e inovação. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, eED01S216, 2016. supl. 2. Disponível em: . Acesso em: 30 jun. 2018. Epub 03-Nov-2016.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design**: Choosing Among Five Approaches. Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc, 2013.

DA SILVA, Adriana Peixoto; SILVA, Crislaine Fernandes Matozinhos. **Tecnologias e suas implicações na educação: modernidade líquida, gerações e inovação**. Epitaya E-books, v. 1, n. 100, p. 199-222, 2025.

DE KLERK, K.; SINGH, F. A diversidade de gênero e cultural é importante para a sustentabilidade na área da saúde? Evidências de organizações globais. *Sustainability*, v. 15, n. 15, ago. 2023. DOI: 10.3390/su151510699.

DEJARDIN, Marcus et al. The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 5, p. 1703-1729, 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

DIB, C. C. Inteligência artificial na saúde: os caminhos para sua regulamentação. **Revista de Direito Sanitário**, v. 24, n. 1, 10 fev. 2025.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. Collins, New York, NY, 1954.

DURÁN, W. F.; AGUADO, D. Cognição gerencial e capacidades dinâmicas de CEOs: Um estudo meta-analítico a partir da abordagem de microfundamentos. *Journal of Management & Organization*, p. 1–29, 2022. DOI: 10.1017/jmo.2022.24.

EIKELENBOOM, Manon; DE JONG, Gjalt. The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, p. 1360-1370, 2019.

EISSA, A.; AL-TARRAB, F.; KASEM, E.; et al. A comparative study of total quality management in healthcare from provider and patient perspectives at Al-Mouwasat University Hospital. **Scientific Reports**, v. 15, art. 23746, 2025.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 144, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

ELGAMAL, B. **Role of the laboratory in clinical trial**. Disponível em:<http://nci.cu.edu.eg/App_Files/RecenciFiles/images/1165054343.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023.

EL-SHAL, A.; CUBI-MOLLA, P.; JOFRE-BONET, M. Acreditação como ferramenta política para melhoria da qualidade: planejamento familiar, saúde materna e saúde infantil no Egito. *Eur J Health Econ*, v. 22, n. 1, p. 115–139, 2021.

ENGELMANN, Alexander. A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small-and medium-sized enterprises. **Entrepreneurship & Regional Development**, p. 1-27, 2023.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian journal of management**, v. 30, n. 1, p. 65-82, 2014.

ESTRUTURA DINÂMICA. *Planos de saúde por coparticipação: benefícios e riscos*. São Paulo, 2023. Disponível em:
<https://estruturadinamica.com.br/planos-de-saude-por-coparticipacao-beneficios-e-riscos/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

FAINSHMIDT , S. , NAIR , A. e MALLON , MR “Desempenho de MNE durante uma crise: uma perspectiva evolucionária sobre o papel das capacidades gerenciais dinâmicas e do contexto da indústria”,**International Business Review**, Vol. 26 Nº6, 2017.

FAINSHMIDT, Stav *et al.* Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. **Journal of management studies**, v. 53, n. 8, p. 1348-1380, 2016.

FALAHAT, M. *et al.* SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. **Technological forecasting and social change**, v. 152, p. 119908, 2020.

FELDER, M.; DE MARCHI, M.; DALLASEGA, P.; RAUCH, E. *Smart Routing for Sustainable Supply Chain Networks: An AI and Knowledge Graph Driven Approach*. **Applied Sciences**, v. 15, n. 14, p. 8001, 2025. DOI: 10.3390/app15148001

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed., 2008, ISBN 978-85-363-1711.

FROGERI, R. F.; PARDINI, D. J.; CARDOSO, A. M. P.; PORTUGAL JÚNIOR, P. D. S. Arquétipos de decisão na governança de tecnologia da informação: reflexões em pequenas e médias empresas. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2021.

FURNIVAL, J.; BOADEN, R.; WALSHE, K. A dynamic capabilities view of improvement capability. **Journal of Health, Organization and Management**, v. 33, n. 7–8, p. 821–843, 2019. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7100874/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

GADELHA, C. O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 8, n. 2, p. 521-535, 2003.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. Complexo Econômico-Industrial da Saúde: a base econômica e material do Sistema Único de Saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 38, p. e00263321, 2022.

GARCÍA-CANAL, Esteban; GUILLÉN, Mauro F. Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 10, p. 1097-1115, 2008.

GARRIDO, I.L.; KRETSCHMER, C.; VASCONCELLOS, S.L.; GONÇALO, C.R. Capacidades dinâmicas: Uma proposta de medição e sua relação com o desempenho. **BBR – Brazilian Business Review**, p. 16-65, 2019.

GARRIDO, Ivan Lapuente. **A relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. Tese (Doutorado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

GHASEMZADEH, Peivand et al. How does organizational learning contribute to corporate social responsibility and innovation performance? The dynamic capability view. **Journal of Knowledge Management**, v. 26, n. 10, p. 2579-2601, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRIFFITH, D. A; HARVEY, M. G. Perspective of dynamic global capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2013.

GUIMARÃES, Andréa Bastos da S.; Carvalho, Kátia C.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. **Micro, pequenas e medias empresas:** conceitos e estatísticas, 2018.

HARVEY, Andrew C. **Dynamic models for volatility and heavy tails:** with applications to financial and economic time series. Cambridge University Press, 2013.

HELPAT, C. E; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. **Strategic management journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

HELPAT, Constance E. *et al.* Dynamic capabilities: foundations. **Dynamic capabilities:** Understanding strategic change in organizations, p. 30-45, 2007.

HELPAT, Constance E. *et al.* Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. **Strategic Management Journal**, 2023.

HELPAT, Constance E. *et al.* **Dynamic capabilities:** Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009.

HELPAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELPAT, Constance E.; RAUBITSCHEK, Ruth S. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. **Research policy**, v. 47, n. 8, p. 1391-1399, 2018.

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. **Harvard business review**, v. 67, n. 6, p. 139-143, 1989.

HERRERA, S.; KOUME, C. Produtividade no setor não petrolífero na Nigéria: evidências ao nível das empresas. **Documento de trabalho de pesquisa de políticas do Banco Mundial**, 8145, 2017.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Brasil em Síntese**. 2016. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acesso em 6 out. 2023.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Reflections on the 2015 Decade Award — Social capital, networks, and knowledge transfer: An emergent stream of research. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 573–588, 2016.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/IEC 17000: Conformity assessment — Vocabulary and general principles**. Geneva: ISO, 2020.

JIA, Y.; YU, X.; YUE, S.; LI, B. Desvendando o paradoxo da especialização: o impacto da experiência setorial do fundador na transformação em líder de nicho. **Asia-Pacific Journal of Management**, 2025.

JOURNEAULT, Marc; PERRON, Alexandre; VALLIÈRES, Laurie. The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. **Journal of environmental management**, v. 287, p. 112349, 2021.

KADIRA, Blessing T.; ROSSOUW, Dirk. Competitiveness of a clinical laboratory within the Fourth Industrial Revolution. **Acta Commercii**, v. 23, n. 1, p. 10, 2023.

KAMDJUOG, J. R. K. Impactos da maturidade dos sistemas de informação nas PME: desempenho e a contribuição de capacidades dinâmicas. **Revista Internacional de Empreendedorismo e Pequenas Empresas**, v. 54, n. 2, 2025.

KGWADI, B.; SAMUELS, A. Avaliação do impacto dos relacionamentos com fornecedores e clientes e da logística de terceiros na disponibilidade de estoque no supermercado Mahikeng. **Revista de Gestão de Transportes e Cadeia de Suprimentos**, v. 19, [não informado o número], p. [não informado], 4 jun. 2025.

KHAN, M. A. Barreiras que restringem o crescimento e potenciais soluções para PMEs empreendedoras emergentes. **Revista de Inovação e Empreendedorismo da Ásia-Pacífico**, v. 16, n. 1, p. 38–50, 2022.

KITCHING, J.; HART, M.; WILSON, N. Burden or benefit? Regulation as a dynamic influence on small business performance. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 2, p. 130–147, 2015.

KRUK, M. E.; GAGE, A. D.; ARSENAULT, C.; JORDAN, K.; LESLIE, H. H.; RODER-DEWAN, S., et al. Sistemas de saúde de alta qualidade na era dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: hora de uma revolução. **Lancet Glob Health**, v. 6, n. 11, e1196–e1252, 2018.

LAAKSONEN, O; PELTONIEMI, M. The essence of dynamic capabilities and their measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 184-205, 2018.

LAFUENTE, E.; RABETINO, R.; LEIVA, J. C. Aprendendo com o sucesso e o fracasso: implicações para empreendedores, PMEs e políticas. **Small Business Economics**, v. 64, p. 1–10, 2025.

LE, T. H.; MAI, N. K. A influência das estratégias de prospecção e defesa nas capacidades dinâmicas, inovação e eficácia financeira em PMEs de serviços vietnamitas. **Revisão de Negócios e Economia Empreendedora**, v. 13, n. 1, 2025.

LI,G. Pesquisa sobre as relações entre capacidades dinâmicas baseadas no conhecimento, agilidade organizacional e desempenho da empresa. *J. Gestão Financeira de Risco*, 15 , 606, 2022.

LIMA, J. H.; SILVA PRADO, A. G. da. **A percepção dos profissionais contábeis sobre as dificuldades enfrentadas para aplicar o CPC PME:** um estudo com os contadores registrados no CRC-CE e CRC-RN. 2025.

LORENZETTI, Jorge et al. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 23, p. 417-425, 2014.

LOUREIRO, Ruben; FERREIRA, Joao J.; SIMOES, Jorge. Understanding healthcare sector organizations from a dynamic capabilities perspective. **European Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 588-614, 2023.

MA, X.; CHEN, Y.; LI, S. Failure analysis and SME growth: The role of dynamic capabilities and environmental dynamism. **Systems**, v. 13, n. 8, p. 690, 2025.

MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MARIOTTO et al. What is the use of a single-case study in management research?. **Revista de Administração de empresas**, V. 54, P. 358-369, 2014.

MARKOVICH, A.; RABAN, D. R.; EFRAT, K. Adaptando fontes de informação competitivas à sequência de capacidades dinâmicas. *Revista de Gestão e Organização*, p. 1–22, 2022. DOI: 10.1017/jmo.2022.35.

MATOVU, M.; MUSIIME, E.; OLAK, P.; MULINDWA, M.; NAMISANGO, E.. **Impact of accreditation on health care services performance in resource limited settings:** longitudinal study. [S.I.], 2022.

MEIRA, M. M.; MACHADO, A. G. C.; GOMES, G. R. S. Dynamic capabilities for accreditation: Evidence in the healthcare sector. *BAR – Brazilian Administration Review*, v. 16, n. 1, 2019.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the academy of marketing science**, v. 34, n. 1, p. 63-73, 2006.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research:** A Guide to Design and Implementation. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. **Relatório Global de Segurança do Paciente OMS 2024**. São Paulo: MPPR, 2024. Disponível em: <https://site.mppr.mp.br/saude/Noticia/Relatorio-Global-de-Seguranca-do-Paciente-OMS-2024>. Acesso em: 21 jul. 2025.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; VERSCHOORE, Jorge Renato; GARRIDO, Ivan Lapuente. The emergence of coopetition in highly regulated industries: A study on the Brazilian private healthcare market. **Industrial Marketing Management**, v. 108, p. 35-46, 2023.

MUKHERJEE, Abhishek *et al.* "Stay home, save SMEs"? The impact of a unique strict COVID-19 lockdown on small businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 8, p. 1884-1905, 2023.

MUNEEB, D. , AHMAD, SZ , ABU BAKAR, AR E TEHSEEN, S. ("Capacitando a recombinação de recursos por meio de capacidades dinâmicas de uma empresa", **Journal of Enterprise Information Management** , Vol. 36 Nº 1, 2023.

NAIR, J., CHELLASAMY, A. and SINGH, B.N.B. "Readiness factors for information technology adoption in SMEs: testing an exploratory model in an Indian context", **Journal of Asia Business Studies**, Vol. 13 No. 4, pp. 694-718, 2019.doi: 10.1108/JABS-09-2018-0254.

NDRECAJ, V.; TLEMSANI, E.; HASHIM, M. A. M. Revelação de capacidades dinâmicas em contratação pública: mitos, realidades e transformação estratégica. *Ciências Administrativas*, v. 15, n. 4, 3 abr. 2025.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American economic review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

NIAMAT, R.; QURESHI, F. H. Capacidades dinâmicas e desempenho ambiental das PMEs de alta tecnologia no Paquistão: o papel da eco-inovação e das executivas. **Organização**, v. 58, n. 2, p. 158–174, 2025.

NIE, P. Regulatory compliance costs and firm performance: Evidence from SMEs. **Small Business Economics**, v. 57, n. 4, p. 1855–1873, 2021. DOI: 10.1007/s11187-020-00369-5.

OECD. **OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of Crisis and Opportunity**. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/75f79015-en>.

PAIM COSTA, Paulo Henrique Ferreira Lisboa. Gestão de qualidade nos laboratórios de análises clínicas = Quality management in clinical analysis laboratories. **Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política**, v. 2, n. 1, p. [...]. jan./fev. 2022. ISSN 2447-0961.

PAWAR, S. D.; KODE, S. S.; KENG, S. S.; TARE, D. S.; ABRAHAM, P. Etapas, implementação e importância da gestão da qualidade em laboratórios de diagnóstico com ênfase especial na doença do coronavírus-2019. **Indian J Med Microbiol**, v. 38, n. 3–4, p. 243–251, 2020.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas: Editora da UNICAMP, 2006. 398 p. ISBN 8526807137.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic management journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PLANOS DE SAÚDE SANTOS. *Planos de saúde com coparticipação*. Santos, 2023. Disponível em: <https://www.planosdesaude-santos.com.br/planos-de-saude-com-coparticipacao.html>. Acesso em: 11 ago. 2025.

PORTR, M. E. **Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors.** Press Edition, 1980.

PORTR, M. E; KRAMER, M. R. et al. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTR, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTR, Michael E.; TEISBERG, Elizabeth Olmsted. **Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos.** Bookman Editora, 2007.

PORTR, Theodore M. Making things quantitative. **Science in context**, v. 7, n. 3, p. 389-407, 1994.

PRESTON, L.E; POST, J. E. Private management and public policy. **California Management Review**, v. 23, n. 3, p. 56-62, 1981.

PUTRI, A. N. A.; HERMAWAN, P.; MIRZANTI, I. R.; MEADOWS, M.; SADRAEI, R. Desvendando o crescimento verde nas PMEs: uma estrutura para capacidades dinâmicas, cocriação de valor e desempenho sustentável. **Futuros Sustentáveis**, v. 10, dez. 2025, p. 100840

RAYMOND, L.; ST-PIERRE, J. Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 2, p. 27–45, 2010.

RINDOVA, Violina P.; KOTHA, Suresh. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of management journal**, v. 44, n. 6, p. 1263-1280, 2001.

ROSENBÄCK, R.; ERIKSSON, K. M. COVID-19 healthcare success or failure? Crisis management explained by dynamic capabilities. **BMC Health Services Research**, v. 24, p. 759, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11201-x>. Acesso em: 21 ago. 2025.

RUIZ, U. International Perspective on Quality Standards for Improving Health Care. **Quality Progress**, 2000.

RUSANGANWA, V.; GAHUTU, J. B.; EVANDER, M.; HURTIG, A. K. Percepção da equipe de laboratórios de referência clínica sobre os desafios e estratégias para sustentar o sistema de gestão da qualidade do laboratório: um estudo qualitativo em Ruanda. **Am J Clin Pathol**, v. 152, n. 6, p. 725–734, 2019.

SALDIVA, Paulo Hilário Nascimento; VERAS, Mariana. Gastos públicos com saúde: breve histórico, situação atual e perspectivas futuras. **Estudos Avançados**, v.32, p. 47-61, 2018.

SALGUERO-CAPARRÓS, F. M.; SÁNCHEZ-TEBA, E. M.; BERMÚDEZ-GONZÁLEZ, G.; RUBIO-ROMERO, J. C. Where is occupational health and safety management research in small and medium-sized enterprises headed? A thematic evolution and bibliometric analysis. **Cogent Business & Management**, v. 12, n. 1, p. 2482021, 2025.

SANNIER, N.; CECI, M.; HALLING, M. Um modelo para formalizar e monitorar a conformidade das atividades dos fundos de investimento. In: **INTERNATIONAL REQUIREMENTS ENGINEERING CONFERENCE, 32., 2024, Ottawa. Anais [...]**. Ottawa: IEEE, 2024. p. 272-280.

SARABIA-ALONSO, Ma. Teresa *et al.* Factores que influyen en la competitividad de las Pymes desde la perspectiva de los empleadores del sector manufacturero en México. **RIDE. Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo**, Guadalajara, v. 15, n. 29, e753, dez. 2024. Publicado em: 31 jan. 2025. Disponível em:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672024000200753&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 14 abr. 2025.
<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2128>.

SARAI, N.; KHYMICH, O.; ...; HULYK, T. O impacto das assimetrias económicas no desenvolvimento das pequenas e médias empresas: análise e recomendações práticas. **Pacific Business Review International**, v. 17, n. 11, p. 63–77, 2025.

SAYED, B. S. Y.; ELSHAER, A. M.; ELBAZ, A. M. Estratégias de RSE para competitividade sustentável: explorando os papéis interativos do dinamismo ambiental e capacidades dinâmicas na indústria hoteleira do Egito. **Gestão de Turismo**, v. 111, dez. 2025.

SCHILKE, Oliver. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic management journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.

SCHILKE, Oliver; HU, Songcui; HELFAT, Constance E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of management annals**, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

SEBRAE. Associativismo: importância e benefícios para as empresas.

Sebrae, 19 abr. 2023. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/associativismo-importancia-e-beneficos-para-as-empresas](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/associativismo-importancia-e-beneficios-para-as-empresas).

SHAH, S. Z.; AHMAD, M. Orientação empreendedora e desempenho de pequenas e médias empresas: efeitos mediadores da estratégia de diferenciação. **Competitiveness Review**, v. 29, n. 5, p. 551–572, 2019.

SHCOLNIK, Wilson *et al.* Resultados de exames laboratoriais não acessados em laboratórios privados brasileiros. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 55, p. 641-658, 2020.

SHEPPARD, M. A lacuna comportamental entre PME empreendedoras e alto crescimento: evidências do Canadá. **Int Entrep Manag J** .19 , 427–449 ,2023.

SHPILSKY, D.; HARINSTEIN, M. E. Avaliação do impacto da acreditação laboratorial nos resultados subsequentes. **J Nucl Cardiol**, v. 28, n. 6, p. 2962–2964, 2021.

SILVA, Gabriel Henrique Cerqueira da; BRAMBILLA, Henrique; SILVA, Matheus Evangelista da; ARAÚJO, Raphael Oliveira de. **Os benefícios do sistema de saúde privado nas empresas**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Escola Técnica Estadual Irmã Agostina, São Paulo, 2024. Disponível em:
<https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/22740/1/Os%20benef%C3%adcios%20do%20sistema%20de%20sa%C3%bade%20privado%20nas%20empresas.pdf>. Acesso em: 21 jul.2025.

SINGH, R.; PAXTON, M.; AUCLAIR, J. Regulando o ecossistema habilitado por IA para terapêutica humana. *Medicina das Comunicações*, 17 maio 2025.

SIRMON, David G. *et al.* Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1390-1412, 2011.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ANÁLISES CLÍNICAS – SBAC. *Programa DICQ – Diagnóstico e Certificação da Qualidade para Laboratórios Clínicos*. Disponível em: <https://www.sbac.org.br/dicq>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PATOLOGIA CLÍNICA E MEDICINA LABORATORIAL – SBPC/ML. **Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos – PALC**. São Paulo: SBPC/ML, [s.d.]. Disponível em:
<https://www.sbpc.org.br/pt/qualidade/programa-de-acreditacao-de-laboratorios-clinicos-palc>. Acesso em: 21 jul. 2025.

SOLVIS. **Benchmark Geral 2024.** São Paulo: Solvis, 2024, 52p. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://solvis.com.br/wp-content/uploads/2025/06/Benchmark-GERAL-2024.pdf. Acesso em: 21 jun. 2025.

SONGWE, K. Impact of accreditation on health care services performance in Kiryandongo district, Uganda: A longitudinal study. *BMC Health Services Research*, v. 22, 174, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07603-4>.

SUBBIAN, V.; SOLOMONIDES, A.; CLARKSON, M.; RAHIMZADEH, V. N.; PETERSEN, C.; SCHREIBER, R., et al. Ética e informática na era da COVID-19: desafios e recomendações para organizações e políticas públicas de saúde. *J Am Med Inform Assoc*, v. 28, n. 1, p. 184–189, 2021.

SUMITA *et al.* **Recomendações da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML):** inovação no laboratório clínico / - 1. ed. - Barueri [SP] : Manole, 2019.

TEECE, D. e PISANO, G. "The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction." **International Institute of Applied Systems and Analysis.** University of California, Berkeley and Harvard University, 1994.

Teece, D. J. (2013). Dynamic capabilities: Routines for changing routines. *strategy+business*, (70). PwC. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/00225>

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TEECE, D. J. *et al.* The evolution of the dynamic capabilities framework. **Artificiality and sustainability in entrepreneurship**, p. 113, 2023.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, D. J. The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: governance and growth with world disorder. **Journal of International Business Studies**, p. 1–16, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00676-y>. Acesso em: 21 jul. 2025.

TEECE, D. J.; CRISTOFARO, M.; HELFAT, C. E. Adapting, shaping, evolving: refocusing on the dynamic capabilities–environment nexus. *Academy of Management Collections*, 2025. DOI: 10.5465/amc.2024.0001.

TEECE, D. J.; CRISTOFARO, M.; HELFAT, C. E. Adapting, shaping, evolving: refocusing on the dynamic capabilities–environment nexus. *Academy of Management Collections*, 2025. DOI: 10.5465/amc.2024.0001.

TEECE, David J. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1-43, 2019.

TEECE, David J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. Hand in Glove: Open Innovation and the Dynamic Capabilities Framework. **Strategic Management Review**, v. 1, n. 2, p. 233–253, 2020. DOI: 10.1561/111.00000010.

TEECE, David J. Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In: **Handbook of the Economics of Innovation**. North-Holland, 2010. p. 679-730.

TEECE, David J. *The evolution of the dynamic capabilities framework*. In: ADAMS, Richard; GRICHNIK, Dietmar; PUNDZIENE, Asta; VOLKMANN, Christine (Orgs.). Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. FGF **Studies in Small Business and Entrepreneurship**. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 113-129. DOI: 10.1007/978-3-031-11371-0_6.

TEECE, David J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 1, p. 39-63, 1982.

TEECE, David J. **Dynamic capabilities and strategic management:** Organizing for innovation and growth. Oxford University Press, USA, 2009.

TEECE, David J. **Intangible assets and a theory of heterogeneous firms**. Springer International Publishing, 2015.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David; PETERAF, Margaret; LEIH, Sohvi. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TEECE, David; PISANO, Gary. **As capacidades dinâmicas das empresas: uma introdução, mudança industrial e corporativa**, Volume 3, Edição 3, , p.537–556, 1994

TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. Cultura organizacional e novos comportamentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 360–364, 2024.

UNIMED DO BRASIL. Sobre o Sistema Unimed. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/web/institucional>. Acesso em: 11 ago. 2025.
URQUHART, Robin et al. Defining sustainability in practice: views from implementing real-world innovations in health care. **BMC health services research**, v. 20, n. 1, p. 1-7, 2020.

VAN BERKEL, R. General predictors of the inclusion of people with disabilities in small and medium-sized enterprises. **Work – A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation**, v. 80, n. 2, p. 918-929, fev. 2025. DOI: 10.3233/WOR-233809.

VAN BERKEL, R. General predictors of the inclusion of people with disabilities in small and medium-sized enterprises. **Work – A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation**, v. 80, n. 2, p. 918–929, fev. 2025. DOI: 10.3233/WOR-233809.

VIDYARANI, K.; MAHESHKUMAR, T. Business obstacles to the growth of small and medium-sized enterprises in India: Evidence from enterprise surveys. **Journal of the International Council for Small Business**, v. ?, n. ?, p. ?, jul. 2025. DOI: 10.1080/26437015.2025.2510514

VIDYARANI, K.; MAHESHKUMAR, T. Business obstacles to the growth of small and medium-sized enterprises in India: Evidence from enterprise surveys. **Journal of the International Council for Small Business**, jul. 2025. DOI: 10.1080/26437015.2025.2510514.

WEAVEN , S. , QUACH , S. , THAICHON , P. , Frazer , L. , Billot , K. e Grace , D. , “Sobrevivendo a uma crise econômica: capacidades dinâmicas das PMEs”,**Journal of Business Research**, Vol. 128, 2021.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WETSANDORNPHONG, S. T.; FARR, R.; SWEENEY, E. Desempenho, integração e capacidades dinâmicas nas cadeias de suprimentos: uma investigação interpretativa de suas relações. **Gestão da Cadeia de Suprimentos – Uma Revista Internacional**, acesso antecipado, jun. 2025.

WETSANDORNPHONG, S. T.; FARR, R.; SWEENEY, E. Desempenho, integração e capacidades dinâmicas nas cadeias de suprimentos: uma investigação interpretativa de suas relações. **Gestão da Cadeia de Suprimentos – Uma Revista Internacional**, acesso antecipado, jun. 2025.

WHO – World Health Service Organization. **Health and Well Being**. Disponível em: <<https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>. Acesso em: 10 out. 2023.

WIMPERTIWI, D.; ARIEF, M.; ALAMSJAH, F.; SETIOWATI, R. Exploring small and medium enterprise performance through dynamic capability perspective.

The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, v. 16, n. 1, a868, 2024.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YAO, K.; LUMAN, E. T. Evidências de 617 laboratórios em 47 países para melhorias em sistemas de gestão da qualidade impulsionadas pela SLMTA. *Afr J Lab Med*, v. 5, n. 2, p. 1, 2016.

YIN, Robert K. **Case study:** planning and methods. Estudo de caso: planejamento e métodos, p. 287-298, 2001.

YIN, Robert.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978- 85-8260-232-4, 2015.

YING, M.; ALLAQTAA, M. A. M. The impact of safety culture, risk mitigation, and sustainability on business performance: the mediating role of employee engagement in Palestinian small and medium enterprises. **Sustainability**, v. 17, n. 10, 2025. DOI: 10.3390/su17106183.

YING, M.; ALLAQTAA, M. A. M. The impact of safety culture, risk mitigation, and sustainability on business performance: the mediating role of employee engagement in Palestinian small and medium enterprises. *Sustainability*, v. 17, n. 10, 2025. DOI: 10.3390/su17106183.

YIP, MAN HANG; PHAAL, ROBERT; PROBERT, DAVID R. characterising product-service systems in the healthcare industry. **Technology in society**, V. 43, P. 129-143, 2015.

YULIANSYAH , Y. , RAMMAL , HG e ROSE , E. (2016), “Estratégia de negócios e desempenho no setor de serviços da Indonésia”,**Journal of Asia Business Studies**, Vol. 10Nº2, pp.164-182.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information systems research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

ZHANG, Yina; LONG, Jiancheng; ZHAO, Wu. Building dynamic capabilities of small and medium-sized enterprises through relational embeddedness: evidence from China. **Electronic Commerce Research**, p. 1-48, 2022.

ZHAO, Z. et al. The influence of corporate social responsibility on competitive advantage with multiple mediations from social capital and dynamic capabilities. **Sustainability**, v. 11, n. 1, p. 218, 2019.

ZHIA, P.; WANG, R.; ZHOU, Y.; HU, D.; ZHOU, Y. Aprimorando as capacidades dos laboratórios de biossegurança por meio do sistema de acreditação estabelecido: desenvolvimento do sistema de acreditação de

laboratórios de biossegurança na China. *J Biosafety Biosecur*, v. 1, n. 2, p. 86–89, 2019.

ZIMA, T. Accreditation of medical laboratories: System, process, benefits for labs. **Journal of Medical Biochemistry**, v. 36, n. 3, p. 231–237, 2017.

ZOLLO, M; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A – CARTA DE INTENÇÃO

CARTA DE INTENÇÃO

Prezada Dr., proprietário do Laboratório A

É com grande entusiasmo que escrevo esta carta de intenção para expressar meu interesse em realizar uma pesquisa como parte do meu programa de doutorado acadêmico em Administração na escola de líderes e gestores Unisinos. A reputação e o impacto do Laboratório A como líder no setor laboratorial são notáveis e, portanto, escolhi esta organização como um dos locais ideais para conduzir minha pesquisa em um estudo múltiplo de casos.

Minha pesquisa se concentra na área de administração com o objetivo de abordar questões críticas relacionadas às capacidades dinâmicas em pequenas e médias empresas em setor regulamentado da saúde- locus laboratório de análises clínicas. Acredito que o Laboratório A oferece um ambiente propício para o desenvolvimento desta pesquisa devido à sua relevância, sua *expertise* em desenvolver soluções diagnósticas e seu compromisso com a inovação e excelência operacional.

Gostaria de ressaltar que esta colaboração pode ser mutuamente benéfica. A pesquisa que proponho não apenas contribuirá para o avanço do conhecimento em minha área, mas também poderá fornecer *insights* valiosos que podem ser aplicados para melhorar as operações e estratégias do Laboratório A. Estou disposta a trabalhar em estreita colaboração com a equipe da empresa, compartilhar conhecimentos e promover um ambiente de aprendizado conjunto.

Como doutoranda, estou comprometida em realizar uma pesquisa rigorosa e ética. Garantirei que todos os procedimentos sejam conduzidos com a devida consideração pelos interesses da empresa e pela confidencialidade das informações sensíveis.

Em suma, estou ansiosa para a oportunidade de realizar minha pesquisa no Laboratório A e contribuir para seu contínuo sucesso. Agradeço a atenção dispensada a esta carta de intenção e estou à disposição para discutir detalhes adicionais para colaborar com esta possível colaboração.

Atenciosamente,

Ticiana Mont Alverne Parente Feijão

Telefone: +55 88 99921-0658

E-mail: ticianafeijao@uol.com.br

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1. TÍTULO DA PESQUISA
Contribuições das Capacidades Dinâmicas no Desempenho de PMEs em Setores Regulamentados da Saúde: Um estudo múltiplo de casos em Laboratórios de Análises Clínicas
2. VISÃO GERAL DO ESTUDO
O atual contexto em que as empresas estão inseridas é marcado pela alta competitividade, incertezas, mudanças e pela premência de uma atuação eficaz. O desempenho organizacional é um elemento fundamental para a sobrevivência das instituições modernas. A literatura associada com as capacidades dinâmicas aponta que as capacidades <i>sensing, seizing</i> e <i>reconfiguring</i> podem compor ações orquestradas no interior das organizações, com potencial para reconfigurar processos organizacionais e melhorar o desempenho promovendo a vantagem competitiva sustentável.
3. LACUNA TEÓRICA
Considerando -se que as PMEs possuem recursos limitados e o uso eficiente de recursos disponíveis é uma preocupação de instituições de saúde e autoridades em vários países, a alocação ou redirecionamento apropriado de recursos, com base em dados de desempenho se fazem frequentemente necessários na gestão. PMEs têm encontrado dificuldades para sobreviver no ambiente dinâmico e quando estão inseridas em setores altamente regulamentados têm sido muito pouco estudadas quando comparadas a grandes organizações. Por sua vez, a regulamentação pode ser um antecedente decisivo para o desempenho dessas empresas. Nota-se que construir novas formas de gestão na área da saúde é um desafio e as capacidades dinâmicas podem contribuir com seus microfundamentos de perceber novas oportunidades e ameaças, aproveitar novas oportunidades e reconfigurar recursos. No entanto, verifica-se uma lacuna no entrelaçamento entre teoria e prática e uma oportunidade relevante para o desenvolvimento de trabalhos empíricos que possam investigar o papel das CDs no desempenho organizacional.
4. PRINCIPAIS CONTEÚDOS TEÓRICOS INDAGADOS
PMEs, Setores Regulamentados, Capacidades Dinâmicas, Desempenho
5. PERGUNTA NORTEADORA DA PESQUISA
Como as capacidades dinâmicas contribuem no desempenho de PMEs em setores regulamentados da saúde?
6. OBJETIVOS DA PESQUISA
GERAL: Investigar a contribuição das capacidades dinâmicas no desempenho de empresas de pequeno e médio porte que atuam em setores altamente regulamentados, levando em consideração a constante evolução do ambiente empresarial e as exigências de adaptação às mudanças tecnológicas e regulamentações rigorosas. ESPECÍFICOS: Analisar como as PMEs respondem às influências (negativas e positivas) do ambiente em indústrias altamente regulamentadas; analisar a relação das respostas das PMEs de indústrias altamente regulamentadas com os fundamentos das CDs; analisar o desempenho das PMEs de indústrias altamente regulamentadas.
7. METODOLOGIA
Escolha de pesquisa: Estudo múltiplo de casos
Unidade de análise: Desempenho
Unidade de coleta: Gestores

Coleta de dados – Fase Exploratória e Descritiva

1. Elaborar do roteiro de entrevista semiestruturada, com base na teoria estudada
2. Realizar procedimentos de coleta: entrevista semiestruturada, investigação participante, investigação não participante, transcrições, codificações.
3. Investigar dados secundários: pesquisas em suportes de comunicação dos laboratórios, seguida de análise dos dados.
4. Comunicar antecipada com o campo.
5. Realizar contato formalizado com os laboratórios no intuito de autorização para realizar a pesquisa, envio das cartas de intenção, explicações aos gestores dos laboratórios sobre os objetivos do projeto, especificação de critérios para o acesso à organização e acesso aos documentos necessários para a elaboração da pesquisa, registros de confidencialidade de documentos
6. Processar a identificação completa dos gestores incluindo dados pessoais, profissionais, trajetória
7. Coletar os dados, instruindo os gestores respondentes quanto a dinâmica da pesquisa, sua importância para o estudo, solicitar sugestões de melhoria e indagar sobre outras fontes de dados
- 8 . Executar a codificação e categorização dos dados.
9. Realizar o compilado da coleta de dados em relatório executivo para validação dos achados.

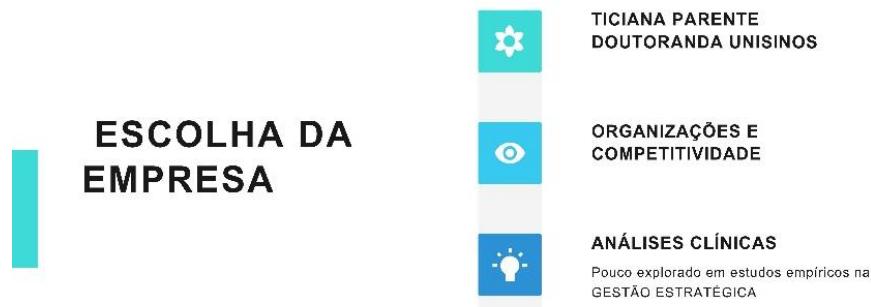
Coleta de dados – Fase Analítica

1. Sintetizar e validar os dados aplicando a técnica de triangulação dos dados – cruzamentos entre achados primários e secundários, com foco na análise de documentos a partir dos conteúdos teóricos indagados na literatura de referência.
2. Analisar qualitativamente o conteúdo e discussão dos resultados
3. Recapitular as proposições.

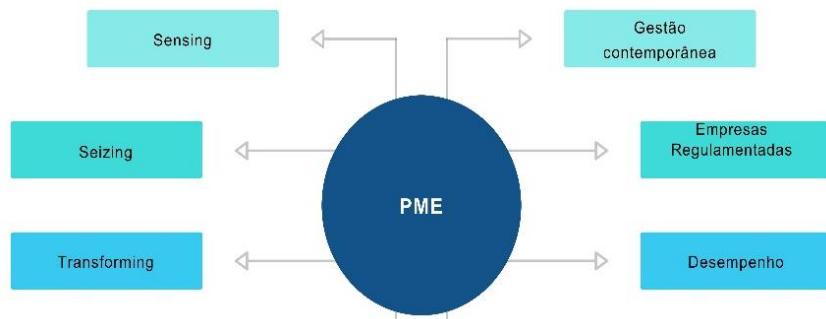
8. RELATÓRIO FINAL DA PESQUISA

Elaborar um relatório com os dados das análises, quadros, figuras, listagens dos dados e documentos utilizados. O relatório deverá conter uma descrição detalhada do contexto investigado, com o objetivo de uma maior compreensão dos leitores quanto aos ambientes e participantes da pesquisa, uma vez que a análise de conteúdo permeia a liberdade de expressão, a efervescência do pensamento e a explosão da comunicação.

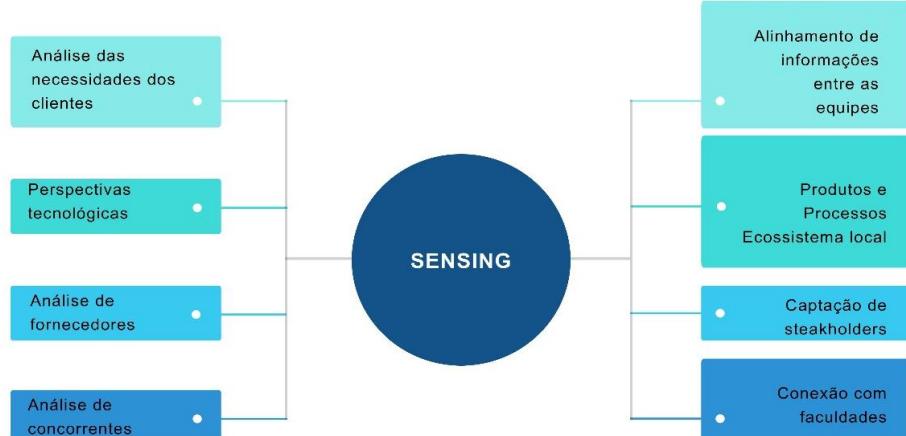
APÊNDICE C – ROTEIRO DE CAMPO EM APRESENTAÇÃO



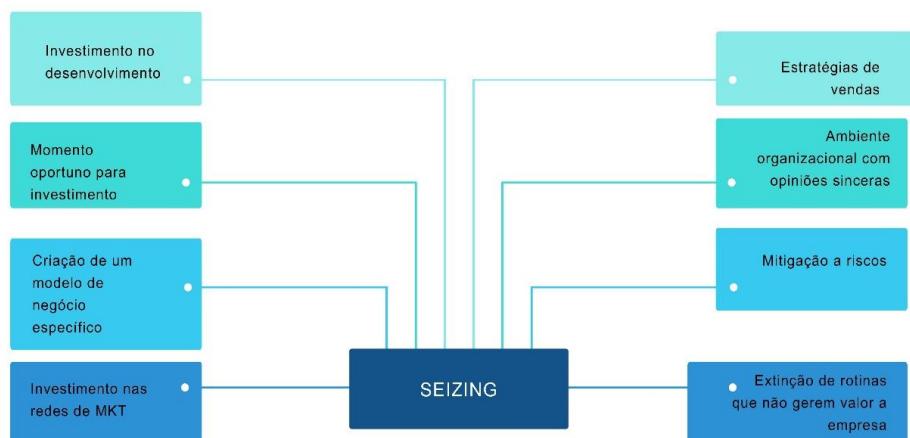
CAPACIDADES DINÂMICAS - Teece



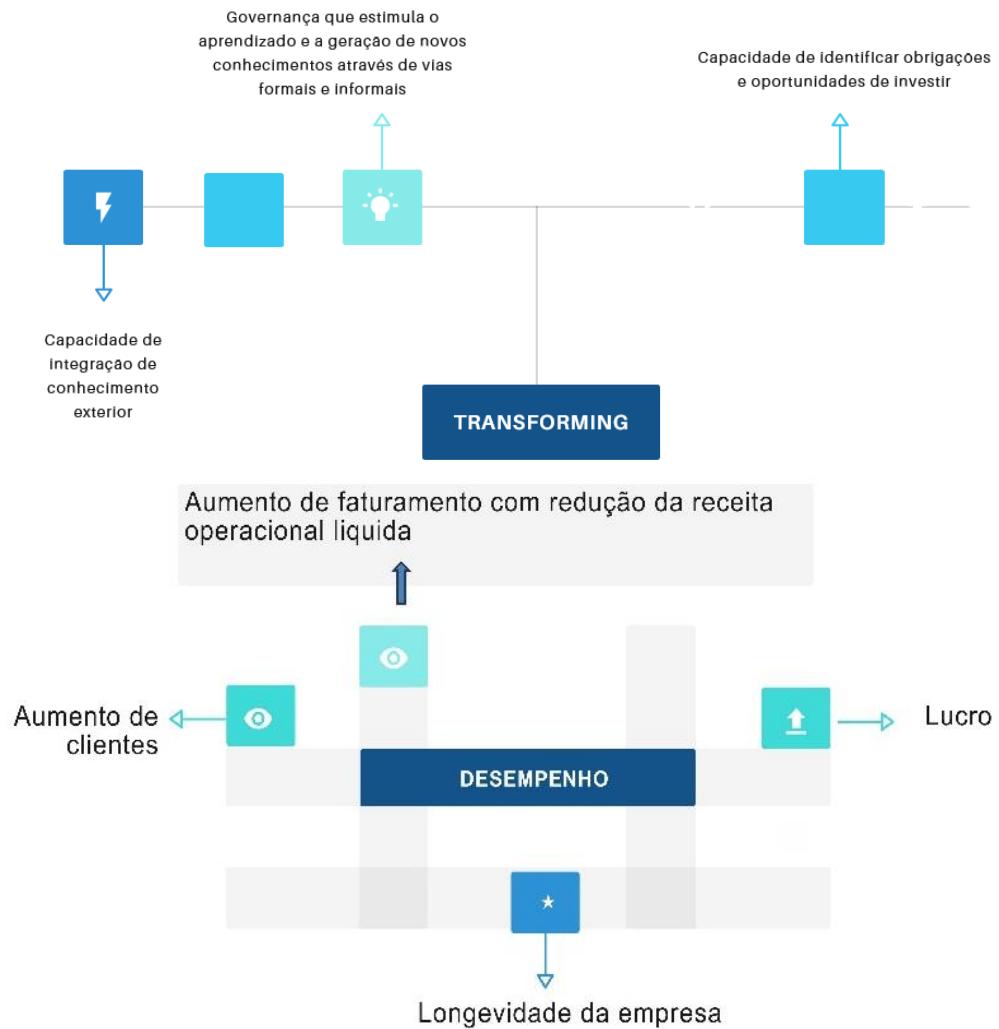
Microfundamentos



Microfundamentos



Microfundamentos





Qual a contribuição das CD no desempenho de PME da saúde?



EVOLUÇÃO DO AMBIENTE EMPRESARIAL

LINHA DO TEMPO



APÊNDICE D – CODEBOOK

Codebook: Categorias amplas e subcategorias de análise

Categoria Amplia: PMEs
Subcategoria – Descrição e Especificidades
✓ Dificuldades enfrentadas
Categoria Amplia: INDUSTRIA REGULAMENTADA
Subcategoria – Descrição e Especificidades
✓ Setor da Saúde
✓ Laboratórios de Análises Clínicas
Categoria Amplia: DESEMPENHO
Subcategoria – Descrição e Especificidades
✓ Lucro
✓ Número de Clientes
✓ Aumento de faturamento com redução da recita operacional líquida
Categoria Amplia: CAPACIDADES DINÂMICAS
Estrutura de análise para capacidades dinâmicas formadas por três dimensões relacionadas à capacidade de sentir/ perceber oportunidades e ameaças (<i>sensing</i>), aproveitar oportunidades e ameaças (<i>seizing</i>) e transformem seus recursos e capacidades para se adaptar e responder a ambientes em mudança (<i>reconfiguring</i>). Para facilitar a operacionalização das capacidades dinâmicas Teece (2007) propôs os microfundamentos, ou seja, as atividades, processos e rotinas de cada dimensão das capacidades dinâmicas.
Subcategorias – Descrição e Especificidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade Dinâmica Sensing – Capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual a empresa opera está relacionada com a existência de quatro processos que envolvem sistemas analíticos (e capacidades individuais) para aprender e detectar, filtrar, moldar e calibrar oportunidades. ✓ Capacidade Dinâmica Seizing – Capacidade de aproveitar as oportunidades que foram percebidas, abrangendo estruturas, procedimentos, projetos e incentivos empresariais para aproveitar oportunidades. ✓ Capacidade Dinâmica Reconfiguring – Capacidade de gerenciar transformações e ameaças, requerendo o alinhamento e realinhamento contínuos de ativos tangíveis e intangíveis específicos.
Referências: Teece (1997, 2007, 2009)
Categoria Amplia: MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS
“Orientam a construção e o aperfeiçoamento de habilidades específicas por parte das organizações”

Subcategorias – Descrição e Especificidades
<p>✓ Microfundamentos da Capacidade Dinâmica <i>Sensing</i> – Evidências (parciais) da operacionalização da capacidade dinâmica <i>sensing</i>: 1. Análise e reanálise das necessidades dos clientes; 2. Investigação das perspectivas tecnológicas; 3. Entendimento da demanda latente; 4. Percepção da evolução das indústrias e mercados; 5. Prospecção de conjecturas futuras; 6. Análise de fornecedores; 7. Análise de concorrentes; 8. Concepção das regras e restrições normativas e legais. 9. Acesso e Capacidade de interpretar a informação; 10. Discernimento de reconhecer, sentir e moldar desenvolvimentos; 11. Habilidade de captação das necessidades dos clientes em relação às soluções e suas respectivas tomadas de decisões; 12. Implantação de processos de digitalização e controle das novas tecnologias internas e externas; 13. Alinhamento das informações entre as equipes; 14. Procura por novas tecnologias de produtos e processos no ecossistema local; 15. Captação de stakeholders na rotina – clientes, fornecedores, colaboradores; 16. Conexão com faculdades; 17. Capacidade de visualizar inovações adicionais para gerar uma solução; 18. Habilidade de leitura do mercado que tenha tido resultado em inovação e aprendizagem; 19. Capacidade de desenvolver habilidade para analisar criteriosamente incertezas, transformando-as em fonte de inspiração; 20. Delineamento de panoramas.</p>
<p>4.2 Microfundamentos da Capacidade Dinâmica <i>Seizing</i> – Evidências (parciais) da operacionalização da capacidade dinâmica <i>seizing</i>: 1. Investimentos no desenvolvimento; 2. Investimentos na comercialização; 3. Reconhecimento dos pontos de inflexão na evolução tecnológica ou de mercado, visto que afetam decisões estratégicas de investimento; 4. Atenção para o momento mais oportuno para investimentos, considerando a concorrência e a identidade da organização. Organizações bem posicionadas tem o privilégio de esperar ao passo que as que não estão devem se empenhar na busca de melhorias; 5. Em face de oportunidades maduras, promoção de investimento pesado em tecnologias e projetos com maiores chances de aceitação no mercado; 6. Delineamento de táticas de investimento; 7. Tomada de decisões de investimento imparcial e inter-relacionado considerando o conjunto externo de rede, assim como da inovação e mudança; 8. Seleção ou criação de um modelo de negócios específico (inovação organizacional) alinhado às capacidades tecnológicas físicas; 9. Entendimento do design organizacional – desconhecer aumenta a margem para erro em torno do design adequado do modelo de negócio e estruturas imperativas para sustentar a inovação; 10. Sensibilidade da administração acerca das regras de decisão já constituídas e processo de alocação de recursos; 11. Consideração de que recursos burocráticos úteis podem “amarra” o desenvolvimento de inovações, sustentando a organização pareada ao status quo; 12. Equilíbrio entre o “efeito de certeza” – onde os gestores só deliberam rumo a resultados certos – e o “otimismo em excesso”, que conduz a investimentos em projetos de baixo ou negativo retorno; 13. Desenvolvimento de habilidades tácitas voltadas à decisão de investimento; 14. Investimento nas redes de marketing; 15. Investigação do comportamento de receitas e custos; 16. Investigação do comportamento de clientes; 17. Investigação do comportamento de concorrentes; 18. Previsão da solução que possibilitam potenciais lucros; 19. Definição sobre como atingir o mercado ambicionado; 20. Programa voltado às estratégias de vendas – agrupadas x desagregadas; 21. Desenvolvimento de inteligência acerca de clientes – prospecção delineada e motivada em fatos que permitem uma compreensão profunda acerca das demandas do cliente, assim como sua predisposição para pagar; 22. Desenvolvimento de inteligência de concorrentes – apreensão do posicionamento do adversário e prováveis soluções competitivas; 23. Desenho de um modelo de negócios se adapte de modo mais adequado ao ecossistema – selecionar, ajustar e aprimorar o modelo; 24. Projeção de estruturas organizacionais que instigam e compensam a ação criativa, mitigando a aversão aos riscos; 25. Desenvolvimento de rotinas que extingam ativos, rotinas e proteções que não mais rendam valor para a empresa; 26. Emprego de dados contábeis com cautela, analisando o custo de oportunidade como apoio no processo de decisão sobre o pioneirismo no investimento de um ativo específico; 27. Atenção quanto aos incentivos para tomada de decisão; 28. Atenção às assimetrias relacionadas à informação; 29. Capacidade de análise acerca dos dados externos; 30. Concepção de ambiente organizacional que instiga a oferta de opiniões sinceras e livres; 31. Avaliação neutra acerca de investimentos.</p>
<p>Microfundamentos da Capacidade Dinâmica <i>Reconfiguring</i> – Evidências (parciais) da operacionalização da capacidade dinâmica <i>reconfiguring</i>: 1. Capacidade de integração de conhecimento exterior; 2. Perspectiva acerca de produtos substitutos com uma perspectiva de vínculos de complementariedades; 3. Coespecialização entre tecnologias e entre tecnologias e</p>

outros componentes da cadeia de valor; 4. Desenvolvimento de capacidade destinada a identificar obrigações e oportunidades de ‘investir’ nas organizações especializadas, quando estas são coespecializados importantes. Demanda coordenação de PD&I e atividade de aliança; 5. Exige o monitoramento de transferência de tecnologia e propriedade intelectual; 6. Governança que estimula o aprendizado e a geração de novos conhecimentos através de vias formais e informais; 7. Obtenção de know-how e inteligência; 8. Ajuste entre know-how interno e externo, sobretudo em configurações em rede.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do exame da literatura referenciada Teece (1997)

APÊNDICE E – TERMO DE ANUÊNCIA

TERMO DE ANUÊNCIA PARA PESQUISA ACADÊMICA

Eu, _____, permito a realização da pesquisa acadêmica " contribuições das capacidades dinâmicas no desempenho de PMEs em setores regulamentados da saúde: Um estudo múltiplo de casos em laboratórios de análises clínicas conduzida por Ticiana Parente da Unisinos.

Entendo que a pesquisa seguirá o projeto apresentado e será usada apenas para fins acadêmicos e científicos.

Estou ciente que a pesquisa seguirá com ética e rigor metodológico, será realizada uma pesquisa documental sobre o histórico da empresa desde a sua fundação aos dias atuais com ênfase nos últimos 5 anos, fazendo cortes temporais.

Sei que posso retirar minha permissão a qualquer momento.

Local e data: _____

Assinatura: _____