COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL
iscac
100 ANOS
Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL | 100 ANOS | SINCE 1924
iscac Politécnico de Coimbra

Impacto da Cultura de inovação na criação da vantagem competitiva nas organizações

Elias Salvador Andrade Lopes

ISCAC | 2024

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL
iscac
100 ANOS
Politécnico de Coimbra

Elias Salvador Andrade Lopes

Impacto da Cultura de Inovação na Criação da Vantagem Competitiva nas Organizações

Coimbra, outubro de 2024

Elias Salvador Andrade Lopes

Impacto da Cultura de Inovação na Criação da Vantagem competitiva nas organizações

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizada sob a orientação do Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho Marques.

Coimbra, outubro de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

PENSAMENTO

"A força não provém da capacidade física. Provém de uma vontade indomável."

-- Mahatma Gandhi

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Manuel Andrade Lopes e Maria Justina de Andrade, pessoas simples e exemplos de humildade e perseverança. A minha gratidão e amor incondicional por batalharem incessantemente para criarem os vossos sete filhos em condições agrestes e difíceis. Foi a assistir e participar na vossa luta, que encontrei as forças que me trouxeram até aqui.

Igualmente agradeço-vos, reconhecidamente, por me terem transmitido os vossos valores e princípios morais. A vós que, com lágrimas nos olhos, disseram-me um dia que dificilmente eu me formaria. Não por falta da minha ou da vossa vontade, mas por falta dos recursos e condições que não conseguiriam me oferecer. Mas com a forte vontade de todos nós e de Deus, tudo acabou por se conseguir.

Dedico-vos este trabalho com todo o meu coração. Obrigado por serem a minha inspiração e por me mostrarem que com determinação e amor, tudo é possível.

Amo-vos para sempre.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus, fonte de toda a sabedoria e força, por guiar os meus passos e iluminar o meu caminho durante esta jornada de aprendizagem e crescimento.

À minha família, o meu porto seguro, que sempre esteve ao meu lado com amor incondicional e encorajamento. Em especial, gostaria de agradecer ao meu irmão, António Ricardo, cujo apoio e incentivo foram fundamentais para a minha trajetória.

Aos meus amigos, verdadeiros companheiros de jornada. Em especial ao António J. Carvalhinho e ao Manuel Socorro Alves por estarem sempre próximos, apoiando e incentivando ininterruptamente.

Ao meu estimado orientador, Dr. João Paulo de Moura Martins Coelho Marques, quero expressar a minha profunda gratidão pelo seu incansável apoio, orientação e tempo dedicado ao meu trabalho. A sua competência, paciência e comprometimento, foram fundamentais para o desenvolvimento desta minha dissertação e para o meu crescimento académico e profissional.

A todos vós, reitero sinceramente o meu agradecimento por fazerem parte desta conquista e por tornarem esta jornada tão significativa e enriquecedora. Sem o auxílio e estímulo de todos, este meu percurso teria sido bem mais difícil.

Sou imensamente grato por todos os gestos de carinho, por cada palavra de ânimo e por cada momento compartilhado. Que este seja apenas o início de muitas outras conquistas que celebraremos juntos.

Muito obrigado!

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

RESUMO

Esta investigação analisa o impacto da cultura de inovação na criação da vantagem competitiva nas organizações. A investigação centrou-se em determinar o impacto dos determinantes da cultura de inovação, tais como: a liderança comprometida com a inovação, a capacidade de adaptação ágil às mudanças, a promoção da aprendizagem contínua, a partilha de conhecimento, a criatividade e a geração de ideias e a medição gestão dos indicadores da inovação na criação e manutenção de vantagens competitivas.

Além de recorrer ao modelo de vantagem competitiva de Bowman e Faulkner, que identifica oito posições estratégicas simplificadas em três estratégias competitivas: inovação e desenvolvimento, custo e eficiência, e o relacionamento e serviço, esta investigação foi alicerçada numa abordagem empírica, baseada em dados recolhidos de 46 empresas tecnológicas situadas no distrito de Coimbra, Portugal, utilizando modelos de regressão para testar as hipóteses formuladas.

Os resultados evidenciaram que determinantes como a liderança comprometida com a inovação, a adaptação ágil às mudanças, a promoção da aprendizagem contínua, o estímulo à criatividade e à geração de ideias, bem como a medição e gestão eficaz dos indicadores de inovação, são fundamentais para a criação e manutenção da vantagem competitiva. Com exceção da partilha de conhecimento, que não demonstrou um impacto significativo na relação analisada.

Embora o ambiente organizacional, os recursos disponíveis e a eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho sejam fatores relevantes, estes não moderam de forma significativa a relação entre os determinantes da cultura de inovação e a criação e manutenção de vantagens competitivas, sendo necessária uma abordagem mais abrangente e que inclua outros elementos para reforçar essa relação.

Palavras-chave: Cultura de inovação, vantagem competitiva, liderança comprometida com a inovação, adaptação ágil às mudanças, aprendizagem contínua, partilha de conhecimento, criatividade e geração de ideias, gestão dos indicadores da inovação.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

ABSTRACT

This research analyses the impact of innovation culture on the creation of competitive advantage in organisations. The research focused on determining the impact of the determinants of innovation culture, such as: leadership committed to innovation, the ability to adapt quickly to change, the promotion of continuous learning, knowledge sharing, creativity and idea generation and the measurement and management of innovation indicators on the creation and maintenance of competitive advantages.

In addition to using Bowman and Faulkner's competitive advantage model, which identifies eight strategic positions simplified into three competitive strategies: innovation and development, cost and efficiency, and relationship and service, this research was based on an empirical approach, based on data collected from 46 technology companies located in the district of Coimbra, Portugal, using regression models to test the formulated hypotheses.

The results showed that determinants such as leadership committed to innovation, adapting quickly to change, promoting continuous learning, stimulating creativity and idea generation, as well as the effective measurement and management of innovation indicators, are fundamental to the creation and maintenance of competitive advantage. Except knowledge sharing, which did not demonstrate a significant impact on the relationship analysed.

Although the organizational environment, available resources and the effectiveness of performance measurement and management systems are relevant factors, they do not significantly moderate the relationship between the determinants of innovation culture and the creation and maintenance of competitive advantages, requiring a more comprehensive approach that includes other elements to strengthen this relationship.

Keywords: Innovation culture, competitive advantage, leadership committed to innovation, agile adaptation to change, continuous learning, knowledge sharing, creativity and idea generation, management of innovation indicators.

ÍNDICE GERAL

Conteúdo

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA. 4

2.1 A inovação. 4

2.2 A cultura organizacional. 6

2.3 A cultura de inovação. 9

2.4 A Cultura organizacional e a cultura de Inovação. 11

2.5 A vantagem competitiva. 13

2.6 A relação entre a cultura de inovação e a vantagem competitiva. 16

2.7 Características e determinantes da cultura de inovação. 23

2.7.1 A liderança comprometida com a inovação (LCI). 24

2.7.2 A adaptação ágil às mudanças (AAM). 28

2.7.3 A aprendizagem contínua (AC). 30

2.7.4 A partilha de conhecimento (PC). 33

2.7.5 A Criatividade e a geração de ideias (CGI). 37

2.7.6 A gestão e mensuração dos indicadores de inovação (GMI). 41

2.7.7 Estratégias de vantagem competitiva no contexto empresarial. 44

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA 46

3.1 Objetivo geral do estudo. 46

3.2 Objetivos específicos. 46

3.3 Determinantes da cultura de inovação. 47

3.4 Tipo de vantagem competitiva. 48

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

3.5 A relação entre os determinantes da cultura de inovação e a vantagem competitiva. 49

3.6 Modelo de análise. 51

3.7 Definição do universo, amostragem e trabalho de campo. 53

3.8 Inquérito. 54

3.9 Análise e tratamento dos dados. 57

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO 61

4.1 Análise descritiva. 61

4.2 Regressão Linear. 63

4.2.1 Regressão Linear H1. 63

4.2.2 Regressão Linear H1a. 64

4.2.3 Regressão Linear H2. 67

4.2.4 Regressão Linear H2a. 69

4.2.5 Regressão Linear H3. 72

4.2.6 Regressão Linear H3a. 73

4.2.7 Regressão Linear H4. 76

4.2.8 Regressão Linear H4a. 77

4.2.9 Regressão Linear H5. 80

4.2.10 Regressão Linear H5a. 81

4.2.11 Regressão Linear H6. 84

4.2.12 Regressão Linear H6a. 86

4.3 Estratégias 89

4.4 Discussão 92

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

4.4.1 Discussão hipótese H1 92

4.4.2 Discussão hipótese H1a 94

4.4.3 Discussão hipótese H2. 96

4.4.4 Discussão hipótese H2a. 98

4.4.5 Discussão hipótese H3. 99

4.4.6 Discussão hipótese H3a. 101

4.4.7 Discussão hipótese H4. 103

4.4.8 Discussão hipótese H4a. 104

4.4.9 Discussão hipótese H5. 106

4.4.10 Discussão hipótese H5a. 106

4.4.11 Discussão hipótese H6. 108

4.4.12 Discussão hipótese H6a. 109

4.4.13 Discussão das estratégias. 111

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO 113

Referências Bibliográficas 117

ANEXOS 140

ANEXO 1. Estudo comparativo 141

ANEXO 2. Inquérito por questionário 158

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Cargo na empresa. 61

Tabela 2. Sector de atividade da empresa..... 62

Tabela 3. Tamanho da empresa em termos de número de funcionários. 63

Tabela 4. Teste de regressão linear H1. 64

Tabela 5. Teste de regressão linear H1a - variável moderadora (ambiente organizacional). 65

Tabela 6. Teste de regressão linear H1a - variável moderadora (recursos disponíveis). 66

Tabela 7. Teste de regressão linear H2. 68

Tabela 8. Teste de regressão linear H2a - variável moderadora (ambiente organizacional). 69

Tabela 9. Teste de regressão linear H2a - variável moderadora (recursos disponíveis). 71

Tabela 10. Teste de regressão linear H3. 72

Tabela 11. Teste de regressão linear H3a - variável moderadora (ambiente organizacional). 74

Tabela 12. Teste de regressão linear H3a - variável moderadora (recursos disponíveis). .. 75

Tabela 13. Teste de regressão linear H4. 76

Tabela 14. Teste de regressão linear H4a - variável moderadora (ambiente organizacional). 78

Tabela 15.Teste de regressão linear H4a - variável moderadora (recursos disponíveis). ... 79

Tabela 16. Teste de regressão linear H5. 81

Tabela 17. Teste de regressão linear H5a - variável moderadora (ambiente organizacional). 82

Tabela 18. Teste de regressão linear H5a - variável moderadora (recursos disponíveis). .. 83

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

Tabela 19. Teste de regressão linear H6. 85

Tabela 20. Teste de regressão linear H6a - variável moderadora (eficácia dos sistemas de medição e gestão do desempenho). 86

Tabela 21. Teste de regressão linear H6a - variável moderadora (recursos disponíveis). .. 87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceptual de análise. 52

Figura 2. Questão 6.1 – Estratégia competitiva (Inovação e desenvolvimento). 89

Figura 3. Questão 6.2 – Estratégia competitiva (Inovação e desenvolvimento). 90

Figura 4. Questão 6.3 – Estratégia competitiva (Custo e eficiência). 90

Figura 5. Questão 6.4 – Estratégia competitiva (Custo e eficiência). 91

Figura 6.Questão 6.5 – Estratégia competitiva (Relacionamento e serviço). 91

Figura 7.Questão 6.6 – Estratégia competitiva (Relacionamento e serviço). 91

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AAM — *Adaptação Ágil às Mudanças.*

AC — *Aprendizagem contínua.*

AFC — *Análise Fatorial Confirmatória*.

AOL — *America Online.*

BP — *British Petroleum.*

CEO — *Chief Executive Officer.*

CGI — *Criatividade e Geração de Ideias.*

DNA — *Deoxyribonucleic Acid.*

EFA — *Análise Fatorial Exploratória.*

GMI — *Gestão e Mensuração dos Indicadores da Inovação.*

HCD — *Design Centrado no ser Humano.*

HCMs — *Modelos Hierárquicos de Componentes*.

I&D — *Investigação e Desenvolvimento.*

IBM — *International Business Machines Corporation.*

IPN — *Instituto Pedro Nunes*.

ISO — *International Organization for Standardization.*

LCI — *Liderança Comprometida com a Inovação.*

MPME — *Micro Pequenas e Médias Empresas.*

OCDE — *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*

PC — *Partilha de Conhecimento.*

PLS — *Partial Least Squares*.

PME — *Pequenas e Médias Empresas.*

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

PPI — *Inovação de Programas e Produtos.*

SEM — *Estrutural Equation Modeling.*

SPSS — *Statistical Package for the Social Sciences.*

TIC — *Tecnologias de Informação e Comunicação.*

Wal-Mart — *Wal-Mart Stores, Inc.*

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: presidencia@iscac.pt; www.iscac.pt

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A cultura de inovação na criação da vantagem competitiva nas organizações tem sido cada vez mais evidenciada e apoiada por evidências substanciais. Aghileh (2022), Ionita (2022), Olexova & Gogolova (2021), Sart & Sezgin (2022) e Okrah (2023) sublinham a relevância da inovação para a sobrevivência e o êxito das empresas num ambiente de mercado em constante mudança e de intensa concorrência. Dada a velocidade da evolução tecnológica e a crescente procura por soluções inovadoras, as organizações que não se adaptam e não investem em processos de inovação arriscam ficar para trás (Schwank e Schmitka, 2020; Borowski, 2020). Portanto, a sobrevivência e o sucesso das empresas num mercado dinâmico e competitivo dependem crucialmente da inovação, que exige a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de negócios, condições de mercado e requisitos dos clientes (Strzelecka, 2022). A inovação permite que as organizações não apenas se destaquem no mercado, mas também que adaptem ao cenário competitivo, assumindo a liderança e construindo uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo (Tuna & Yldiz, 2022; Ngeche & Okello, 2023; Lozynska & Popovskyi, 2023).

A compreensão e a análise do impacto da cultura de inovação na competitividade organizacional é crucial para compreender como as empresas podem se sobressair, desenvolver produtos e serviços diferenciados, conquistar novos mercados e fidelizar os seus clientes (Aghileh, 2022; Xanthopoulou e Alexandros, 2022; Seema, 2022; Gerasimov e Ozernov, 2023). Além disso, uma cultura de inovação bem estabelecida também contribui para o despertar e o envolvimento dos colaboradores, estimulando a criatividade e a busca por soluções mais eficientes (Nurhaliza & Abadiyah, 2022; Syarifah & Nabhan, 2022; Khotimah, Claudya e Pangestu, 2023). De acordo com Olexova & Gogolova (2021) a inovação capacita as organizações a fundamentarem as suas estratégias com o pensamento inovador, conferindo-lhes uma vantagem significativa relativamente aos concorrentes.

O objetivo principal deste trabalho é analisar o impacto da cultura de inovação na criação de vantagens competitivas nas organizações. Para isso, será realizada uma

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

pesquisa bibliográfica acompanhada de um estudo empírico focado nas empresas de tecnologia no distrito de Coimbra, Portugal. Este estudo é impulsionado pelo crescimento contínuo das atividades inovadoras nas organizações num contexto de complexidade e competição acirrada no mercado. Assim, é essencial que a liderança desenvolva habilidades para equilibrar os objetivos específicos da organização com a promoção de uma cultura de inovação a procura de melhorias sustentáveis a longo prazo.

Este ensaio visa preencher uma lacuna na literatura, concentrando-se no impacto da cultura de inovação na criação de vantagens competitivas, algo pouco abordado até então. Embora haja estudos sobre a cultura de inovação e o seu impacto no desempenho organizacional, a relação específica com a criação de vantagens competitivas é escassamente explorada. A cultura de inovação desperta o interesse global de pesquisadores e profissionais devido à sua correlação com o desempenho organizacional e a competitividade de mercado. Avaliar o potencial das organizações, garantir uma gestão eficaz dos negócios e ajustar produtos e serviços às necessidades dos clientes são habilidades cruciais para alcançar uma posição competitiva.

Esta investigação oferece uma revisão aprofundada e exclusiva sobre a relação entre cultura de inovação e a vantagem competitiva, fornecendo orientações práticas para a sua implementação eficaz. Além disso, revela insights sobre como promover a criatividade, estimular a colaboração e facilitar a partilha de conhecimento, essenciais para impulsionar a inovação e manter a competitividade organizacional num ambiente dinâmico e competitivo.

É importante salientar que este trabalho está dividido em cinco capítulos fundamentais. O primeiro capítulo, a introdução, apresenta uma visão geral do tema, enfatiza a sua relevância, apresenta a questão central, expõe os objetivos específicos, a justificação e a estrutura da pesquisa. No segundo capítulo realiza-se uma revisão abrangente da literatura associada ao tema explorando teorias, estudos e pesquisas anteriores que constroem uma base sólida de conhecimento. Este capítulo apresenta lacunas que serão abordadas ao longo do desenvolvimento do estudo. No terceiro capítulo apresenta-se a abordagem metodológica do estudo com detalhes sobre os

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

métodos de pesquisa, a seleção da amostra, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos adotados. No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa através de gráficos, tabelas e outros recursos visuais que facilitam a compreensão. Assim, o quinto e último capítulo encerra o estudo de forma conclusiva, ressaltando a importância dos resultados obtidos e incentivando novas pesquisas e ações práticas para aprimorar o conhecimento e a atuação na área de estudo.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.

No atual ambiente dinâmico de negócios, a cultura de inovação desempenha um papel vital na criação da vantagem competitiva para as organizações (Seema, 2022; Gunarathne & Ranjani, 2022; Aghileh, 2022). A dedicação contínua à inovação é preconizada como imperativo, visando a manutenção da relevância e competitividade das empresas (Drucker, 1985).

Esta revisão de literatura visa explorar estudos e teorias existentes sobre a relação entre a cultura de inovação e o seu impacto na criação da vantagem competitiva para as organizações. Ao analisar estudos relevantes procura-se fornecer bases da relação entre a cultura de inovação e a criação da vantagem competitiva e conhecer os determinantes da cultura de inovação capazes de criar e promover essa vantagem competitiva.

2.1 A inovação.

A organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) através do Manual de Oslo, referência internacional na recolha e tratamento de indicadores sobre a inovação, definiu a inovação como, "An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)" (OCDE, 2018, p. 20).

A inovação é tema de diversas abordagens, desde a criação de produtos até as mudanças nos processos e no impacto social. Schumpeter (1961) é bastante conhecido pelas grandes contribuições para a criatividade e inovação, com destaque para a sua teoria da "destruição criativa". Ele define inovação como a introdução de novos produtos, serviços, métodos de produção, mercados ou formas de organização que alteram os padrões existentes e promovem mudanças económicas significativas. A inovação é uma mudança que acrescenta uma nova perspetiva de desempenho e não se limita apenas a produtos ou tecnologias, podendo ocorrer em qualquer setor da empresa, já que é um trabalho real que pode e deve ser gerida como qualquer outra

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

função corporativa (Drucker, 1998). Dessa forma, Senge, Carstedt & Porter (2006) vão ainda mais longe e garantem que a inovação é uma função indispensável, seja nas organizações, nos serviços públicos ou nos empreendimentos individuais. Ela também envolve a criação de novos recursos para a criação de riquezas e a melhoria dos recursos existentes para esse fim, o que a torna indispensável para o sucesso económico e social no atual cenário empresarial globalizado. Para Higgins (1996) a inovação pode ser classificada em quatro diferentes aspetos: inovação no produto, processo, marketing e gestão. A inovação no produto, é a que resulta em novos produtos e serviços, ou também em melhorias dos produtos e serviços que já fazem parte do portfólio da organização. A inovação no processo, é a que advém da melhoria dos processos organizacionais. A inovação do marketing é a consequente melhoria no contexto de marketing, que abrange elementos como: produto, preço, distribuição e mercado. E a inovação em gestão acaba por ser o resultado das melhorias na gestão da organização.

Embora possa haver várias definições entre os diversos autores, de modo geral a inovação não é mais que a introdução de algo novo ou melhorado nos produtos, serviços, processos ou ideias que possam gerar valor e impacto positivo para uma organização ou sociedade. Cada autor tem a sua visão única sobre o que é a inovação e aborda aspetos que vão desde a criação de produtos até a mudança de processos e o impacto social. À luz da revisão da literatura podemos encontrar essas perspetivas diferentes em Christensen, autor e coautor de importantes livros, tais como “The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth (2013), The Innovator's Dilemma (2016), Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice Hardcover (2016), The Innovator's DNA (2019). Christensen tem uma grande influência na gestão da inovação devido à sua base teórica e à sua abordagem prática.

Rogers (1962) ganhou notoriedade pelas suas teorias sobre a inovação disruptiva e definiu a inovação como algo que é entendido como novo por um indivíduo ou por um grupo. Essa difusão da inovação ocorre quando uma ideia se espalha socialmente. Seguindo a mesma linha de definição da inovação, Franke & Piller (2004) enfatizam

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

a inovação do consumidor, salientando que os consumidores podem incentivar essa inovação, ao participarem ativamente da criação e do desenvolvimento de produtos e serviços. Os autores contribuíram para compreender como os "kits" de ferramentas para inovação e "design" de utilizadores criam valor sob a perspetiva do cliente.

Nesse cenário, a inovação não é apenas indispensável para as organizações, mas também é considerado um fator relevante para o crescimento económico dos países (Tidd & Bessant, 2009). Na continuidade dessa abordagem sobre diversas perspetivas da inovação, Deming associou a inovação à melhoria contínua e à qualidade nas suas obras: Out of the Crisis (1982) e The New Economics for Industry, Government, Education (1993). Ele concebeu a inovação como um processo de aperfeiçoamento contínuo e sublinhou a busca pela excelência operacional como um elemento fundamental desse processo.

2.2 A cultura organizacional.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional aumentou nos anos oitenta, devido à sua relevância para a estratégia de gestão das organizações. A literatura sobre este tema apresenta uma grande variedade de definições e modelos que refletem a complexidade do conceito.

A cultura organizacional é essencial para a estratégia de marketing e responsabilidade social corporativa, que influencia tanto os ambientes internos quanto externos (Birsan & Cepraga, 2023). A cultura organizacional é a "programação coletiva da mente" que diferencia os membros de uma organização dos membros de outras organizações. Isso significa que a cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e normas que moldam a maneira como os membros de uma organização pensam e se comportam na organização (Hofstede, 1980). Ao enfatizar a importância das normas e valores compartilhados na cultura, Deal e Kennedy (1983) definiram a cultura organizacional como "how we do things around here". Já Schein (1985) analisou de maneira distinta o fenómeno da cultura organizacional e apresentou uma definição mais fundamentada. Assim, elucidou a cultura organizacional como os

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

princípios fundamentais que os membros de uma organização seguem e orientam os seus pensamentos e comportamentos. Por conseguinte, salientou também a relevância de conceber a cultura organizacional segundo diferentes perspetivas, incluindo nessa criação elementos visíveis, nomeadamente artefactos inovadores, valores e pressupostos básicos. Posteriormente, Schein expandiu o seu conceito e definiu a cultura organizacional como um conjunto de suposições fundamentais que são compartilhadas e aceitas pelos membros da organização enquanto eles enfrentam desafios tanto internos quanto externos. As suposições comprovadas são transmitidas aos novos membros por meio de uma abordagem apropriada para compreender, pensar e sentir mediante os desafios.

Dessa forma, Kilmann, Saxton & Serpa (1985) sustentam que a cultura organizacional é um fenómeno complexo, que se manifesta por padrões de conduta, pressupostos subjacentes e características inerentes à condição humana. Conforme a perspetiva de Trice & Beyer (1993), a cultura organizacional é um conjunto de artefactos, valores e pressupostos que surgem da forma como a organização lida com os desafios de adaptação interna e externa. Também Quinn & Cameron (1999) definem a cultura como um conjunto de pressupostos, valores, normas e padrões de comportamento compartilhados pelos membros de uma organização. Eles criaram um modelo de cultura organizacional com quatro vertentes culturais: clan (clã), adhocracy (adhocracia), market (mercado) e hierarchy (hierarquia).

A noção de cultura organizacional permanece relevante, tanto na literatura quanto nas operações práticas das organizações (De Witte & Van Muijen, 1999). Esses autores destacaram a relevância da cultura organizacional para alcançar os efeitos como: a diminuição de desentendimentos, uma melhor coordenação e controle, a mitigação da incerteza e maior motivação dos funcionários. Apresentaram várias hipóteses para gerir a cultura organizacional e abordaram o diálogo entre os defensores da gestão deliberada dessa cultura e aqueles que sustentam a sua evolução espontânea.

Como citado por Sun (2008, p. 137), Andrew Brown (1995, 1998) define a cultura organizacional como “the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization’s history, and

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members". Brown, de forma mais específica, afirmou que o desenvolvimento de uma cultura organizacional que esteja conforme a visão e a estratégia resulta numa organização eficiente e competitiva. Para o autor em questão, é um grande desafio detalhar essa vantagem competitiva com exemplos práticos no mundo dos negócios, uma vez que ela pode variar de uma organização para outra. A cultura é um fenómeno em constante evolução, moldado por interações e liderança enquanto compreende estruturas e normas que guiam o comportamento (Schein, 2004). Sun (2008) também explica que é amplamente consensual que a cultura organizacional constitui-se por valores e crenças enraizados, partilhados pelos membros de uma organização, os quais se manifestam nas características particulares da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional deve ser vista como a maneira correta de realizar as atividades ou interpretar os desafios numa organização.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na criação de um sentido de identidade e de orientação comportamental numa organização, além de poder proporcionar vantagens competitivas e contribuir para o desempenho dos seus membros (Deborah, Mayowa & Grace, 2015). Da mesma forma, Cruz, Lucia & Morales (2017) acreditam que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na organização à medida que influencia o seu desempenho. Essencialmente, a cultura organizacional é considerada um elemento fundamental no funcionamento diário de uma organização que impacta o comportamento, a comunicação e a compreensão entre os membros. Atualmente, o maior desafio está em estabelecer uma cultura organizacional voltada para a inovação, de modo a integrar os objetivos dos líderes com as ações dos funcionários que participam das novas abordagens de gestão (Pedraza-Rodríguez, Ruiz-Vélez, Sánchez-Rodríguez & Fernández-Esquinas, 2023).

Autores como Davis (1984), Sun (2008), Ogbonna (1992), Matsumoto (1996) concordam todos eles, que a cultura organizacional é um conjunto compartilhado de valores, crenças e entendimentos essenciais que guiam a forma de pensamento, de

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

sentir e de agir dos membros da organização, que oferecem diretrizes valiosas para a coordenação das atividades e tomada de decisões na organização.

As definições apresentadas pelos pesquisadores são distintas quanto à ênfase dada aos elementos visíveis e invisíveis, mas, de certa forma, uma grande parte das definições enfatiza a importância dos valores compartilhados que têm o poder de influenciar o funcionamento da organização. Ou seja, apesar de algumas opiniões divergentes, todos concordam que essa cultura tem um papel crucial na operação e no comportamento da organização.

2.3 A cultura de inovação.

Na literatura, a cultura de inovação foi abordada de diversas maneiras por diferentes estudiosos, levando a várias definições. A maioria dos conceitos sublinha vários atributos, tais como: assumir riscos, abertura às novas ideias, aceitar desafios e a aprendizagem com as falhas de terceiros, entre outros.

A cultura de inovação é caracterizada por um ambiente complexo e abrangente que abarca vários aspetos pertinentes, como: as infraestruturas necessárias para promover essa inovação, a adoção de comportamentos essenciais para impactar o mercado e a criação de um ambiente propício à concretização e aplicação dessa inovação (Dobni, 2008). Na mesma direção, Çakar & Ertürk (2010) sustentam que a cultura de inovação é um conjunto de atitudes e comportamentos numa organização que promovem a busca, a exploração, o acolhimento e o encorajamento de conceitos originais que visam aperfeiçoar a operacionalidade e a gestão da organização. Euchner (2017, p. 10) descreveu a cultura de inovação como, “a place where bold new things can happen with some regularity”. O mesmo autor afirma que a organização possui uma cultura de inovação quando ela incentiva e viabiliza frequentemente a criação de ideias e ações ousadas, apoiando ativamente os seus colaboradores durante todo esse processo.

De acordo com Sattayaraksa & BoonItt (2016), citados por Khattak (2022), esses autores definem a cultura de inovação como um conjunto de convicções e princípios

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

compartilhados na organização, facilitando a identificação de oportunidades e apoia o progresso e o desenvolvimento de ideias inovadoras. A cultura de inovação é uma configuração particular que torna o pensamento inovador e natural na organização e incentiva a participação de todos os funcionários na dinâmica desse processo (Davies & Buisine, 2022). Essa abordagem descentralizada de Davies e Buisine não apenas diversifica as perspetivas, mas também instiga uma consciência coletiva de responsabilidade e contribuição para o processo inovador. O conceito de cultura de inovação apresenta uma abordagem diferente no modo de ver de Dyer, Gregersen & Christensen (2009) que desenvolveram o conceito de "DNA da Inovação", onde demonstram como os líderes e organizações podem promover a inovação por meio de práticas específicas e comportamentos que despertam no seu seio, o questionamento e a observação das suas próprias ações.

A cultura de inovação é um conceito fundamental na gestão organizacional, que abrange o ambiente, as normas, os valores e as práticas que incentivam e mantêm a inovação numa organização (Christensen, 1997). O autor, conhecido pelas suas teorias sobre a inovação disruptiva, destaca que as empresas que promovem a inovação têm vantagens na identificação de oportunidades de inovação e na adaptação às mudanças do mercado. Por sua vez, Edmondson (2020) aborda o conceito de cultura de inovação com ênfase na importância da segurança psicológica e a sua influência na inovação. A autora salienta a necessidade de criar uma cultura de inovação que permita que os funcionários se sintam seguros para arriscar e compartilhar ideias sem medo de consequências adversas. Além disso, enfatiza a necessidade de dar prioridade ao bem-estar mental e emocional e reconhecer que os ambientes de trabalho podem causar elevados níveis de stresse. Embora colocam a ênfase em aspetos distintos ao abordar o conceito da inovação, tanto Christensen quanto Edmondson concordam na questão da relevância da cultura de inovação nas organizações. Christensen destaca a sua relevância para detetar oportunidades e adaptar-se às mudanças, enquanto Edmondson coloca a sua ênfase na segurança psicológica como elemento central para promover a inovação. Ambos ressaltam a necessidade de ambientes organizacionais estimulantes à inovação e a urgência de considerar o bem-estar mental e emocional dos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

colaboradores em contextos inovadores. Essas perspetivas complementares destacam a complexidade da cultura de inovação nas organizações.

2.4 A Cultura organizacional e a cultura de Inovação.

A cultura organizacional e a cultura de inovação estão intimamente relacionadas, apesar de serem conceitos distintos (Crews, Euchner & Kates, 2022; Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2019). Nem todos os autores enfatizam a diferenciação entre a cultura organizacional e a cultura de inovação, mas alguns académicos e outros especialistas em gestão reconhecem essa distinção. A inovação é crucial para a sobrevivência e o sucesso das organizações e a cultura organizacional desempenha um papel significativo no apoio e na condução da inovação (Gerasimov & Ozernov, 2023; Vargas-Halabi & Yagüe-Perales, 2023).

A cultura organizacional é o conjunto de valores e normas de uma organização que possui uma grande influência na gestão, ajusta a estrutura, os processos internos, a alocação de recursos e a busca por vantagens competitivas num cenário globalizado e altamente competitivo, enquanto a cultura de inovação é considerada uma subcategoria dedicada à promoção da inovação, à experimentação, à criatividade e à adaptação às mudanças (Gailly, 2018; Li & Liu, 2022; Bawab, c2022; Gerasimov & Ozernov, 2023). Essa subcategoria é demonstrada pelos argumentos de Drucker (1998) que enfatiza a importância de integrar a inovação na cultura organizacional para assegurar a competitividade a longo prazo. Apesar de serem fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, esses dois conceitos são muitas vezes confundidos ou vistos como opostos. Essas diferenças podem resultar em conflitos internos, sobretudo nas organizações mais tradicionais, que resistem à mudança e têm dificuldades em incorporá-la na sua cultura (Liu, Wang & Wong, 2022; Nowak, 2023).

Em termos de abordagem, a cultura organizacional tende a ser mais conservadora, que busca a estabilidade e a eficiência, enquanto a cultura de inovação valoriza a experimentação e a adaptação às mudanças do mercado (Siswanti, 2022; Mingaleva, Широнина, Lobova, Olenev, Plyusnina & Oborina , 2022). No entanto, é fundamental

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

destacar que a cultura organizacional e a cultura de inovação não são necessariamente antagónicas. As empresas que alcançam o sucesso são aquelas que conseguem integrar e equilibrar esses dois aspetos, promovendo uma cultura que valoriza tanto a tradição quanto a criatividade. Essa integração harmoniosa entre a cultura organizacional e a cultura de inovação é essencial para impulsionar a competitividade e a sustentabilidade das organizações (Sobolieva & Nezamedinova, 2022). Por outro lado, a integração é fundamental para prosperar numa economia digital e maximizar as capacidades de inovação. Uma cultura organizacional coesa e sólida pode ser a base essencial para uma implementação eficaz da inovação, ao passo que uma cultura de inovação pode revitalizar e fortalecer a cultura organizacional, tornando-a mais flexível e competitiva no mercado (Barjaktarović, 2023; Zhang, Zeng, Liang, Xue & Cao, 2023; Lee, Butler & Jeong, 2023).

O modelo de cultura organizacional em camadas de Edgar Schein fornece uma estrutura para compreender os processos que impulsionam a inovação (Zehir & Karaca, 2023). De acordo com Shuaib & He (2023), diferentes níveis de cultura organizacional têm impacto sobre a inovação e o desempenho organizacional. No entanto, certos traços culturais, como a harmonia social, a hierarquia e a burocracia, podem representar obstáculos à inovação (Schilcher & Kasper, 2023). Diante disso, as empresas chinesas têm adotado estratégias orientadas para objetivos para fomentar a inovação, reconhecendo que uma cultura organizacional forte pode, por vezes, prejudicar a inovação, exigindo uma abordagem equilibrada para assegurar a competitividade a longo prazo (Lee & Seo, 2023).

Aprimorar a cultura organizacional pode ser uma forma de resolver esses problemas e estabelecer uma base sólida para a inovação (Stadnyk, Jatsjuk, Goncharuk, Yokhna e Goncharuk, 2022). Conforme o que é apresentado por O'Cass e Ngo (2007), a cultura de inovação procura incentivar as capacidades internas e contribuir para a vantagem competitiva. Em suma, a interrelação entre a cultura organizacional e a cultura de inovação é demonstrada pela necessidade de elementos e práticas para fomentar e manter a inovação como uma parte integrante da identidade e funcionamento da organização.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

2.5 A vantagem competitiva.

"Competitive advantage is a concept that often inspires in strategists a form of idol worship — a desire to imitate the strategies that make the most successful companies successful (Christensen, 2001, pp. 1)".

A vantagem competitiva está vinculada à capacidade de inovação e à capacidade de se adaptar às mudanças tecnológicas e de mercado eficientemente, incorporando-as à estratégia e às operações da organização (Tidd & Bessant, 2009). A abordagem da vantagem competitiva de Tidd e Bessant está voltada para o contexto da inovação e da gestão tecnológica. Para eles, a vantagem competitiva é determinada pela habilidade e eficácia da empresa em incentivar a inovação e integrar as mudanças tecnológicas na sua própria estrutura e no mercado. Uma vantagem competitiva é aquela em que uma empresa pode oferecer os mesmos benefícios que os seus concorrentes a um custo menor — "vantagem de custo" — ou quando consegue oferecer benefícios superiores aos dos seus concorrentes — "vantagem de diferenciação" (Wen-Cheng, Chien-Hung e Ying-Chien, 2011).

Autores como Porter (1985) e Barney (1991) contribuem para essa compreensão da vantagem competitiva apresentando abordagens distintas. Porter destaca a liderança em custos e a diferenciação como fundamentais para a aquisição da vantagem competitiva sustentável, enquanto Barney enfatiza a posse de recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis como a base da vantagem competitiva. Na visão de Porter, a vantagem competitiva é a habilidade de uma empresa superar os seus concorrentes e assegurar o lucro sustentável a longo prazo. Ele destaca a importância crucial de buscar essa vantagem para se destacar no setor e alcançar o sucesso duradouro. Além disso, aponta duas abordagens fundamentais para conquistar a vantagem competitiva: a liderança nos custos, onde a empresa tem em vista produzir a preços mais baixos e atrair clientes com a competitividade de preços e a otimização de operações para uma maior eficiência; e a diferenciação, quando a empresa busca se destacar no mercado por meio de produtos ou serviços únicos, seja

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

pela qualidade, "design", atendimento diferenciado, entre outros fatores que permitem a cobrança de preços mais elevados devido à perceção de superioridade ou singularidade desses produtos e serviços. Porter também introduziu o conceito de "escopo" para descrever a orientação de uma organização num mercado específico e salientou que as empresas podem buscar a liderança em custos ou diferenciação, tanto em mercados amplos quanto em mercados estreitos. Em suma, a vantagem competitiva, segundo o conceito de Porter, é a capacidade de uma empresa superar os seus concorrentes por meio da liderança em custos, diferenciação ou uma combinação de ambos.

Para enriquecer as conceções de Michael Porter, Barney (1991) direciona a ênfase para os recursos e capacidades internos de uma empresa. Para ele, são os ativos internos a principal fonte de vantagem competitiva. Sendo esses ativos categorizados como tangíveis (instalações, tecnologia e capital) ou intangíveis (conhecimento, reputação, cultura e habilidades).

A vantagem competitiva de que toda empresa precisa para competir no mercado global é um conjunto de atributos que incluem o domínio da tecnologia, recursos humanos de alta qualidade, alto nível de criatividade e motivação, eficiência e produtividade, produção de bens de qualidade, sistema de gestão eficaz e estrutura organizacional sólida, empreendedorismo, visão abrangente dos produtos e mercados, além da habilidade de enfrentar a concorrência acirrada no mercado global (Farida & Setiawan, 2022). Essa perspetiva de vantagem competitiva também se baseia nos recursos e capacidades necessários para as empresas alcançarem esse diferencial.

Para orientar as organizações na busca pela vantagem competitiva, Bowman & Faulkner (1997) introduziram o modelo "Relógio Estratégico", uma abordagem que estende as estratégias propostas por Porter e aumenta as três posições estratégicas para oito, considerando combinações de custo e valor percebido. As oito posições estratégicas do relógio apresentadas por estes autores, ajudam as empresas a compreender a sua posição competitiva e a identificar as áreas onde podem melhorar ou ajustar as suas estratégias para alcançar o sucesso no mercado. As posições competitivas incluídas no modelo são: **1- *Preço baixo e valor agregado baixo*-** uma

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

estratégia que procura oferecer produtos ou serviços a preços baixos, com baixo valor agregado ao cliente e que coloca a sua ênfase na eficiência em detrimento da qualidade; **2** - ***Preço baixo*** - o objetivo principal dessa estratégia é maximizar a rentabilidade por meio de preços baixos. Assim como a estratégia anterior, é necessário vender em abundância para compensar os preços reduzidos; **3** - ***Híbrido*** - uma estratégia particularmente atraente que envolve tanto os preços mais baixos quanto a diferenciação de produtos e serviços; **4** - ***Diferenciação*** - ao invés de focar no preço, esta estratégia busca maximizar o valor agregado aos produtos e serviços. Essa diferenciação procura assegurar uma posição sólida e respeitada no mercado, por meio de uma maior fidelização dos clientes; **5** - ***Diferenciação focada***- a estratégia de diferenciação focada pode resultar em lucros significativos, mas é desafiadora para se manter a longo prazo. Apenas as grandes marcas conseguem manter essa abordagem, oferecendo produtos com alto valor agregado e preços elevados. Nessa abordagem estratégica, não se adquire somente o produto ou serviço, mas também todo o legado e a força que a empresa possui; 6 - ***Margens altas e arriscadas***- uma estratégia considerada altamente arriscada no mercado e que consiste em elevar os preços dos produtos sem um valor agregado significativo; 7 - ***Preços de monopólio***- uma estratégia na qual a empresa mantém o controle total sobre o seu produto ou serviço, sem se preocupar com a concorrência de preços devido à ausência de concorrentes no mercado. Isso possibilita que a marca determine de forma independente tanto o preço quanto a qualidade da sua oferta; e **8** - ***Preço padrão com baixo valor percebido***- uma estratégia com grande hipótese de fracasso, pois é uma estratégia que oferece um preço médio e baixo valor agregado. Não há uma explicação lógica para a fidelização dos clientes.

Estas estratégias visam avaliar a probabilidade de sucesso de cada abordagem corporativa, oferecendo uma perspetiva abrangente para a conquista da vantagem competitiva. Bowman e Faulkner sugerem que as empresas alcancem a vantagem competitiva ao optar por uma dessas oito posições competitivas. Essas posições devem ser adaptadas à dinâmica do mercado e aos recursos internos da empresa. O objetivo de cada uma é estabelecer uma posição única e duradoura no mercado.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A dinâmica da vantagem competitiva está a evoluir em direção às organizações que aplicam o conhecimento, as habilidades tecnológicas e experiência para inovar em produtos, serviços, processos de criação e entrega. Esta mudança não está mais estritamente ligada ao tamanho da empresa ou os seus ativos (Tidd & Bessant, 2009).

Kotler & Keller (2019) ressaltam a relevância da orientação para o cliente na obtenção de vantagens competitivas e alegam que compreender as necessidades dos clientes e oferecer valor superior relativamente à concorrência, são fatores fundamentais para atingir essa vantagem. Dessa forma, no atual contexto de competitividade empresarial, caracterizado por desafios como a intensa concorrência e as rápidas mudanças tecnológicas, as empresas devem adequar as suas estruturas para acompanhar os ciclos de mudanças e aproveitar oportunidades que resultem em vantagem competitiva (D'Aveni, 1994). Uma cultura corajosa que promova a inovação e valorize as contribuições dos colaboradores é indispensável para conquistar a vantagem competitiva. Essa cultura estimula o sucesso empresarial e permite que a empresa se sobressaia no mercado, seja por meio de baixos custos ou produtos diferenciados, garantindo assim o crescimento e a prosperidade num ambiente competitivo (Hurt & Dye, 2020).

2.6 A relação entre a cultura de inovação e a vantagem competitiva.

Inúmeras investigações, já disponíveis na literatura, apresentam provas sólidas da conexão científica entre a cultura de inovação e a vantagem competitiva (Urbancova, 2013; Aziz & Samad, 2016; Alghanmi, 2020; Skordoulis, Ntanos, Kyriakopoulos, Arabatzis, Galatsidas & Chalikias, 2020; Azeem, Ahmed, Haider & Sajjad, 2021; Hermundsdottir & Aspelund, 2021; Farida & Setiawan, 2022; Tuna & Yildiz, 2022; Alsafadi & Aljuhmani, 2023); entre outros. Estes e outros estudiosos apresentam as suas variadas contribuições nesse campo de estudo, o que possibilitou a descoberta de estratégias eficazes que as empresas devem implementar para almejarem o sucesso num mercado empresarial em constante evolução e muito competitivo. Para uma melhor compreensão da relação entre a cultura de inovação e a vantagem competitiva,

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

elaborou-se uma síntese comparativa da investigação anterior na literatura, a qual se encontra no Anexo 1(tabela 22).

As evidências empíricas sugerem ser importante construir, manter e promover uma cultura de inovação se as empresas quiserem permanecer bem-sucedidas. Desenvolver e fortalecer uma cultura de inovação é essencial para que uma empresa se torne proativa, empreendedora e mantenha o seu sucesso de forma sustentável (Steele & Murray, 2004). As inovações são uma fonte chave de vantagem competitiva que determina o sucesso económico de cada organização (Urbancova, 2013).

Dada a importância crescente da inovação no contexto empresarial e a busca por vantagens competitivas diferenciadas, uma cultura organizacional que facilite estes processos, tornar-se-á fator estratégico para a empresa alcançar os seus objetivos (Jamrog & Overholt, 2004). Portanto, para alcançar êxitos com produtos e serviços inovadores, as empresas devem incorporar tal cultura de inovação nas suas operações e práticas. Isso significa que precisam promover um ambiente que valorize a criatividade, o pensamento disruptivo e a busca por novas soluções que as ajudem a destacar-se no mercado (Aksoy, 2017). Essas mudanças organizacionais geralmente promovem e intensificam a competitividade por exigirem alterações drásticas na estratégia, na tecnologia e sistema de trabalho, no estilo de gestão, entre outros (Martins & Martins, 2002). Segundo estes dois autores, as questões relativas à cultura e à organização têm adquirido gradual relevância, tornando-se uma fonte crucial de vantagem competitiva estratégica.

A inovação também pode servir para permitir que a empresa se antecipe aos concorrentes com produtos novos, aprimorados e diversificados e, em geral, expanda o escopo de atividades da empresa para o alcance da vantagem competitiva sustentável (Hult, Hurley & Knight, 2004). Deste modo, as empresas inovadoras geralmente alcançam maior crescimento e sucesso, conquistam a maior participação no mercado e aumentam a sua rentabilidade, face àquelas que não inovam (Tidd & Bessant, 2009). Da mesma forma, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) asseguram que a inovação é fundamental para a aquisição da vantagem competitiva nas organizações. E as organizações estão continuamente sob pressão competitiva e

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

forçadas a reavaliarem as suas capacidades de inovar (Sharifirad & Ataei, 2012). A cultura inovadora traz diversos benefícios como oferecer produtos superiores aos clientes, manter vantagens competitivas e utilizar eficazmente recursos investidos em inovação, além de atrair e reter talentos de alto potencial (Urbancova, 2013). No entanto, é mediante uma análise conjunta dos fatores externos e internos que são encontradas opções significativas que permitem a melhoria e eficiência do desempenho da empresa, o que a coloca numa posição de destaque em relação aos seus concorrentes por um determinado período (Urbancova, 2013). Segundo Alsafadi & Aljuhmani (2023) as inovações empreendedoras têm impacto positivo e significativo na vantagem competitiva das empresas e requerem a exploração de recursos e capacidades únicas com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Khazanchi, Lewis & Boyer (2007) exploraram os valores organizacionais como um bloco de construção fundamental da cultura de apoio à inovação e afirmaram que a inovação oferece uma fonte crítica de vantagem competitiva sustentável. A inovação requer uma cultura que promova a livre troca de ideias, entre todos os envolvidos numa empresa "de clientes a executivos" (Petrakis, Kostis & Valsamis, 2015). Eles apresentam a cultura como um instrumento estratégico para alcançar a vantagem competitiva por meio da inovação.

Partindo-se de uma amostra de 150 pequenas e médias empresas (PME) na área de construção e na indústria imobiliária da indonésia, Farida & Setiawan (2022) observaram o impacto das estratégias empresariais na criação da vantagem competitiva, mostrando quais as melhores práticas que auxiliam os gestores das PME na identificação de fatores essenciais para a criação da vantagem competitiva nas organizações e concluíram que a inovação medeia a relação entre as estratégias empresariais e a vantagem competitiva e advertem que as PME devem focar-se em melhorar o seu desempenho e a capacidade inovadora para fortalecer a sua vantagem competitiva.

Por outro lado, Azeem, Ahmed, Haider & Sajjad (2021) investigaram a relação entre a cultura organizacional, a partilha de conhecimento, a inovação organizacional e a vantagem competitiva e analisaram como a inovação afeta a vantagem competitiva

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

das PME transformadoras de alimentos na Malásia. Com base numa amostra de 294 gestores industriais, concluíram que a cultura organizacional, a partilha de conhecimento e a inovação organizacional têm impacto positivo na vantagem competitiva e que a partilha do conhecimento e a inovação organizacional são determinantes para alcançar a vantagem competitiva. De igual modo, Almeida & Hirata (2016) também examinaram a relação entre a cultura organizacional, a partilha do conhecimento, a inovação organizacional e a vantagem competitiva. Os resultados obtidos revelaram que a cultura organizacional, a partilha de conhecimento e a inovação afetam positivamente a vantagem competitiva das organizações. Nesse mesmo estudo forneceram intuições sobre os benefícios da implementação de um sistema de inteligência competitiva nas organizações e sugeriram que o mesmo pode melhorar a comunicação da estratégia da empresa, ampliar a rede de contactos internos, fornecer uma base de gestão do conhecimento e aumentar o saber do negócio. Por sua vez, Tuna & Yildiz (2022) revelaram que existe uma relação positiva e significativa entre as atividades inovadoras e as três estratégias de competição (diferenciação, liderança em custos e foco), com destaque para o impacto significativo do apoio a atividades inovadoras na estratégia de liderança em custos.

Yangailo (2023) realizou uma investigação com o foco na análise da relação entre inovações estratégicas, resultados de qualidade e a vantagem competitiva na indústria ferroviária. A pesquisa foi conduzida por meio de uma amostra composta por 153 colaboradores de gestão da TAZARA. Os resultados destacam que a liderança transformacional, quando combinada com os resultados de qualidade e inovações significativas, exerce uma influência positiva na vantagem competitiva. Isso sublinha a importância da adoção de práticas inovadoras e garantia de qualidade para prosperar num ambiente competitivo dinâmico.

Em paralelo, um estudo recente de Timotius (2023) revelou que a inovação em pessoas, processos e produtos desempenha um papel significativo nas vantagens competitivas das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) na Indonésia. Independentemente da localização, idade, tipo de negócio ou escala, as inovações foram consideradas benéficas para todas as MPMEs. Uma análise de importância-

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

desempenho identificou a estratégia de inovação, a capacidade de absorção potencial, a capacidade absorção realizada e a estratégia de imitação como fatores essenciais para alcançar vantagens competitivas (Algarni, Ali, Leal-Rodríguez & Albort-Morant, 2023).

Ainda no que diz respeito à relação entre a cultura de inovação e a vantagem competitiva, Alghanmi (2020) evidenciou os desafios enfrentados pelas PME por meio de uma amostra de 147 empresas no Reino da Arábia Saudita e salientou o valor da inovação em todos os processos e atividades organizacionais, incluindo as estratégias de inovação (produto, processo, mercado e organização) e, por fim, adverte que a análise mostrou uma correlação significativa entre a inovação de processos e a vantagem competitiva e que essas empresas necessitam de se focar na adoção de diferentes estratégias de inovação para obterem a vantagem competitiva e sustentarem a sua posição no mercado.

Num estudo realizado por Carmona, Gomes & Costa (2020), eles examinaram a relação entre cultura organizacional e inovação e sublinharam como os comportamentos inovadores podem afetar a competitividade e transformar estratégias, sistemas de trabalho, tecnologias e estilos de gestão. Eles forneceram orientações aos gestores para impulsionar a inovação em ambientes competitivos, enfatizando o fortalecimento da cultura organizacional, alinhamento de metas, promoção do trabalho em equipa, suporte adequado e implementação de práticas de comunicação eficazes.

Ao analisar a influência da inovação na vantagem competitiva, Aziz & Samad (2016) com base numa amostra constituída por 220 empresários de PME produtoras de alimentos na Malásia, constataram que a inovação tem um impacto positivo forte na criação da vantagem competitiva, contribuindo com uma variação percentual de 73,5% e que a idade da empresa modera a influência da inovação na vantagem competitiva. Alves, Galina, & Dobelin (2018) também reconhecem a importância da inovação para a competitividade organizacional e afirmam que ela pode efetivamente aumentar a competitividade mediante ações mistas, novas ou alteradas. Ainda na mesma lógica de pensamento, quando se implementa com sucesso uma cultura inovadora, tal proporcionará uma vantagem competitiva que pode eventualmente

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

resultar num desempenho líder da indústria (Dobni, 2008). De maneira diferente, ao enfatizar a importância de compreender e promover os atributos culturais que proporcionam vantagens competitivas às empresas, Barney (1986) ressalta que nem todas as culturas organizacionais geram impactos económicos positivos e que algumas delas podem prejudicar a eficácia, limitar operações e diminuir a sua vantagem competitiva.

Bogdanowicz (2014) realça a importância de manter relações excelentes com os clientes, desenvolver produtos inovadores e demonstrar a flexibilidade para atender às necessidades daqueles, como elementos-chave para assegurar a vantagem competitiva nas organizações. Além disso, destaca o valor de uma cultura organizacional que valoriza a colaboração, a flexibilidade, a disposição para assumir riscos e a criatividade, especialmente em setores onde a inovação e a rápida resposta às necessidades dos clientes têm importância crucial. Hermundsdottir & Aspelund (2021) realizaram uma revisão da literatura sobre a sustentabilidade das inovações e a sua relação positiva para a competitividade das empresas, pese embora terem identificado alguns fatores contextuais que podem afetar essa relação, concluíram que na maioria dos estudos analisados, existe uma correlação positiva entre inovações em sustentabilidade e a competitividade das empresas. Dos 100 estudos analisados, 64 apontaram uma relação positiva, 29 tiveram resultados mistos, 5 não chegaram a conclusões definitivas e apenas 2 apresentaram efeitos negativos. Isso sustenta a ideia de que tais inovações podem gerar vantagens para as empresas. Do mesmo modo, Rocha, Ferreira, Milici, Banaitienė & Banaitis (2022) identificaram descobertas importantes na literatura sobre a cultura da empresa e o seu papel na promoção da inovação nas organizações usando métodos de estruturação de problemas para investigar a cultura de inovação e as suas possibilidades, sem deixar de mostrar os obstáculos que as empresas enfrentaram durante a época da pandemia para manter a sua cultura organizacional, ao mesmo tempo que criaram e confirmaram novos modelos de trabalho e negócios.

Em resposta à iniciativa do governo dos Emirados Árabes Unidos para fomentar a inovação na educação, Santos (2022) explorou a cultura da inovação na Escola

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Privada de Al Salam e destacou algumas áreas prioritárias para aprimorar a cultura de inovação, com destaque para a importância da implementação de sistemas de incentivos eficazes, reconhecimento das oportunidades de risco e criação de espaços físicos inspiradores que promovem a colaboração. Para os gestores que pretendem implementar uma cultura de inovação nas suas empresas, Hogan & Coote (2014) estabeleceram com clareza algumas diretrizes e afirmaram que comportamentos inovadores têm sempre implicações positivas no desempenho das empresas. O que se complementa com a perspetiva de Davies & Buisine (2018) que também realçaram a importância da inovação nos negócios e a sua contribuição para fortalecer a competitividade de qualquer indústria, assim como atentar às expectativas dos clientes, gerar empregos qualificados e motivar os funcionários. Estes dois últimos autores sugeriram um modelo para a cultura de inovação e identificaram fatores que ajudam à criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de ideias e atividades inovadoras.

Por outro lado, Bendak, Shikhli & Abdel-Razek (2020) apresentaram uma estrutura denominada "Innovative Culture Enhancement Framework", para auxiliar qualquer organização a aprimorar o tipo de inovação pretendida e, assim, melhorar a sua competitividade no mercado com base na sua cultura. Neste contexto da relação entre cultura de inovação e a vantagem competitiva vale ressaltar que assim como citado por Steiber (2020, pp. 257), Birkinshaw & Mol (2006) sustentam que embora as inovações organizacionais possam trazer benefícios competitivos a longo prazo, bem como desempenhar um papel crucial no desenvolvimento de inovações técnicas. Constata-se que muitas empresas mostram grandes dificuldades em gerir e compreender essas inovações adequadamente. Jin, Navare & Lynch (2018) suportam que apesar da inovação ser considerada um fator que explica a sua influência na vantagem competitiva, assim como na maior rentabilidade das empresas, descobrir os outros componentes que contribuam para o aprimoramento do assunto mostra-se mais complexo ainda.

A correlação entre a inovação e a competitividade, segundo Huang (2011) é destacada pela influência mútua, onde um ambiente competitivo impacta diretamente

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

a capacidade de inovação das empresas. Mas nem toda a inovação na gestão traz vantagem competitiva. A inovação, seja qual for a sua forma, segue uma lei de potência, para cada ideia realmente radical e capaz de gerar uma bela vantagem, há dezenas de outras ideias bem menos valiosas. Porém, isso não é desculpa para não inovar (Hamel, 2006). Padilha & Gomes (2016) analisaram a influência da cultura de inovação no desenvolvimento de novos produtos e processos na indústria têxtil do Vale do Itajaí -Santa Catarina/Brasil e encontraram uma correlação positiva entre a cultura de inovação e o seu desempenho, com maior incidência no processo do que no produto. Os autores chegaram a fornecer uma visão inicial para melhorar a compreensão das variáveis que influenciam as dimensões da cultura de inovação. Essa relação entre a inovação e competitividade é considerada positiva e compreensível, onde a contextualização cultural afeta o desempenho da inovação (Petrakis, Kostis & Valsamis, 2015).

Os estudos verificados sugerem que uma forte cultura de inovação influencia positivamente vários aspetos do desempenho organizacional, incluindo a inovação de produtos e processos, o envolvimento dos funcionários e a satisfação do cliente, assim como as estratégias capazes de incentivar a prática de uma cultura de inovação. A maioria dos estudos evidenciou a importância da inovação para a competitividade das organizações, em caso particular para as Pequenas e Médias Empresas (PME). A vasta quantidade de pesquisa sobre a relação entre estratégias inovadoras e o desempenho das PME revelam uma divergência nos resultados e uma grande falta de conclusão (Expósito & Llopis, 2018). No entanto, qual é o impacto efetivo da cultura de inovação na criação e manutenção da vantagem competitiva?

2.7 Características e determinantes da cultura de inovação.

A cultura de inovação é um tópico globalmente relevante para os investigadores. Notável pela sua complexidade e natureza interligada dos fatores que a influenciam (Bruno-Faria & Fonseca, 2014).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Na literatura, é possível identificar alguns fatores cruciais da cultura de inovação, como uma liderança comprometida com a inovação (Aghileh, 2022; Mahmutaj, 2022; Hashim, Othman, Mohammad & Agala, 2022), a orientação para as novas tecnologias (Rocha, Ferreira, Milici, Banaitienė & Banaitis, 2022), a criatividade (Krasadakis, 2020; Sidelkivska & Calabuig, 2023), a aprendizagem contínua (Achdiat, Mulyani, Azis, & Sukmadilaga, 2022; Lee & Lee, 2023), a partilha de conhecimento (AlQudah, 2023; Nurhidayati & Zaenuri, 2023) e a geração de ideias (Markman, 2017), entre outros. Esses fatores podem variar conforme as necessidades e os objetivos específicos das funções executivas de cada organização (Rusu, 2023).

A promoção de uma cultura inovadora abrangente requer uma avaliação cuidadosa de diversos aspetos organizacionais, bem como ter um profundo conhecimento da indústria, da dinâmica competitiva, da gama de produtos e serviços, da estrutura organizacional, dos processos de inovação, da disseminação do conhecimento especializado e do papel das tecnologias de informação e comunicação (Dombrowski, Kim, De souza, Braganza, Papagari, Baloh & Jha, 2007). Esses autores identificaram oito elementos essenciais de uma cultura organizacional inovadora: declarações inovadoras de missão e visão; comunicação democrática; espaços seguros; flexibilidade; colaboração; limites; incentivos e liderança.

Neste trabalho de investigação adota-se a seguinte classificação de determinantes: 1 — a liderança comprometida com a inovação, 2 – a adaptação ágil às mudanças, 3 – a aprendizagem contínua, 4 - a partilha de conhecimento, 5 – a criatividade e a geração de ideias, 6 – a gestão e mensuração dos indicadores de inovação. A seleção desses determinantes para a investigação científica é baseada na sua extensa exploração no âmbito da cultura de inovação. Essas habilidades são amplamente reconhecidas como essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos, estimular a inovação e garantir a sustentabilidade das organizações.

2.7.1 A liderança comprometida com a inovação (LCI).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A liderança comprometida com a inovação desempenha um papel central na promoção e sustentação da cultura inovadora, abrangendo a definição de visão, determinação das metas, a alocação de recursos e a demonstração do comprometimento pessoal (Sutiyatno, Santoso & Susilo, 2022; Menon, Yadav & Chopra, 2023).

A inovação é reconhecida como sendo crucial para a obtenção da vantagem competitiva sustentável (Hui, Phouvong & Phong, 2018). De acordo com essa perspetiva, Porter (1985) também enfatiza a importância da inovação como um elemento essencial para o aumento da vantagem competitiva sustentável. Ele afirma que uma liderança que dá importância à inovação pode superar a concorrência por meio de produtos diferenciados, eficiência operacional ou outros métodos inovadores. As empresas bem-sucedidas não apenas inovam, mas também possuem líderes que valorizam e investem em inovações disruptivas, capazes de revolucionar setores e estabelecer novos padrões de mercado (Christensen, 1997).

Estudos anteriores mostram geralmente o valor de uma liderança comprometida com a inovação para a criação e promoção de uma cultura de inovação nas organizações. Dessa forma, tal como Tierney (1986) apontou, Shein percebeu que a cultura de inovação e a liderança estão intrinsecamente ligadas, sendo ambas as características complementares de uma mesma realidade. De acordo com Selman (2002) a liderança cogita alcançar um futuro mais promissor e, por isso, os líderes devem ser sempre inovadores. Todos devem demonstrar claramente um grande comprometimento em incentivar iniciativas inovadoras e fomentar o desenvolvimento de uma cultura que garanta e fortaleça esse processo (Zairi & Al-Mashari, 2005). A liderança, especialmente a do CEO, é fundamental para orientar a cultura organizacional, estimular a inovação e valorizar as contribuições dos colaboradores, através de estratégias práticas de envolvimento (Lin & McDonough, 2011; Zhang, Zhang, Liu & Xiu-lin, 2022; O'Reilly, Cao & Sull, 2022). Onde há partilha de ideias, pensamento criativo e a disposição para assumir os riscos, o líder acaba por exercer um papel basilar na garantia dos recursos e o suporte necessário para a valorização dos esforços de inovação (Mumford, Newbold, Fichtel & England, 2022).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A razão pela qual empresas lideradas por dirigentes altamente dedicados à inovação alcançam a vantagem competitiva baseia-se em muitos dos princípios e ensinamentos de Drucker, onde ele destaca com entusiasmo que líderes comprometidos com a inovação podem transformar ideias criativas em vantagem competitiva. Essa ideia de que a liderança comprometida com a inovação é um fator crucial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva duradoura nas organizações, também é sustentada pela obra de Prahalad, Hamel & Mehrotra (2014).

É relevante mencionar as críticas de Mintzberg (2007) à obsessão pela inovação, onde autor teve a coragem de destacar algumas consequências negativas de uma abordagem que prioriza os ganhos financeiros a curto prazo e minimiza os impactos sociais e ambientais mais amplos. Ele apresentou exemplos práticos de empresas que tiveram um foco diferenciado na inovação e obtiveram resultados negativos, como a Eron, empresa de energia americana que, ao priorizar a inovação e a engenharia financeira, enfrentou um dos maiores escândalos corporativos. Esse escândalo foi caracterizado por práticas de contabilidade fraudulenta e manipulação de demonstrações financeiras, o que culminou na sua falência. Outro exemplo é a fusão da AOL com a Time Warner, motivada pelo desejo de inovação e aproveitamento da revolução digital, o que resultou em grandes perdas financeiras e uma integração mal-sucedida entre as duas empresas. No mesmo estudo, foram analisados os casos da Wal-Mart e da BP, ambos apresentaram resultados adversos devido à ênfase exclusiva na inovação. Christensen (2016) também chama a atenção ao demonstrar que empresas muito focadas na inovação podem ignorar mercados estáveis e, consequentemente, enfrentar desafios competitivos mais intensos. Apesar de algumas pesquisas indicarem que a liderança comprometida com a inovação é um fator crucial para o desenvolvimento da vantagem competitiva nas organizações, os estudos não apresentam uma conclusão definitiva. A partir das reflexões anteriores, é viável considerar a seguinte hipótese:

H1- As organizações que possuem líderes altamente dedicados à inovação conquistam efetivamente a vantagem competitiva.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva não é linear, como demonstrado por alguns estudos de investigação. O estudo de Wanaswa, Awino, Ogutu & Owino (2021) evidencia essa ligação não linear, onde a liderança desempenha um papel moderador no aumento da vantagem competitiva através da inovação. Essa relação também é influenciada por vários fatores do ambiente organizacional, como a disponibilidade dos recursos, a dinâmica da concorrência e a capacidade de integrar tecnologias e competências no ambiente organizacional (Tuna & Yldiz, 2022; Ionita, 2022; Quan Ma, 2023). Ainda no que diz respeito a essa relação, diferentes estilos de liderança: transformacional, transacional e autocrática, têm demonstrado um impacto positivo, direto e significativo em diversos aspetos da cultura de inovação, bem como na vantagem competitiva da organização (Almheiri, Romle & Omar, 2022). Além disso, o conceito de "Leading Innovation" enfatiza a importância da inovação para além dos benefícios organizacionais e sublinha a necessidade de equilibrar os interesses empresariais com o progresso social para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Liu & Yang, 2020). Dessa forma, para que as empresas alcancem uma vantagem competitiva, é indispensável uma integração estratégica de competências e recursos internos (Muneeb, Khong, Ennew, & Avvari, 2019; Amaya, Bernal-Torres, Nicolás-Rojas & Pando-Ezcurra, 2022; Lozynska & Popovskyi, 2023). Para complementar essa visão, Meifang Yao e Meiqiang Hao (2023) salientam que nos novos empreendimentos, onde os recursos são frequentemente limitados, o empreendedor deve incentivar uma cultura inovadora, fundamental para impulsionar os avanços tecnológicos e assegurar o sucesso a longo prazo. Isto sublinha a relevância de empregar os recursos de maneira estratégica para estimular a inovação e, assim, obter uma vantagem competitiva. Ambientes empresariais que incentivam a troca de conhecimento e disponibilizam recursos para a inovação tendem a assegurar uma vantagem competitiva duradoura no cenário atual dos negócios. Diante do exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1a - A relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva é moderada pelo ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

2.7.2 A adaptação ágil às mudanças (AAM).

A agilidade é a capacidade empresarial que envolve estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos logísticos e, sobretudo, mentalidades (Christopher, 2000, p. 37). A agilidade é a capacidade de se adaptar e ter sucesso num ambiente competitivo caracterizado por mudanças constantes e imprevisíveis. O que, por sua vez, requer uma resposta rápida e eficaz a mercados em crescimento e impulsionados por produtos e serviços personalizados segundo as necessidades dos clientes (Cho, Jung & Kimet, 1996).

A concorrência global aumentou, e os ciclos de vida dos produtos diminuíram. No entanto, a ênfase no sucesso mudou de foco na produção de produtos únicos para a flexibilidade, agilidade e versatilidade para atender às necessidades individuais dos clientes (Jin-Hai, Anderson & Harrison, 2003). Para se manterem relevantes num mercado altamente competitivo, as empresas devem ser ágeis na adaptação às constantes mudanças nos setores de tecnologia, comunicação, logística, fabricação e preferências dos consumidores (Chychun & Maksymiuk, 2022). Nessa conjuntura de competição global, as organizações devem ser ágeis o bastante para se sobressaírem não apenas no âmbito nacional, mas também internacionalmente (Kumkale, 2016).

Uma empresa deve estar atenta aos sinais de mudança no ambiente externo, descodificá-los e agir de forma rápida, ajustando ou reinventando o seu modelo de negócios, inclusive reconfigurar o panorama da informação da indústria para se adaptar de forma eficiente (Reeves & Deimler, 2011). Por conseguinte, é nessa perspetiva que as organizações se sentem compelidas a buscar de maneira incessante a inovação através da adoção de tecnologias digitais, reformular os negócios, as estratégias e operações tradicionais para criar valor ao consumidor e aprimorar a tomada de decisões (Tominc, Oreski & Rozman, 2023).

A incorporação dessas tecnologias não apenas proporciona vantagens competitivas e supera as limitações convencionais na criação de sistemas de produção, como também possibilita a criação de produtos inovadores, tornando-os flexíveis e competitivos em termos de custo (Ding, Hernández & Jané, 2023). A capacidade das

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

organizações se adaptarem à velocidade dos negócios é crucial, pois isso facilita decisões rápidas, comunicação eficiente e adaptação rápida às mudanças (Yusuf, Surya, Menne, Ruslan, Suriani & Iskandar, 2023). Nesse contexto, a adaptação rápida se torna indispensável para estabelecer e manter a vantagem competitiva (Song, Peko & Sundaram, 2017). Num mundo organizacional complexo, as organizações devem aproveitar as tecnologias e as competências da informação para impulsionar o crescimento e superar a concorrência.

No entanto, diversas perspetivas destacam "nuances" na abordagem à adaptação e à inovação. Autores como Porter enfatizam a necessidade de um foco estratégico claro e bem definido, argumentando que simples ajustes podem não ser suficientes para garantir uma vantagem competitiva duradoura. Da mesma forma, Collins (2009) destaca a importância da disciplina e execução consistente na sustentabilidade empresarial e sugere que vantagens duradouras resultam mais da estabilidade do que de adaptações constantes.

Em contraste, Christensen (2016) e Taleb (2012) divergem nesse ponto. Christensen defende que a vantagem competitiva sustentável surge de inovações em tecnologias e modelos de negócios e não necessariamente da constante adaptação. Taleb por sua vez, adverte que a adaptação contínua pode ser uma resposta apenas às flutuações de curto prazo sem garantias de sucesso a longo prazo.

No entanto, é crucial analisar como a adaptação ágil impulsionada por uma cultura inovadora interfere na criação e sustentação da vantagem competitiva num ambiente organizacional marcado por constantes mudanças tecnológicas e de mercado. Com base no exposto propõe-se a seguinte hipótese:

H2 - A adaptação ágil às mudanças impulsiona a criação e manutenção de vantagens competitivas.

A capacidade de adaptação ágil às mudanças é frequentemente apontada como um elemento crucial para a criação e manutenção de vantagens competitivas no ambiente empresarial atual (Chychun & Maksymiuk, 2022; Vitkovskyi, 2022). As Organizações

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

dotadas de modelos operacionais flexíveis e ambientes que estimulam a exploração de novas ideias, costumam ser mais aptas a se adaptar de maneira rápida às mudanças do mercado (Awais, al, Khattak, Arfeen, Chaudhary & Syed, 2023). Essa capacidade de realocar recursos de forma eficiente diante das mudanças mercadológicas é crucial para garantir uma vantagem competitiva sustentável, como apontado por Barney (1991) ao destacar a importância dos recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. É nesta mesma perspetiva, que Kotler (1996) argumenta que a criação de uma cultura organizacional que promove a mudança é fundamental para a implementação bem-sucedida de novas estratégias. No entanto, de acordo com Colonese (2016) e Zykov & Singh (2020), fatores psicológicos e culturais podem dificultar a adaptação ágil devido às complexidades das interações multiculturais na equipa, afetando o equilíbrio entre práticas ágeis e comportamentos, apesar dos recursos disponíveis. A adaptação contínua às mudanças pode ser dispendiosa em termos de tempo e recursos (Cheng & Chen, 2018; Kodden, 2020; Takács & Abcouwer, 2020). Mesmo nas organizações com recursos abundantes e um ambiente favorável, a resistência à mudança pode ser um obstáculo significativo (Laidoune, Zid & Sahraoui, 2021; Nazmah, 2022; Sendrea, 2023). Por outro lado, as organizações com recursos limitados podem enfrentar dificuldades significativas ao tentar se adaptar de maneira ágil às mudanças (Zentar, Ilahyane & Douari, 2020). Diante das considerações apresentadas, sugere-se a seguinte hipótese:

H2a - A relação entre a adaptação ágil às mudanças e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.

2.7.3 A aprendizagem contínua (AC).

A aprendizagem contínua refere-se à disposição da organização e dos funcionários em aprender e adaptar-se constantemente. Isso envolve a promoção de uma mentalidade de aprendizagem, a aquisição de novas habilidades e o entendimento de que a aprendizagem é um processo contínuo (Ferigotti, 2007). A aprendizagem

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

contínua tem sido amplamente reconhecida como um meio de criar e manter a vantagem competitiva nas organizações (Budhiraja, 2021). Essa orientação para a aprendizagem é considerada uma filosofia utilizada pelas empresas que enfatizam a aprendizagem em todas as atividades da empresa (Sitinjak, Ngatno & Listyorini, 2023).

Para criar uma cultura de inovação, é imperativo estabelecer um ambiente que valorize a aprendizagem contínua e a experimentação (Schein, 2004). As organizações que fomentam a aprendizagem contínua em todos os níveis e adotam o pensamento sistémico estão mais bem equipadas para lidar com ambientes complexos e sujeitos a rápidas mudanças (Senge, 2006). Dessa forma, ao testar as hipóteses constantemente e aprender com os equívocos, as empresas podem identificar novas oportunidades e aprimorar as suas estratégias para a conquista de vantagens competitivas (Ries, 2011). Segundo Dweck (2006); Maxwell (2012); Edmondson (2012) & Bersin (2017) a aprendizagem contínua, a colaboração, a experimentação e a partilha de conhecimento podem de facto contribuir para a obtenção de vantagens competitivas. Excelentes organizações utilizam a aprendizagem contínua para impulsionar o desenvolvimento, aprimorar as decisões, fomentar a inovação e evitar a repetição de erros (Weston, 2001; Chanani & Wibowo, 2019).

Ao promover-se uma cultura de aprendizagem, facilita-se a partilha do conhecimento e promove-se a colaboração entre os funcionários da organização, resultando em diversas vantagens, tais como: o aumento da produtividade, a aquisição de novos conhecimentos, o aprimoramento dos produtos e serviços, e o acompanhamento das tendências e resposta às exigências do mercado de maneira eficiente.

Uma análise dos fatores que influenciam a inovação na região do interior do sudeste da Espanha, realizada por Castillo-Valero & García-Cortijo (2021), enfatiza a importância da cultura da inovação e destaca que as organizações podem incentivar a inovação ao promover o conhecimento e estimular a busca pela aprendizagem contínua. Kharchenko (2023) destacou recentemente a relevância da aprendizagem contínua e do aperfeiçoamento de competências para aprimorar a competitividade e a

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

liderança empresarial na era atual, considerando-a crucial para manter-se atualizado com as últimas tendências tecnológicas e o empreendedorismo no ambiente corporativo.

A ideia de que um ambiente de trabalho que promove a aprendizagem contínua beneficia a criação da vantagem competitiva é respaldada pelas evidências apresentadas por Cavazotte, Moreno & Turano (2015); Noro, Zampieri, Silva, Soares & Gubiani (2016); Budhiraja (2021) e Lee & Lee (2023). Portanto, embora a aprendizagem contínua seja essencial, as organizações precisam considerar outros fatores como competência, literacia de inovação, mudança organizacional, partilha de conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores para garantir uma vantagem competitiva no mercado (Budiningsih, Soehari & Supriyanto, 2022). A investigação sugere que outros fatores, tais como a inovação, o apoio ao líder, o apoio da equipa e a capacidade de adaptação às mudanças ambientais, também desempenham um papel crucial na obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva (Soehari & Budiningsih, 2020; Ionita, 2022; Tian, Fu, Li & Wang, 2023). Além desses fatores, Mwawasi (2022) sugere que a partilha de conhecimento, a transparência, a confiança e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores por meio de coaching, mentoria e formação também são cruciais para alcance da vantagem competitiva sustentável.

Com base nas evidências fornecidas formula-se a seguinte hipótese:

H3 - Um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua impacta de forma positiva a criação e manutenção de vantagens competitivas.

A aprendizagem contínua e outras habilidades de inovação aumentam o desempenho dos funcionários e a capacidade de se adaptarem às mudanças do mercado (Budiningsih, Soehari & Supriyanto, 2022; Alderman, 2022; Stativă & Todoran, 2022). Essas competências são fundamentais para impulsionar a inovação e a adaptação, assegurando dessa forma a vantagem competitiva em mercados incertos (Ngeche, 2022; Zhang & Bang, 2023). Além disso, as organizações que valorizam a aprendizagem contínua mostram uma maior capacidade de reter e qualificar os seus

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

colaboradores. A retenção de talentos é crucial para a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois reduz a rotatividade e assegura uma equipa de trabalho altamente qualificada (Škerháková, Korba, Harnicárová & Taha, 2022; Ramachandran & Prasad, 2022; Firth & Rahimi, 2022). Contudo, ao introduzir programas de aprendizagem contínua nas organizações, existem outros fatores de considerável importância que devem ser ponderados, tais como os custos potencialmente elevados e o tempo necessário (Hurst, 1972; Chanani & Wibowo, 2019; Stratford, 2022). Para Ananchenkova & Nikonova (2023), a aposta na capacitação e no aperfeiçoamento dos funcionários é fundamental para assegurar a sustentabilidade e a competitividade das organizações, mesmo em situações de escassos recursos, uma vez que isso gera vantagens a longo prazo e otimiza a eficiência. De acordo com Schein (1981) e Öztırak (2022), os custos associados à formação e ao desenvolvimento podem não ser justificados em ambientes em que os recursos são escassos. Dessa forma, a falta de recursos pode impedir que as empresas implementem programas de aprendizagem contínua de forma eficaz. A teoria da dependência de recursos sustenta que as organizações dependem de recursos externos para minimizar incertezas e atender às suas necessidades internas (Çeltekligil, 2020) No entanto, uma grande dependência desses recursos, especialmente quando concentrados na mesma indústria, pode gerar uma competição intensa que limita a capacidade da empresa de investir em inovação contínua, o que por sua vez, dificulta a obtenção e a manutenção de vantagens competitivas (Orr, 2019). Para uma análise aprofundada, sugere-se a seguinte hipótese de estudo:

H3a - A relação entre um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua e a criação/manutenção de vantagens competitivas, é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.

2.7.4 A partilha de conhecimento (PC).

A partilha de conhecimento é um processo dinâmico que ultrapassa a simples transmissão de informações e abrange as interações sociais, a cultura organizacional,

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

as características pessoais e de grupo, os fatores motivacionais e tecnológicos (Wang & Noe, 2010). Segundo Hansen (1999) essa partilha consiste na troca de informações e competências entre indivíduos ou grupos numa organização com o propósito de ampliar a aprendizagem, solucionar problemas e facilitar a tomada de decisões. Ou seja, a partilha de conhecimento é a disseminação ativa de informações e experiências relevantes numa organização que facilita a transferência de conhecimento e a colaboração, permitindo que as ideias inovadoras se espalhem e se apliquem na organização.

Essa partilha de conhecimento permite que as organizações utilizem e aproveitem os recursos de conhecimento, o que resulta num desempenho melhor e vantagem competitiva (Wang & Noe, 2010). A partilha de conhecimento é crucial para aumentar a competitividade de uma organização ao facilitar a aquisição de novas informações, otimizar a utilização do conhecimento, minimizar redundâncias, incentivar a colaboração, a inovação e estimular a aprendizagem organizacional. Essa disseminação de conhecimento acaba por estimular a aplicação e a evolução de abordagens inovadoras, ferramentas e estratégias que aumentam a vantagem competitiva. Sendo assim, é crucial encontrar um equilíbrio entre adquirir e compartilhar conhecimento para alcançar o sucesso organizacional neste cenário (Jackson, Chuang, Harden & Jiang, 2006).

Segundo Abdul-Jalal, Toulson & Tweed (2013) o êxito na partilha de conhecimento é decisivo e resulta na criação de capital intelectual compartilhado. Contudo, o sucesso dessa partilha depende, na maioria das vezes, das capacidades dos funcionários da organização. Assim, as organizações com sucesso na partilha de conhecimento conseguem se adaptar eficientemente a ambientes em constante mudança e melhorar o seu desempenho. A eficácia depende sobretudo da capacidade dos funcionários de organizarem os recursos de conhecimento recebidos por meio de uma rede de relacionamentos (Andrawina, Govindaraju, Samadhi & Sudirman, 2008). Para obter a vantagem competitiva, as organizações precisam utilizar sistemas de recrutamento e formação que visem selecionar funcionários com habilidades específicas ou auxiliá-los no desenvolvimento dessas habilidades (Brown & Duguid,

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

1991). De acordo com Hislop (2003) a abordagem da vantagem competitiva baseada no conhecimento enfatiza de maneira explicita a relevância do conhecimento e das competências dos recursos humanos como ativos valiosos para manter a vantagem competitiva.

A partilha de conhecimento desempenha um papel fundamental no fortalecimento das organizações, permitindo-lhes fornecer bens e serviços de alta qualidade, melhorar a produtividade e a inovação, e responder eficazmente à mudança. Isso, por sua vez, leva a uma vantagem competitiva sustentável (Mwawasi, 2022). Além disso, a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de conhecimento capacita as organizações a explorar e cultivar recursos de maneira mais eficiente em comparação com seus rivais, o que resulta numa vantagem competitiva sustentável (Sharkie, 2003).

Diversas pesquisas destacam a relação entre a partilha de conhecimento e a vantagem competitiva. Por exemplo, Lechner (2023) enfatiza que a partilha de conhecimento tem sido associada positivamente à geração da vantagem competitiva em diferentes indústrias. Kadarusman e Rosyafah (2022) corroboram essa visão, revelando que o comportamento de partilha de conhecimento influencia de forma positiva e significativa tanto a vantagem competitiva quanto o desempenho da empresa. Similarmente, Crhová e Matošková (2019) demonstram que a partilha de conhecimento está relacionada de forma significativa com a inovação organizacional, um fator crucial para a criação e manutenção da vantagem competitiva. Contudo, é relevante observar que nem todos os estudos sustentam essa associação direta entre a partilha de conhecimento e a vantagem competitiva. Mwawasi (2022) destaca que os fatores individuais, gerenciais e contextuais podem dificultar a partilha de conhecimento e limitar os seus potenciais benefícios. A partilha de conhecimento, embora essencial, precisa ser complementada por uma série de outros fatores e práticas organizacionais para efetivamente gerar a vantagem competitiva. Estes incluem o desenvolvimento de influências externas e condições estruturais, a incorporação da inteligência competitiva nas decisões estratégicas, a influência da cultura organizacional nos comportamentos de partilha de conhecimento, além dos papéis dos fatores individuais, gerenciais e contextuais na facilitação ou impedimento da partilha

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

de conhecimento. O uso da tecnologia para compartilhar conhecimento e melhorar a interação com a construção da confiança, da comunicação eficaz, de sistemas de recompensa e da liderança são componentes essenciais para esse processo (Cormican, Chen, Sampaio & Wu, 2021; Mwawasi, 2022; Lechner, 2023). Outros fatores como o apoio à gestão, as redes sociais e networking, bem como a gestão de recursos humanos desempenham papéis cruciais na obtenção de vantagem competitiva por meio da partilha de conhecimento (Tajpour, Salamzadeh, Ramadani, Palalić & Hosseini, 2022). Para além disto, a capacidade de absorção e a capacidade de inovação também são aspetos importantes que contribuem para a vantagem competitiva com a partilha de conhecimento (Mwawasi, 2022). A influência da cultura organizacional nos comportamentos de partilha de conhecimento também deve ser considerada de forma significativa (Kartiraharjo & Isfianadewi, 2022).

Por fim, embora existam evidências limitadas sugerindo que a partilha de conhecimento resulta em vantagem competitiva em termos de desempenho financeiro (Crhová & Matošková, 2019), é importante reconhecer que esse aspeto pode ser influenciado por uma variedade de fatores e dinâmicas específicas de cada organização.

Perante estas informações, pretende-se estudar a seguinte hipótese:

H4 - A promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho impacta de forma positiva a criação e manutenção de vantagens competitivas.

Num contexto onde se estimula a partilha de conhecimento, acaba por emergir a colaboração e a sinergia entre os membros da equipa, o que torna a organização mais ágil para se adaptar às mudanças do mercado (Crupi, Sarto, Minin, Phaal & Piccaluga, 2020; Tajpour, Salamzadeh, Ramadani, Palalić & Hosseini, 2022; Mwawasi, 2022). Se a cultura organizacional for caracterizada pela departamentalização da informação e pela competição interna, a partilha do conhecimento pode ser significativamente prejudicada, limitando assim a sua contribuição para a vantagem competitiva (Mečev, Kuran & Goleš, 2022; Lechner, 2023; Dikotla & Ledwaba, 2023; Chua, Thinakaran

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

& Vasudevan, 2023). Hidayat, Hartanto & Sensuse (2023) destacam que cultura empresarial que promove a transparência, a confiança e o trabalho em equipa é crucial para garantir a eficácia na partilha de conhecimento. Deste modo, as empresas dotadas de recursos podem apostar em tecnologias de gestão do conhecimento e em iniciativas de formação para estimular a partilha de conhecimento (Gatiti, 2022; Mwawasi, 2022 Tokal, 2023). Entretanto, organizações com recursos limitados podem enfrentar obstáculos na implementação efetiva dessas iniciativas, o que pode prejudicar o potencial da partilha de conhecimento para obter e manter vantagens competitivas (Teta & Bodi, 2018; Kevill & Analoui, 2018; Chua, Thinakaran, & Vasudevan, 2023). Por exemplo, Onofre & Teixeira (2022) sugerem que nem sempre a partilha de conhecimento leva a uma vantagem competitiva. Eles defendem que problemas como gestão ineficaz do conhecimento, uma cultura organizacional desfavorável e dificuldades na transferência de conhecimento podem obstruir a utilização do conhecimento partilhado para obter a vantagem competitiva. Noutros casos, a confiança, a motivação, a colaboração e a liderança eficaz são fundamentais para ultrapassar obstáculos à partilha de conhecimento, promover uma cultura organizacional de apoio e alcançar a vantagem competitiva através do conhecimento partilhado (Lopes & Santos, 2021). Assim sendo, apesar de ser benéfico a partilha de conhecimento, a sua eficiência na obtenção de vantagens competitivas depende de diversos fatores internos e externos que devem ser cuidadosamente geridos e abordados dentro das organizações. Com base nas observações apresentadas, é sugerida a hipótese a seguir:

H4a - A relação entre a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas, é moderada pela cultura organizacional e recursos disponíveis.

2.7.5 A Criatividade e a geração de ideias (CGI).

Na era da economia baseada no conhecimento, é essencial que as empresas sejam capazes de criar, adquirir e transformar conhecimento de forma eficaz para se

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

manterem competitivas (Silva & Marques, 2020). A habilidade de desenvolver ideias criativas não apenas distingue as organizações no mercado, mas também oferece uma vantagem competitiva duradoura, impulsionando a inovação, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e aperfeiçoar os processos internos para aumentar a eficiência e o desempenho das organizações, contribuindo assim para o seu sucesso e destaque no cenário competitivo (Svidruk, 2018; Dennett, 2022; Mwawasi, 2022; Karatepe, Shi & Okumuş, 2022; Sokoliuk, Stadnyk & Mychalchuk, 2022; Yuwanda, Gustina & Bella, 2023; Ahn et., 2023).

A criatividade e a geração de ideias são elementos essenciais na busca pela vantagem competitiva em qualquer contexto, seja académico, empresarial ou social. Em ambientes académicos, ferramentas como SearchIdea e IdeaPad foram desenvolvidas para auxiliar os utilizadores na interação direta com os resultados das suas pesquisas e na estruturação das suas ideias (Chavula, Choi & Rieh, 2023). Em contextos corporativos, observou-se que o capital social e a inovação dos eventos têm impacto na vantagem competitiva, pois o capital social promove a confiança e a partilha de ideias, impulsionando a incorporação da inovação nos eventos (Naruetharadhol, Boonmee & Hengboriboon, 2023). Da mesma forma, no âmbito das Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), a criatividade do produto tem sido reconhecida como um elemento crucial para alcançar vantagens competitivas, sendo a inovação dos produtos um indicador significativo. Silva & Marques (2020) destacam a relevância da criatividade no processo de inovação e enfatizam uma abordagem colaborativa e iterativa através do design centrado no ser humano (HCD), método que estimula a criatividade ao envolver diversas perspetivas e insights. A utilização de dados e tecnologias de aprendizagem profunda de forma eficiente pode incentivar a criatividade e contribuir para a criação de ideias inovadoras no processo de design, enquanto os incentivos personalizados demonstraram um aumento significativo na produção criativa (Toubia, 2006).

Os líderes reconhecem que a criatividade dos colaboradores contribui para o desempenho organizacional e para a vantagem competitiva sustentável (Karatepe, Shi & Okumuş, 2022). Diante desse cenário, tanto novos empreendimentos empresariais

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

quanto empresas estabelecidas necessitam da criatividade para serem competitivos e atingirem altos índices de desempenho (Sijabat, Nimran, Utami, & Prasetya, 2020). A geração de ideias criativas pode resultar em novas maneiras de lidar com problemas, processos mais eficazes e táticas de marketing mais impactantes, resultando em vantagens competitivas significativas relativamente aos concorrentes (Tian & Jing, 2022). Contudo, muitas vezes a cultura organizacional e as hierarquias podem limitar a criatividade, resultando em soluções padronizadas e pouco inovadoras. Além disso, a pressão por resultados imediatos e a aversão ao risco podem dificultar a experimentação e a busca por soluções alternativas (Terai & Glazer 2017; Heffer & Schubert, 2023; Rust, 2023).

O estudo de Sokoliuk, Stadnyk & Mychalchuk (2022) revelou que uma organização mais plana, com tomada de decisão mais livre, autonomia e flexibilidade, está positivamente associada à criatividade dos funcionários. Por outro lado, uma hierarquia rígida, com a tomada de decisão centralizada e a autonomia limitada, está negativamente associada à criatividade dos colaboradores (Marreiros, Romana & Lopes, 2023). É fundamental reconhecer e valorizar esses aspetos, tanto a nível individual quanto organizacional para alcançar o sucesso num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo (Asadi, 2020; Muñoz, Lombeida, & Mosquera, 2021; Khasawneh, 2020). A vantagem competitiva não se limita a aspetos técnicos ou operacionais, portanto, deve incluir a criação de uma cultura organizacional que valorize a originalidade, a experimentação e a busca contínua por soluções inovadoras (Tian, Fu, Li & Wang, 2023; Firdaus & Sakinah, 2023; Park, Park, & Khaltar, 2023). Uma cultura que incentive a criatividade e comportamentos de trabalho inovadores, pois são esses os principais fatores que impulsionam a vantagem competitiva (AISDL, 2022).

Embora muitos sustentem que a criatividade e a geração de ideias sejam essenciais para conquistar vantagens competitivas, existem diferentes perspetivas a considerar. Alguns autores e estudos questionam essa relação com argumentos de que a simples geração de ideias criativas não é suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis. O caso de Rumelt (2011) fundamenta que para alcançar e manter a

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

vantagem competitiva, uma estratégia clara e bem definida é fundamental, pois a falta de direção pode resultar em desperdício de esforços e falta de foco. Para além disso, a capacidade de se adaptar e procurar melhorias contínuas são cruciais para manter a vantagem competitiva num mercado altamente competitivo, onde as organizações precisam ir para além da criatividade para se destacarem e manterem a sua relevância (Nedović, Mađarac & Sabljo, 2019). Também é viável alcançar a vantagem competitiva por meio de outros elementos, como a eficiência operacional, a gestão estratégica, uma marca forte, a fidelização de clientes e a inovação contínua (James, Nancy, Chinazam, Ogheneovie & Israel, 2018).

Em síntese, a análise crítica dos autores destaca a conexão entre a criatividade, a geração de ideias e a vantagem competitiva, sugerindo que a mera geração de ideias criativas não é suficiente para gerar vantagens competitivas sustentáveis. A partir destes contributos formula-se a seguinte hipótese a estudar:

H5 – O estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho contribui de forma positiva para a criação e manutenção de vantagens competitivas.

Estimular a criatividade no ambiente de trabalho e gerar novas ideias são cruciais para que as organizações mantenham vantagens competitivas, sendo esta relação moderada pelo ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis (Karatepe, Shi & Okumuş, 2022). A cultura e a estrutura organizacional desempenham um papel crucial no estímulo à criatividade e à inovação numa organização, impactando a forma como as ideias são geradas e incentivadas (Lazarević & Mosurović Ružičić, 2023). Conforme salientado por Yuwanda, Gustina & Bella (2023), um ambiente que estimula a inovação e apoia ideias criativas reforça a ligação entre a criatividade e a vantagem competitiva das organizações. Os recursos como financiamento, tempo alocado para a inovação, funcionários qualificados e infraestrutura adequada são igualmente fundamentais para converter ideias criativas em produtos ou serviços que proporcionem vantagens competitivas (Endzejczyk & Schmitka, 2020; Gligović, Vukasović & Ateljević, 2021; Handayani, Gian & Krüger, 2022). Além disso, a

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

capacidade de organizar, implementar e de comercializar novas ideias também desempenha um papel fundamental (Urbancová, 2013; Almrshed, 2020; Morkovkin, Chupina, Seredina & Ogloblina, 2022). Apesar de possuir ideias inovadoras, se a organização não conseguir colocá-las em prática de forma eficiente, as vantagens competitivas podem escapar (Tuna & Yildiz, 2022). Segundo os estudos de Bessi, Schmitz & Rinker (2023) e Karatepe, Shi & Okumuş (2022), tanto o ambiente organizacional quanto os recursos disponíveis desempenham um papel crucial na moderação da relação entre a promoção da criatividade, a geração de ideias e a vantagem competitiva. Diante do exposto, sugere-se a seguinte hipótese:

H5a - A relação entre o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.

2.7.6 A gestão e mensuração dos indicadores de inovação (GMI).

A gestão da inovação desempenha um papel fundamental na criação da vantagem competitiva e trata de maneira abrangente os elementos que influenciam o processo inovador, como a tecnologia, a gestão, a estrutura organizacional e a cultura (Munna, Shaikh & Mazumdar, 2023; Bolshaia & Ishchenko, 2022; Denysenko, Yurynets & Yurynets, 2023; Tyapukhin, 2022). A inovação é crucial para obter a vantagem competitiva e o crescimento num ambiente económico instável (Мурована, 2022; Ionita, 2022). Contudo, a necessidade crucial de medir e controlar de maneira eficiente o desempenho da inovação não pode ser subestimado (Walcher & Wöhrl, 2017; Garaus, Posch & Wabnegg, 2022).

Os indicadores de inovação oferecem uma ferramenta valiosa para gerir e avaliar os resultados das políticas inovadoras e proporcionam oportunidades de aprendizagem e identificação das áreas de aperfeiçoamento (Walcher & Wöhrl, 2017). Gerir e acompanhar o desenvolvimento de uma cultura de inovação é um desafio considerável, pois não se limita apenas ao lançamento de novos produtos, implica também, alterações na forma de pensar e agir da equipa, que são difíceis de serem

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

apuradas (Rusu, 2023; Aghileh, 2022). Essa complexidade pode comprometer a criação e manutenção da vantagem competitiva devido à falta de uma abordagem eficiente, resultando assim em desperdício de recursos e a perda de oportunidades valiosas (Maksymovska, 2022). Sendo assim, é crucial fazer uma análise aprofundada para compreender a relevância de gerir e medir os indicadores de inovação para promover uma cultura inovadora eficaz e, dessa forma, manter a vantagem competitiva. Esses indicadores servem como referências para identificar fatores e aspetos fundamentais da inovação (Litvinova & Tokarev, 2020). E podem ser geridos e medidos por meio de diversas abordagens e métricas. Sendo esses cruciais para entender e avaliar as atividades e resultados inovadores (Stoneman, 2022).

Entre as várias formas de mensurar os indicadores de inovação podemos encontrar a medida estatística, que segue as definições de padrões internacionais de inovação e atividades de inovação, incluindo a coleta de dados sobre despesas de investigação e desenvolvimento, direitos de propriedade intelectual, inquéritos de inovação, padrões de difusão tecnológica e outros indicadores alternativos, bem como dados de lançamento de produtos e medidas de impacto da inovação (Gault & Soete, 2022; Sinclair-Desgagné, 2021). Lo & Kam (2021) apresentam uma nova abordagem para avaliar o desempenho da inovação que se baseia na análise formal do conceito "data-mining", podendo ser adaptado às necessidades e objetivos específicos e ainda incorporar informações qualitativas e quantitativas de diferentes fontes. Foram criados diferentes modelos com o propósito de avaliar e quantificar o desempenho relacionado à inovação em diversos cenários e ambientes (Nappi & Kelly, 2023). Esses modelos podem variar segundo as particularidades de cada situação e oferecem abordagens ajustadas para medir e compreender a eficiência das iniciativas inovadoras.

Quando Drucker (…) defende que "o que não é medido, não é gerido", ele enfatiza que mensurar os indicadores de inovação é essencial para garantir que a inovação seja analisada como uma prioridade estratégica e não apenas como um conceito abstrato. A gestão dos indicadores de inovação pode contribuir para a criação de uma cultura organizacional que valoriza e recompensa a inovação e motiva os colaboradores a contribuírem com ideias e práticas inovadoras. Apesar desses indicadores de inovação

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

serem importantes para monitorizar e avaliar os resultados da inovação, gerir e medir esses indicadores por si só não garantem a vantagem competitiva (Taques, López, Basso & Areal, 2021; Gault & Soete, 2022).

Essa tendência de quantificar e prever eventos complexos, como inovações através de indicadores excessivos, é criticada por Taleb (2012). Para ele, essa abordagem é inadequada e pode prejudicar a essência da inovação e a capacidade da organização de explorar oportunidades não convencionais. Além disso, sustenta que muitos sistemas e organizações prosperam no meio da imprevisibilidade e da desordem. Por conseguinte, surge a seguinte hipótese a estudar:

H 6 - Medir e gerir indicadores de inovação é essencial para cultivar uma cultura de inovação eficaz e, consequentemente, impulsionar a vantagem competitiva.

A eficácia dos sistemas de medição do desempenho e a disponibilidade de recursos podem ter um impacto significativo na relação entre medir e gerir indicadores de inovação para a criação e manutenção da vantagem competitiva (Melendez, Dávila & Melgar, 2019; Endzejczyk & Schmitka, 2020; Amesho, Edoun, Naidoo & Pooe, 2021; Gault & Soete, 2022; Delhi, 2024). Numa perspetiva favorável, a medição e a gestão apropriadas dos indicadores de inovação possibilitam às empresas reconhecer oportunidades de aperfeiçoamento, avaliar os efeitos das suas iniciativas inovadoras e alocar recursos de uma maneira mais eficiente (Kraśnicka, Głód & Wronka-Pośpiech, 2016; Onea, 2020; Gault & Soete, 2022). Essa abordagem pode originar uma maior eficiência operacional, uma diferenciação mais acentuada no mercado e, em última instância, o fortalecimento da posição competitiva da organização (Speroni, Dandolini, Souza & Gauthier, 2015; Pristavka, 2022; Björk, Frishammar, & Sundström, 2023). Contudo, há dificuldades que precisam ser ponderadas. A utilização de sistemas de medição e gestão inadequados podem de facto gerar dados imprecisos ou incompletos, resultando em decisões estratégicas equivocadas (Montgomery & Brombacher, 2006; Guerra-López & Hutchinson, 2013). Sendo assim, é essencial que haja um equilíbrio entre a medição e gestão dos indicadores de

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

inovação, a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho e a disponibilidade de recursos (Castelo & Gomes, 2023; Cunha, Dinis-Carvalho & Sousa, 2023). Apenas ao superar esses desafios e aperfeiçoar esses aspetos é que as organizações poderão assegurar que a inovação se torne um verdadeiro motor para impulsionar e manter a sua vantagem competitiva num mercado em constante mudança (Lo & Kam, 2022; Dani & Gandhi, 2021; Shirinzad; 2024). A partir dessas análises, formula-se a seguinte hipótese:

H6a - A relação entre medir e gerir indicadores de inovação e impulsionar a vantagem competitiva é moderada pela eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho e recursos disponíveis.

2.7.7 Estratégias de vantagem competitiva no contexto empresarial.

O estudo da vantagem competitiva segundo as propostas de Porter (1985) e Barney (1991) analisadas na secção 2.5, forneceu duas estruturas diferentes e práticas para as empresas analisarem as suas estratégias competitivas em busca de uma vantagem sustentável no mercado. Apesar da ampla aceitação e adoção dos modelos de Porter e Barney, o modelo de Bowman e Faulkner destaca-se pela sua abordagem detalhada e única, que pode ser mais relevante em certos contextos. Este modelo oferece uma perspetiva complementar e enriquecedora, destacando a importância da adaptação estratégica contínua para manter a vantagem competitiva, especialmente em ambientes de negócios dinâmicos e em constante mudança. Além disso, ressalta a relevância da inovação e diferenciação na criação e manutenção da vantagem competitiva.

No contexto específico desta pesquisa focada na cultura de inovação e competitividade das empresas, será utilizado o modelo de Bowman e Faulkner, o qual pode oferecer insights valiosos. Ao enfatizar a importância da inovação e diferenciação, este modelo proporciona uma estrutura alinhada diretamente com os objetivos desta investigação.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Este estudo optou por simplificar as 8 posições estratégicas do relógio estratégico de Bowman e Faulkner em três estratégias competitivas. Ao classificar as estratégias em categorias, como inovação e desenvolvimento, custo e eficiência e relacionamento e serviço, é possível identificar padrões e tendências relevantes no mercado tecnológico (Kaczmarska & Gierulski, 2022). A inovação e desenvolvimento enfatiza a criação de produtos e serviços inovadores, fundamentais para a competitividade (Ciałowicz, 2023). A categoria de custo e eficiência enfatiza a relevância de valores competitivos e a eficiência operacional (Andreev, Tikhomirov, Tikhomirov & Marakhovsky, 2023). A categoria de relacionamento e serviço enfatiza o atendimento ao cliente e a construção de vínculos sólidos (Chang, Huang, Wang & Han, 2019). Esta simplificação pode tornar a análise mais clara e eficaz, fornecendo informações relevantes, que podem orientar decisões estratégicas e aumentar o sucesso no mercado tecnológico.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Objetivo geral do estudo.

O objetivo geral deste estudo é analisar o impacto da cultura de inovação na criação de vantagens competitivas nas organizações, destacando como a capacidade de inovar pode impulsionar o êxito e a competitividade nas organizações. Por meio de uma análise cuidadosa e criteriosa, procura-se desvendar os mecanismos e estratégias que possibilitam que as empresas se destaquem, se reinventem e se adaptem às exigências de um mercado em constante mudança.

3.2 Objetivos específicos.

O estudo visa investigar a cultura de inovação nas empresas de tecnologia no distrito de Coimbra, Portugal, e o seu impacto na vantagem competitiva. As perceções, a promoção e a integração da cultura de inovação nas práticas organizacionais serão analisadas, assim como os desafios e as melhores práticas na promoção dessa cultura nas empresas de pequeno, médio e grande porte. O distrito de Coimbra abriga uma grande concentração de empresas de tecnologia, impulsionadas pelo ambiente académico da Universidade de Coimbra, pelo parque tecnológico e por iniciativa de incentivo ao empreendedorismo. Ambiente que favorece o surgimento e o crescimento das organizações inovadoras que competem tanto no mercado nacional como internacional (Marques, Caraça & Diz, 2006). Conforme salientado por Siriram, du Plessis, Bisset & Koekemoer (2023), a inovação é um fator-chave para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Para Laužikas & Miliūtė (2020), a cultura da inovação desempenha um papel fundamental na promoção de propostas de valor diferenciadas, na criação de novas fontes de receita e na construção de redes de parceiros estratégicos. Estes aspetos são reconhecidos como essenciais para a obtenção de uma vantagem competitiva no quadro da economia digital. Entender como a cultura de inovação impacta a criação e manutenção de vantagens competitivas é essencial, especialmente no contexto do distrito de Coimbra, Portugal, uma área em ascensão para as empresas tecnológicas.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Neste estudo de investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos a serem alcançados:

- Analisar o impacto da liderança altamente dedicada à inovação na conquista efetiva da vantagem competitiva nas organizações;
- Avaliar como a adaptação ágil às mudanças impulsiona a criação e manutenção de vantagens competitivas;
- Analisar de que forma um ambiente de trabalho que promove a aprendizagem contínua impacta a criação e manutenção de vantagens competitivas;
- Examinar como a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho impacta a criação e manutenção de vantagens competitivas;
- Investigar como o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho contribui para a criação e manutenção de vantagens competitivas;
- Estudar a importância de medir e gerir indicadores de inovação para cultivar uma cultura de inovação eficaz e impulsionar a vantagem competitiva.

3.3 Determinantes da cultura de inovação.

Para este estudo, foram selecionados os seguintes determinantes da cultura de inovação: a liderança comprometida com a inovação; a adaptação ágil às mudanças; a aprendizagem contínua; a partilha de conhecimento; a Criatividade e a geração de ideias; e a gestão e mensuração dos indicadores de inovação.

A relevância da inovação na gestão empresarial é evidenciada, com dados a sugerir que as organizações que integram a inovação nas suas práticas conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis (Delhi, 2024). Ainda neste contexto, a autora sublinha o papel central do apoio à liderança na promoção de uma cultura de inovação. Para (O'Connor, 2023) empresas grandes e estabelecidas adaptam-se para impulsionar intencionalmente o mercado por meio de inovações revolucionárias, demonstrando dessa forma a importância da liderança na condução dos esforços de inovação.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A adaptação ágil às mudanças é reforçada por J Nair, Manohar & Mittal (2024) que ressaltam a importância de estimular a flexibilidade organizacional e a resiliência para navegar eficazmente em disrupções constantes e dessa forma promover a inovação, a eficiência e a competitividade nas organizações.

A aprendizagem contínua é essencial para fomentar a inovação, uma vez que as empresas enfrentam desafios contínuos. O desenvolvimento organizacional e o fortalecimento da capacidade inovadora favorecem uma inovação ética, elevam a competitividade e satisfazem as necessidades das partes interessadas em mercados que se encontram em constante transformação (Nova, 2023).

Assim como evidenciado no estudo sobre a gestão do conhecimento e a vantagem competitiva de Paliwal, Dikkatwar, Chatradhi & Valeri (2024) a partilha de conhecimento é fundamental para fomentar a inovação, a qual, por sua vez, ajuda a criar uma vantagem competitiva nas organizações. De acordo com Pucik, Björkman, Evans & Stahl (2023), uma partilha eficiente e a geração de ideias estimulam a inovação nas empresas multinacionais.

A gestão e mensuração precisa dos resultados da inovação são discutidas no estudo "Resultados do Processo Inovador: Measuring what Matters", de Ioanid e Iliescu (2022), onde as autoras sublinham que a mensuração precisa dos resultados da inovação é decisiva para a compreensão e potencialização dos empreendimentos inovadores.

Em suma, a seleção destes determinantes baseia-se na literatura do capítulo 2, que aponta estas competências como vitais para promover uma cultura de inovação eficaz, enfrentar os desafios do ambiente empresarial atual e garantir a longevidade e o sucesso das organizações.

3.4 Tipo de vantagem competitiva.

Nesta investigação utiliza-se o modelo de vantagem competitiva de Bowman e Faulkner (relógio estratégico simplificado em 3 posições competitivas), tal como

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

referido no capítulo 2: ***inovação e desenvolvimento*** - uma posição competitiva que envolve empresas que procuram destacar-se no mercado através da constante inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços; ***custo e eficiência*** - nesta posição competitiva, encontram-se as empresas que procuram destacar-se no mercado através de estratégias de preço competitivo, baixo custo e eficiência operacional; ***relacionamento e serviço*** - A terceira posição competitiva que abrange empresas que procuram diferenciar-se no mercado através de estratégias focadas no relacionamento com o cliente e na excelência do serviço prestado.

A simplificação das estratégias competitivas baseada no modelo do relógio estratégico de Bowman e Faulkner, é fundamental para uma análise mais clara e eficaz das empresas de tecnologia. Ao agrupar as estratégias em categorias como inovação e desenvolvimento, custo e eficiência, e relacionamento e serviço, pode se identificar padrões e tendências relevantes no mercado tecnológico.

3.5 A relação entre os determinantes da cultura de inovação e a vantagem competitiva.

Neste estudo, é analisada a relação entre os fatores que influenciam a cultura de inovação e a vantagem competitiva das organizações, com o intuito de compreender como esses determinantes impactam a capacidade das organizações para se destacarem no mercado por meio da inovação. Neste âmbito, foram formuladas as seguintes hipóteses de estudo.

H1- *As organizações que possuem líderes altamente dedicados à inovação conquistam efetivamente a vantagem competitiva.*

H1a *- A relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.*

1- Variável dependente: Vantagem competitiva.
2- Variável independente: Dedicação dos líderes à inovação.
3- Variáveis moderadoras: ambiente organizacional e recursos disponíveis.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

***H2** - A adaptação ágil às mudanças impulsiona a criação e manutenção de vantagens competitivas.*

***H2a** - A relação entre a adaptação ágil às mudanças e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.*

1- Variável dependente: Criação e manutenção de vantagens competitivas.

2- Variável independente: Adaptação ágil às mudanças.

4- Variáveis moderadoras: ambiente organizacional e recursos disponíveis.

***H3** - Um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua impacta de forma positiva a criação e manutenção da vantagem competitiva*.

H3a - *A relação entre um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua e a criação/manutenção de vantagens competitivas, é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.*

1- Variável dependente: Criação e manutenção de vantagens competitivas.

2- Variável independente: Ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua.

3- Variáveis moderadoras: ambiente organizacional e recursos disponíveis.

***H4** - A promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho impacta de forma positiva a criação e manutenção de vantagens competitivas.*

***H4a** - A relação entre a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas, é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.*

1- Variável dependente: Criação e manutenção de vantagens competitivas.

2- Variável independente: Promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho.

3- Variáveis moderadoras: ambiente organizacional e recursos disponíveis.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

H5 - *O estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho contribui de forma positiva para a criação e manutenção de vantagens competitivas*

H5a - *A relação entre o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis.*

1- Variável dependente: Criação e manutenção de vantagens competitivas.

2- Variável independente: Estímulo à criatividade e geração de ideias no ambiente de trabalho.

3- Variáveis moderadoras: ambiente organizacional e recursos disponíveis.

H 6 - *Medir e gerir indicadores de inovação é essencial para cultivar uma cultura de inovação eficaz e, consequentemente, impulsionar a vantagem competitiva.*

H6a - *A relação entre medir e gerir indicadores de inovação e impulsionar a vantagem competitiva é moderada pela eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho e recursos disponíveis.*

1- Variável dependente: Impulsionar a vantagem competitiva.

2- Variável independente: Medir e gerir indicadores de inovação.

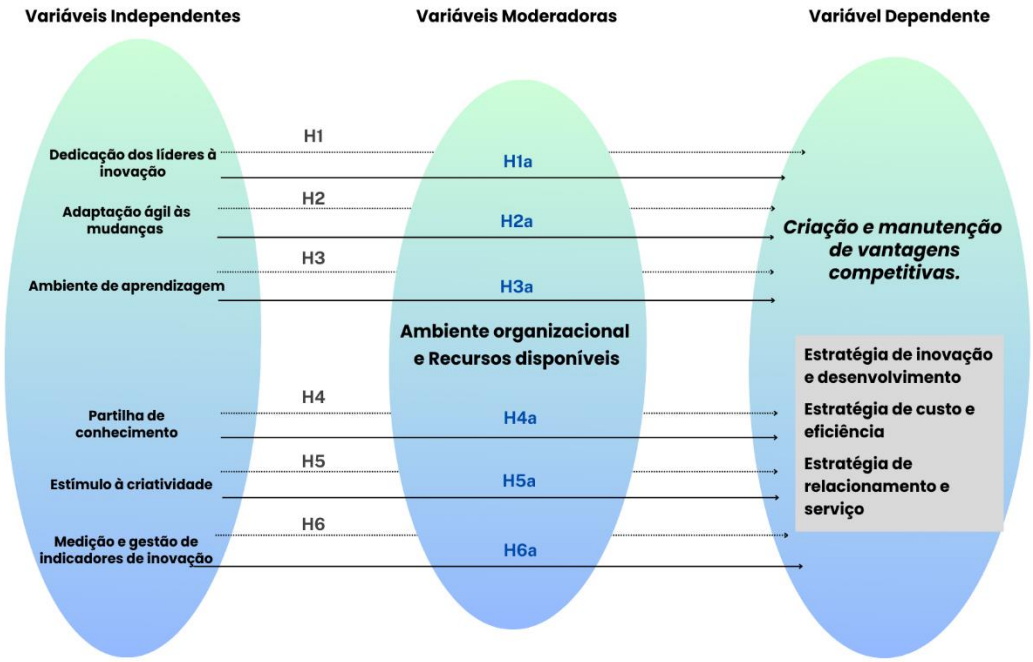
3- Variáveis moderadoras: Sistemas de medição e gestão de desempenho e recursos disponíveis.

3.6 Modelo de análise.

Conforme referido previamente, este estudo tem como objetivo examinar como a cultura de inovação contribui para a criação de vantagens competitivas nas organizações. Com base nas premissas detalhadas nas secções 2.7 e 3.5, que incluem as variáveis independentes, dependentes e moderadoras, o modelo conceptual da investigação é apresentado na Figura 1.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Figura 1. Modelo Conceptual de análise.



Elaboração própria.

O modelo conceptual apresentado incorpora hipóteses que relacionam vários aspetos da cultura organizacional com a capacidade de inovação e competitividade. No cenário organizacional atual, estes elementos emergem como determinantes fundamentais para alcançar uma vantagem competitiva significativa no mercado. Compreender como esses determinantes interagem e influenciam a competitividade organizacional pode oferecer perspetivas essenciais para as empresas que procuram não só sobreviver, mas também prosperar num ambiente de negócios competitivo e dinâmico (Majzel & Byczkowska, 2018; Besaiso, Hashem & Farrag, 2022). Portanto, analisar estes determinantes sob diferentes perspetivas e contextos pode revelar estratégias eficazes para impulsionar a inovação e garantir a sustentabilidade e o sucesso das organizações a longo prazo (Davies & Buisine, 2022; Dellova & Tian, 2024).

Segundo Lukyanenko & Castellanos (2023), a importância do modelo conceitual de análise reside na capacidade de identificar e representar os elementos fundamentais

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

da realidade ao longo das fases de desenvolvimento e implementação de sistemas de informação. Além disso, o modelo auxilia na compreensão das interações entre as entidades do domínio e pode ser derivado de extensos conjuntos de dados não processados (Bondar, 2022).

3.7 Definição do universo, amostragem e trabalho de campo.

Escolher cuidadosamente o universo do estudo é essencial para obter resultados válidos e fidedignos (Linder & Miquel, 2008; Engzell, 2023). Stuart & Lesko (2020) enfatizam a relevância de delinear adequadamente o universo como um determinante fundamental que favorece a validade externa e que estabelece uma ligação entre as amostras dos ensaios e as populações-alvo, viabilizando a generalização dos resultados da investigação para contextos mais abrangentes.

No presente estudo, o foco recai sobre empresas de tecnologia sediadas no distrito de Coimbra e abrange empresas de diferentes tamanhos e segmentos. Este método foi adotado para assegurar a diversidade e a abrangência da amostra, de forma a refletir com precisão o cenário tecnológico na região de Coimbra. Para Aithal (2017) explorar uma diversidade de empresas em termos de tamanho e área de atuação num trabalho de investigação científica é crucial, pois gera insights específicos sobre desafios e oportunidades, o que facilita a compreensão de uma forma mais abrangente e a resolução de problemas de forma eficaz. Para a seleção do universo deste estudo, foi adotado um critério que considerou tanto a atuação das empresas no setor de tecnologia quanto a sua localização geográfica dentro do distrito de Coimbra. Critérios claros e objetivos para a seleção do universo de estudo são cruciais para garantir a precisão e a qualidade da investigação (McElroy & Ladner, 2013; Giudice & Gangestad, 2021; Moore & Demeyere, 2021).

Inicialmente, foi construída uma base de dados no Excel, contendo os nomes e contactos das empresas de tecnologia. Esta base foi compilada a partir de diversas fontes confiáveis: Instituto Pedro Nunes (IPN): Instituição privada sem fins lucrativos que promove a inovação e a transferência de tecnologia; Agência para o Investimento

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

e Comércio Externo de Portugal (AICEP) – uma entidade pública que promove o investimento produtivo e a internacionalização da economia portuguesa; alphaCoimbra - associação sem fins lucrativos dedicada ao fomento do empreendedorismo e da inovação; Coimbra iParque: parque de ciência e tecnologia. Além destas organizações, também foi utilizada uma lista de empresas publicada pelo Diário de Coimbra. O resultado inicial foi uma base de dados contendo 204 contactos.

O processo de amostragem, embora por conveniência, foi realizado de forma a maximizar a representatividade da população deste estudo. Segundo a análise de Lee & Landers (2022), é crucial estabelecer uma amostragem precisa para assegurar a representatividade da população em estudo, o que influencia diretamente a validade e a excelência dos resultados tanto nas pesquisas quantitativas quanto nas pesquisas qualitativas.

O inquérito foi construído na plataforma "Google Forms" e enviado para os e-mails oficiais das empresas listadas, num período específico de 18 de junho à 31 de julho, com o intuito de garantir uma taxa de resposta adequada e a participação de empresas de diversos segmentos. Durante este processo, verificou-se que cinco contactos apresentaram erros de entrega, reduzindo o universo inicial para 199 participantes válidos. Deste total, 46 (23,1%) responderam ao inquérito, constituindo assim a amostra do estudo. A diversidade da amostra foi assegurada através da consideração de variáveis como cargo na empresa, setor de atividade e tamanho da empresa em termos de número de funcionários

3.8 Inquérito.

A fase de coleta de dados desempenha um papel crucial em qualquer estudo científico, pois é durante essa etapa que surgem as informações fundamentais para responder às questões de investigação (Mady Phillips, Bonter, Quimby, Borland, Eldermire, Walters, Parry & Chu, 2023; Sukmawati, 2023). Os dados foram obtidos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

através da distribuição de questionários, os quais foram elaborados com base na revisão da literatura e nos objetivos da investigação.

O questionário (Anexo 2), foi desenvolvido com o objetivo de avaliar vários aspetos relacionados com a inovação e a competitividade nas empresas, utilizando a escala de Likert de 5 pontos, onde os participantes são convidados a expressar o seu nível de concordância com as afirmações. O questionário apresenta uma estrutura organizada em seis partes, que exploram diferentes aspetos relacionados com a inovação e a vantagem competitiva nas organizações:

1. Informações demográficas;

O objetivo é identificar a posição, a experiência e o setor de atividade dos participantes na empresa para uma análise segmentada dos resultados, tendo em conta o nível hierárquico, a influência das experiências e categorização por área de negócio. Esta identificação dos dados demográficos permite uma análise mais aprofundada das respostas consoante a posição ocupada na empresa e o setor de atividade em que atuam.

2. Cultura de inovação e liderança;

Este tópico do questionário aborda a cultura de inovação e liderança nas empresas, com foco em elementos que podem influenciar a vantagem competitiva. As afirmações buscam avaliar a perceção dos participantes sobre a importância da inovação, o comprometimento dos líderes, a relação entre liderança inovadora e vantagem competitiva, e o impacto das variáveis moderadoras na relação entre liderança e a vantagem competitiva.

3. Adaptação ágil às mudanças;

A capacidade de adaptação ágil às mudanças é outro ponto relevante, considerando a perceção sobre a relevância da agilidade e a inovação. As afirmações têm como objetivo avaliar a perceção dos participantes quanto à relevância da agilidade e a inovação para a competitividade empresarial. Além de verificar a eficácia da organização em adaptar-se às mudanças do mercado, transformar ideias em

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

produtos e serviços competitivos e explorar a capacidade de ajustar sistemas e processos rapidamente para criar e sustentar vantagens competitivas.

4. Ambiente de trabalho e fomento à inovação (aprendizagem contínua, partilha de conhecimento e a criatividade e geração de ideias);

O tópico "Ambiente de trabalho e fomento à inovação" destaca a importância da aprendizagem contínua, a partilha de conhecimento, a criatividade e a geração de ideias no ambiente organizacional para a criação e manutenção de vantagens competitivas. As afirmações exploram como um ambiente que incentiva a aprendizagem contínua, a partilha de conhecimento, a criatividade e a geração de ideias impacta a competitividade. Além disso, analisam a influência do ambiente organizacional na cultura de inovação e o papel dos recursos na promoção desses fatores para a criação e manutenção de vantagens competitivas.

5. Medição e gestão dos indicadores da inovação;

Neste tópico específico do questionário, o propósito é avaliar a importância da medição e gestão dos indicadores de inovação na promoção de uma cultura de inovação eficaz e no impulso da vantagem competitiva da empresa. Os participantes são solicitados a expressar os seus níveis de concordância relativamente à eficácia da medição e gestão dos indicadores de inovação. Por fim, também analisa a influência da eficácia dos sistemas de medição e gestão do desempenho, bem como da disponibilidade dos recursos, na relação entre a medição dos indicadores de inovação e a criação e manutenção de vantagens competitivas.

6. Estratégia competitiva.

O último ponto do questionário visa conhecer e avaliar a estratégia adotada pela empresa e perceber em qual das 3 estratégias simplificadas (inovação e desenvolvimento, custo e eficiência, e relacionamento e serviço) se enquadram melhor. Os participantes indicam o seu nível de concordância com as declarações relacionadas com a inovação, o desenvolvimento de produtos, preços competitivos, eficiência operacional e a qualidade do atendimento ao cliente.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

3.9 Análise e tratamento dos dados.

O processo de análise e tratamento dos dados envolveu uma série de etapas rigorosas para garantir a integridade e a precisão das análises subsequentes. Inicialmente, as variáveis foram introduzidas e codificadas no software estatístico (IBM SPSS Statistics) e, posteriormente, procedeu se ao lançamento e a verificação dos dados. Um passo essencial para garantir que todas as variáveis estavam corretamente nomeadas e que não havia valores ausentes que pudessem interferir na análise dos dados do estudo. De acordo com Valley, Kamdar, Wiitala, Ryan, Seelye, Waljee, … & Nallamothu (2020), uma codificação adequada das variáveis é crucial para prevenir equívocos na análise e garantir que os resultados obtidos sejam precisos e dignos de confiança. Nesta verificação, além de utilizar a janela "visualizar dados" do Software estatístico em questão, foi também empregue a função de "estatísticas descritivas" para a identificação de valores ausentes ou outliers. Conforme discutido por Dong (2023), este procedimento é essencial para identificar e corrigir quaisquer irregularidades nos dados que possam comprometer a precisão dos resultados da análise.

Foi necessário agrupar as questões que mensuram cada variável específica e com isso criar uma outra variável para cada variável independente, moderadora e dependente do estudo de acordo com os cálculos e conforme os dados recolhidos através do inquérito: ***vantagem competitiva*** (questão 2.3 + 2.4) /2); ***dedicação dos líderes à inovação*** (questão 2.1 + 2.2) /2), variável moderadora H1a - ambiente organizacional (média da questão 2.6) e recursos disponíveis (média da questão 2.7); ***adaptação ágil às mudanças*** (questão 3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4) /2), variável moderadora H2a - ambiente organizacional (média da questão 3.5) e recursos disponíveis (média da questão 3.6); ***aprendizagem contínua*** (questão 4.1.2 + 4.1.3 + 4.1.4 + 4.1.5) /4), variável moderadora H3a - ambiente organizacional (média da questão 4.1.6) e recursos disponíveis (média da questão 4.1.7); ***partilha de conhecimento*** (questão 4.2.1 + 4.2.2 + 4.2.3 +4.2.4) /4), variável moderadora H4a - ambiente organizacional (média da questão 4.2.5) e recursos disponíveis (média da questão 4.2.6); ***criatividade e geração de ideias*** (questão 4.3.1 + 4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4 + 4.3.5 + 4.3.6) / 6), variável

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

moderadora H5a - ambiente organizacional (média da questão 4.3.7) e recursos disponíveis (média da questão 4.3.8); ***medição e gestão dos indicadores da inovação*** (questão 51+ 5.2 + 5.3 +5.4) / 4), variável moderadora H6a – eficácia dos sistemas de desempenho (média da questão 5.5) e recursos disponíveis (média da questão 5.6). Além disso, foram criadas variáveis interativas para cada hipótese moderadora: ***H1a*** - dedicação dos líderes à inovação e o ambiente organizacional (Ded_Inov_Amb_Org) e a dedicação dos líderes à inovação e os recursos disponíveis (Ded_Inov_Rec_Disp); ***H2a*** **–** adaptação ágil às mudanças e o ambiente organizacional (Adapt-Ágil_Amb_Org) e a adaptação ágil às mudanças e os recursos disponíveis (Adapt-Ágil_Rec_Disp); ***H3a*** **–** aprendizagem contínua e o ambiente organizacional (Aprend_Cont_Amb_Org) e a aprendizagem contínua e os recursos disponíveis (Aprend_Cont_Rec_Disp); ***H4a*** – partilha de conhecimento e o ambiente organizacional (Part-Conh_Amb_Org) e a partilha de conhecimento e os recursos disponíveis (Part-Conh_Rec_Disp); ***H5a*** **–** criatividade de geração de ideias e o ambiente organizacional (Criat_Ger_ide_Amb_Org) e a criatividade de geração de ideias e os recursos disponíveis (Criat_Ger_ide_Rec_Disp); ***H6a*** **–** medição e gestão dos indicadores da inovação e a eficácia dos sistemas de medição e gestão do desempenho (Med_Gest_Inov_Efic_Sist) e a medição e gestão dos indicadores da inovação e os recursos disponíveis (Med_Gest_Inov_Rec_Disp). Essas variáveis representam o produto da variável independente e da variável moderadora. A utilização de variáveis interativas em modelos de regressão, como os modelos de moderação, expõe como uma variável pode influenciar a relação entre outras, enriquecendo a compreensão das dinâmicas subjacentes nos dados (Bucy & Tao, 2007; Mededovic,2013).

Para o teste de cada hipótese, utilizou-se a regressão linear. Esta análise incluiu as variáveis independentes, dependentes, moderadoras e interativas (H1, H1a, H2, H2a, H3, H3a, H4, H4a, H5, H5a, H6 e H6a). O modelo de regressão linear possibilita a análise de hipóteses ao interpretar os coeficientes de regressão (B) e os valores de p, o que facilita a determinação da significância dos preditores na investigação (Oberfichtner & Tauchmann, 2021; Adhikari, 2022; Ruan, 2024). Além disso, os

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

modelos de regressão linear permitem trabalhar com múltiplas variáveis, alcançando interações complexas para uma previsão mais precisa, o que os torna indispensáveis nas tarefas de análise e previsão de dados (Yan, & Wang, 2022).

Ainda sobre o teste de regressão linear (resumo do modelo, ANOVA e coeficientes), este foi aplicado de forma separada para as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5 e H6, como também aplicado de forma individual para as variáveis moderadoras (ambiente organizacional, recursos disponíveis e a eficácia dos sistemas de medição e gestão do desempenho), associadas às hipóteses H1a, H2a, H3a, H4a, H5a e H6a, de modo a evitar que os dados recolhidos para uma variável interferissem nos resultados das outras.

A aplicação de testes de hipóteses nesta investigação é feita de acordo com algumas diretrizes e critérios estatísticos. Considera-se um intervalo de confiança de 95%, como referência e um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), que permite rejeitar a hipótese nula (H0), quando o p-value observado for igual ou inferior a 0,05 – "significativo". Se o p-value for maior que 0,05, não se rejeita a hipótese nula H0 – "não significativo". O intervalo de confiança não deve incluir zero. Caso o intervalo o inclua, isso indica que não existe uma relação significativa entre a variável independente e a variável dependente. Além de p-value, a análise também incide sobre os coeficientes de regressão, que indicam a força e a direção da relação entre uma variável independente e a variável dependente. Os critérios de aceitação dos coeficientes de regressão são: ***acima de 0*** - à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente também tende a aumentar. Aceita o coeficiente de regressão se o p-value estiver abaixo de 0,05 e o intervalo de confiança não incluir zero e ***abaixo de 0*** - à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente tende a diminuir. Aceita o coeficiente de regressão sob as mesmas condições. Não se aceita o coeficiente de regressão, se o valor estiver próximo de zero ou se o p-value for maior que 0,05.

A fim de examinar as estratégias competitivas adotadas pelas empresas, serão analisadas três abordagens principais: inovação e desenvolvimento, custo e eficiência, e relacionamento e serviço, estratégias simplificadas das oito posições estratégicas do

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

relógio estratégico de Bowman e Faulkner, conforme descrito na seção 2.7.7 do capítulo 2. A separação das estratégias permitirá uma análise mais clara de cada abordagem e uma avaliação mais precisa dos resultados e dos desafios específicos associados a cada uma. Além disso, auxilia na compreensão de como as diferentes estratégias se complementam ou se sobrepõem, revelando oportunidades de sinergia entre elas. A primeira estratégia, ***inovação e desenvolvimento***, será avaliada pelas questões 6.1 e 6.2, a segunda, ***custo e eficiência***, conforme as questões 6.3 e 6.4, e a última, a estratégia de ***relacionamento e serviço***, conforme as questões 6.5 e 6.6 da secção 6 (estratégia competitiva) do inquérito.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está estruturado em quatro seções principais que visam apresentar e discutir os resultados obtidos na nossa investigação. Na primeira seção, análise descritiva, são apresentadas as estatísticas que caracterizam as empresas participantes no estudo. A segunda seção, a regressão linear, concentra-se na análise de regressão, onde são documentados os dados em relação às hipóteses formuladas anteriormente. A terceira seção, estratégias, apresenta os dados relativamente às estratégias competitivas adotadas pelas empresas e a quarta seção dedica-se à discussão dos resultados.

4.1 Análise descritiva.

No que diz respeito à distribuição dos cargos ocupados pelos participantes do estudo, observa-se que 8,7% ocupam a posição de CEO ou diretor executivo, enquanto 34,8% são gerentes ou líderes de equipas, e 34,8% são funcionários ou colaboradores. A categoria "outro" representa 21,7%, indicando uma diversidade de funções não especificadas. Os resultados referentes aos cargos ocupadas pelos participantes estão sintetizados na tabela 1 abaixo.

Tabela 1. Cargo na empresa.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
CEO / Diretor Executivo/ Presidente	16	34,8	34,8	34,8
Gerente / Líder de Equipe	10	21,7	21,7	56,5
Funcionário / Colaborador	16	34,8	34,8	91,3
Outro	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Output SPSS adaptado.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A análise dos setores de atividade revela que 43,5% das empresas estão enraizadas no dinâmico campo das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Por outro lado, 45,7% das empresas dispersam-se por setores variados que incluem a energia e a indústria, o que reflete a amplitude e a heterogeneidade do tecido empresarial. Apenas 10,9% das empresas operam na vanguarda da biotecnologia e saúde, um nicho especializado e inovador, mas com a menor representação. Os dados relativos à distribuição dos sectores de atividade podem ser consultados na tabela 2 abaixo.

Tabela 2. Sector de atividade da empresa.

	Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC (Comunicações/Hardware de computadores/Software decomputadores/Eletrónica).	20	43,5	43,5	43,5
Biotecnologia e Saúde (Produtos eserviços médicos e de Saúde/Engenharia Genética e BiologiaMolecular).	5	10,9	10,9	54,3
Outros Sectores (Energia/Produtos deconsumo/Produtos industriais/Outrossectores).	21	45,7	45,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Output SPSS adaptado.

O perfil empresarial é dominado por pequenas estruturas, com 47,8% das empresas sendo verdadeiros núcleos de até 10 funcionários. Um adicional de 30,4% ocupa o espaço de pequenas empresas, com equipas entre 11 e 50 pessoas. Apenas 15,2% das empresas atingem o porte médio, enquanto uma elite de 6,5% se destaca como grandes empresas, com mais de 200 funcionários, conforme apresentado na tabela 3 a seguir.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tabela 3. Tamanho da empresa em termos de número de funcionários.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Até 10 funcionários	22	47,8	47,8	47,8
11-50 funcionários	14	30,4	30,4	78,3
51-200 funcionários	7	15,2	15,2	93,5
Mais de 200 funcionários	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Output SPSS adaptado.

4.2 Regressão Linear.

4.2.1 Regressão Linear H1.

A primeira hipótese da investigação (H1), que propõe que *as organizações que possuem líderes altamente dedicados à inovação conquistam efetivamente a vantagem competitiva*, foi confirmada através da análise de regressão linear. Os resultados indicam que a dedicação dos líderes à inovação explica 29,2% da variação na vantagem competitiva, o que representa uma contribuição significativa para o modelo. O valor da ANOVA ($p < 0,001$) confirma a significância estatística da relação entre as variáveis observadas, o que permite rejeitar a hipótese nula (H0). O coeficiente de regressão da variável "dedicação dos líderes à inovação" é de 0,564, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre 0,297 e 0,831 (não inclui o zero) e reforça a relevância desta relação. O coeficiente positivo de 0,564, com um p-value inferior a 0,001, sugere uma relação direta e positiva. À medida que a dedicação dos líderes à inovação aumenta, a vantagem competitiva da organização também tende a crescer proporcionalmente. A Tabela 4 apresentada a seguir, resume o modelo, inclui os resultados da variância (ANOVA), os coeficientes de regressão e as tendências da relação.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tabela 4. Teste de regressão linear H1.

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,520[a]	,292	,276	,62559
a. Preditores: (Constante), 7.1 Dedicação dos líderes à inovação.				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	7,090	1	7,090	18,116	<,001
Resíduo	17,220	44	,391		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 7.1 Dedicação dos líderes à inovação.					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim. Inf.**	**Lim. Sup.**
(Constante)	1,481	,576		2,569	,014	,319	2,642
7.1. Dedicação dos líderes á inovação	,564	,133	,540	4,256	<,001	,297	,831
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Considerando os critérios de p-value, os coeficientes de regressão e os intervalos de confiança mencionados na secção 3.9, rejeita-se a hipótese nula (H0). Isto significa que as organizações que possuem líderes altamente dedicados à inovação conquistam efetivamente a vantagem competitiva. A hipótese "H1" desta investigação foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.2 Regressão Linear H1a.

Para a hipótese de investigação H1a - *a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis*, observou-se que tendo ambiente organizacional como variável moderadora, o modelo explica 30,8% da variação na vantagem competitiva, como

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

mostra o valor de R^2. No entanto, ao ajustar o valor de R^2 para o número de preditores, essa explicação cai para 25,8%. A análise da variância (ANOVA) revelou que o modelo é estatisticamente significativo, com F de 6,218 e um p-value de 0,001, o que confirma que o modelo é significativo e permite a rejeição da hipótese nula (H0). Ao examinar os coeficientes de regressão, observa-se que o coeficiente para "dedicação dos líderes à inovação" é de −0,088, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre −1,620 e 1,444 (inclui o zero). O coeficiente para o "ambiente organizacional" é de −0,502, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre −2,015 e 1,444 (inclui o zero) e um p-value de 0,507. O coeficiente de interação entre "dedicação dos líderes à inovação" e o "ambiente organizacional" é 0,143, com um p-value de 0,422, o que não é significativo por ser maior > 0,05 e um intervalo de confiança de 95%, que varia entre −0,214 e 0,500 (inclui o zero). Esta análise sugere que as variáveis independentes têm um grande impacto sobre a vantagem competitiva. Mas ao analisar os coeficientes de regressão, percebe-se que nenhuma das variáveis independentes é estatisticamente significativa por si só, com todos os valores de significância acima de 0,05 e os intervalos de confiança incluem o zero. A tabela 5 abaixo apresenta as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 5. Teste de regressão linear H1a - variável moderadora (ambiente organizacional).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,555[a]	,308	,258	,63308
a. Preditores: (Constante), 8. Dedicação dos líderes à inovação e o ambiente organizacional, 9. Ambiente Organizacional1, 7.1. Dedicação dos líderes à inovação.				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	7,477	3	2,492	6,218	,001
Resíduo	16,833	42	,401		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8. Dedicação dos líderes à inovação e o ambiente organizacional, 9. Ambiente Organizacional1, 7.1. Dedicação dos líderes à inovação					

Coeficientes[a]

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim. inf.**	**Lim. Sup.**
(Constante)	3,751	3,87		1,215	0,231	-2,479	9,980
7.1. Dedicação dos líderes á inovação	-0,88	,759	-0,84	-,116	,908	-1,620	1,444
9. Ambiente Organizacional1	-,502	,750	-,479	-,669	,507	-2,015	1,011
8. Dedicação dos líderes à inovação e o ambiente organizacional	,143	,177	1,015	,810	,422	-,214	,500
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Por outro lado, tendo os recursos disponíveis como a variável moderadora desta relação, os resultados da análise de regressão sugerem que a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva é influenciada pelas variáveis analisadas, com uma correlação moderada de R=0,664. O modelo explica 44,1% da variação na vantagem competitiva, mas ao ajustar para o número de preditores, esse valor cai para 40,1%. Apesar do modelo ser considerado significativo (F=11,051, p < 0,001), os coeficientes individuais da dedicação dos líderes à inovação (B = 0,177, p = 0,799), dos recursos disponíveis (B = 0,154, p = 0,844) e da interação entre essas duas variáveis (B =0,055, p = 0,754) não foram estatisticamente significativos, como apresentado na tabela 6 abaixo.

Tabela 6. Teste de regressão linear H1a - variável moderadora (recursos disponíveis).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,664[a]	,441	,401	,56875
a. Preditores: (Constante), 8. Dedicação dos líderes à inovação e os recursos disponíveis., 7.1. Dedicação dos líderes à inovação, 9.1. Recursos disponíveis1				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	10,724	3	3,575	11,051	**<,001**
Resíduo	13,586	42	,323		

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Total	24,310	45			

a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8. Dedicação dos líderes à inovação e os recursos disponíveis., 7.1. Dedicação dos líderes à inovação, 9.1. Recursos disponíveis1

Coeficientes[a]

	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim. inf.**	**Lim. Sup.**
(Constante)	1,527	3,032		,504	,617	-4,592	7,645
7.1. Dedicação dos líderes á inovação	,177	,690	,169	,256	,799	-1,216	1,570
9. 1. Recursos Disponíveis1	,154	,776	,163	,198	,844	-1,413	1,721
8.1 Dedicação dos líderes à inovação e os recursos disponíveis	,055	,173	,388	,316	,754	-,295	,404

a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva

Output SPSS adaptado.

Embora os modelos de regressão tenham apresentado resultados significativos, as variáveis moderadoras observadas não demonstraram uma relação significativa com a variável dependente. Assim, não se pode afirmar que a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva é moderada pelo ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis, uma vez que os coeficientes de regressão não são significativos e os intervalos de confiança incluem o zero. A hipótese "H1a" desta investigação não foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.3 Regressão Linear H2.

Quanto à hipótese H2 - *a adaptação ágil às mudanças impulsiona a criação e manutenção de vantagens competitivas*, os resultados da análise de regressão linear confirmam esta relação de forma significativa. A análise mostra que a dedicação dos líderes à inovação explica 46,1% da variação na vantagem competitiva. O valor da ANOVA é inferior a 0,001 e indica uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis, o que permite rejeitar a hipótese nula (H0). O coeficiente de regressão para

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

a variável "adaptação ágil às mudanças" é de 0,801, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre 0,538 e 1,064 (não inclui o zero). O coeficiente positivo de 0,80, com o p-value < 0,001 sugere uma relação direta, à medida que a adaptação ágil aumenta, a vantagem competitiva também tende a aumentar. Estas e outras observações podem ser verificadas na tabela 7 abaixo.

Tabela 7. Teste de regressão linear H2.

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,679[a]	,461	,449	,54581
a. Preditores: (Constante), 7.2. Adaptação ágil às mudanças.				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	11,202	1	11,202	37,601	<,001
Resíduo	13,108	44	,298		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 7.2. Adaptação ágil às mudanças.					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	B	Erro Erro	Beta	t	**p-value**	**Lim. Inf.**	**Lim. Sup.**
(Constante)	,590	,546		1,080	,286	-,511	1,690
7.2. Adaptação ágil às mudanças	,801	,131	,679	6,132	<,001	,538	1,064
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Considerando os critérios de p-value, os coeficientes de regressão e intervalos de confiança utilizados na análise estatística desta investigação, rejeita-se a hipótese nula (H0). Isto significa que a adaptação ágil às mudanças impulsiona a criação e manutenção da vantagem competitiva. A hipótese "H2" desta investigação foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

4.2.4 Regressão Linear H2a.

Para a hipótese H2a - *a relação entre a adaptação ágil às mudanças e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis*, os resultados da análise de regressão para a variável moderadora "ambiente organizacional", apresentaram um R quadrado de 0,466, sugerindo que aproximadamente 46,6% da variação na vantagem competitiva pode ser explicada pela adaptação ágil às mudanças e pelo ambiente organizacional. A análise ANOVA mostra um valor F de 12,205 com um p-value inferior a 0,001, o que confirma que o modelo é significativo e permite a rejeição da hipótese nula (H0). Ao examinar os coeficientes de regressão, observa-se que o coeficiente para a "adaptação ágil às mudanças" é de 1,103, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre 0,086 e 2,121 (não inclui zero). O coeficiente para o "ambiente organizacional" é de 0,181, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre −0,739 e 1,101(inclui o zero) e um p-value de 0,693. O coeficiente de interação entre a "adaptação ágil às mudanças e o ambiente organizacional" é de −0,062, com um p-value de 0,588, o que não é significativo por ser maior que 0,05 e um intervalo de confiança de 95%, que varia entre −0,291 e 0,167 (inclui o zero). A tabela 8 abaixo apresenta de forma detalhada as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 8. Teste de regressão linear H2a - variável moderadora (ambiente organizacional).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,682[a]	,466	,428	,55608
a. Preditores: (Constante), 8.2. Adaptação ágil às mudanças e o ambiente organizacional., 7.2. Adaptação ágil às mudanças, 9.2. Ambiente Organizacional2				
ANOVA[a]				

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Regressão	11,322	3	3,774	12,205	<,001
Resíduo	12,987	42	,309		
Total	24,310	45			

a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.2. Adaptação ágil às mudanças e o ambiente organizacional., 7.2. Adaptação ágil às mudanças, 9.2. Ambiente Organizacional2

Coeficientes[a]

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim. Inf.**	**Lim. Sup.**
(Constante)	-,341	1,711		-,199	,843	-3,795	3,113
7.2. Adaptação ágil às mudanças	1,103	,504	,935	2,189	,034	,086	2,121
9.2. Ambiente Organizacional2	,189	,456	,218	,397	,693	-,739	1,121
8. 2. Adaptação ágil às mudanças o e o ambiente organizacional	-,062	,114	-,468	-,547	,588	-,291	,167

a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva

Output SPSS adaptado.

No segundo modelo, que analisou os recursos disponíveis como moderador, os resultados da análise de regressão sugerem que a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva é influenciada pelas variáveis analisadas, com uma correlação moderada de R=0,726. O modelo explica 52,6% da variação na vantagem competitiva, mas ao ajustar para o número de preditores, esse valor cai para 49,3%. Apesar do modelo ser considerado significativo (F=15,561, p < 0,001), os coeficientes individuais da adaptação ágil às mudanças (B = −0,484, p = 0,520), dos recursos disponíveis (B = −0,889, p = 0,202) e da interação entre a adaptação ágil às mudanças e os recursos disponíveis (B = 0,273, p = 0,116) não foram estatisticamente significativos, com todos os valores acima de p-value acima de 0,05, e todos os intervalos de confiança incluem o zero, o que sugere que não há evidências fortes o suficiente para afirmar que existe um efeito ou diferença estatisticamente significativa. A tabela 9 abaixo apresenta as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tabela 9. Teste de regressão linear H2a - variável moderadora (recursos disponíveis).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,726[a]	,526	,493	,52355
a. Preditores: (Constante), 8.3. Adaptação ágil às mudanças e os recursos disponíveis., 7.2. Adaptação ágil às mudanças, 9.3. Recursos Disponíveis2				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	12,797	3	4,266	15,563	<,001
Resíduo	11,512	42	,274		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.3. Adaptação ágil às mudanças e os recursos disponíveis., 7.2. Adaptação ágil às mudanças, 9.3. Recursos Disponíveis2					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim. inf.**	**Lim. Sup.**
(Constante)	4,838	2,947		1,642	,108	-1,109	10,785
7.2. Adaptação ágil às mudanças	-484	,747	-,411	-,649	,520	-1,991	1,023
9.3. Recursos Disponíveis2	-,889	,686	-941	-1,296	,202	-2,275	,489
8. 3. Adaptação ágil às mudanças e os recursos disponíveis	,273	,170	1,827	1,607	,116	-,070	,617
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Embora os modelos de regressão tenham apresentado resultados significativos, as variáveis moderadoras observadas não evidenciaram uma relação relevante com a variável dependente, dado que os coeficientes de regressão não são significativos e os intervalos de confiança incluem o zero. Assim, não é possível afirmar que a relação entre a adaptação ágil às mudanças e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e pelos recursos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

disponíveis. A hipótese "H2a" desta investigação não foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.5 Regressão Linear H3.

Relativamente à hipótese de investigação (H3), que propõe que *um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua impacta de forma positiva a criação e a manutenção da vantagem competitiva*, os resultados da análise de regressão linear confirmam esta relação de forma significativa. A análise mostra que a aprendizagem contínua explica 17,3% da variação na vantagem competitiva. O valor da ANOVA é de 0,04, inferior a 0,05, o que indica uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis e permite rejeitar a hipótese nula (H0). O coeficiente de regressão para a variável "aprendizagem contínua" é de 0,467, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre 0,156 e 0,777, o que não inclui o zero e reforça a relevância da relação entre as variáveis. O coeficiente positivo e um p-value < 0,05 sugere uma relação significativa. À medida que aumenta a aprendizagem contínua, aumenta também a vantagem competitiva. A tabela 10 abaixo apresenta um resumo do modelo, a variância (ANOVA), os coeficientes das variações e as tendências encontradas.

Tabela 10. Teste de regressão linear H3.

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,416[a]	,173	,154	,67606
a. Preditores: (Constante), 7.3. Aprendizagem contínua				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	4,199	1	4,199	9,187	,004
Resíduo	20,111	44	,457		
Total	24,310	45			

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	1,906	,666		2,862	,006	,564	3,248
7.3. Aprendizagem contínua	,467	,154	,416	3,031	,004	,156	,777
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Considerando os critérios de p-value, os coeficientes de regressão e intervalos de confiança utilizados na análise estatística desta investigação, rejeita-se a hipótese nula (H0). Isto significa que um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua impacta de forma positiva a criação e a manutenção da vantagem competitiva. A hipótese "H3" desta investigação foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.6 Regressão Linear H3a.

Ao verificar a hipótese H3a - *a relação entre um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis*, o modelo que considerou o ambiente organizacional como um fator moderador apresentou uma correlação moderada (R = 0,428) e um R^2 de 18,3%, o que indica que essa variável explica uma pequena parte da variação na vantagem competitiva. A análise ANOVA mostra um valor F de 3,131 e um p-value de 0,035. Ao examinar os coeficientes de regressão, observa-se que o coeficiente para a "aprendizagem contínua é de 0,215, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre −0,646 e 1,076 (que inclui zero) e um p-value de 0,617. O coeficiente para o "ambiente organizacional" é de −0,334, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre -1,327 e 0,658 (que inclui o zero) e um p-value de 0,501. O coeficiente de interação entre a "aprendizagem contínua e o ambiente organizacional" é de 0,083, com um p-value de 0,476 e um

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

intervalo de confiança de 95%, que varia entre −0,150 e 0,317 (que inclui o zero). Os coeficientes individuais para a aprendizagem contínua e para o ambiente organizacional não foram significativos, assim como os coeficientes de interação entre os dois. A tabela 11 abaixo apresenta de forma detalhada as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 11. Teste de regressão linear H3a - variável moderadora (ambiente organizacional).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,428[a]	,183	,124	,68776
a. Preditores: (Constante), 8.4. Aprendizagem contínua e o ambiente organizacional., 7.3. Aprendizagem contínua, 9.4. Ambiente Organizacional3				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	4,443	3	1,481	3,131	,035
Resíduo	19,866	42	,473		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.4. Aprendizagem contínua e o ambiente organizacional., 7.3. Aprendizagem contínua, 9.4. Ambiente Organizacional3					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	2,853	1,492		1,912	,063	-,158	5,864
7.3. Aprendizagem Contínua	,215	,427	,191	,504	,617	-,646	1,076
9.4. Ambiente organizacional3	-,334	,492	-,474	-,680	-510	-1,327	,658
8.4. Aprendizagem contínua e o ambiente organizacional	,083	,116	,671	,719	,476	-,150	,317
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Quando os recursos disponíveis foram considerados como fator moderador da relação, o modelo mostrou uma correlação um pouco mais forte (R = 0,492) e um R^2 de 24,2%, sugerindo uma explicação ligeiramente maior da variação na vantagem competitiva. A análise ANOVA apresentou um valor F de 4,479 e um p-value de 0,008. Os coeficientes de regressão da aprendizagem contínua (B = −0,162, p = 0,681), dos recursos disponíveis (B = −0,223, p = 0,623) e da interação entre essas duas variáveis (B = 0,114, p = 0,287) não foram estatisticamente significativos. Com todos os valores de p-value acima de 0,05 e todos os intervalos de confiança incluem o zero. A tabela 12 abaixo apresenta os dados relevantes desta análise.

Tabela 12. Teste de regressão linear H3a - variável moderadora (recursos disponíveis).

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,492[a]	,242	,188	,66220

a. Preditores: (Constante), 8.5. Aprendizagem contínua e os recursos disponíveis., 7.3. Aprendizagem contínua, 9.5. Recursos Disponíveis3

ANOVA[a]

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Regressão	5,892	3	1,964	4,479	,008
Resíduo	18,417	42	,439		
Total	24,310	45			

a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.5. Aprendizagem contínua e os recursos disponíveis., 7.3. Aprendizagem contínua, 9.5. Recursos Disponíveis3

Coeficientes[a]

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	B	Erro Erro	Beta	t	p-value	Lim inf.	Lim Sup.
(Constante)	3,466	1,384		2,505	,016	,674	6,259
7.3. Aprendizagem Contínua	-,162	,393	-,145	-,413	,681	-,956	,631
9.5. Recursos Disponíveis3	-223	,451	-,316	-,495	,623	-1,133	,687
8. 5. Aprendizagem contínua e os recursos disponíveis	,114	,106	,918	1,078	,287	-,099	,327

a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Output SPSS adaptado

Embora esta análise tenha identificado uma relação entre a aprendizagem contínua e a vantagem competitiva, os resultados mostram que essa relação não é significativamente moderada pelo ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis. A hipótese "H3a" desta investigação não foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.7 Regressão Linear H4.

Para a hipótese H4 - *a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho impacta de forma positiva a criação e manutenção de vantagens competitivas*, os resultados apresentaram um valor de R^2 de 0,085, o que significa uma baixa explicação do efeito da partilha de conhecimento na vantagem competitiva. A análise ANOVA apresentou um valor F de 4,065 e o p-value é exatamente 0,050, que em termos precisos, fica no limite da significância. Dado que o critério estabelecido é 5% ($\alpha = 0,05$), não se rejeita a hipótese nula (H0), uma vez que o p-value não está claramente abaixo de 0,05. O coeficiente de regressão para a variável "partilha de conhecimento" é de 0,240, com um intervalo de confiança de 95%, que varia entre 0,00 e 0,480. Apesar do coeficiente de regressão ser positivo (B = 0,240), o que indicaria que à medida que a partilha de conhecimento aumenta, a vantagem competitiva também tende a aumentar. Este coeficiente, com o p-value marginalmente significativo (0,050), sugere que a relação entre as variáveis não pode ser considerada significativamente forte. Os dados mencionados para a análise desta hipótese estão resumidos na tabela 13 a seguir.

Tabela 13. Teste de regressão linear H4.

Resumo do modelo

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,291[a]	,085	,064	,71118

a. Preditores: (Constante), 7.4. Partilha de conhecimento

ANOVA[a]

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Regressão	2,056	1	2,056	4,065	,050 b
Resíduo	22,254	44	,506		
Total	24,310	45			

a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 7.4. Partilha de conhecimento

Coeficientes[a]

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	B	Erro Erro	Beta	t	p-value	Lim inf.	Lim Sup.
(Constante)	2,919	,499		5,849	<,001	1,913	3,924
7.4. Partilha de conhecimento	,240	,119	,291	2,016	,050	0,000	0,480

a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva

Output SPSS adaptado.

Embora o coeficiente de regressão tenha sido positivo, o intervalo de confiança incluiu o zero e o p-value foi marginalmente significativo (0,050), o que não permite rejeitar a hipótese nula (H0). No entanto, não é possível afirmar que a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho impacta de forma positiva a criação e manutenção de vantagens competitivas. A hipótese "H4" desta investigação não foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.8 Regressão Linear H4a.

Aa hipótese H4a - *a relação entre a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pela cultura organizacional e pelos recursos disponíveis*, quanto à moderação pelo ambiente organizacional, a análise apresentou um R^2 de 0,186, o que indica que 18,6% da variação na vantagem competitiva pode ser explicada pelas variáveis analisadas. A análise ANOVA mostra um valor F de 3,199 e um p-value de 0,033. Ao examinar os

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

coeficientes de regressão, nota-se que nem a partilha de conhecimento (B = −0,215, p = 0,486) nem o ambiente organizacional (B = 0,398, p = 0,400) mostraram efeitos significativos, assim como a interação entre essas variáveis também não foi significativa (B = 0,015, p = 0,873). Os valores de p-value são acima de 0,05 e todos os intervalos de confiança incluem o zero, o que sugere que não há evidências fortes o suficiente para afirmar que existe um efeito ou diferença estatisticamente significativa. A tabela 14 abaixo apresenta as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 14. Teste de regressão linear H4a - variável moderadora (ambiente organizacional).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,431[a]	,186	,128	,68640
a. Preditores: (Constante), 8.6. Partilha de conhecimento e o ambiente organizacional., 7.4. Partilha de conhecimento, 9.6. Ambiente Organizacional4				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	4,522	3	1,507	3,199	,033 b
Resíduo	19,788	42	,471		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.6. Partilha de conhecimento e o ambiente organizacional., 7.4. Partilha de conhecimento, 9.6. Ambiente Organizacional4					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	2,988	1,092		2,735	,009	,784	5,193
7.4. Partilha de conhecimento	-,215	,306	-,261	-,703	,486	-,833	,402
9.6. Ambiente organizacional4	,398	,468	,513	,850	,400	-,546	1,341
8.6. Partilha de conhecimento e o ambiente organizacional	,015	,093	,127	,161	,873	-,172	202
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Output SPSS adaptado.

Quanto à moderação pelos recursos disponíveis, o modelo apresentou um R^2 de 0,254, que explica 25,4% da variação na vantagem competitiva. A análise ANOVA apresentou um valor F de 4,761 e um p-value de 0,006. Entretanto, os coeficientes de regressão da partilha de conhecimento (B = −0,330, p = 0,285), dos recursos disponíveis (B =0,127, p = 0,693) e da interação entre essas duas variáveis (B = 0,087, p = 0,291) não foram estatisticamente significativos. Todos os valores de p-value são acima de 0,05 e todos os intervalos de confiança incluem o zero. A tabela 15 abaixo apresenta as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 15.Teste de regressão linear H4a - variável moderadora (recursos disponíveis).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,504[a]	,254	,200	,65721
a. Preditores: (Constante), 8.7. Partilha de conhecimento e os recursos disponíveis., 7.4. Partilha de conhecimento, 9.7. Recursos Disponíveis4				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	6,169	3	2,056	4,761	,006 b
Resíduo	18,142	42	,432		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.7. Partilha de conhecimento e os recursos disponíveis., 7.4. Partilha de conhecimento, 9.7. Recursos Disponíveis4					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	3,214	,986		3,259	,002	1,224	5,204
7.4. Partilha de conhecimento	-,330	,304	-,339	-,1,084	,285	-,944	,284
9.7. Recursos Disponíveis4	,127	,320	,153	,397	,693	-,520	,774
8.7. Partilha de conhecimento e os recursos disponíveis	,087	,081	,663	1,069	,291	-,077	,251

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva

Output SPSS adaptado.

Apesar dos modelos estatísticos tenham demonstrado inicialmente que tanto o ambiente organizacional quanto os recursos disponíveis explicam uma parte da variação na vantagem competitiva, as variáveis moderadoras observadas não evidenciaram uma relação relevante com a variável dependente. Os coeficientes de regressão não são significativos e todos os intervalos de confiança incluem o zero. No entanto, não é possível afirmar que a relação entre a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pela cultura organizacional e pelos recursos disponíveis. A hipótese "H4a" desta investigação não foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.9 Regressão Linear H5.

Na análise da hipótese H5 - *o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho contribui de forma positiva para a criação e manutenção de vantagens competitivas*, os resultados indicam que o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho explica 21,1% da variação na conquista da vantagem competitiva. O valor da ANOVA é igual a 0,001, que indica uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis e que permite rejeitar a hipótese nula (H0). O coeficiente de regressão para a variável “criatividade e geração de ideias” é de 0,396, com um p-value de 0,001 e um intervalo de confiança de 95%, que varia entre 0,163 e 0,629. A tabela 16 abaixo apresenta um resumo do modelo, a variância (ANOVA), os coeficientes das variações e as tendências encontradas.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tabela 16. Teste de regressão linear H5.

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,459[a]	,211	,193	,66032
a. Preditores: (Constante), 7.5. Criatividade e geração de ideias				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	5,125	1	5,125	11,753	,001 b
Resíduo	19,185	44	,436		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 7.5. Criatividade e geração de ideias					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	2,316	,473		4,897	<,001	1,363	3,269
7.5. Criatividade e geração de ideias	,396	,116	,459	3,428	,001	,163	,629
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Considerando os critérios de p-value, os coeficientes de regressão e intervalos de confiança utilizados na análise estatística desta investigação, rejeita-se a hipótese nula (H0). Isto significa que o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho contribui de forma positiva para a criação e manutenção de vantagens competitivas. A hipótese "H5" desta investigação foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.10 Regressão Linear H5a.

Para a hipótese H5a - *a relação entre o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis*, quanto à moderação pelo ambiente organizacional, o modelo apresentou um R^2 de 0,240, o que indica que

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

24% da variação na vantagem competitiva pode ser explicada pelas variáveis analisadas. A análise ANOVA mostra um valor F de 4,410 e um p-value de 0,009. Ao analisar os coeficientes de regressão, nota-se que nem a criatividade e a geração de ideias (B = 0,016, p = 0,961) nem o ambiente organizacional (B = −0,263 p = 0,64) apresentaram resultados significativos, assim como a interação entre essas variáveis também não foi significativa (B = 0,094, p = 0,274). Todos os valores de p-value são acima de 0,05 e todos os intervalos de confiança incluem o zero, o que sugere a falta de evidências fortes o suficiente para afirmar que existe um efeito ou diferença estatisticamente significativa. A tabela 17 abaixo apresenta as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 17. Teste de regressão linear H5a - variável moderadora (ambiente organizacional).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,489[a]	,240	,185	,66343
a. Preditores: (Constante), 8.8. Criatividade/geração de ideias e o ambiente organizacional., 7.5. Criatividade/geração de ideias, 9.8. Ambiente Organizacional5				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	5,824	3	1,941	4,410	,009 b
Resíduo	18,486	42	,440		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.8. Criatividade/geração de ideias e o ambiente organizacional., 7.5. Criatividade/geração de ideias, 9.8. Ambiente Organizacional5					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	3,316	1,035		3,203	,003	1,227	5,405
7.5. Criatividade e geração de ideias	,016	,323	,018	,049	,961	-,637	,669
9.8. Ambiente organizacional5	-,263	,356	-,369	-,739	,464	-,980	,455
8.8. Criatividade/geração de ideias e o ambiente organizacional	,094	,085	,807	1,108	,274	-,077	,266

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva

Output SPSS adaptado.

Quanto à moderação pelos recursos disponíveis, o modelo apresentou um R^2 de 0,231, que explica 23,1% da variação na vantagem competitiva. A análise ANOVA apresentou um valor F de 4,201 e um p-value de 0,011. Os coeficientes de regressão da Criatividade e geração de ideias (B = 0,341, p = 0,304), dos recursos disponíveis (B = −0,349, p = 0,358) e da interação entre essas duas variáveis (B = −0,055, p = 0,534) não foram estatisticamente significativos. Todos os valores de p-value são acima de 0,05 e todos os intervalos de confiança incluem o zero. A tabela 18 abaixo apresenta as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 18. Teste de regressão linear H5a - variável moderadora (recursos disponíveis).

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,480[a]	,231	,176	,66724

a. Preditores: (Constante), 8.9. Criatividade/geração de ideias e os recursos disponíveis., 7.5. Criatividade/geração de ideias, 9.10. Recursos Disponíveis5

ANOVA[a]

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Regressão	5,611	3	1,870	4,201	,011 b
Resíduo	18,699	42	,445		
Total	24,310	45			

a. Preditores: (Constante), 8.9. Criatividade/geração de ideias e os recursos disponíveis., 7.5. Criatividade/geração de ideias, 9.10. Recursos Disponíveis5

Coeficientes[a]

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	B	Erro Erro	Beta	t	p-value	Lim inf.	Lim Sup.
(Constante)	3,014	1,087		2,773	,008	,820	5,207
7.5. Criatividade/geração de ideias	,341	,328	,396	1,041	,304	-,321	1,004
9.10. Recursos Disponíveis5	-,349	,375	-,447	,930	,358	-1,105	,408

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

8.9. Criatividade/geração de ideias e os recursos disponíveis	,055	,088	,449	,627	,534	-,123	,234
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Apesar dos modelos estatísticos terem demonstrado que tanto o ambiente organizacional quanto os recursos disponíveis explicam uma parte da variação na vantagem competitiva, as variáveis moderadoras observadas não evidenciaram uma relação relevante com a variável dependente, uma vez que os coeficientes de regressão não são significativos e todos os intervalos de confiança incluem o zero. No entanto, não é possível afirmar que a relação entre o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis. A hipótese "H5a" desta investigação não foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

4.2.11 Regressão Linear H6.

Em relação à hipótese de investigação (H6), que sugere que *a medição e gestão de indicadores de inovação são essenciais para fortalecer uma cultura de inovação e, por conseguinte, impulsionar a vantagem competitiva*, os resultados da análise de regressão linear confirmam esta relação de forma significativa. A análise mostra que a medição e gestão de indicadores de inovação explica 23,8% da variação na vantagem competitiva. A análise ANOVA apresentou um valor F de 13,777 e um p-value inferior a 0,001, que indica uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis e permite rejeitar a hipótese nula (H0). O coeficiente de regressão para a variável "medição e gestão de indicadores de inovação" é de 0,401, com um intervalo de confiança de 95% que varia entre 0,183 e 0,619, o que não inclui o zero e reforça a relevância da relação entre as duas variáveis. A tabela 19 abaixo apresenta um resumo

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

do modelo, a variância (ANOVA), os coeficientes das variações e as tendências encontradas.

Tabela 19. Teste de regressão linear H6.

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,488[a]	,238	,221	,64866
a. Preditores: (Constante), 7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação.				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	5,797	1	5,797	13,777	<001 b
Resíduo	18,513	44	,421		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação.					

Coeficientes[a]							
	Coeficientes não padronizados		**Coeficientes padronizados**			**95% inter. de Confiança para B**	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	2,425	,409		5,923	<,001	1,600	3,250
7.5. Criatividade e geração de ideias	,401	,118	,488	3,712	<,001	,183	,619
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Considerando os critérios de p-value, os coeficientes de regressão e intervalos de confiança utilizados na análise estatística desta investigação, rejeita-se a hipótese nula (H0). Isto significa que a medição e a gestão dos indicadores de inovação são essenciais para fortalecer uma cultura de inovação e, por conseguinte, impulsionar a vantagem competitiva. A hipótese "H6" desta investigação foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

4.2.12 Regressão Linear H6a.

Referente à hipótese H6a - *a relação entre medir e gerir indicadores de inovação e impulsionar a vantagem competitiva é moderada pela eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho e recursos disponíveis*, quanto à moderação pelo ambiente organizacional, o modelo apresentou um R^2 de 0,260, sugerindo que 26% da variação na vantagem competitiva pode ser explicada pelas variáveis analisadas. A análise ANOVA apresentou um valor F de 4,927 e um p-value de 0,005. Ao analisar os coeficientes de regressão, nota-se que nem a medição e gestão dos indicadores de inovação (B = 0,522, p = 0,325) nem a eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho (B = −0,604 p = 0,280) apresentaram resultados significativos, assim como a interação entre essas variáveis também não foi significativa (B = 0,077, p = 0,389). Todos os valores de p-value são acima de 0,05 e todos os intervalos de confiança para essas variáveis incluem o zero. Segundo a análise, não há evidências fortes o suficiente para afirmar que existe um efeito ou diferença estatisticamente significativa. A tabela 20 abaixo apresenta as principais variáveis analisadas e as suas respetivas correlações.

Tabela 20. Teste de regressão linear H6a - variável moderadora (eficácia dos sistemas de medição e gestão do desempenho).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,510[a]	,260	,207	,65432
a. Preditores: (Constante), 8.11. Interação entre a medição e gestão dos indicadores da inovação e a eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho., 7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação, 8.10. Eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho.				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	6,328	3	2,109	4927	,005 b
Resíduo	17,982	42	,428		
Total	24,310	45			
a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.11. Interação entre a medição e gestão dos indicadores da inovação e a eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho., 7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação, 8.10. Eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho.					

Coeficientes[a]

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	3,043	,989		3,078	,004	1,048	5,038
7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação	,522	,524	,635	,996	,325	-,535	1,578
8.10. Eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho.	-,04	,552	-,827	-,1,095	,280	-1,717	,509
8.11. Interação entre a medição e gestão dos indicadores da inovação e a eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho	,077	,089	,675	,870	,389	-,102	,257
a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva							

Output SPSS adaptado.

Quanto se considera os recursos disponíveis, o modelo apresentou uma um R^2 de 0,342 que explica 34,2% da variação na vantagem competitiva. A análise ANOVA apresentou um valor F de 7,277 e um p-value < 0,001. Os coeficientes de regressão da medição e gestão dos indicadores da inovação (B = −0,178, p = 0,05), dos recursos disponíveis (B = −0,048, p = 0,865) e da interação entre as duas variáveis (B = −0,086, p = 0,296) não foram estatisticamente significativos. Todos os valores de p-value são acima de 0,05 e todos os intervalos de confiança incluem o zero. A tabela 21 abaixo, ilustra de forma detalhada os resultados da regressão linear para a hipótese analisada.

Tabela 21. Teste de regressão linear H6a - variável moderadora (recursos disponíveis).

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	,585[a]	,342	,295	,61713
a. Preditores: (Constante), 8.12. Interação entre a medição e gestão dos indicadores da inovação e os recursos disponíveis., 9.11. Recursos Disponíveis6, 7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação.				

ANOVA[a]					
Modelo	**Soma dos Quadrados**	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**p-value**
Regressão	8,314	3	2,771	7,277	<,001 b
Resíduo	15,996	42	,381		
Total	24,310	45			

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

a. Variável Dependente: 7. Vantagem competitiva b. Preditores: (Constante), 8.12. Interação entre a medição e gestão dos indicadores da inovação e os recursos disponíveis., 9.11. Recursos Disponíveis6, 7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação.

Coeficientes[a]

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95% inter. de Confiança para B	
Modelo 1	**B**	**Erro Erro**	**Beta**	**t**	**p-value**	**Lim inf.**	**Lim Sup.**
(Constante)	3,115	,969		3,215	,003	1,159	5,070
7.6. Medição e gestão dos indicadores de inovação	-,178	,342	-,217	-,521	,605	-,868	,512
9.11. Recursos Disponíveis6	,048	,279	,006	,171	,865	-,514	,610
8.12. Interação entre a medição e gestão dos indicadores da inovação e os recursos disponíveis.	,086	,081	,715	1,058	,296	-0,78	,249

a. Variável Dependente: 7. Vantagem Competitiva

Output SPSS adaptado.

Apesar dos modelos estatísticos terem demonstrado que tanto o ambiente organizacional quanto os recursos disponíveis explicam uma parte da variação na vantagem competitiva, as variáveis moderadoras observadas não evidenciaram uma relação relevante com a variável dependente. Os coeficientes de regressão não são significativos e todos os intervalos de confiança incluem o zero. No entanto, não se pode afirmar que a relação entre medir e gerir os indicadores de inovação e impulsionar a vantagem competitiva, é moderada pela eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho e pelos recursos disponíveis. A hipótese "H6a" desta investigação não foi confirmada e validada pelos critérios da análise estatística.

Em síntese, a análise de regressão linear demonstra que os determinantes da cultura de inovação: a liderança dedicada à inovação (H1), a adaptação ágil às mudanças (H2), um ambiente de trabalho que fomenta aprendizagem contínua (H3), o estímulo à criatividade e à geração de ideias (H5) e a medição e a gestão dos indicadores da inovação (H6) são fundamentais para a criação e manutenção da vantagem competitiva nas organizações. Todas essas hipóteses foram confirmadas e validadas pelos critérios de análise estatística aplicados nesta investigação. Por outro lado, a partilha de conhecimento (H4) não teve um impacto significativo na criação e manutenção da vantagem competitiva, assim como as outras hipóteses que sugeriram

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

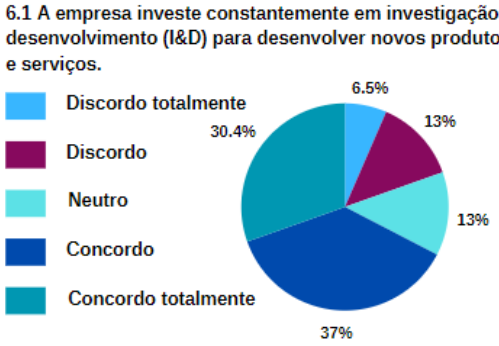
a moderação da relação desses determinantes com a vantagem competitiva pelo ambiente organizacional, recursos disponíveis e a eficácia dos sistemas de medição e gestão do desempenho. As hipóteses H1a, H2a, H3a, H4, H4a, H5a e H6a foram rejeitadas, pois os resultados não demonstraram significância estatística de acordo com todos os critérios adotados nesta investigação.

4.3 Estratégias

Durante a análise das estratégias competitivas adotadas pelas empresas, foram examinadas três abordagens principais: inovação e desenvolvimento, custo e eficiência, e relacionamento e serviço. Cada uma destas estratégias foi avaliada com base em questões específicas, cujas respostas fornecem uma visão clara do foco estratégico da organização.

Relativamente à primeira estratégia abordada, ***inovação e desenvolvimento***, os resultados das questões de investigação mostram que 67,4% dos inquiridos concordam que a empresa investe regularmente em investigação e desenvolvimento (questão 6.1) e 78,2% afirmam que a empresa está sempre a procurar inovações (questão 6.2). As figuras 2 e 3 abaixo ilustram a distribuição das respostas dos inquiridos relativamente às duas questões sobre a estratégia de inovação e desenvolvimento.

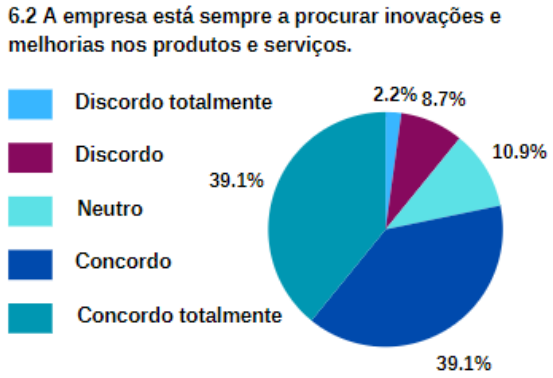
Figura 2. Questão 6.1 – Estratégia competitiva (Inovação e desenvolvimento).



Elaboração própria.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

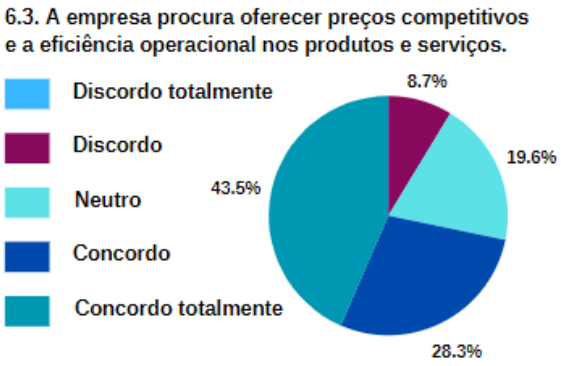
Figura 3. Questão 6.2 – Estratégia competitiva (Inovação e desenvolvimento).



Elaboração própria.

Na segunda estratégia, ***custo e eficiência***, os dados revelam que 71,8% dos inquiridos reconhecem o esforço da empresa em oferecer preços competitivos e a eficiência operacional (questão 6.3). Além disso, 76,1% concordam que a redução de custos e a eficiência operacional são prioridades nas operações da empresa (questão 6.4). As figuras 4 e 5 abaixo ilustram a distribuição das respostas dos inquiridos relativamente às duas questões sobre a estratégia de custo e eficiência.

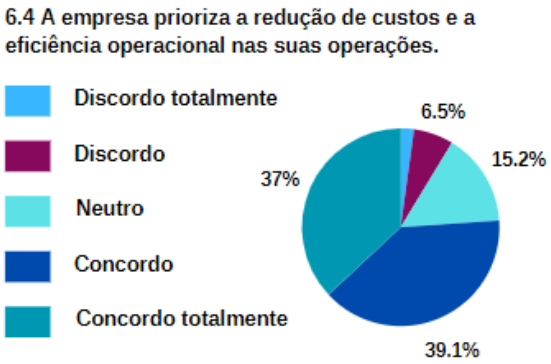
Figura 4. Questão 6.3 – Estratégia competitiva (Custo e eficiência).



Elaboração própria.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

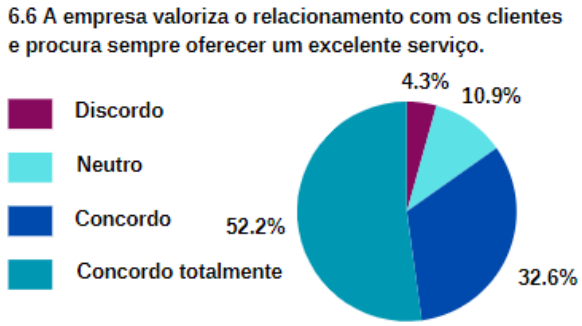
Figura 5. Questão 6.4 – Estratégia competitiva (Custo e eficiência).



Elaboração própria.

Por fim, na última estratégia, ***relacionamento e serviço***, os resultados são particularmente positivos nesta área, com 82,6% dos inquiridos a afirmar que a empresa se destaca pela qualidade do atendimento ao cliente (questão 6.5) e 84,8% a concordar que a empresa valoriza o relacionamento com os clientes e se esforça para oferecer um excelente serviço (questão 6.6). As figuras 6 e 7 abaixo ilustram a distribuição das respostas dos inquiridos relativamente às duas questões sobre a estratégia de relacionamento e serviço.

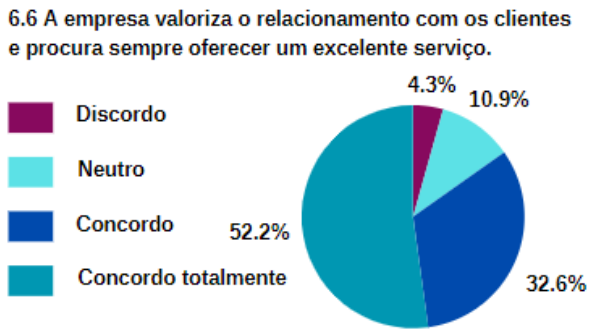
Figura 6.Questão 6.5 – Estratégia competitiva (Relacionamento e serviço).



Elaboração própria.

Figura 7.Questão 6.6 – Estratégia competitiva (Relacionamento e serviço).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt



Elaboração própria.

Os resultados evidenciam um forte compromisso das empresas com as suas estratégias competitivas, desde a inovação e o desenvolvimento, o custo e a eficiência operacional até ao relacionamento e serviço. As altas taxas de concordância entre os inquiridos refletem que as organizações estão atentas às necessidades do mercado, procuram investir na investigação e o desenvolvimento (I&D), otimizar custos e priorizar a qualidade no relacionamento com os clientes. Isso reflete uma abordagem integrada e consistente que poderá sustentar a competitividade no ambiente de negócios.

4.4 Discussão

Nesta secção, discute-se os resultados obtidos nesta investigação, abordando as diversas hipóteses enunciadas para a análise da relação entre os determinantes da cultura de inovação e a criação e manutenção da vantagem competitiva. Os resultados de cada hipótese serão explorados em subsecções específicas que permitem uma compreensão clara dos resultados e das suas implicações.

4.4.1 Discussão hipótese H1

A análise demonstra que a dedicação dos líderes à inovação é relevante para a criação e manutenção da vantagem competitiva, o que explica 29,2% da variação nessa

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

variável. A correlação positiva moderada (R = 0,540) sugere que, apesar da liderança inovadora ser um determinante crucial, ela não é o único que determina a criação e a manutenção da vantagem competitiva. O estudo de Delhi (2024) também aponta uma variação de 29,2%, o que pode ser atribuído à eficácia com que os líderes promovem e apoiam a inovação dentro das organizações. Além disso, Hidayat, Princes, Eni & Danang (2024) sustentam que as capacidades inovadoras são responsáveis por 29,2% na variação da vantagem competitiva da empresa XYZ, o que reforça a relevância de integrar estratégias de liderança e inovação para alcançar melhores resultados. O resultado da nossa investigação é consistente com os estudos realizados por Sutiyatno, Santoso & Susilo (2022) e Menon, Yadav & Chopra (2023), que enfatizam o papel fundamental da liderança inovadora na promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação. No entanto, a correlação observada demonstra que apesar da liderança dedicada à inovação ser indispensável, outros determinantes também possuem um papel significativo na criação e manutenção da vantagem competitiva.

De acordo com a revisão da literatura sobre a liderança dedicada à inovação na secção 2.7.1, autores como Porter (1985) e Christensen (1997) realçam a inovação como um dos pilares fundamentais da vantagem competitiva, especialmente quando dirigidas por líderes que promovem inovações disruptivas. Essa perspetiva também é corroborada pelo estudo de Prahalad, Hamel & Mehrotra (2014), ao confirmar que líderes comprometidos com a inovação são capazes de transformar ideias criativas em vantagens competitivas. Contudo, os dados da nossa investigação, que atribui 29,2% da variação na vantagem competitiva à dedicação dos líderes à inovação, mostram que a liderança inovadora apesar de relevante, é apenas um dos determinantes em consideração. Este parâmetro cria oportunidade para uma crítica construtiva à ideia de que a liderança inovadora seria capaz de assegurar o êxito competitivo das organizações, o que corrobora a visão de Mintzberg (2007), que apresenta uma perspetiva mais ponderada e crítica relativamente à obsessão pela inovação. O autor salienta que uma ênfase excessiva na inovação, sem levar em conta os impactos sociais e ambientais, ou sem uma estratégia de longo prazo bem definida, pode trazer consequências prejudiciais para as empresas e até mesmo causar instabilidade e riscos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

significativos. Além disso, Christensen (2016) alerta para o perigo de as organizações muito focadas na inovação ignorarem mercados estáveis, o que pode resultar em dificuldades competitivas a longo prazo. No entanto, Selman (2002) e Zairi & Al-Mashari (2005) sustentam que a liderança inovadora é fundamental para moldar a cultura organizacional e assegurar que a inovação permeie todas as camadas da organização. Este ponto é coerente com os nossos resultados, uma vez que a liderança dedicada à inovação representa uma parte significativa da variação na vantagem competitiva. Entretanto, é reconhecido que a inovação ao ser considerada pelos líderes organizacionais, deve também ser complementada com uma abordagem estratégica mais abrangente, que inclui a eficiência operacional, o relacionamento com os clientes, a gestão de riscos e outros fatores, conforme apontado por Mumford, Newbold, Fichtel & England (2022).

A revisão da literatura apoia esse resultado, evidenciando a relevância de uma liderança dedicada à inovação, ao mesmo tempo, em que ressalta a necessidade de uma abordagem equilibrada e que leva em consideração outros fatores organizacionais. A crítica de Mintzberg (2007) e Christensen (2016) sublinha os riscos de uma liderança excessivamente focada na inovação, enquanto a literatura de Sutiyatno, Santoso & Susilo (2022) e Prahalad, Hamel & Mehrotra (2014) complementa os resultados ao destacar a relevância da liderança inovadora na vantagem competitiva e também como parte de um conjunto mais amplo de práticas estratégicas.

4.4.2 Discussão hipótese H1a

A hipótese de que o ambiente organizacional e os recursos disponíveis moderam a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva não foi confirmada. O resultado da análise de regressão para essa hipótese entra em contraste com vários estudos, que sugerem que essas duas variáveis moderadoras desempenham um papel fundamental. Estudos como os de Tuna & Yldiz (2022); Ionita (2022); Quan

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Ma (2023) indicam que a relação entre liderança inovadora e vantagem competitiva não é linear, sendo influenciada por fatores do ambiente organizacional, como a disponibilidade de recursos e a capacidade de integrar tecnologias. No entanto, os resultados da regressão linear não apoiam essa perspetiva. Embora a revisão da literatura enfatize a moderação exercida pelo ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis, o resultado da regressão linear para esta hipótese revela que o impacto dessas variáveis não foi estatisticamente significativo. Essa dissonância pode ser explicada por variações no contexto organizacional ou por especificidades das amostras utilizadas na investigação. Tal como evidenciado anteriormente por Tuna & Yldiz (2022), o impacto do ambiente organizacional é mais evidente nas organizações com um nível elevado de maturidade em termos de inovação, algo que pode não ter sido representativo na amostra analisada. Além disso, Almheiri, Romle & Omar (2022) destacam a importância dos estilos de liderança, como transformacional e transacional para a promoção da inovação e a vantagem competitiva, sugerindo que o ambiente organizacional e os recursos disponíveis intensificam esse impacto. Porém, os resultados da presente investigação sugerem que essa moderação não é tão forte como os autores defendem. Pode-se alegar que a dedicação dos líderes à inovação, por si só, tem limites na sua eficácia e que, em alguns casos, os recursos e o ambiente organizacional não são suficientes para moderar essa relação de forma significativa. Isso pode indicar a necessidade de uma abordagem mais holística e que inclua outros fatores.

Apesar da contradição relativamente à relevância do ambiente organizacional e dos recursos disponíveis como moderadores, os resultados estão alinhados com uma parte da literatura que sublinha a complexidade desta relação. Muneeb, Khong, Ennew & Avvari (2019) argumentam que, para que os líderes promovam a inovação de forma eficaz, é necessária uma integração estratégica de competências e recursos. Neste sentido, os resultados sugerem que a dedicação à inovação por parte dos líderes deve ser complementada por outros determinantes em vez de depender apenas de fatores como o ambiente organizacional ou os recursos disponíveis. Liu & Yang (2020) reforçam essa visão ao destacar que a liderança em inovação deve equilibrar interesses

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

empresariais com o progresso social para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Essa perspetiva é coerente com o resultado obtido, uma vez que ao falhar em demonstrar uma moderação significativa por parte do ambiente organizacional e dos recursos disponíveis, a análise sugere que esses elementos por si só não são suficientes. Essa falta de significância pode também ser atribuída a diferentes cenários organizacionais ou à ausência de uma integração estratégica eficaz dos recursos.

De forma geral, este resultado contradiz uma parte da literatura que defende a moderação dessas variáveis, e sugere que embora importantes, podem não ser suficientes para moldar a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e à vantagem competitiva. Assim, uma abordagem mais integrada e estratégica é necessária, levando em consideração outros determinantes internos e externos da organização que podem desempenhar um papel mais direto nessa relação.

4.4.3 Discussão hipótese H2.

Os resultados da análise da hipótese H2 confirmam uma relação significativa entre a adaptação ágil às mudanças e a criação e manutenção da vantagem competitiva, sendo que a adaptação ágil explica 46,1% da variação observada na vantagem competitiva. Este resultado confirma diretamente o que é apresentado na literatura, onde autores como Christopher (2000) sublinham que a agilidade é uma competência organizacional essencial para sobreviver e prosperar num ambiente competitivo, caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis. A análise demonstra que, à medida que a capacidade de adaptação aumenta, a vantagem competitiva também aumenta, confirmando as teorias de Cho, Jung & Kimet (1996), que sublinham a importância de uma resposta rápida e eficaz a mercados em crescimento e impulsionados por produtos e serviços personalizados.

Embora a adaptação ágil tenha sido comprovada e validada pela análise estatística como um determinante crucial, é relevante considerar as críticas de Porter e Collins. Porter (1985) sustenta que a adaptação contínua pode não ser suficiente, se não estiver

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

apoiada numa estratégia clara e bem definida. Segundo a sua perspetiva, somente a flexibilidade não assegura uma vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, seria indispensável um foco estratégico claro e bem definido. Esta crítica é pertinente, pois ao examinar o resultado da presente investigação, a adaptação ágil às mudanças explica uma parcela significativa da variação na vantagem competitiva, mas não representa a totalidade da variação. Isto sugere que apesar da relevância da adaptação ágil às mudanças, fatores como a disciplina e a execução consistente na sustentabilidade, defendidos por Collins (2009) também devem ser ponderados.

Além disso, a perspetiva de Taleb (2012), que critica a adaptação contínua como uma resposta temporária às flutuações de curto prazo, também requer uma certa consideração. Taleb adverte que a adaptação contínua pode ser uma resposta apenas às flutuações de curto prazo e que pode não resultar no sucesso a longo prazo. Portanto, mesmo que a hipótese H2 tenha sido confirmada pelos dados estatísticos, é importante levar em conta o desafio a longo prazo de uma abordagem excessivamente reativa. Dessa forma, a adaptação ágil precisa ser complementada por inovações disruptivas, como sugerido por Christensen (2016).

Por outro lado, é possível discordar parcialmente da visão de Porter e Collins, ao constatar que no atual ambiente de negócios, a velocidade e a capacidade de adaptação ágil são cruciais para manter a relevância no mercado competitivo, como defendido por Jin-Hai, Anderson & Harrison (2003). As organizações devem ser ágeis na adaptação contínua às mudanças tecnológicas, comunicação, logística, fabricação e preferências dos consumidores para se manterem relevantes num mercado altamente competitivo e globalizado (Reeves & Deimler, 2011; Kumkale, 2016; Chychun & Maksymiuk, 2022; Tominc, Oreski & Rozman, 2023).

De forma resumida, os resultados da nossa investigação oferecem suporte à ideia de que a adaptação ágil às mudanças impulsiona a criação e manutenção da vantagem competitiva, como apontado pela confirmação da hipótese H2. Contudo, uma análise mais profunda revela a importância de equilibrar essa adaptação ágil às mudanças com estratégias claras, recursos bem alocados e uma visão de longo prazo. Apesar de a adaptação ser indispensável, especialmente em ambientes dinâmicos, a liderança deve

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

assegurar que essas mudanças sejam direcionadas por inovações sustentáveis, evitando reações imediatas que possam prejudicar o sucesso contínuo da organização.

4.4.4 Discussão hipótese H2a.

A análise de regressão linear referente à hipótese H2a revelou que, apesar de existir uma correlação significativa entre a adaptação ágil às mudanças e a vantagem competitiva, tanto o ambiente organizacional como os recursos disponíveis não tiveram um efeito moderador significativo. Este resultado pode ser analisado sob a perspetiva do conhecimento existente, onde à luz da literatura, Barney (1991) ressalta a relevância dos recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, mas também adverte que a mera disponibilidade desses recursos não garante o êxito. De acordo com Kotler (1996), a criação de uma cultura organizacional favorável à mudança é um ponto crucial para a capacidade de adaptação, pois envolve uma combinação de elementos culturais e estratégicos. A partir do resultado da nossa investigação, pode-se alinhar com a visão de Zykov & Singh (2020), onde eles apontam que fatores psicológicos e culturais, muitas vezes, complicam a capacidade de adaptação das organizações. Mesmo com a disponibilidade de recursos, as interações multiculturais e a resistência à mudança podem gerar barreiras na implementação de práticas ágeis. Este aspeto pode ajudar a entender por que os recursos disponíveis considerados isoladamente não apresentaram um efeito moderador significativo na análise realizada.

Sob outra perspetiva, a abordagem de Barney (1991) e Kotler (1996), que enfatiza a importância dos recursos e do ambiente organizacional na criação e manutenção da vantagem competitiva, revela-se menos aplicável a este contexto específico. Embora esses autores considerem tais fatores como facilitadores, os resultados desta pesquisa demonstram que, quando analisados separadamente, eles não exercem um papel moderador significativo nesta relação. Além disso, Cheng & Chen (2018) e Kodden (2020) mencionam que a adaptação contínua pode ser onerosa e dispendiosa em termos de tempo e recursos. Ainda que a adaptação ágil possa ser vista como uma

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

vantagem em termos teóricos, o seu elevado custo pode limitar os benefícios práticos, sobretudo quando não há um ambiente organizacional de suporte adequado ou recursos bem direcionados. Isso reforça a ideia de que a mera disponibilidade de recursos não é suficiente para moderar essa relação, como apontam os resultados.

Por outro lado, a ausência de uma relação significativa com os recursos disponíveis pode refletir as limitações práticas enfrentadas por muitas organizações. Zentar, Ilahyane & Douari (2020) sublinham as dificuldades em redistribuir os recursos de forma ágil. As organizações com recursos limitados ou mal distribuídos podem encontrar grandes dificuldades para se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, o que impede que a adaptação ágil tenha um impacto consistente. Este resultado sublinha que, apesar de a adaptação ágil ser um fator crucial para a criação e manutenção de vantagens competitivas, a sua eficácia pode ser prejudicada por obstáculos culturais e práticos, que não foram totalmente alcançados por essas variáveis moderadoras. Dessa forma, as organizações devem se concentrar não apenas em adquirir recursos ou criar ambientes de apoio, mas também em superar barreiras culturais e psicológicas internas, promovendo assim uma verdadeira cultura de adaptação.

4.4.5 Discussão hipótese H3.

A análise demonstra que a aprendizagem contínua é relevante para a criação e manutenção da vantagem competitiva, o que explica 17,3% da variação nessa variável. O impacto positivo, embora moderado da aprendizagem contínua reforça a relevância de um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. A constatação empírica de que a aprendizagem contínua possui um impacto positivo na vantagem competitiva é corroborada por diversos estudos. Autores como Weston (2001), Ferigotti (2007), Chanani & Wibowo (2019) e Budhiraja (2021) salientam que a aprendizagem contínua fomenta a inovação e evita a repetição de erros, o que por sua vez, aumenta a eficiência organizacional e a resposta às mudanças do mercado. Segundo Schein (2004), as organizações promovem a

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

colaboração e a partilha de conhecimento resultando na melhoria da capacidade de inovar e consequentemente num maior destaque em mercados competitivos. Além disso, a pesquisa de Castillo-Valero & García-Cortijo (2021) que a aprendizagem contínua não só melhora a inovação, mas também proporciona às organizações as ferramentas necessárias para enfrentar as rápidas transformações do mercado global. Este ponto é relevante porque reforça o resultado da presente investigação e mostra que a institucionalização da aprendizagem contínua resulta num impacto positivo e direto na competitividade das organizações. No entanto, a magnitude relativamente moderada da influência da aprendizagem contínua aponta que existem outros fatores importantes a serem considerados para a criação e manutenção da vantagem competitiva. Isso confirma as descobertas de Budiningsih, Soehari & Supriyanto (2022) discutidas na secção 2.7.3, onde eles sublinham que aprendizagem contínua por si só, representa apenas uma parte da variação na vantagem competitiva. Dessa forma, ela deve ser complementada por outras iniciativas, como a promoção da literacia da inovação e o desenvolvimento de competências, que em conjunto podem intensificar significativamente o desempenho da organização. Embora a aprendizagem contínua seja um determinante crítico, outros elementos como a inovação, a cultura organizacional e o apoio à liderança, também desempenham um papel vital (Soehari & Budiningsih, 2020; Tian, Fu, Li & Wang, 2023). Por exemplo, Budiningsih, Soehari & Supriyanto (2022) sublinham que, embora a aprendizagem contínua seja uma estratégia valiosa, ela precisa ser complementada por competências sólidas em inovação e uma cultura organizacional que incentive a mudança. Esta crítica é pertinente, pois evidentemente os resultados deste estudo não indicam que a aprendizagem contínua por si só explique a maior parte da variação na vantagem competitiva, o que confirma a necessidade de considerar outras variáveis. Além disso, autores como Mwawasi (2022) enfatizam a importância de práticas como coaching, mentoria e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, sugerindo que a aprendizagem contínua deve ser parte de uma estratégia mais ampla do desenvolvimento organizacional.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Apesar da nossa investigação demonstrar uma relação significativa entre a aprendizagem contínua e a criação e manutenção da vantagem competitiva, não se investigou o impacto de muitas outras práticas adicionais, que poderiam complementar a aprendizagem contínua e maximizar os seus efeitos sobre a competitividade organizacional. Portanto, concordando com as ideias de Maxwell (2012) e Edmondson (2012), embora a aprendizagem contínua seja uma força motriz importante, é necessário um suporte organizacional mais amplo que inclua o desenvolvimento de competências, o incentivo à experimentação e a partilha de conhecimento. Isso corrobora a visão de que a aprendizagem contínua para ser eficaz, deve ser integrada com outras práticas organizacionais que favoreçam a inovação e, por conseguinte, a vantagem competitiva Isso leva a refletir criticamente sobre os desafios práticos da implementação de um ambiente de aprendizagem contínua nas organizações. Como apontado por Dweck (2006) e Bersin (2017), a criação de um ambiente de trabalho que promove a aprendizagem contínua requer um compromisso tanto dos líderes, quanto dos colaboradores em manter uma mentalidade de crescimento e adaptação.

A confirmação da hipótese H3 sublinha a importância de promover a aprendizagem contínua como um fator positivo para a criação e manutenção da vantagem competitiva. No entanto, os resultados sugerem que apesar da relevância da aprendizagem contínua, ela não é um fator exclusivo ou isolado. A literatura e as evidências empíricas indicam que outras variáveis também desempenham um papel crucial. Dessa forma, a aprendizagem contínua deve ser considerada como parte de uma estratégia organizacional mais ampla, onde a cultura de aprendizagem é complementada por práticas de inovação e o desenvolvimento de competências.

4.4.6 Discussão hipótese H3a.

A análise da hipótese H3a revelou que apesar de existir uma relação entre um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua e a criação ou manutenção de vantagens competitivas, essa relação não foi significativamente moderada pelo

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ambiente organizacional e pelos recursos disponíveis. A revisão da literatura apresenta uma perspetiva positiva da aprendizagem contínua como um fator crucial para o desenvolvimento de competências, o aumento da inovação e a capacidade de adaptação das organizações a mercados dinâmicos (Budiningsih, Soehari & Supriyanto, 2022; Alderman, 2022). No entanto, a literatura também sugere que os fatores organizacionais e os recursos disponíveis podem limitar a eficácia dos programas de aprendizagem contínua. Schein (1981) e Öztırak (2022) alertam para os custos e o tempo de implementação de programas de capacitação, sobretudo em ambientes com recursos escassos, o que compromete a sustentabilidade das iniciativas. Essa visão é compatível com a teoria da dependência de recursos, segundo a qual as organizações necessitam de recursos externos para suprir as suas necessidades internas e minimizar as incertezas (Çeltekligil, 2020). Por outro lado, a competição pelos mesmos recursos na mesma indústria pode restringir a capacidade das empresas de investir em inovação e na aprendizagem contínua, o que pode afetar negativamente a sua vantagem competitiva (Orr, 2019).

O resultado para esta hipótese de investigação pode ser interpretado como um reflexo da complexidade da relação entre a aprendizagem contínua, o ambiente organizacional e os recursos disponíveis. Embora a aprendizagem contínua, seja reconhecida na literatura como um fator essencial para a inovação e o desenvolvimento organizacional, o ambiente organizacional e os recursos disponíveis não se mostraram moderadores significativos dessa relação na presente investigação. Isto se complementa com a perspetiva de autores como Ananchenkova & Nikonova (2023) que enfatizam a importância de investir em capacitação, mesmo em ambientes com recursos limitados. Além disso, Schein (1981) e Öztırak (2022) sugerem que as limitações impostas por recursos escassos podem restringir o alcance e a eficácia de programas da aprendizagem contínua, o que de certa forma entra em conformidade com o resultado da presente investigação.

Embora a aprendizagem contínua seja essencial para a inovação e o sucesso organizacional, tanto a literatura quanto os dados da nossa investigação revelam a necessidade de uma abordagem holística que considere múltiplos fatores interligados

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

para garantir a criação e a manutenção de vantagens competitivas em ambientes complexos e incertos.

4.4.7 Discussão hipótese H4.

Os resultados da hipótese H4 revelam que, embora a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho esteja teoricamente ligada à criação e a manutenção de vantagens competitivas, o seu impacto não foi expressivamente significativo na nossa investigação. O valor de R^2 foi de apenas 0,085, indicando que a partilha de conhecimento explica uma parcela bastante limitada da variação na vantagem competitiva. Além disso, o valor F da análise ANOVA apresentou um nível de significância marginal ($p = 0,050$), designando que não é possível rejeitar a hipótese nula com segurança, mesmo com um coeficiente de regressão positivo de 0,240. Apesar do coeficiente sugerir um aumento na vantagem competitiva à medida que a partilha de conhecimento se intensifica, a falta de evidência estatística impede a validação dessa relação.

Ao comparar o resultado com a revisão da literatura, que enfatiza a importância da partilha de conhecimento para a criação e manutenção da vantagem competitiva sustentável (Wang & Noe, 2010; Hansen, 1999), evidencia-se uma discrepância entre as evidências teóricas e empíricas. A literatura indica que a partilha de conhecimento promove a inovação, a colaboração e a aprendizagem organizacional, o que resulta num desempenho superior e na obtenção da vantagem competitiva (Jackson, Chuang, Harden & Jiang, 2006; Sharkie, 2003). Contudo, os resultados da presente investigação para a hipótese H4 não corroboram essa relação de maneira clara e consistente, apontando que outros fatores podem estar a influenciar essa dinâmica.

Diversos autores como Abdul-Jalal, Toulson & Tweed (2013) e Andrawina, Govindaraju, Samadhi & Sudirman (2008) enfatizam que o êxito da partilha de conhecimento não depende apenas da existência de um processo formal para a troca de informações, mas também das habilidades dos colaboradores em organizar e aplicar o conhecimento adquirido. Assim sendo, outros fatores que não foram incluídos na presente investigação, podem também desempenhar uma certa influência nesta

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

relação. Isto pode servir para explicar em parte a ausência de uma relação mais forte entre a partilha de conhecimento e a vantagem competitiva. Além disso, a revisão da literatura ressalta a importância de fatores contextuais e organizacionais para facilitar a partilha de conhecimento. Por outro lado, segundo Mwawasi (2022) e Kartiraharjo & Isfianadewi (2022) para que a partilha de conhecimento conduza efetivamente à uma vantagem competitiva, é essencial que haja um ambiente que favoreça não apenas a troca de informações, mas também o fortalecimento de uma cultura colaborativa e a implementação de sistemas de apoio à gestão. A ausência de um suporte adequado que alcançasse todos os elementos mencionados pode ter influenciado os resultados inconclusivos desta hipótese.

Apesar da evidência apresentada por Lechner (2023) e Crhová & Matošková (2019) que indica uma relação positiva entre a partilha de conhecimento e a inovação, um elemento fundamental para a vantagem competitiva, os dados obtidos na nossa investigação sugerem que essa relação não foi suficientemente forte. Uma possível explicação pode ser encontrada no argumento de que a partilha de conhecimento, por si só, não é suficiente para assegurar a vantagem competitiva (Cormican, Chen, Sampaio & Wu, 2021). Fatores como a liderança, sistemas de recompensa e a capacidade de absorver conhecimento também são determinantes essenciais que devem ser considerados de forma integrada.

Em última análise, a evidência empírica obtida contrasta com a visão amplamente difundida na literatura, de que a partilha de conhecimento é um determinante-chave para a criação e a manutenção da vantagem competitiva. Contudo, é importante reconhecer as limitações da nossa investigação e considerar que vários outros fatores, tais como o contexto organizacional, a cultura e a estrutura de incentivos podem interferir na eficácia da partilha de conhecimento.

4.4.8 Discussão hipótese H4a.

Apesar de os resultados indicarem que o ambiente organizacional e os recursos disponíveis explicam uma parte da variação na vantagem competitiva, a análise estatística não forneceu evidências suficientes para confirmar a hipótese H4a. A literatura sugere que a partilha de conhecimento é estimulada por um ambiente

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

organizacional colaborativo que promove a sinergia e a adaptação ao mercado (Crupi, Sarto, Minin, Phaal & Piccaluga, 2020; Tajpour, Salamzadeh, Ramadani, Palalić & Hosseini, 2022; Mwawasi, 2022). Contudo, os resultados da nossa investigação não validam completamente essa visão. Embora o ambiente organizacional e os recursos possam influenciar a relação entre a partilha de conhecimento e a vantagem competitiva, essas variáveis não se revelaram como moderadores significativos da relação. Isso leva a crer que fatores contextuais como a transparência, a confiança e o trabalho em equipa, conforme mencionado por Hidayat, Hartanto e Sensuse (2023) carecem de uma maior atenção na análise desta relação. A nossa investigação sugere que a operacionalização do ambiente organizacional pode não ter alcançado plenamente as dinâmicas culturais que afetam a partilha de conhecimento. Pois conforme sublinhado por Mečev, Kuran & Goleš (2022); Lechner (2023); Dikotla & Ledwaba (2023) e Chua, Thinakaran & Vasudevan (2023) as culturas organizacionais desfavoráveis e caracterizadas pela departamentalização ou competição interna podem prejudicar a partilha de conhecimento.

Relativamente aos recursos disponíveis, a literatura destaca o seu papel crucial, especialmente na aposta em tecnologias de gestão de conhecimento e iniciativas de formação para estimular a criatividade e, por conseguinte, a criação e manutenção da vantagem competitiva (Gatiti, 2022; Mwawasi, 2022). Entretanto, os dados da nossa investigação sugerem que a simples disponibilidade dos recursos não modera de forma significativa a relação entre partilha de conhecimento e a criação e manutenção da vantagem competitiva. Do ponto de vista crítico, isto levanta diversas outras questões, entre as quais se torna essencial, compreender até que ponto as organizações estudadas dispõem de recursos limitados ou abundantes, porque segundo Teta & Bodi (2018) e Kevill & Analoui (2018) as organizações com recursos limitados enfrentam desafios na implementação de práticas de partilha de conhecimento, o que compromete a sua competitividade.

Além disso, a interação entre o ambiente organizacional positivo e os recursos disponíveis deveriam teoricamente aumentar o impacto da partilha de conhecimento na criação e manutenção de vantagens competitivas (Lopes & Santos, 2021). Porém, os resultados não suportam essa suposição, o que torna provável que essa interação

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

depende de outros fatores como a natureza da indústria ou a maturidade das práticas de gestão do conhecimento.

4.4.9 Discussão hipótese H5.

A hipótese H5 demonstra que o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho, contribui positivamente para a criação de vantagens competitivas, o que explica 21,1% da sua variação. A literatura corrobora esse resultado, salientando que numa economia baseada no conhecimento, a capacidade de criar e transformar ideias é indispensável para a inovação e o sucesso no mercado (Svidruk, 2018; Silva & Marques, 2020). A criatividade estimula o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos que diferenciam as empresas da concorrência (Karatepe, Shi & Okumuş, 2022). Contudo, somente a criatividade e a geração de ideias podem não ser suficientes para garantir uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Uma estratégia clara e bem definida é igualmente crucial para transformar essas ideias em valor competitivo e evitar a dispersão de esforços e a falta de foco (Rumelt, 2011). Além disso, Sokoliuk, Stadnyk & Mychalchuk (2022) e Marreiros, Romana & Lopes (2023) salientam que a criatividade deve ser acompanhada por uma cultura organizacional que favoreça a inovação, pois os ambientes hierárquicos e rígidos podem impossibilitar a criatividade e a implementação de novas ideias. Dessa forma, a presente investigação reforça a necessidade de equilibrar a criatividade e a geração de ideias com outros fatores relevantes, ainda que acompanhados por uma execução eficaz. Embora a criatividade e a geração de ideias sejam determinantes relevantes da inovação, a sua transformação em vantagem competitiva requer não só uma estratégia sólida, mas também uma cultura organizacional flexível e um ambiente de trabalho colaborativo (Terai & Glazer, 2017; Heffer & Schubert, 2023).

Em suma, a criatividade e a geração de ideias são fundamentais para a vantagem competitiva, mas devem ser complementadas por fatores como a estratégia, a liderança e uma cultura organizacional que promova a inovação.

4.4.10 Discussão hipótese H5a.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A análise dos resultados da hipótese H5a, que propõe que o ambiente organizacional e os recursos disponíveis atuam como moderadores na relação entre a criatividade e geração de ideias e vantagem competitiva, não forneceu evidências consistentes para validar essa moderação. Embora o modelo tenha sido capaz de explicar uma parte da variação na vantagem competitiva, os coeficientes de regressão e os p-values demonstraram que essas variáveis não têm um impacto significativo na relação analisada. Isso coloca em questionamento a ideia de que o ambiente organizacional e os recursos disponíveis exercem uma influência moderadora evidente, como indicado nalguns estudos anteriores (Karatepe, Shi & Okumuş, 2022; Lazarević & Mosurović Ružičić, 2023).

A literatura revista apoia relevância de um ambiente de trabalho que favoreça a inovação. Além disso, sugere que estruturas flexíveis com uma cultura organizacional que incentiva a criatividade e a geração de ideias são fundamentais para a criação e manutenção da vantagem competitiva (Yuwanda, Gustina & Bella, 2023). Entretanto, os resultados da nossa investigação revelam que na prática, o ambiente organizacional e os recursos disponíveis, conforme foram operacionalizados, não evidenciaram uma moderação significativa. Isso pode estar ligado à maneira como as variáveis foram definidas ou à dificuldade de mensurar de maneira substancial o impacto da cultura organizacional, como sugerido por Handayani, Gian & Krüger (2022). Além disso, essa falta de um efeito significativo pode significar uma disparidade entre a teoria e a prática, o que exige uma investigação minuciosa dos contextos específicos.

No que diz respeito aos recursos disponíveis, a revisão da literatura ressalta que estes são essenciais para converter ideias criativas em vantagens competitivas tangíveis (Endzejczyk & Schmitka, 2020; Gligović, Vukasović & Ateljević, 2021). No entanto, os resultados indicam que os recursos disponíveis não moderam de forma significativa a relação entre criatividade e geração de ideais e a vantagem competitiva. Este resultado contradiz a ideia defendida por Bessi, Schmitz & Rinker (2023) e Karatepe, Shi & Okumuş (2022), que tanto o ambiente organizacional quanto os recursos disponíveis desempenham um papel crucial na moderação da relação entre a promoção da criatividade, a geração de ideias e a vantagem competitiva. Uma possível razão para a falta de moderação significativa é a influência de outros fatores

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

contextuais, como a liderança, a confiança interpessoal, a capacidade de organizar, implementar e de comercializar novas ideias, que podem desempenhar um papel relevante nessa relação (Urbancová, 2013; Almrshed, 2020; Morkovkin, Chupina, Seredina & Ogloblina, 2022). Esses Factores podem estar subjacentes ao ambiente organizacional e aos recursos disponíveis, mas que não foram abordados de forma explícita nas variáveis analisadas.

4.4.11 Discussão hipótese H6.

A análise dos resultados da hipótese H6, que analisa a importância da medição e gestão de indicadores de inovação para fortalecer uma cultura de inovação e impulsionar a vantagem competitiva, confirma essa relação de forma significativa, como demonstrado pelos valores apresentados na secção 4.2.11. Os resultados confirmam a hipótese inicial e estão em consonância com a literatura existente, a qual destaca a importância da cultura de inovação como um motor fundamental para impulsionar a vantagem competitiva (Munna, Shaikh & Mazumdar, 2023; Bolshaia & Ishchenko, 2022). Além de fornecer uma visão objetiva do progresso das atividades inovadoras, a medição e a gestão dos indicadores de inovação permitem identificar áreas que precisam de melhorias (Walcher & Wöhrl, 2017). A gestão eficaz da inovação aliada à utilização de indicadores, é indispensável para implementar uma abordagem organizada ao processo inovador, o que por sua vez, promove o fortalecimento de uma cultura organizacional focada na inovação. No entanto, conforme ressaltado por Rusu (2023) e Aghileh (2022), a criação e manutenção de uma cultura da inovação transcende a simples introdução de novos produtos ou tecnologias e exige uma transformação cultural mais profunda no seio das organizações. Essa transformação impacta a forma de pensar e agir dos colaboradores, e as alterações comportamentais resultantes dessa transformação são notoriamente difíceis de mensurar. Sendo assim, apesar de a medição e a gestão dos indicadores de inovação serem uma ferramenta poderosa, a sua eficácia depende da capacidade de compreender nuances mais subjetivas e intangíveis, como o espírito inovador e a disposição para assumir riscos.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Em conformidade com a visão de Taques, López, Basso & Areal (2021) e Gault & Soete (2022), a gestão dos indicadores de inovação, apesar de essencial, por si só não garante a vantagem competitiva. Este ponto crítico reforça a ideia de que, embora a medição e gestão dos indicadores de inovação seja útil para avaliar o desempenho inovador, pode não contemplar integralmente a complexidade e a imprevisibilidade inerentes ao processo da inovação, conforme sustentado por Taleb (2012). A natureza dinâmica e imprevisível da inovação implica que uma dependência excessiva de métricas rígidas pode obstruir a descoberta e a exploração de novas e inesperadas oportunidades. Por outro lado, é importante salientar que a falta de um sistema claro de medição e gestão dos indicadores da inovação, pode resultar em desperdício de recursos e oportunidades (Maksymovska, 2022). Dessa forma, deve-se encontrar um equilíbrio entre a medição e a gestão dos indicadores de inovação e a abertura para a imprevisibilidade que caracteriza o processo de inovação. Porque os indicadores de inovação quando aplicados de maneira flexível e adaptativa, podem servir como suportes essenciais para o desenvolvimento inovador, preservando a criatividade e a exploração de novas ideias, sem as sufocar.

Em suma, a confirmação da hipótese H6 sublinha a relevância da medição e da gestão dos indicadores de inovação na promoção de uma cultura inovadora e no fortalecimento da vantagem competitiva. Contudo, as críticas de autores como Taleb (2012) e Rusu (2023) indicam que, apesar da sua importância, a aplicação dos indicadores deve ser feita de forma equilibrada, considerando as dinâmicas imprevisíveis que permeiam o processo inovador. Sendo assim, as organizações devem adotar uma gestão flexível desses indicadores, reconhecendo os seus limites e permitindo que a inovação surja de forma natural e disruptiva.

4.4.12 Discussão hipótese H6a.

A hipótese H6a, que sugere que a relação entre medir e gerir indicadores de inovação e a vantagem competitiva seria moderada pela eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho e pelos recursos disponíveis, não foi confirmada pelos resultados da análise estatística. A revisão da literatura aponta que os sistemas eficazes de medição e gestão de desempenho, aliados à alocação eficiente de recursos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

podem melhorar a gestão da inovação e impulsionar a vantagem competitiva (Melendez, Dávila & Melgar, 2019; Endzejczyk & Schmitka, 2020; Amesho, Edoun, Naidoo & Pooe, 2021; Gault & Soete, 2022; Delhi, 2024)). No entanto, os dados da nossa investigação não suportam essa relação de forma significativa. Este resultado pode ser explicado pela incapacidade dos modelos tradicionais de compreender a totalidade dos fatores qualitativos e subjetivos que afetam o processo de inovação. Ainda nessa perspetiva, conforme apontado por Montgomery & Brombacher (2006) e Guerra-López & Hutchinson (2013) sistemas de medição inadequados podem gerar dados que não refletem com precisão a realidade das organizações, levando a decisões estratégicas equivocadas. Isto indica que, mesmo na presença de sistemas formais de gestão de desempenho, a sua qualidade e a adequação são fatores críticos que podem influenciar o sucesso ou o fracasso da inovação.

A revisão da literatura também ressalta a importância dos recursos disponíveis para a inovação (Kraśnicka, Głód & Wronka-Pośpiech, 2016; Onea, 2020; Gault & Soete, 2022). No entanto, a ausência de uma relação estatisticamente significativa entre os recursos disponíveis e a vantagem competitiva observada nos resultados da presente investigação, desafia esta premissa. Embora a literatura segundo Speroni, Dandolini, Souza & Gauthier (2015); Pristavka (2022); Björk, Frishammar, & Sundström (2023), aponta que a medição e gestão dos indicadores aliados a um ambiente organizacional propício e à disponibilização adequada de recursos, podem gerar um impacto positivo na vantagem competitiva, os resultados da nossa investigação sugerem que essa relação é mais complexa do que o modelo atual pode abarcar. É possível que os efeitos dessas variáveis sejam moderadores indiretos ou estejam sujeitos a outras influências que não foram analisadas.

Apesar da hipótese H6a não tenha sido confirmada, é importante reconhecer o valor dos insights oferecidos pelos modelos testados. A explicação de uma parte da variação na vantagem competitiva, embora limitada, sugere que os sistemas de medição e gestão de desempenho e os recursos disponíveis podem desempenhar papéis importantes, mas de forma mais indireta ou contingente. As críticas referidas na literatura apontam que, para que os sistemas de medição e gestão de desempenho, bem como os recursos disponíveis tenham um impacto significativo, é necessário

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

estabelecer um equilíbrio entre esses fatores e adaptar-se às especificidades de cada organização e ao seu ambiente competitivo, conforme indicado por Castelo & Gomes (2023) e Cunha, Dinis-Carvalho & Sousa (2023).

4.4.13 Discussão das estratégias.

Ao analisar os resultados das questões de investigação sobre a vantagem competitiva, verifica-se que as empresas adotam uma abordagem integrada que valoriza aspetos das três estratégias competitivas simplificadas na nossa investigação. Com o foco na investigação e o desenvolvimento (I&D) e na melhoria contínua dos produtos e serviços, as empresas investem fortemente na inovação como comprovam os elevados índices de concordância nas questões 6.1 e 6.2 do questionário, que incide sobre a estratégia de "inovação e desenvolvimento". As empresas também procuram a competitividade através dos preços e da eficiência operacional, como demonstrado pelos resultados das questões 6.3 e 6.4, que abordam a estratégia de "custo e eficiência". Por fim, as empresas colocam uma grande ênfase na qualidade do atendimento ao cliente e na construção de relações sólidas, conforme evidenciado pelos resultados positivos nas questões 6.5 e 6.6 da estratégia de "relacionamento e serviço".

Dessa forma, as empresas não seguem uma única estratégia competitiva, mas sim uma combinação das três estratégias simplificadas na nossa investigação, o que pode ser entendido como uma estratégia de diferenciação híbrida que combina a inovação, a eficiência de custos e um serviço de excelência ao cliente para obter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Uma abordagem integrada que combina várias estratégias é fundamental para que as organizações se adaptem e inovem em mercados dinâmicos. De acordo com He (2012), Samarrokhi, Jenab, Arumugam & Weinsier (2014), essa integração não só facilita a adaptação às mudanças, como também é crucial para a criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. A integração estratégica, além de reforçar a vantagem competitiva, promove a unificação de processos, o aumento dos custos dos concorrentes e a promoção de sinergias que podem levar à uma posição de mercado mais resiliente a longo prazo (Fawcett &

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Cooper, 2001; Ghannay & Mamlouk, 2012). Segundo Porter (1985), a unificação de processos favorece a inter-relação entre as atividades, permitindo que as organizações desenvolvam vantagens competitivas únicas que são difíceis de replicar pelos concorrentes. Assim, a integração estratégica revela-se uma ferramenta poderosa, capaz de impulsionar a inovação e a diferenciação, essenciais para a sobrevivência e o sucesso num ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Desta forma, as organizações conseguem não apenas resistir às pressões do mercado, mas também prosperar num cenário em constante evolução.

Uma das dificuldades encontradas durante a nossa investigação foi a de estabelecer uma ligação direta entre os resultados obtidos e as hipóteses testadas. Embora as estratégias analisadas sejam reconhecidas como relevantes para a criação e manutenção da vantagem competitiva, a complexidade dos fatores envolvidos e o conhecimento limitado sobre alguns deles impediram uma ligação clara entre as hipóteses e os resultados, sugerindo que a vantagem competitiva resulta de uma combinação integrada de diversos elementos estratégicos. Nesse sentido, embora o foco da nossa investigação tenha sido analisar o impacto da cultura de inovação na vantagem competitiva das organizações, fica por esclarecer qual das estratégias analisadas explica a vantagem competitiva das hipóteses validadas (H1, H2, H3, H5 e H6).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

A presente dissertação centrou-se na análise do impacto da cultura de inovação na criação de vantagens competitivas nas organizações, sustentada por uma série de objetivos específicos, tais como: analisar o impacto da liderança altamente dedicada à inovação, a adaptação ágil às mudanças, um ambiente de trabalho que promove a aprendizagem contínua, a partilha de conhecimento e o estímulo à criatividade e à geração de ideias na criação e manutenção dessas vantagens. Além disso, estudou-se a relevância da medição e a gestão dos indicadores de inovação como ferramentas para fortalecer uma cultura de inovação e, consequentemente, impulsionar a vantagem competitiva. Ainda na nossa investigação foi utilizado como referência o modelo de vantagem competitiva de Bowman e Faulkner (8 posições estratégicas) simplificado em três estratégias competitivas: inovação e desenvolvimento, custo e eficiência e relacionamento e serviço.

A investigação teve como base uma pesquisa empírica que se concentrou na análise das empresas de tecnologia localizadas no distrito de Coimbra, abrangendo uma amostra composta por 46 empresas, que representam 23,1% de um total inicial de 199 contactos válidos. A amostra desta investigação foi constituída pelas respostas obtidas através do inquérito realizado. A sua caracterização foi feita com base em variáveis como o setor de atividade, o tamanho das empresas em termos de número de colaboradores e o tipo de cargo ocupado pelos respondentes.

As hipóteses formuladas inicialmente foram: ***H1***- as organizações que possuem líderes altamente dedicados à inovação conquistam efetivamente a vantagem competitiva, ***H1a*** - a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis. ***H2*** – a adaptação ágil às mudanças impulsiona a criação e manutenção de vantagens competitivas, ***H2a*** - a relação entre a adaptação ágil às mudanças e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis, ***H3*** - um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua impacta de forma positiva a criação e manutenção da

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

vantagem competitiva, ***H3a*** - A relação entre um ambiente de trabalho que fomenta a aprendizagem contínua e a criação/manutenção de vantagens competitivas, é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis, ***H4*** - a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho impacta de forma positiva a criação e manutenção de vantagens competitivas, ***H4a*** - A relação entre a promoção da partilha de conhecimento no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas, é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis, ***H5*** - o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho contribui de forma positiva para a criação e manutenção de vantagens competitivas, ***H5a*** - a relação entre o estímulo à criatividade e à geração de ideias no ambiente de trabalho e a criação/manutenção de vantagens competitivas é moderada pelo ambiente organizacional e recursos disponíveis, **H6** - medir e gerir indicadores de inovação é essencial para cultivar uma cultura de inovação eficaz e, consequentemente, impulsionar a vantagem competitiva e ***H6a*** - a relação entre medir e gerir indicadores de inovação e impulsionar a vantagem competitiva é moderada pela eficácia dos sistemas de medição e gestão de desempenho e recursos disponíveis.

As hipóteses H1, H2, H3, H5 e H6 foram confirmadas, o que significa que através da análise de regressão linear, os resultados obtidos permitiram concluir que a liderança dedicada à inovação (H1), a adaptação ágil às mudanças (H2), a aprendizagem contínua (H3), a criatividade e a geração de ideias (H5) e a medição e gestão dos indicadores de inovação (H6) são fundamentais para a criação e manutenção da vantagem competitiva nas organizações. Apesar desses determinantes apresentarem resultados significativos, torna-se evidente que precisam ser complementados por estratégias sólidas, uma cultura organizacional que favoreça a inovação e outros fatores já mencionados na discussão dos resultados para garantir o êxito competitivo.

Dos determinantes classificados para a nossa investigação, apenas a partilha de conhecimento (H4), é que não demonstrou um impacto significativo segundo os critérios de análise estatística. A significância estatística para esta hipótese foi marginal, sugerindo que apesar de um coeficiente positivo, não se confirmou com

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

segurança a sua influência na criação e manutenção da vantagem competitiva. A discrepância com a literatura pode ser explicada por outros fatores contextuais e organizacionais, como a cultura colaborativa e a estrutura de incentivos, que não foram totalmente alcançados na presente investigação.

Por outro lado, todas as outras hipóteses que sugeriram a moderação da relação desses determinantes com a vantagem competitiva pelo ambiente organizacional, os recursos disponíveis e a eficácia dos sistemas de medição e gestão do desempenho (H1a, H2a, H3a, H4a, H5a e H6a) foram rejeitadas. Apesar de estudos anteriores apontarem para a relevância desses fatores, os resultados da nossa investigação sugerem que, isoladamente, não são suficientes para moderar a relação em questão. Essa discrepância pode ser atribuída a variações no contexto organizacional ou a uma amostra não representativa. Este resultado evidencia a importância de uma abordagem mais ampla, que inclua outros elementos que podem ter um impacto mais significativo na promoção da cultura da inovação e na competitividade organizacional.

Ao longo da nossa investigação, a aplicação do modelo simplificado de Bowman e Faulkner facilitou uma análise mais estruturada, permitindo observar que as empresas adotam uma abordagem híbrida que combina as três estratégias competitivas simplificadas: inovação e desenvolvimento, custo e eficiência e o relacionamento e serviço. A integração das estratégias é essencial para que as organizações se adaptem a mercados dinâmicos e criem vantagens competitivas sustentáveis. Ao unificar processos, as empresas conseguem se diferenciar, solidificar uma posição de mercado resiliente e promover sinergias que elevam os custos dos concorrentes. Essa abordagem reforça a importância da unificação de processos para alcançar vantagens competitivas que são difíceis de serem replicadas.

Entretanto, a nossa investigação possui algumas limitações. A amostra foi obtida exclusivamente da área de tecnologias, o que pode limitar a capacidade da generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados foi realizada numa única região, o que sugere que os resultados podem não ser relevantes para outros contextos ou regiões. Outra limitação da nossa investigação, conforme já mencionado na secção

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

4.4.13, é a dificuldade em estabelecer uma ligação clara entre os resultados obtidos e as hipóteses testadas.

Por fim, é importante que futuras investigações procurem uma análise longitudinal que possa fornecer dados relevantes sobre a interação entre a gestão dos determinantes da cultura de inovação e a vantagem competitiva ao longo do tempo. Essa abordagem permitiria analisar os efeitos do ambiente organizacional e dos recursos disponíveis, bem como verificar se esses efeitos sofrem alterações à medida que a organização amadurece na sua abordagem de gestão da inovação. Ficará por determinar com precisão que tipo de estratégia explica diretamente a vantagem competitiva validada nas hipóteses H1, H2, H3, H5 e H6. Outra possibilidade seria investigar a influência de outras variáveis que poderiam afetar a relação entre os determinantes da cultura de inovação e a criação e manutenção de vantagens competitivas nas organizações. A análise do impacto de diferentes tipos de inovação e o estudo da influência de diferentes categorias poderiam revelar aspetos interessantes relativamente à vantagem competitiva. Além disso, uma investigação nessa área poderia também indicar se determinados tipos de inovação tiram mais proveito da eficiência do ambiente organizacional, dos recursos disponíveis e dos sistemas de medição e gestão dos indicadores da inovação. Por último, é recomendável realizar uma análise comparativa entre diferentes setores ou indústrias. Seria um caminho relevante analisar os resultados obtidos noutros setores ou indústrias e investigar se algumas áreas indicam uma conexão mais forte entre a cultura da inovação e a vantagem competitiva. Este estudo poderia esclarecer se a eficiência dos sistemas de medição e a gestão dos indicadores de inovação se modificam conforme o contexto industrial.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Referências Bibliográficas

Abdul-Jalal, H., Toulson, P. & Tweed, D. (2013). Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, *7*, 150–157. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00229-3

Achdiat, I., Mulyani, S., Azis, Y. & Sukmadilaga, C. (2022). Roles of organizational learning culture in promoting innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 76-92. https://doi.org/10.1108/tlo-01-2021-0013

Adhikari, G. P. (2022). Interpreting the basic results of multiple linear regression. *Scholars' Journal*, 22-37. https://doi.org/10.3126/scholars.v5i1.55775

Aghileh, M. (2022). Approaches to development of innovation culture as a tool for gaining competitive advantage. *Future of Business Administration*, 1(1), 13-22. https://doi.org/10.33422/fba.v1i1.234

AISDL, M. (2022). Competitive advantage. https://doi.org/10.31219/osf.io/h2fp6

Aithal, P. S. (2017). Company analysis – the beginning step for scholarly research. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 1-18. https://doi.org/10.47992/ijcsbe.2581.6942.0001

Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, *51*, 133–141. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005

Alderman, L. (2022). The continuous learning framework: applying accountability for widespread organisational change. *Evaluation Journal of Australasia*, 22(4), 206-220. https://doi.org/10.1177/1035719x221120294

Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L. & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 158. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674

Alghanmi, A. O. (2020). Innovations as the Competitive Advantage for Small and Medium Enterprises: The Case for the Kingdom of Saudi Arabia. *Marketing and Management of Innovations*, *2*, 196–205. https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-14

Almeida, F. C. & Hirata, P. (2016). Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *REGE - Revista de Gestão*, *23*(2), 111–122. https://doi.org/10.1016/j.rege.2014.12.001

Almheiri, M. M. O., Romle, A. R. & Omar, R. (2022). Leadership styles and competitive advantage: does employee creativity mediate the relationship. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(6), 106-124. https://doi.org/10.48165/sajssh.2022.3108

Almrshed, S. (2020). The role of innovation potential in gaining competitive advantage in industrial companies. *Entrepreneur's Guide*, 13(4), 116-129. https://doi.org/10.24182/2073-9885-2020-13-4-116-129

AlQudah, N. F. (2023). Knowledge sharing and innovation in business organization: a literature review. *Human Systems Management*, 42(5), 471-485. https://doi.org/10.3233/hsm-220081

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Alsafadi, Y. & Aljuhmani, H. Y. (2023). The influence of entrepreneurial innovations in building competitive advantage: the mediating role of entrepreneurial thinking. *Kybernetes*. https://doi.org/10.1108/k-11-2022-1540

Alvez, M., Galina, S. & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation and Management Review*, 15(1), 2–19. https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001

Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001

Amaya, N., Bernal-Torres, C. A., Nicolás-Rojas, Y. W. & Pando-Ezcurra, T. (2022). Role of internal resources on the competitive advantage building in a knowledge-intensive organisation in an emerging market. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. https://doi.org/10.1108/vjikms-01-2022-0029

Amesho, K. T., Edoun, E. I., Naidoo, V. & Pooe, S. (2021). Managing competitive advantage through technology and innovation systems and its impacts on service delivery within the kaohsiung city government in taiwan. *SA Journal of Information Management*, 23(1). https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1348

Ananchenkova, P. & Nikonova, O. V. (2023). Training as a factor in the development of the organization's human capital (review of foreign literature). *Entrepreneur's Guide*, 16(3), 70-75. https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-70-75

Andrawina, L., Govindaraju, R., Samadhi, T. A. & Sudirman, I. (2008). Absorptive capacity moderates the relationship between knowledge sharing capability and innovation capability. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. https://doi.org/10.1109/ieem.2008.4738009

Andreev, G., Tikhomirov, V. Tikhomirov, A. & Marakhovsky, A. (2023). Efficiency as a fundamental general scientific category. *Bulletin of Russian Academy of Natural Sciences*, 23(1), 81-88. https://doi.org/10.52531/1682-1696-2023-23-1-81-88

Antropova, O. A. (2023). Innovation statistics as a tool for measuring transformation of modern economy (case study: china). *Voprosy Statistiki*, 30(5), 67-82. https://doi.org/10.34023/2313-6383-2023-30-5-67-82

Asadi, R. (2020). Investigating the role of excellent model in the competitive market with impact on the economy. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(2), 38. https://doi.org/10.26458/jedep.v9i2.664

Awais, M., al., A. e., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I. & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: mediating role of innovation. *SAGE Open*, 13(2). https://doi.org/10.1177/21582440231181432

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, *66*. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635

Aziz, N. N. A. & Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, *35*, 256–266. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00032-0

Barjaktarović, S. (2023). Organizational culture transformation in a digital and hybrid work environment. *Ekonomija: Teorija I Praksa*, 16(1), 160-176. https://doi.org/10.5937/etp2301160b

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, *11*(3), 656–665. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Barroga, E. & Matanguihan, G. J. (2022). A practical guide to writing quantitative and qualitative research questions and hypotheses in scholarly articles. *Journal of Korean Medical Science*, 37(16). https://doi.org/10.3346/jkms.2022.37.e121

Bawab, S. The effect of organizational culture on employee innovative behavior. (c2022). https://doi.org/10.26756/th.2022.533

Bendak, S., Shikhli, A. M. & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business and Management*, *7*(1), 2-17. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125

Besaiso, S., Hashem, A. E. & Farrag, R. M. (2022). The role of organizational cultural determinants on stimulating innovation in commercial companies. *Journal of Al-Rafidain University College for Sciences*. https://doi.org/10.55562/jrucs.v51i1.531

Bessi, V. G., Schmitz, P. & Rinker, C. (2023). Perspective chapter: creativity in the work environment – reflections on the role of management for creative individuals work. *Business, Management and Economics*. https://doi.org/10.5772/intechopen.110528

Birsan, S. & Cepraga, L. (2023). *Culture of organizational communication - management strategy in modern society*. 33–37. https://doi.org/10.53486/icspm2022.05

Björk, J., Frishammar, J. & Sundström, L. (2023). Measuring innovation effectively—nine critical lessons. *Research-Technology Management*, 66(2), 17-27. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2151232

Bogdanowicz, M. (2014). Organizational culture as a source of competitive advantage- Case study of a telecommunication company in Poland. *International Journal of Contemporary Management*, *13*(3), 53–66.

Bolshaia, O. & Ishchenko, I. (2022). Innovative management as the basis of the professional development of the future manager. *The Sources of Pedagogical Skills*, (30), 44-50. https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.30.270642

Bondar, I. (2022). Conceptual and analytical approaches to design activity modeling. *Demiurge: Ideas, Technologies, Perspectives of Design*, 5(2), 346-357. https://doi.org/10.31866/2617-7951.5.2.2022.266929

Borowski, P. F. (2020). New technologies and innovative solutions in the development strategies of energy enterprises. *HighTech and Innovation Journal*, 1(2), 39-58. https://doi.org/10.28991/hij-2020-01-02-01

Bowman, C. & Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. Urwin London.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Brown, J. S. and Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40

Bruno-Faria, M. de F. & Fonseca, M. V. de A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, *18*(4), 372–396. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025

Bucy, E. P. & Tao, C. (2007). The mediated moderation model of interactivity. *Media Psychology*, 9(3), 647-672. https://doi.org/10.1080/15213260701283269

Budhiraja, S. (2021). Can continuous learning amplify employees' change-efficacy and contextual performance? evidence from post-merger indian organization. *International Journal of Manpower*, 42(6), 1144-1158. https://doi.org/10.1108/ijm-05-2020-0208

Budiningsih, I., Soehari, T. D. & Supriyanto, E. (2022). Continuous learning for employee capacity developing in personal mastery at bank indonesia. *Indonesian Journal on Learning and Advanced Education*, 5(1), 61-77. https://doi.org/10.23917/ijolae.v5i1.19792

Çakar, N. D. & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, *48*(3), 325–359. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture*. Reading: Addison-Wesley.

Carmona, L. J. D. M., Gomes, G. & Costa, D. (2020). Elements of organizational culture that encourage innovation development. Revista de Administração FACES Journal, 19(1), 9-26. https://doi.org/10.21714/1984-6975faces2020v19n1art7427

Castelo, S. L. & Gomes, C. F. (2023). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: an exploratory study. *Public Money & Amp; Management*, 44(5), 399-406. https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400

Castillo-Valero, J. S. & García-Cortijo, M. C. (2021). Factors that determine innovation in agrifood firms. *Agronomy*, 11(5), 989. https://doi.org/10.3390/agronomy11050989

Castillo-Valero, J. S. & García-Cortijo, M. C. (2021). Factors that determine innovation in agrifood firms. *Agronomy*, *11*(5). https://doi.org/10.3390/agronomy11050989

Çeltekligil, K. (2020). Resource dependence theory. *Contributions to Management Science*, 131-148. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50131-0_7

Chanani, U. L. & Wibowo, U. B. (2019). A learning culture and continuous learning for a learning organization. KnE Social Sciences. https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4686

Checon, K., Fonseca, V. M., Faria, C. P. d., Carletti, L. & Molina, M. d. C. B. (2011). Reprodutibilidade do questionário de avaliação de atividade física para crianças aplicado no estudo saúdes: vitória. *Revista Brasileira De Saúde Materno Infantil*, 11(2), 173-180. https://doi.org/10.1590/s1519-38292011000200008

Cheng, M. & Chen, B. (2018). Adaptability efficiency in the context of management and economics: origin and development. *Proceedings of the 2018 International Conference on Sports, Arts, Education and Management Engineering* (SAEME 2018). https://doi.org/10.2991/saeme-18.2018.10

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Cho, H., Jung, M. & Kim, M. (1996). Enabling Technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. *Pergamon Computers Ind. Engng*, *30*(3), 323–334.

Christensen, C. M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, *42*(2), 105–109.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.

Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29.

Chua, K., Thinakaran, R. & Vasudevan, A. (2023). Knowledge sharing barriers in organizations - a review. *TEM Journal*, 184-191. https://doi.org/10.18421/tem121-24

Chychun, V. & Maksymiuk, N. (2022). Actively-adapting influence on the external environment as an increasing factor of the enterprise's competitive status. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, 2(86), 136-153. https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-2.86.10

Ciałowicz, B. (2023). Formal modeling of innovative competition in a production system — an evolutionary approach. *Journal of the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01301-0

Collins, J. (2009). *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (Good to Great, 4)*. Random House Business.

Colonese, E. (2016). Agile: the human factors as the weakest link in the chain. *Proceedings of 4th International Conference in Software Engineering for Defence Applications*, 59-73. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27896-4_6

Cormican, K., Chen, M., Sampaio, S. & Wu, Q. (2021). Towards sustainable knowledge sharing practices: an analysis of organizational level enablers. *Sustainability*, 13(23), 12934. https://doi.org/10.3390/su132312934

Crews, C., Euchner, J. & Kates, A. (2022). Innovation culture and the hero's journey. *Research-Technology Management*, 65(6), 46-52. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2120704

Crhová, Z. & Matošková, J. (2019). The link between knowledge sharing and organizational performance. *International Journal of Knowledge Management*, 15(3), 1-23. https://doi.org/10.4018/ijkm.2019070101

Crupi, A., Sarto, N. D., Minin, A. D., Phaal, R. & Piccaluga, A. (2020). Open innovation environments as knowledge sharing enablers: the case of strategic technology and innovative management consortium. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1263-1286. https://doi.org/10.1108/jkm-06-2020-0419

Cruz, Y. M. F. & Morales, O. L. A. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración*, *53*(39), 20–31.

D'Anselmi, P., Chymis, A. & Bitetto, M. D. (2017). Analysis of the literature. *Unknown Values and Stakeholders*, 141-147. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32591-0_10

D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free Press.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Davies, M. & Buisine, S. (2018). Innovation culture in organizations. *Science, Technology and Innovation Culture*, 101-115. https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6

Davies, M. & Buisine, S. (2022). *Modelling and Measuring Innovation Culture*.

De Witte, K. & Van Muijen, J. J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(4), 497–502. https://doi.org/10.1080/135943299398122

Deal, T. E. & Kennedy, A. (1983). Culture: a new look through new lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 501-515.

Deborah, B., Mayowa, G. & Grace, C. (2015). *Organizational Culture and Performance: A case study of Covenant University, Nigeria*. 1–5.

Delhi, A. (2024). Innovation in business management exploring the path to competitive excellence. *APTISI Transactions on Management*, 8(1), 58-65. https://doi.org/10.33050/atm.v8i1.2204

Delhi, A. (2024). Innovation in business management exploring the path to competitive excellence. *APTISI Transactions on Management*, 8(1), 58-65. https://doi.org/10.33050/atm.v8i1.2204

Dellova, R. I. & Tian, Y. (2024). Fostering innovation: exploring key factors and their relationship on organizational performance towards innovation management culture. *Organization and Human Capital Development*, 3(1), 1-15. https://doi.org/10.31098/orcadev.v3i1.1940

Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. Massachusetts Inst Technology.

Deming, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education. Massachusetts Institute of Technology*. Center for Advanced Engineering Study

Denysenko, M., Yurynets, Z. & Yurynets, R. (2023). The role of venture business and its structure in the innovation management process. Economics, Finance and Management Review, (1), 74-79. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-1-74

Dikotla, M. A. & Ledwaba, L. J. (2023). The influence of organisational culture on knowledge sharing in selected municipalities in limpopo, south africa. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 40(4). https://doi.org/10.25159/2663-659x/11471

Ding, B., Hernández, X. F. & Jané, N. A. (2023). Combining lean and agile manufacturing competitive advantages through Industry 4.0 technologies: an integrative approach. *Production Planning and Control*, 34(5), 442–458. https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1934587

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *11*(4), 539–559. https://doi.org/10.1108/14601060810911156

Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, *14*(3), 190–202. https://doi.org/10.1002/kpm.279

Dong, Y. (2023). Descriptive statistics and its applications. *Highlights in Science, Engineering and Technology*, 47, 16-23. https://doi.org/10.54097/hset.v47i.8159

Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 74, 2-11.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Edmondson, A.C. (2020) *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento.* Alta Books.

Endzejczyk, L. & Schmitka, S. (2020). Innovation as an important element of creating a competitive advantage for modern enterprises. *Galic'kij Ekonomičnij Visnik*, 66(5), 38-48. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.038

Engzell, P. (2023). A universe of uncertainty hiding in plain sight. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(2). https://doi.org/10.1073/pnas.2218530120

Euchner, J. (2017). Creating a Culture of Innovation. *Research Technology Management*, 60(6), 10–11. https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1373043

Expósito, A. & Llopis, J. A. S. (2018). *Innovation and business performance for Spanish SMEs: new evidence from a multi-dimensional approach*. http://www.estructuraeconomica.es

Farida, I. & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, *8*(163), 2–16. https://doi.org/10.3390/joitmc8030163

Fawcett, S. E. & Cooper, M. B. (2001). Process integration for competitive success. Benchmarking: *An International Journal*, 8(5), 396-412. https://doi.org/10.1108/eum0000000006385

Ferigotti, M. C. S. (2007). *Aprendizagem e Acumulação de Competências Inovadoras em Produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003)*. http://www.anpad.org.br/rac-e

Firdaus, A. & Sakinah, S. (2023). Relationship between innovative work behavior, competitive advantage and business performance. *J-Mas Jurnal Manajemen Dan Sains*, 7(2), 1386. https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.982

Firth, J. & Rahimi, R. (2022). Employee retention. *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*, 75-78. https://doi.org/10.4337/9781800377486.employee.retention

Franke, N. & Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 401–415. https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00094.x

Garaus, C., Posch, A. & Wabnegg, M. (2022). Innovation performance measure tension and absorptive capacity. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.11281abstract

Gatiti, P. (2022). Use of information and communication technologies to support knowledge sharing in development organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(4), 384. https://doi.org/10.1504/ijkms.2022.126149

Gault, F. & Soete, L. (2022). Innovation indicators. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.331

Gerasimov, K. B. & Ozernov, R. S. (2023). Impact of organizational culture on innovative behavior of staff. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, *14*(1), 148–156. https://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-148-156

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Ghannay, J. C. & Mamlouk, Z. B. A. (2012). Synergy between competitive intelligence and knowledge management - a key for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2). https://doi.org/10.37380/jisib.v2i2.38

Giudice, M. D. & Gangestad, S. W. (2021). A traveler's guide to the multiverse: promises, pitfalls, and a framework for the evaluation of analytic decisions. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 4(1), 251524592095492. https://doi.org/10.1177/2515245920954925

Gligović, D., Vukasović, D. & Ateljević, A. M. (2021). Innovation and competitive advantage in globalization. *Нови Економист*, 14(28). https://doi.org/10.7251/noeen2028029g

Goertel, R. A. (2023). Literature review. *The Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences*, 65-84. https://doi.org/10.1017/9781009010054.005

Gregersen, H., Christensen, C. M. & Dyer, J. (2009). The Innovator's DNA. *Harvard Business Review*.

Guerra-López, I. & Hutchinson, A. (2013). Measurable and continuous performance improvement: the development of a performance measurement, management, and improvement system. *Performance Improvement Quarterly*, 26(2), 159-173. https://doi.org/10.1002/piq.21151

Gunarathne, D. M. I. A. & Ranjani, R. (2022). Overview on theory of co-creation for competitive advantage through open innovation in modern business environment. *Sri Lanka Journal of Marketing*, 8, 1-14. https://doi.org/10.4038/sljmuok.v8i0.92

Hakiki, M. S., Anggraini, D. A., Fahmi, N. F., Putra, R. S. & Adinugroho, M. (2023). Individual, group dynamics, and organizational processes in the workplace: factors for better performance and organizational success. *Journal on Education*, 6(1), 3401-3430. https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3409

Handayani, T., Gian, M. & Krüger, N. (2022). The influence of product creativity on competitive advantage. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(5), 741-748. https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1057

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, *44*(1), 82–111. https://doi.org/10.2307/2667032

Hashim, A., Othman, B., Mohammad, A. J. & Agala, S. R. (2022). Investigating the role of leadership and organisational culture in fostering innovation. *International Journal of Health Sciences*, 2316-2334. https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns5.9145

He, N. (2012). How to maintain sustainable competitive advantages-----case study on the evolution of organizational strategic management. *International Journal of Business Administration*, 3(5).

Heffer, A. S. & Schubert, G. (2023). Policy experimentation under pressure in contemporary china. *The China Quarterly*, 253, 35-56. https://doi.org/10.1017/s0305741022001801

Hermundsdottir, F. & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715

Hidayat, D., Princes, E., Eni, Y. & Danang, N. F. (2024). Examining the impact of innovation capabilities and transformational leadership on competitive advantage: a case study. *18th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication.* https://doi.org/10.1109/imcom60618.2024.10418412

Hidayat, I. N., Hartanto, A. & Sensuse, D. I. (2023). Organizational culture factors to improve knowledge sharing process: a systematic literature review. *Indonesian Journal of Computer Science*, 12(6). https://doi.org/10.33022/ijcs.v12i6.3549

Higgins, J. M. (1996). *Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategists*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630196000234

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, *67*(8), 1609–1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

Huang, K. F. (2011). Technology competencies in competitive environment. *Journal of Business Research*, *64*(2), 172–179. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.003

Hui, L., Phouvong, S. & Phong, L. B. (2018). Transformational Leadership Facilitates Innovation Capability: The Mediating Roles of Interpersonal Trust. *International Journal of Business Administration*, 9(3), 1. https://doi.org/10.5430/ijba.v9n3p1

Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, *33*(5), 429–438. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015

Hurst, J. W. (1972). How to create a continuous learning system. *The American Journal of Cardiology*, 29(6), 889-891. https://doi.org/10.1016/0002-9149(72)90514-0

Hurt, K. & Dye, D. (2020). *Courageous culture*. Harper Collins Leadership.

Ioanid, A. & Iliesscu, D. (2022). Results of the innovative process: measuring what matters. *Journal of Innovation and Business Best Practice*, 1-8. https://doi.org/10.5171/2022.178279

Ionita, C. (2022). Exploration vs. exploitation: how innovation strategies impact firm performance and competitive advantage. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16(1), 31-46. https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0006

J Nair, A., Manohar, S. & Mittal, A. (2024). Reconfiguration and transformation for resilience: building service organizations towards sustainability. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 404-425. https://doi.org/10.1108/jsm-04-2023-0144

Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E. & Jiang, Y. (2006). Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25, pp. 27–70). https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25002-3

James, O., Nancy, I., Chinazam, K. J., Ogheneovie, E. & Israel, A. (2018). Creativity and Innovation Culture: A Prerequisite for Sustaining Competitive Advantage in SMES. *Covenant Journal of Entrepreneurship*, 1(3).

Jamrog, J. & Overholt, M. (2004). Measuring HR and organizational effectiveness. *Employment Relations Today*, 31(2), 33-45.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Jin, Z., Navare, J. & Lynch, R. (2018). The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*, *49*(4), 607–623. https://doi.org/10.1111/radm.12351

Jin-Hai, l., Anderson, A. R. & Harrison, R. T. (2003). The evolution of agile manufacturing. *Business Process Management Journal*, 9(2), 170–189. https://doi.org/10.1108/14637150310468380

Kaczmarska, B. & Gierulski, W. (2022). Leading Trends in Innovative Development – Identification using Marketing Research. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19. https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.4

Kadarusman, K. & Rosyafah, S. (2022). Competitive advantage, entrepreneurial orientation, knowledge sharing, and smes' performance: mediation-moderation analysis. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 9(1), 127-142. https://doi.org/10.24252/minds.v9i1.27569

Karatepe, O. M., Shi, F. & Okumuş, F. (2022). Guest editorial: creativity in the competitive service environment. The Service Industries Journal, 42(5-6), 277-279. https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2052593

Kartiraharjo, H. & Isfianadewi, D. (2022). Enhancing competitive advantage through knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(8), 83-93. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1532

Kevill, A. & Analoui, B. D. (2018). An exploration of knowledge sharing practices, barriers and enablers in small and micro-organisations. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*, 471-493. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_19

Kharchenko, D. (2023). Content and Bibliometric Analysis of Education as a Competitive Advantage of Business. *Business Ethics and Leadership*, *7*(2), 99–108. https://doi.org/10.21272/bel.7(2).99-108.2023

Khasawneh, L. A. (2020). Elements of the graphic designer's excellence in a competitive business environment: analytical study. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 8(7), 337-344. https://doi.org/10.36347/sjahss.2020.v08i07.001

Khattak, A. (2022). Hegemony of digital platforms, innovation culture, and e-commerce marketing capabilities: The innovation performance Perspective. *Sustainability*, *14*(1), 1–14. https://doi.org/10.3390/su14010463

Khazanchi, S., Lewis, M. W. & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871–884. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003

Khotimah, A. T., Claudya, S. T. & Pangestu, P. (2023). Literature study the influence of corporate culture on employee performance and innovation. *American Journal of Economic and Management Business*, 2(3), 84-88. https://doi.org/10.58631/ajemb.v2i3.25

Kilmann, R., Saxton, M. & Serpa, R. (1985). Issues in understanding changing Culture. *California Management Review*, *28*(2), 351–369.

Kocot, M. (2024). Innovations in agile organization – analysis of own research. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 25(2), 65-77. https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.6944

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Kodden, B. (2020). The ability to adapt. *SpringerBriefs in Business*, 25-30. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46463-9_4

Kotler, P. & Keller, L. K. (2019). *Administração de Marketing*. Pearson Universidades, 15ª edição.

Krasadakis, G. (2020). The culture of innovation. *The Innovation Mode*, 25-37. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45139-4_2

Kraśnicka, T., Głód, W. & Wronka-Pośpiech, M. (2016). Management innovation and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95-121. https://doi.org/10.7341/20161225

Kumkale, İ. (2016). Organization's Tool For Creating Competitive Advantage:Strategic Agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi Kumkale*, 02(03), 118–124.

Laidoune, A., Zid, C. & Sahraoui, N. (2021). Innovate and overcome resistance to change to improve the resilience of systems and organizations. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 2986-3001. https://doi.org/10.1007/s13132-021-00840-8

Lamichhane, S. (2024). A study on the impact of creativity training in the workplace. https://doi.org/10.14293/p2199-8442.1.sop-.p0amcc.v1

Laužikas, M. & Miliūtė, A. (2020). Liaisons between culture and innovation: comparative analysis of south korean and lithuanian it companies. *Insights Into Regional Development*, 2(2), 523-537. https://doi.org/10.9770/ird.2020.2.2(2)

Lazarević, M. & Mosurović Ružičić, M. (2023). Organizational structure and organizational culture. *Economic Analysis*. https://doi.org/10.28934/ea.23.56.2.pp39-53

Lechner, H. J. (2023). The knowledge-sharing culture in an operational excellence plant as competitive advantage for forward-thinking organizations. *International Journal of Social Sciences*, 9(1), 23-39. https://doi.org/10.20319/pijss.2023.91.2339

Lee, E. & Seo, Y. (2023). A study on the role of facilitators, organizational culture, and innovative behavior in companies: through relationship-oriented culture, innovation-oriented culture, and hierarchical culture. *The Korean Academic Association of Business Administration*, 36(1), 165-186. https://doi.org/10.18032/kaaba.2023.36.1.165

Lee, E. L. S. & Lee, W. O. (2023). Enabling continuous innovation and knowledge creation in organizations: optimizing informal learning and tacit knowledge. *Third International Handbook of Lifelong Learning*, 927-946. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19592-1_68

Lee, H., Butler, J. S. & Jeong, J. (2023). Administrative and technological innovation: the indirect effects of organizational culture and leadership. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (68 E), 34-57. https://doi.org/10.24193/tras.68e.3

Lee, V. & Landers, R. N. (2022). Sampling strategies for quantitative and qualitative business research. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.216

Li, Z. and Liu, L. (2022). The impact of organizational innovation culture on employees' innovation behavior. Social Behavior and Personality: *An International Journal*, 50(12), 1-10. https://doi.org/10.2224/sbp.11934

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Lin, H. & McDonough, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509. https://doi.org/10.1109/tem.2010.2092781

Linder, E. V. & Miquel, R. (2008). Cosmological model selection: statistics and physics. *International Journal of Modern Physics D*, 17(12), 2315-2324. https://doi.org/10.1142/s0218271808013881

Litvinova, A. G. & Tokarev, Y. A. (2020). Statistically based development of corporate innovation metrics system. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 202-209. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0_27

Liu, H. & Yang, L. (2020). Leading innovation: the theoretical basis and connotation. *E3S Web of Conferences*, 214, 03028. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021403028

Liu, X., Wang, F. & Wong, C. (2022). Impact of traditional behavior of customers, employees, and social enterprises on the fear of change and resistance to innovation. *Frontiers in Psychology*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923094

Lo, J. T. Y. & Kam, C. (2021). Innovation performance indicators for architecture, engineering and construction organization. Sustainability, 13(16), 9038. https://doi.org/10.3390/su13169038

Lopes, O. & Santos, M. J. (2021). Knowledge management: to share or not to share!. *Knowledge Management and Learning Organizations*, 51-68. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71079-8_3

Lozynska, I. V. & Popovskyi, V. H. (2023). Formation of competitive advantages as the foundation of strong competitiveness of enterprises. *Business Inform*, 2(541), 236-241. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-236-241

Lukyanenko, R. & Castellanos, A. R. (2023). Conceptual modeling: topics, themes, and technology trends. *ACM Computing Surveys*, 55(14s), 1-38. https://doi.org/10.1145/3589338

Mady, R. P., Phillips, T., Bonter, D. N., Quimby, C., Borland, J., Eldermire, C., … & Chu, M. (2023). Engagement in the data collection phase of the scientific process is key for enhancing learning gains. *Citizen Science: Theory and Practice*, 8(1), 14. https://doi.org/10.5334/cstp.594

Mahmutaj, L. R. (2022). Innovative culture of small and medium kosovar enterprises: an empirical study. *International Journal of Work Innovation*, 3(1), 28. https://doi.org/10.1504/ijwi.2022.124257

Majnoor, N. & Vinayagam, K. (2023). The ascendency of the paradigm shift from organizational change management to change agility. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e 01151. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1151

Majzel, A. & Byczkowska, M. (2018). Selected elements of resource theory in the context of enterprise competitiveness. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, 8(2), 166-169. https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.9940

Maksymovska, N. O. (2022). Management of creative technologies in the sociocultural field. *Culture of Ukraine*, *75*, 30–35. https://doi.org/10.31516/2410-5325.075.04

Markman, A. B. (2017). Creating a culture of innovation. *Intelligent Systems Reference Library*, 433-447. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67024-9_20

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Marques, J. P. C., Caraça J. M. G. & Diz, H. (2006). How can University-Industry-Government interactions change the innovation scenario in Portugal? - The case of the University of Coimbra. *Technovation*, 26(4), 534-542.

Marshall, A., Dencik, J. & Anderson, C. M. (2023). Effective creativity: how to manage it to achieve extraordinary business value. *Strategy & Amp; Leadership*, 51(3), 14-20. https://doi.org/10.1108/sl-02-2023-0020

Martins, E. & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, *28*(4), 58-65. https://doi.org/10.4102/sajip.v28i4.71

McElroy, L. M. & Ladner, D. P. (2013). Defining the study cohort: inclusion and exclusion criteria. *Success in Academic Surgery: Clinical Trials*, 131-139. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4679-7_11

Mečev, D., Kuran, L. M. & Goleš, I. K. (2022). Organizational culture and tacit knowledge sharing: empirical evidence from croatia. EMC Review - *Časopis Za Ekonomiju - APEIRON*, 24(2). https://doi.org/10.7251/emc2202334m

Međedović, J. (2013). Analiza interakcija prediktora u modelima linearne regresije: primer stranačke evaluacije. *Primenjena Psihologija*, 6(3), 267-286. https://doi.org/10.19090/pp.2013.3.267-286

Meifang Yao & Meiqiang Hao. (2023). Influence of Paternalistic Leadership on Employee Innovation Behavior and New Venture Performance: The Moderating Role of Leader Humility. *Sustainability*. https://doi.org/10.3390/su15075897

Melendez, K., Dávila, A. & Melgar, A. (2019). Literature review of the measurement in the innovation management. *Journal of Technology Management &Amp; Innovation*, 14(2), 81-87. https://doi.org/10.4067/s0718-27242019000200081

Menon, S., Yadav, J. & Chopra, A. K. (2023). A perspective on leadership and innovation in a knowledge-based economy- shaping the sustainable workplace. 2023 *International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1109/iccike58312.2023.10131802

Mingaleva, Z., Широнина, E. M., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L. & Oborina, A. (2022). Organizational culture management as an element of innovative and sustainable development of enterprises. *Sustainability*, 14(10), 6289. https://doi.org/10.3390/su14106289

Mintzberg, H. (2007). Produtividade que mata. *McGill University*, 6(6), 17-23.

Moayyedian, M. (2018). Literature review and research objectives. *Intelligent Optimization of Mold Design and Process Parameters in Injection Molding*, 13-44. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03356-9_2

Montgomery, D. C. & Brombacher, A. (2006). Analyzing and improving measurement systems: a key to effective decision-making. *Quality and Reliability Engineering International*, 22(3), 237-238. https://doi.org/10.1002/qre.797

Moore, M. J. & Demeyere, N. (2021). Multiverse to inform neurological research: an example using recovery outcome of neglect. *Journal of Neurology*, 269(1), 233-242. https://doi.org/10.1007/s00415-021-10612-8

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Morkovkin, D., Chupina, Z., Seredina, M. & Ogloblina, E. (2022). Formation of competitive advantages of enterprises based on innovations: theory and world practice. *Zhurnal Voprosy Istorii*, 2022(10-1), 168-177. https://doi.org/10.31166/voprosyistorii202210statyi09

Mumford, M. D., Newbold, T. R., Fichtel, M. & England, S. (2022). Leading for Innovation: Leadership Actions to Enhance Follower Creativity. *Cambridge University Press*. https://doi.org/10.1017/9781108867887

Muneeb, D., Khong, K. W., Ennew, C. & Avvari, M. V. (2019). Building an integrated conceptual model of competitive learning capability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 267-287. https://doi.org/10.1108/apjba-02-2019-0042

Munna, A. S., Shaikh, M. S. I. & Mazumdar, A. (2023). Management of innovation. *Embracing Business Sustainability Through Innovation and Creativity in the Service Sector*, 155-174. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6732-9.ch010

Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q. & Mosquera, D. G. F. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465

Mwawasi, S. M. (2022). Leveraging knowledge sharing to achieve sustainable competitive advantage in organizations. *Journal of Strategic Management*, 6(1), 71-77.

Nappi, V. & Kelly, K. (2023). Implementing and assessing a performance framework for the innovation measurement in a European manufacturer. *International Journal of Productivity and Performance Management*,73(11), 69-95 https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2022-0356

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72. https://doi.org/10.1108/00251741111094437

Nazmah, N. (2022). Pengaruh perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 3(5), 586-597. https://doi.org/10.36418/jist.v3i5.413

Nedović, M., Mađarac, S. M. & Sabljo, I. B. (2019). Innovation and creativity as a prerequisite to sustainable competitive advantages. *International Scientific-Business Conference - Leadership, Innovation, Management and Economics: Integrated Politics Of*. https://doi.org/10.31410/limen.2019.157

Ngeche, J. & Okello, G. O. (2023). Influence of organizational innovation capabilities on sustainable competitive advantage among private hospitals in kenya. *The University Journal*, 4(2). https://doi.org/10.59952/tuj.v4i2.144

Ngeche, J. (2022). Superior strategy capabilities and sustainable competitive advantage: a theoretical paper. *Research Journal of Business and Finance*, 1(1). https://doi.org/10.58721/rjbf.v1i1.81

Nogueira, F. J. d. S., Filho, C. R. C., Mesquita, C. A. M., Moura, I. F. A. d., Souza, E. S. & Bezerra, F. S. (2019). Satisfação dos profissionais da estratégia saúde da família no município de fortaleza (ce). *Saúde e Pesquisa*, 12(1), 151. https://doi.org/10.17765/2176-9206.2019v12n1p151-158

Nova, S. d. R. M. V. (2023). Aprendizagem e capacidade de inovação responsável. *Revista Brasileira De Gestão E Inovação*, 10(2), 123-144. https://doi.org/10.18226/23190639.v10n2.08

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Nowak, R. (2023). How resistance to change impairs innovation. *Journal of Strategy and Management*, 16(4), 609-629. https://doi.org/10.1108/jsma-08-2022-0144

Nurhaliza, V. & Abadiyah, R. (2022). Unlocking employee performance: the nexus of innovation culture, creativity value, and job satisfaction. *Academia Open*, 7. https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.3478

Nurhidayati, N. & Zaenuri, N. (2023). Innovation behaviour improvement strategy through knowledge-sharing behaviour based on knowledge-oriented leadership and knowledge-sharing climate. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 14(3), 283-306. https://doi.org/10.1504/ijkms.2023.132043

O'Cass, A. & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. European Journal of Marketing, 41(7–8), 868–887. https://doi.org/10.1108/03090560710752438

O'Connor, G. C. (2023). Domains of innovation intent: a key leadership responsibility. *Industrial Marketing Management*, 113, 352-356. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.06.014

Oberfichtner, M. & Tauchmann, H. (2021). Stacked linear regression analysis to facilitate testing of hypotheses across ols regressions. *The Stata Journal: Promoting Communications on Statistics and Stata*, 21(2), 411-429. https://doi.org/10.1177/1536867x211025801

OCDE. (2018*). Manual de Oslo Oslo Manual- Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Okrah, J. (2023). Evaluation of the impact of firm level competition on russian innovation. *Economy of Regions*, 19(2), 451-462. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-2-12

Olexova, V. & Gogolova, M. (2021). Innovation and its importance in the context of a company's marketing strategy. *SHS Web of Conferences*, 91, 01021. https://doi.org/10.1051/shsconf/20219101021

Onea, I. A. (2020). Innovation indicators and the innovation process - evidence from the european innovation scoreboard. *Management &Amp; Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(4), 605-620. https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0035

Onofre, I. & Teixeira, L. (2022). Critical factors for a successful knowledge management implementation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 20(2). https://doi.org/10.34190/ejkm.20.2.2357

O'Reilly, C. A., Cao, X. & Sull, D. (2022). Ceo personality: the cornerstone of organizational culture?. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.12573abstract

Orr, S. (2019). Daring to tap external strategic resources: competitive advantage in global industries. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 25-35. https://doi.org/10.1108/jbs-03-2018-0032

Öztırak, M. (2022). Training and development in human resources management. *International Journal of Social Sciences*, 6(26), 273-287. https://doi.org/10.52096/usbd.6.26.16

Padilha, C. K. & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, *13*(4), 285–294. https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.004

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Paliwal, M., Dikkatwar, R., Chatradhi, N. & Valeri, M. (2024). Evolution of research in knowledge management and competitive advantage. *Contributions to Management Science*, 3-22. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37868-3_1

Park, I., Park, C. & Khaltar, O. (2023). Effects of communication culture on work performance in public organizations: the mediating role of innovative behavior. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 26(4), 261-288. https://doi.org/10.20484/klog.26.4.11

Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I. & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, *191*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518

Petrakis, P. E., Kostis, P. C. & Valsamis, D. G. (2015). Innovation and competitiveness: Culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1436–1438. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.029

Porter M E. (1985). *Competitive advantage-creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

Pradana, M., Silvianita, A., Madiawati, P. N., Calandra, D., Lanzalonga, F. & Oppioli, M. (2023). A guidance to systematic literature review to young researchers by telkom university and the university of turin. *To Maega : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(2), 409. https://doi.org/10.35914/tomaega.v6i2.1915

Prahalad, C. K., Hamel, G. P. & Mehrotra, L. C. S. (2014). Competing for the future. *International Journal of Research Foundation of Hospital and Healthcare Administration*, 2(2), 133-135. https://doi.org/10.5005/jrfhha-2-2-133

Pristavka, A. N. (2022). Improving the measurement of a company's performance effectiveness. *World of Economics and Management*, 22(1), 165-184. https://doi.org/10.25205/2542-0429-2022-22-1-165-184

Pucik, V., Björkman, I., Evans, P. & Stahl, G. (2023). Sharing and creating knowledge. *The Global Challenge*, 383-417. https://doi.org/10.4337/9781035300723.00017

Quan Ma. (2023). Leadership and innovation in the digital economy. *Academic Journal of Business &Amp; Management*, 5(10). https://doi.org/10.25236/ajbm.2023.051022

Ramachandran, A. & Prasad, C. V. (2022). Factors associated with employee retention. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 4(2), 21-24. https://doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i2a.109

Ramos-Garza, C. and Ramos-Garza, L. (2019). Leadership and culture of innovation. Innovation and Entrepreneurship: *A New Mindset for Emerging Markets*, 159-188. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-701-120191011

Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 135-141.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup.* www.leya.com.br/luadepapel

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Rocha, R. T., Ferreira, F., Milici, A., Banaitienė, N. & Banaitis, A. (2022). Enhancing innovation culture: the case of multinational advertising agency vmly&r lisboa. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(5), 1476-1501. https://doi.org/10.3846/tede.2022.17311

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. 1. ed. New York: The Free Press.

Ruan, Y. (2024). Exploring multiple regression models: key concepts and applications. *Science and Technology of Engineering, Chemistry and Environmental Protection*, 1(7). https://doi.org/10.61173/yjpt3s59

Rumelt, R. P. (2011). *Praise for Good Strategy/Bad Strategy*.

Rust, R. (2023). Rebooting disruptive science: exploring the challenges and potential solutions. *European Journal of Clinical Investigation*, 53(8). https://doi.org/10.1111/eci.13988

Rusu, M. (2023). The military organization – a culture of innovation. *Land Forces Academy Review*, 28(2), 126-135. https://doi.org/10.2478/raft-2023-0016

Sabino, K. L. C., Cruz, N. G. d., Cunha, J. V. A. d. & Neto, J. E. B. (2022). Justiça acadêmica e evasão no curso de ciências contábeis de instituições do ensino superior privadas. REUNIR *Revista De Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 12(1), 50-61. https://doi.org/10.18696/reunir.v12i1.1099

Samarrokhi, A., Jenab, K., Arumugam, V. & Weinsier, P. D. (2014). A new model for achieving sustainable competitive advantage through operations strategies in manufacturing companies. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 19(1), 115. https://doi.org/10.1504/ijlsm.2014.064027

Santos, M. R. (2022). Cultivating a Culture of Innovation: The Experience of Al Salam Private School in Dubai, United Arab Emirates. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, *3*(9), 1642–1653. https://doi.org/10.11594/ijmaber.03.09.05

Sart, G. & Sezgin, F. H. (2022). The relationship of innovation and competition: a case of emerging market economies. Eurasian Econometrics Statistics &Amp; *Emprical Economics Journal*, 80-88. https://doi.org/10.17740/eas.stat.2021-v20-08

Satnarine, T. (2023). Systematic review methodology: conducting high-quality reviews and understanding their significance in evidence-based practice. *Journal for International Medical Graduates*, 2(1). https://doi.org/10.56570/jimgs.v2i1.76

Sattayaraksa, T. & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730–749. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0197

Schein, E. H. (1981). Forces which undermine management development. *Journal of Library Administration*, 1(3), 63-79. https://doi.org/10.1300/j111v01n03_07

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1985). How culture forms, develops and changes. *Jossey Bass*, 17-43.

Schilcher, S. & Kasper, H. (2023). The long march to an innovative culture: development of corporate cultures in china from the 1990s until today. *Handbook of Chinese Management*, 1-13. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2442-9_47-2

Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. George Allen e Unwin Ltd.

Seema, D. (2022). Role of organisational culture in attaining organisational competitiveness. International Journal of Applied Research, 8(12), 313-314. https://doi.org/10.22271/allresearch.2022.v8.i12d.10571

Selman, J. (2002). Leadership and innovation: Relating to circumstances and change. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, *7*(3), 1–9.

Sendrea, M. (2023). Study and synthesis of concepts and practices of resistance to organizational change. *Economica*, (1(123)), 45-55. https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.045

Senge, M., Carstedt, G. & Porter, L. (2006). Innovating, our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 24–38.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* Random House Books.

Sharifirad, M. S. & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership and Organization Development Journal*, *33*(5), 494–517. https://doi.org/10.1108/01437731211241274

Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 20-31. https://doi.org/10.1108/13673270310463590

Shuaib, K. M. & He, Z. (2023). Moderating role of organizational culture in the relationship between total quality management and organizational innovation among manufacturing smes in nigeria. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 15(6), 743-766. https://doi.org/10.1080/20421338.2023.219025

Sidelkivska, V. & Calabuig, P. B. (2023). Conceptualizing cognitive and behavioral elements of individual's creativity and innovation: systematic literature review. Innovation: *The European Journal of Social Science Research*, 1-28. https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2231161

Sijabat, E. A. S., Nimran, U., Utami, H. N. & Prasetya, A. (2020). Ambidextrous innovation in mediating entrepreneurial creativity on firm performance and competitive advantage. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 737-746. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.737

Silva, T.F.P. & Marques, J.P.C. (2020). Human-Centered Design for Collaborative Innovation in Knowledge-basedEconomies. *Technology Innovation Management Review*, 10(9): 5-15. http://doi.org/10.22215/timreview/1385

Sinclair-Desgagné, B. (2021). Measuring innovation and innovativeness: a data-mining approach. *Quality &Amp; Quantity*, 56(4), 2415-2434. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01231-6

Siriram, R., du Plessis, C., Bisset, C. & Koekemoer, O. (2023). Innovation and firm competitive advantages. *Business, Management and Economics*. https://doi.org/10.5772/intechopen.113323

Siswanti, Y. (2022). The influence of organizational culture to innovation behavior: a hierarchical linear modelling approach. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(5). https://doi.org/10.32535/jicp.v5i5.2087

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Sitinjak, M. T. M., Ngatno, N. & Listyorini, S. (2023). Learning orientation as fundamental platform to achieve competitive advantage: an integrative review and framework. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(05). https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i5-20

Škerháková, V., Korba, P., Harnicárová, M. & Taha, V. A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67. https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04

Skordoulis, M., Ntanos, S., Kyriakopoulos, G. L., Arabatzis, G., Galatsidas, S. & Chalikias, M. (2020). Environmental innovation, open innovation dynamics and competitive advantage of medium and large-sized firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–30. https://doi.org/10.3390/joitmc6040195

Sobolieva, T. & Nezamedinova, T. (2022). Ways of forming the innovative culture in an enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 302(1), 74-77. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-12

Soehari, T. D. & Budiningsih, I. (2020). Competitive advantage leadership in the ultra modern era. Digital Leadership - *A New Leadership Style for the 21st Century*. https://doi.org/10.5772/intechopen.90080

Sokoliuk, G., Stadnyk, V. & Mychalchuk, I. (2022). Organizational and structural conditions for the development of creativity potential in the competitiveness management system of industrial corporations. *Innovation and Sustainability*, 14-25. https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.14.25

Song, L., Peko, G. & Sundaram, D. (2017). Competing in a rapidly changing world: elements and models of an adaptive chinese organization. *Communications in Computer and Information Science*, 139-153. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65548-2_11

Speroni, R. d. M., Dandolini, G. A., Souza, J. A. d. & Gauthier, F. A. O. (2015). Estado da arte da produção científica sobre indicadores e índices de inovação. *Review of Administration and Innovation*, 12(4), 49. https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101360

Stadnyk, V., Jatsjuk, N., Goncharuk, O., Yokhna, V. & Goncharuk, A. (2022). Organizational culture as the architecture of the space of innovation in transformation processes of socio-economic systems. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(1)), 15-22. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-2

Stativă, G. & Todoran, T. A. (2022). Learning practices as a continuum. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16(1), 943-952. https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0088

Steele, J. & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 316-322. https://doi.org/10.1108/09699980410558502

Steiber, A. (2020). Corporate-startup collaboration: Its diffusion to and within the firm. *Triple Helix, 7*(2–3), 250–276. https://doi.org/10.1163/21971927-bja10005

Stoneman, P. (2022). Measuring innovation. The Knowledge Spillover. *Theory of Entrepreneurship*, 341-349. https://doi.org/10.4337/9781839106996.00047

Stratford, E. (2022). Collaboration and continuous learning. *Geographical Research*, 60(2), 216-217. https://doi.org/10.1111/1745-5871.12539

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Strzelecka, A. (2022). Evaluation of the innovation activities of companies in the competitive eu market – external factors. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, 2022(158), 563-588. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.158.37

Stuart, E. A. & Lesko, C. R. (2020). The promise, and challenges, of methods to enhance the external validity of randomized trial results. *Clinical Pharmacology & Amp; Therapeutics*, 108(6), 1132-1134. https://doi.org/10.1002/cpt.1992

Sukmawati, S. (2023). Development of quality instruments and data collection techniques. Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran Guru Sekolah Dasar, 6(1), 119-124. https://doi.org/10.55215/jppguseda.v6i1.7527

Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, *3*(12), 137–141.

Sutiyatno, K. S., Santoso, K. I. & Susilo, G. (2022). The role of innovation leadership in teacher commitment: a study of organizational culture. *International Journal of Educational Methodology*, 8(3), 595-607. https://doi.org/10.12973/ijem.8.3.595

Syarifah, A. & Nabhan, F. (2022). Effect of organizational culture on employee performance of msmes with creativity and motivation as mediation variables. Ekonomika Syariah: *Journal of Economic Studies*, 6(2), 177.

Tajpour, M., Salamzadeh, A., Ramadani, V., Palalić, R. & Hosseini, E. (2022). Knowledge sharing and achieving competitive advantage in international environments. *International Entrepreneurship in Emerging Markets*, 206-224. https://doi.org/10.4324/9781003218357-13

Takács, E. & Abcouwer, T. (2020). Framework for Adaptive Change: Towards Sustainable Innovation. *International Journal of Innovation in Management*, 8(1), 1-15. https://siim.org.tw/IJIiM/DW/V8N1/IJIiM-20-013.pdf

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile : things that gain from disorder*. Random House, Inc., New York.

Taques, F. H., López, M. G., Basso, L. F. C. & Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation &Amp; Knowledge*, 6(1), 11-26. https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001

Terai, K. & Glazer, A. (2017). Rewarding successes discourages experimentation. *FinanzArchiv*, 73(4), 361. https://doi.org/10.1628/001522117x15006332556852

Teta, J. & Bodi, I. (2018). Knowledge Sharing Barriers in New Product Development. International Journal of Sciences: *Basic and Applied Research*, 42 (2), 265-271.

Tian, B., Fu, J., Li, C. & Wang, Z. (2023). Determinants of competitive advantage: the roles of innovation orientation, fuzzy front end, and internal competition. *R&D Management*, 54(1), 21-38. https://doi.org/10.1111/radm.12633

Tian, B., Fu, J., Li, C. & Wang, Z. (2023). Determinants of competitive advantage: the roles of innovation orientation, fuzzy front end, and internal competition. *R&D Management*, 54(1), 21-38. https://doi.org/10.1111/radm.12633

Tian, Y. & Jing, D. (2022). Leveraging knowledge-based reasoning towards generation of creative ideas. 5th International Conference on Information Systems and Computer Aided Education (ICISCAE). https://doi.org/10.1109/iciscae55891.2022.9927538

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (4 ed.).

Tierney, W. G. (1986). Organizational culture and leadership by Schein Edgar. *Academy of Management Review*, 11(3), 677–680. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306282

Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: evidence from indonesian msmes. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 92-106. https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.09

Tokal, P. (2023). The effect of knowledge sharing on innovative behavior in organizations. *Advances in Wireless Technologies and Telecommunication*, 196-208. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6620-9.ch013

Tominc, P., Oreški, D. & Rožman, M. (2023). Artificial Intelligence and Agility-Based Model for Successful Project Implementation and Company Competitiveness. *Information (Switzerland)*, 14(6). https://doi.org/10.3390/info14060337

Toshpulotov, A., Surina, E., Lysikova, I. & Beseliya, A. (2024). The study of indicators of the effectiveness of the implementation of the innovation policy of the state. *Theoretical Economics*, 0(3), 34-44. https://doi.org/10.52957/2221-3260-2024-3-34-44

Toubia, O. (2006). Idea generation, creativity, and incentives. *Marketing Science*, 25(5), 411-425. https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0166

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tuna, Ö. & Yldiz, M. (2022). The relationship between innovation and competitive strategies in providing competitive advantage. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(2), 488-511. https://doi.org/10.35379/cusosbil.1123679

Tyapukhin, A. P. (2022). Structure of the principles of innovation management. *Administrative Consulting*, (9), 95-105. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-95-105

Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, *5*(1), 82–96. https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06

Valley, T. S., Kamdar, N., Wiitala, W. L., Ryan, A. M., Seelye, S., Waljee, A. K., … & Nallamothu, B. K. (2020). Continuous quality improvement in statistical code: avoiding errors and improving transparency. *BMJ Quality & Amp; Safety*, 30(3), 240-244. https://doi.org/10.1136/bmjqs-2020-012387

Vargas-Halabi, T. & Yagüe-Perales, R. M. (2023). Organizational culture and innovation: exploring the "black box." *European Journal of Management and Business Economics*. https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0203

Vieira, P. R. d. C. & Couto, R. d. R. B. (2015). Escala para avaliação de imagem corporativa de universidade com capital aberto: um estudo com modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração IMED*, 5(1), 96-110. https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n1p96-110

Vitkovskyi, Y. (2022). Adaptability of the economy to external and internal shocks in globalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(3), 148-154. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-20

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Walcher, F. & Wöhrl, U. (2017). Measuring innovation performance. *Valuing Corporate Innovation*, 71-110. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64864-4_4

Wanaswa, e., Awino, Z. B., Ogutu, M. & Owino, J. (2021). Technological innovation and strategic leadership axis on competitive advantage of telecommunication enterprises. *International Journal of Business and Management*, 16(9), 48. https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n9p48

Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115–131. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L. & Ying-Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management, 6(5), 1–5. https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100

Weston, F. C. (2001). The need for continuous innovation and continuous improvement. *Quality Management Journal*, 8(4), 27-30. https://doi.org/10.1080/10686967.2001.11918979

Xanthopoulou, P. & Alexandros, S. (2022). The impact of organizational culture on business innovativeness. European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 17(1), 608-616. https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.405

Yan, R. & Wang, S. (2022). Linear regression models. *Applications of Machine Learning and Data Analytics Models in Maritime Transportation*, 51-62. https://doi.org/10.1049/pbtr038e_ch5

Yangailo, T. (2023). Assessing the influence of transformational leadership on competitive advantage through important innovations and quality results: Case of railway industry. *Management Science Letters*, 13(1), 41–50. https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.9.003

Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S. & Iskandar, I. (2023). Business Agility and Competitive Advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(1). https://doi.org/10.3390/su15010627

Yuwanda, T., Gustina, L. & Bella, S. (2023). Increasing competitive advantage through creativity and innovative behavior: the moderating role of digital leadership. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 63. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.005

Zairi, M. & Al-Mashari, M. (2005). Developing a sustainable culture of innovation management: a prescriptive approach. *Knowledge and Process Management*, 12(3), 190–202. https://doi.org/10.1002/kpm.229

Zehir, C. & Karaca, D. (2023). A research competing model of organizational culture, organizational learning, management innovation and npd: evidence from technology firms. Business &Amp; Management Studies: *An International Journal*, 11(2), 696-714. https://doi.org/10.15295/bmij.v11i2.2221

Zentar, S. M., Ilahyane, H. & Douari, A. (2020). The organizational agility: exploratory study on the human resource dimension of agile enterprises. https://doi.org/10.5281/zenodo.4019869

Zentar, S. M., Ilahyane, H., & Douari, A. (2020). The organizational agility: exploratory study on the human resource dimension of agile enterprises. https://doi.org/10.5281/zenodo.4019869

Zhang, C. & Bang, H. (2023). How does dynamic capability adjust chinese firms' capabilities to adapt to environment changes?. *Korea International Trade Research Institute*, 19(1), 103-127. https://doi.org/10.16980/jitc.19.1.202302.103

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y. & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: a management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644. https://doi.org/10.3390/su15086644

Zhang, X., Zhang, S., Liu, S. & Xiu-lin, G. (2022). Motivating innovation: the vertical organisational pervasiveness of ceo entrepreneurial orientation. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.11256abstract

Zhang, Y. (2024). Cultivating a culture of innovation: the impact of leadership style on employee well-being and organizational creativity. *International Journal of Global Economics and Management*, 2(1), 202-210. https://doi.org/10.62051/ijgem.v2n1.26

Zykov, S. V. & Singh, A. (2020). Sociocultural aspects of agility. Agile Enterprise Engineering: Smart Application of Human Factors, 19-35. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40989-0_2

Мурована, Т. (2022). Innovative development of enterprises as the basis of their sustainability in the constitution of unstable external environment. *International Scientific Journal "Internauka"*,6(62). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8089

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ANEXOS

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ANEXO 1. Estudo comparativo.

Tabela 22. Relação entre a cultura de inovação e a vantagem competitiva.

1-Autores e ano.	2 –Abordagem de estudo.	3 – Estudo de caso ou amostragem.	4 – Questões de investigação ou Hipóteses.	5 -Resultados.
Petrakis, P.E., Kostis, P. C. & Valsamis, D. G. (2015).	**Abordagem quantitativa**	Amostragem (utiliza regressões mínimos quadrados comuns).	**H1**-As economias com maiores efeitos da Grande Recessão exibem capacidade de inovação deteriorada e desempenho de competitividade em comparação com os países com efeitos menos severos. **H2**-A origem cultural ou a alteração das macrocondições tem um efeito significativo na diferença entre inovação e o desempenho de competitividade entre 2008 e 2013. H3-Uma cultura pró-inovação pode conduzir a um melhor um melhor desempenho apesar das macrocondições adversas.	A relação positiva entre inovação e competitividade é influenciada pela contextualização cultural. Uma cultura anti-inovação pode prejudicar a inovação e a competitividade, mesmo com melhorias nas macrocondições. A cultura teve um impacto significativo no desempenho da inovação e competitividade em 2008 e 2013, enquanto as macrocondições tiveram menos impacto. Países com cultura pró-inovação mostraram melhor desempenho em 2013. A cultura influencia as capacidades de inovação e competitividade independentemente das condições macroeconómicas.
Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. & Sajjad, M. (2021).	**Abordagem quantitativa.**	Foram coletados dados de 294 gestores industriais. Foi utilizado PLS-SEM (Partial Least Squares Estrutural Equation Modeling) para validar os dados e examinar as relações de hipótese, Modelos	**H1**- A cultura organizacional reforça a vantagem competitiva ao afetar positivamente o compartilhamento de conhecimento na organização. **H2**- A cultura organizacional reforça a vantagem competitiva ao afetar positivamente a inovação organizacional na organização.	A cultura organizacional, a partilha de conhecimento e a inovação organizacional têm um impacto positivo na vantagem competitiva. A cultura organizacional é fundamental para o sucesso operacional, a partilha de conhecimento e a inovação organizacional são determinantes para alcançar a vantagem competitiva.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

		Hierárquicos de Componentes (HCMs) e o Bootstrapping. **Objetivo do estudo:** Investigar a relação entre a cultura organizacional, a partilha de conhecimento, a inovação organizacional e a vantagem competitiva.	**H3**- O efeito da cultura organizacional na vantagem competitiva é mais forte quando afeta simultaneamente o compartilhamento de conhecimento e a inovação organizacional.	
Aziz, N. N. A., & Samad, S. (2016).	**Abordagem quantitativa**	Técnica de amostragem aleatória, com a aplicação de questionários estruturados. Amostragem (dados de 220 PME transformadoras de alimentos na Malásia).	**H1**- Existe uma influência significativa da inovação na vantagem competitiva das PMEs transformadoras de alimentos na Malásia. **H2**- A idade das empresas modera a influência da inovação na vantagem competitiva. **H3**- As empresas jovens comportam-se mais proativas, flexíveis e agressivas. **H4**- A influência da inovação na vantagem competitiva não tem sido amplamente estudada nas PMEs transformadoras de alimentos.	O estudo revelou que a inovação tem um impacto positivo significativo na vantagem competitiva das PME de alimentos na Malásia, contribuindo com 73,5% da variância. Além disso, foi constatado que a idade da empresa atua como moderador na relação entre inovação e vantagem competitiva, e a confiabilidade das medidas foi confirmada pelos valores de Alfa de Cronbach, indicando boa confiabilidade.
			H1- PACAP tem um efeito positivo na RACAP. **H2**- PACAP tem um efeito positivo na estratégia de imitação. **H3**- PACAP tem um efeito positivo na estratégia de inovação.	O estudo concluiu que a absorção de conhecimento externo através da capacidade absortiva potencial e

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L. & Albort-Morant, G. (2023).	**Abordagem quantitativa.**	Dados quantitativos de 211 gestores em funções de gestão média e superior. Utilizou-se a modelação de equações estruturais via mínimos quadrados parciais.	**H4**- O efeito do PACAP é mais forte na estratégia de inovação do que na estratégia de imitação. **H5**- RACAP tem efeito positivo na estratégia de imitação. **H6**- RACAP tem um efeito positivo na estratégia de inovação. **H7**- O efeito da RACAP é mais forte na estratégia de inovação do que na estratégia de imitação **H8**- A estratégia de imitação tem um efeito positivo na vantagem competitiva sustentada de uma empresa. **H9**- A estratégia de inovação tem um efeito positivo na vantagem competitiva sustentada de uma empresa. **H10**- A associação (H8 e H9) é mais forte na estratégia de inovação do que na estratégia de imitação **PACAP** é a capacidade de uma empresa adquirir novos conhecimentos, enquanto **RACAP** é a capacidade de uma empresa explorar e aplicar esta tecnologia recém-adquirida (conhecimento).	realizada, influencia a relação entre estratégias de imitação e inovação, podendo resultar em vantagem competitiva sustentada. A análise da importância-desempenho identificou a estratégia de inovação, a capacidade de absorção potencial, a capacidade de absorção realizada e a estratégia de imitação como fatores essenciais para alcançar um alto nível de vantagem competitiva sustentada.
			Os autores não apresentaram hipóteses específicas testadas em sua análise, mas buscaram enriquecer o debate sobre a	O estudo apresenta uma agenda de pesquisa abrangente, destaca as tendências atuais na inovação organizacional e estabelece uma base de

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Alvez, M., Galina, S. & Dobelin, S. (2018).	**Abordagem quantitativa e qualitativa.**	Análise bibliométrica (revisão de 460 artigos publicados de 2007 a 2016 e indexados na Web of Science.	inovação nas organizações, oferecendo uma agenda de pesquisa abrangente e esclarecendo as tendências atuais na investigação sobre o assunto.	conhecimento para pesquisas futuras nesse campo de conhecimento. Os principais fundamentos teóricos identificados neste estudo incluíram a aprendizagem e evolução, a implementação da inovação, bem como a liderança, a criatividade e a aprendizagem.
Farida, I., & Setiawan, D. (2022).	**Abordagem quantitativa.**	Amostra de 150 pequenas e médias empresas (PMEs) de construção e da indústria imobiliária da indonésia. Método dos mínimos quadrados parciais (PLS) através de uma ferramenta de teste estatístico para o modelo de equações estruturais baseadas na variação (SEM) para análise de dados.	**H1**- A estratégia tem um efeito positivo no desempenho dos negócios. **H2**- A estratégia tem um efeito positivo na inovação. **H3**- A estratégia tem um efeito positivo na vantagem competitiva. **H4**- O desempenho empresarial medeia a relação entre estratégias e vantagem competitiva. **H5**- A inovação medeia a relação entre estratégia e vantagem competitiva	O estudo conclui que as estratégias empresariais têm um impacto positivo na vantagem competitiva das PME do setor da construção e imobiliária, sendo que as melhores estratégias empresariais contribuem para melhorar essa vantagem competitiva. O desempenho empresarial e a inovação atuam como mediadores na relação entre as estratégias empresariais e a vantagem competitiva, destacando a importância desses fatores para aprimorar a competitividade das PME. Recomenda-se que as PME concentrem os seus esforços em aprimorar o desempenho e a capacidade inovadora para fortalecer a sua vantagem competitiva.
Urbancova, H. (2013).	**Abordagem quantitativa e qualitativa.**	Dados primários foram coletados por meio de um questionário e avaliados com recurso a estatística descritiva (método quantitativo) e também se aplicou métodos de	**H1**-A aplicação da cultura de inovação não depende do setor da economia. **H2**-A aplicação da cultura de inovação não depende do tamanho da organização.	O artigo de pesquisa destaca a importância da inovação e do conhecimento para a vantagem competitiva nas organizações da República Checa, ressaltando que as inovações são cruciais para o sucesso económico. Tanto no setor privado quanto no público, a cultura inovadora é considerada fundamental para o desenvolvimento de inovações bem-sucedidas, trazendo benefícios como a melhoria dos produtos, a manutenção da competitividade e a atração de talentos. Os resultados evidenciam que as organizações

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

		comparação, indução, dedução e síntese (método qualitativo).		valorizam a inovação e uma cultura inovadora como elementos essenciais para o êxito em inovação.
Alghanmi, A. O. (2020).	**Abordagem qualitativa**	Análise descritiva Amostra de147 empresas no Reino da Arábia Saudita.	O estudo explorou diferentes práticas das PME no Reino da Arábia Saudita para examinar o impacto das estratégias de inovação (Organizacional, Produto, Processo e Mercado) sobre a vantagem competitiva das PME.	A análise mostrou uma correlação significativa entre a inovação de processos e a vantagem competitiva. O estudo revelou que a maioria das empresas eram jovens e com menos de dez anos de existência, o que destaca a necessidade premente de adotar estratégias inovadoras para manter sua posição competitiva no mercado.
Hermundsdottir, F. & Aspelund, A. (2021).	**Revisão sistemática da literatura.**	Revisão de 100 publicações.	O estudo teve o objetivo analisar a pesquisa existente sobre a conexão entre inovações sustentáveis e a competitividade, bem como identificar os fatores contextuais que influenciam essa relação.	Foi observada uma relação positiva entre inovações em sustentabilidade e a competitividade das empresas na maioria dos estudos revistos. Dos 100 estudos analisados, 64 indicaram uma relação positiva, 29 apresentaram resultados mistos, 5 não chegaram a conclusões definitivas e 2 mostraram efeitos negativos. O estudo identificou fatores em nível nacional, de mercado, da indústria e da empresa que influenciam ou medeiam a relação entre inovações em sustentabilidade e a competitividade das empresas.
Huang, K.F. (2011).		O estudo envolveu 165 empresas taiwanesas do setor de tecnologia da informação e comunicação, com CEOs e executivos de alto escalão como	**H1** - Num ambiente altamente competitivo, a capacidade de uma empresa explorar ou aproveitar oportunidades tecnológicas tem uma associação positiva com o desempenho inovador. **H2**- Num ambiente altamente competitivo, a capacidade de	Um excesso de comprometimento com tecnologias existentes pode limitar a inovação empresarial, especialmente em ambientes altamente competitivos. O estudo ressaltou a necessidade de competências tecnológicas específicas, adaptadas a

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

	Abordagem quantitativa.	respondentes. Foi aplicado um questionário abrangente com 13 itens para avaliar as competências tecnológicas e o ambiente competitivo das empresas.	coordenação de uma empresa tem uma associação positiva com o desempenho inovador. **H3** - Num ambiente altamente competitivo, a capacidade tecnológica central de uma empresa tem uma associação positiva com o desempenho inovador. **H4** - Num ambiente altamente competitivo, a orientação para a inovação de uma empresa pela TMT tem uma associação positiva com o desempenho inovador. **H5** - Num ambiente altamente competitivo, o compromisso de uma empresa com a P&D tem uma associação negativa com o desempenho da inovação. **H6** - Num ambiente altamente competitivo, a autonomia de decisão de P&D de uma empresa tem uma associação positiva com o desempenho inovador.	diferentes ambientes competitivos, para impulsionar a inovação nas empresas. Resultados empíricos destacam que a capacidade de coordenação, o compromisso com P&D, o investimento interno em P&D, a capacidade da tecnologia central e a autonomia na tomada de decisões em P&D influenciam o desempenho inovador de uma empresa.
Carmona, L. J. D. M., Gomes, G. & Costa, D. de L. C. da. (2020).	**Abordagem quantitativa descritiva.**	Técnica de Análise Fatorial Exploratória (EFA). Amostra de 587 funcionários de 64 empresas do setor têxtil brasileiro.	**Neste estudo não foi referido de forma explicita quaisquer hipóteses.** O estudo buscou analisar os aspetos da cultura organizacional que impulsionam a inovação na indústria têxtil brasileira, identificando fatores determinantes da	O estudo ofereceu informações aos gestores sobre como a cultura organizacional pode ser um impulsionador eficaz da inovação em ambientes de alta competição.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

		Recolha de dados primários através de um inquérito para tabulação, análise e conclusões.	inovação em estratégia, estímulo à inovação e comunicação. Além disso, objetivou fornecer insights aos gestores sobre como a cultura organizacional pode promover a inovação de forma mais eficaz em ambientes altamente competitivos.	A análise revelou três dimensões que empiricamente consolidam os fatores que influenciam a inovação: a estratégia, o estímulo à inovação e a comunicação.
Barney, J. B. (1986).	**Abordagem qualitativa.**	Baseia-se em pesquisas anteriores que explicam o desempenho financeiro superior e sustentado de empresas que integram fortes valores e crenças de gestão, integrados nas suas culturas organizacionais.	O estudo centraliza-se na análise e discussão conceitual dos atributos da cultura de uma empresa, que podem gerar vantagens competitivas sustentadas, em vez de abordar hipóteses específicas ou questões de pesquisa. Além disso discute a possibilidade de que nem todas as empresas possuem culturas com os atributos necessários para a criação da vantagem competitiva.	Foi enfatizada a importância de compreender e promover os atributos culturais que proporcionam vantagens competitivas às empresas, ao mesmo tempo em que são abordados os desafios envolvidos na modificação das culturas para maximizar o seu valor. Os insights destacam a conexão entre a cultura organizacional e a vantagem competitiva sustentada, evidenciando a importância de culturas valiosas, raras e únicas na obtenção de um desempenho financeiro superior. Por outro lado, é ressaltado que nem todas as culturas organizacionais geram impactos económicos positivos, podendo algumas prejudicar a eficácia e limitar as operações, resultando numa diminuição da vantagem competitiva.
Bogdanowicz, M. (2014).		Estudo de caso de uma empresa de telecomunicações da Polónia (XYZ). Combina dados qualitativos de entrevistas e inquéritos com dados quantitativos de relatórios		O estudo mostra que uma cultura organizacional alinhada com uma estratégia eficaz pode melhorar significativamente a competitividade de uma empresa. Isso ocorre porque uma cultura organizacional forte e alinhada com os objetivos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

	Abordagem quantitative e qualitativa.	de empresas e do CompeTing Values Framework, para analisar o impacto da cultura organizacional na competitividade.	Centra-se no impacto da cultura organizacional na competitividade e no processo de mudanças culturais e não fornece hipóteses de estudo específicas.	estratégicos permite que a empresa atue de forma coesa e eficiente na busca por vantagens competitivas.
Alsafadi, Y. & Aljuhmani, H. Y. (2023).	**Abordagem Quantitativa**	Amostragem Coleta de dados por meio de um questionário aplicado aos participantes (102 CEOs de empresas de manufatura na Jordânia).	**H1**-A inovação empreendedora tem um impacto positivo e significativo na vantagem competitiva das empresas. **H2**-O pensamento empreendedor exerce um efeito mediador positivo na relação entre inovação empreendedora e vantagem competitiva.	As inovações empreendedoras têm um impacto positivo e significativo na vantagem competitiva das empresas. Sugere que as empresas precisam aproveitar os recursos e capacidades únicas e desenvolver capacidades dinâmicas para alcançar uma vantagem competitiva sustentada.
Tuna & Yildiz (2022).	**Abordagem Quantitativa**	Amostragem Dados de inquérito recolhidos de gestores de alto nível de 79 hospitais da Turquia	Centra-se na análise da relação entre inovação e escolhas estratégicas nos hospitais e analisa se existe uma relação significativa entre as atividades de inovação nos hospitais e as três diferentes estratégias de competição.	O estudo revelou uma relação positiva e significativa entre atividades de inovação e as 3 estratégias de competição (diferenciação, liderança de custos e foco) nos hospitais. O suporte às atividades inovadoras mostrou um impacto significativo na estratégia de liderança de custos, indicando que focar na redução de custos através de vários elementos, como a distribuição, inventário, marketing, recursos humanos e tecnologias, pode contribuir para promover a inovação nos hospitais.
Skordoulis, M., Ntanos, S., Kyriakopoulos, G. L., Arabatzis, G., Galatsidas, S. & Chalikias, M. (2020).	**Estudo empírico.**	Amostra de 225 questionários de empresas de média e grande dimensão que operam na Grécia.	O trabalho de investigação não inclui explicitamente as hipóteses de estudo. O artigo investiga o impacto da inovação ambiental na vantagem competitiva de médias e grandes empresas na Grécia, analisando como a adoção de práticas de	A análise de regressão aponta que a inovação em processos e produtos ambientais têm um impacto positivo na capacidade competitiva das empresas estudadas. As empresas analisadas adotam práticas de inovação ambiental num nível moderado, com

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

			inovação ambiental influência a sua vantagem competitiva.	destaque para a implementação de sistemas de gestão ISO 14001 e a redução do uso de substâncias tóxicas como práticas mais comuns.
Aghileh, M. (2022).	**Abordagem Qualitativa**	----------	O estudo analisa a relevância da inovação na gestão empresarial, explora as definições, as vantagens, as barreiras e estratégias de implementação. Enfatiza o impacto da gestão de recursos humanos, da partilha de conhecimento e da cultura organizacional no estímulo à inovação, destacando a interdependência entre a inovação, os recursos humanos e a geração de conhecimento. Além disso, aborda os benefícios e os desafios associados à inovação.	A inovação é vital para a sobrevivência das organizações em ambientes competitivos e mutáveis, permitindo que elas se adaptem às mudanças e pressões ambientais. Desenvolver uma cultura de inovação com uma boa gestão de recursos humanos e compartilhamento de conhecimento, é crucial para impulsionar esse processo.
Padilha, C. K. & Gomes, G. (2016).	**Abordagem quantitativa.**	Uma amostra de 287 respostas, 123 respondentes de pequenas e médias empresas e 164 respondentes de grandes empresas da indústria têxtil do Vale do Itajaí – SC. Brasil. Modelação de equações estruturais para a análise de dados.	**H1**- A cultura de inovação influencia positivamente o desempenho da inovação de produtos e processos. **H2**- A cultura de inovação influencia positivamente o desempenho da inovação de processos. **H3**- As grandes organizações sofrem maior influência da cultura de inovação, no desempenho da inovação de produtos e processos.	O estudo identificou que a cultura da inovação está associada de forma positiva ao desempenho da inovação de produtos e processos na indústria têxtil do Vale do Itajaí - SC. A cultura de inovação tem maior impacto na inovação de processos do que na inovação de produtos. Além disso, o tamanho da organização não teve um efeito significativo no desempenho da inovação de produtos e processos na amostra analisada.
			H1 - A Liderança Transformacional tem um efeito positivo significativo na Vantagem Competitiva.	

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Yangailo, T. (2023).	**Abordagem quantitativa.**	Amostra Constituído por 153 colaboradores de gestão da TAZARA. Centrou-se na análise da relação entre a liderança transformacional, inovações importantes, resultados de qualidade e vantagem competitiva na indústria ferroviária.	**H2** – A liderança transformacional tem um efeito positivo significativo em inovações importantes. **H3** – A Liderança Transformacional tem um efeito positivo significativo nos Resultados de Qualidade. **H4** - Os Resultados de Qualidade têm um efeito positivo significativo na Vantagem Competitiva. **H5** - Inovações importantes têm um efeito positivo significativo na vantagem competitiva. **H6** - A Qualidade Resultados medeia a associação entre Liderança Transformacional e Vantagem Competitiva. **H7** - Inovações Importantes medeiam a associação entre Liderança Transformacional e Vantagem Competitiva.	O estudo destaca que a liderança transformacional juntamente com resultados de qualidade e inovações significativas, exerce uma influência positiva na vantagem competitiva da indústria ferroviária. Os resultados sublinham a necessidade de adotar práticas inovadoras e a garantia da qualidade para enfrentar com sucesso o ambiente competitivo dinâmico.
Hult, Hurley & Knight. (2004).		Essa investigação utiliza uma amostra de 1000 empresas industriais e recolha de dados	**H1** - A magnitude da inovação está positivamente relacionada com a magnitude do desempenho empresarial. **H2** - A magnitude da orientação para o mercado está positivamente relacionada com a magnitude da inovação. **H3**- A magnitude da orientação para a aprendizagem está positivamente	O estudo revelou uma influência positiva da inovação no desempenho empresarial e confirma a existência de uma relação direta entre ambas. Identificou a orientação para o mercado, a orientação empreendedora e a orientação para a aprendizagem como antecedentes essenciais da inovação. Constatou-se que a orientação para o mercado tem uma relação positiva com a inovação, assim como a

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

	Abordagem quantitativa	através de questionários preenchidos por executivos de marketing.	relacionada com a magnitude da inovação. **H4** - A magnitude da orientação empreendedora está positivamente relacionada com a magnitude da inovação. **H5** - O efeito da inovação no desempenho empresarial é maior sob a elevada turbulência do mercado do que sob a baixa turbulência do mercado. **H6** - O efeito da orientação para o mercado sobre a inovação não diferirá significativamente, apesar das diferenças no grau de turbulência do mercado no ambiente externo da empresa. **H7** - O efeito da orientação para a aprendizagem na inovação não diferirá significativamente, apesar das diferenças no grau de turbulência do mercado no ambiente externo. **H8** - O efeito da orientação empreendedora sobre a inovação não diferirá significativamente, apesar das diferenças no grau de turbulência do mercado no ambiente externo.	orientação para a aprendizagem e a orientação empreendedora. Além disso, o estudo explorou o efeito moderador da turbulência do mercado na relação entre inovação e desempenho empresarial, mas os resultados não indicaram diferenças significativas nos efeitos da inovação nos grupos de baixa e alta turbulência do mercado.
		A pesquisa usou uma amostra abrangente de PMEs na	H1- O impacto da inovação no desempenho financeiro das PME difere dependendo do tipo de inovação e do indicador de desempenho considerado:	O estudo constatou que a inovação teve impactos significativos nas áreas financeira e operacional das PMEs espanholas. Diferentes tipos de inovações

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Expósito, A. & Llopis, J. A. S. (2018).	**Abordagem quantitativa.**	Espanha, que inclui empresas com menos de 250 funcionários e vendas anuais inferiores a 50 milhões de euros. Essa amostra foi representativa das empresas em seis regiões espanholas: Andaluzia, Estremadura, Madrid, Múrcia, Navarra e País Basco. Modelo de especificação bivariada e método de estimação baseado na máxima verosimilhança e abordagem de variáveis instrumentais.	1.a.- A inovação de produtos exerce, ceteris paribus, um impacto positivo no crescimento das vendas, mas um impacto negativo na redução dos custos de produção. 1.b.- A inovação de processos exerce um impacto positivo em ambos os indicadores de desempenho, sendo os demais fatores constantes. 1.c.- A inovação organizacional exerce um impacto positivo em ambos os indicadores de desempenho, sendo os demais fatores constantes. H2- Os indicadores de desempenho operacional das PME são influenciados de forma diferente dependendo do tipo de inovação considerada: 2.a.- A qualidade dos produtos/serviços fornecidos pela empresa é, ceteris paribus, influenciada positivamente por qualquer tipo de inovação. 2.b.- O aumento da capacidade produtiva é influenciado positivamente por qualquer tipo de inovação, sendo outros fatores constantes.	tiveram efeitos variados em vários indicadores de desempenho. A inovação de produtos nos últimos três anos aumentou a probabilidade de melhorias no desempenho financeiro e no aumento das vendas, mas reduziu a probabilidade de redução de custos. A inovação de processos teve um impacto mais limitado no desempenho financeiro, enquanto a inovação organizacional influenciou a probabilidade de não haver melhorias, bem como a probabilidade de ambas ocorrerem, além de afetar a redução de custos. Os resultados confirmaram as hipóteses sobre os efeitos da inovação de produtos e organizacional no desempenho financeiro, embora a hipótese relacionada à inovação de processos não tenha sido totalmente analisada.
	Abordagem quantitativa.	Dados de 91 Diretores da Sociedade dos Advogados da região metropolitana centro político de Sydney, Austrália e outros centros regionais.	**H1**- Os valores que apoiam a inovação influenciam positivamente as normas para inovação.	O estudo apresentou os resultados que criam valor a partir dos conceitos complexos associados à cultura organizacional e à inovação.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014).	**Obs:** infere-se que a metodologia é quantitativa, com base na utilização de variáveis compostas, análise fatorial confirmatória e software de estimação estatística.	Utiliza modelos de análise fatorial confirmatória (AFC) e o software de estimação LISREL para testar a dimensionalidade e avaliar a validade discriminante dos constructos teóricos.	**H2a**- As normas para a inovação influenciam positivamente os comportamentos inovadores. **H2b**- As normas para inovação influenciam positivamente os artefactos da inovação. **H3**- Os artefactos da inovação influenciam positivamente os comportamentos inovadores. **H4**- Comportamentos inovadores influenciam positivamente o desempenho da empresa.	Os resultados têm implicações teóricas e práticas, particularmente na criação de uma cultura organizacional que incentiva comportamentos inovadores nas empresas de serviços profissionais. Fornece evidências empíricas de que os elementos da cultura organizacional, como normas, os artefactos e comportamentos inovadores medeiam parcialmente os efeitos dos valores que apoiam a inovação segundo as métricas de desempenho das empresas.
Dobni, C. B. (2008).	**Abordagem quantitativa.**	Utilizou-se a análise fatorial exploratória para desenvolver um instrumento abrangente de medição da cultura de inovação de uma organização. Amostra de 282 trabalhadores da indústria de serviços financeiros.	O estudo teve como objetivo identificar os fatores que melhor descrevem a cultura de inovação de uma organização, em vez de realizar testes de hipóteses específica. Centrou-se na criação de uma ferramenta abrangente para medir a cultura de inovação de uma organização por meio da análise fatorial exploratória.	O estudo identificou sete fatores que representam a cultura de inovação de uma organização: propensão à inovação, círculo organizacional, aprendizagem organizacional, criatividade e empoderamento, orientação para o mercado, orientação para o valor e o contexto de implementação. Confirmou a presença de quatro dimensões amplas na cultura de inovação e desenvolveu um modelo de avaliação abrangente denominado "modelo de sete fatores" por meio de análise fatorial exploratória.
Sharifirad, M. S. & Ataei, V. (2012).	**Abordagem quantitativa.**	O estudo utilizou uma amostra de seis grandes empresas de automóveis no Irão e recolheu dados através de 245 questionários preenchidos pelos colaboradores.	**H1**- Existe uma relação negativa entre consistência e influência da inovação. **H2**- Existe uma relação positiva entre adaptabilidade e infraestrutura de inovação.	O estudo identificou correlações positivas entre os componentes da cultura organizacional e a cultura de inovação, com exceção das relações entre a consistência e a aprendizagem organizacional, bem como a consistência, a criatividade e a melhoria.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

		Foi utilizado técnicas exploratórias de análise fatorial e de percurso para analisar os dados e testar as hipóteses e modelagem de equações estruturais (SEM) para investigar as relações entre os componentes da cultura organizacional e a cultura de inovação.	**H3**- Existe uma relação positiva entre adaptabilidade e propensão à inovação. **H4**- Existe uma relação positiva entre a missão e a implementação da inovação. **H5**- O envolvimento impacta positivamente a infraestrutura de inovação.	A pesquisa destacou que a adaptabilidade e o envolvimento são os principais elementos da cultura organizacional, que podem influenciar positivamente a cultura de inovação. Em contrapartida, a consistência pode representar um obstáculo à inovação, afetando negativamente a disposição para inovar e a infraestrutura. Portanto, é essencial encontrar um equilíbrio entre a consistência e a adaptabilidade.
Stock, R. M., Six, B. & Zacharias, N. A. (2013).	**Abordagem quantitativa e qualitativa.**	A coleta de dados gerou 216 casos com respostas de gestores de marketing e de P&D. Utilizou-se a modelação de equações estruturais (SEM) para testar as hipóteses e analisar as relações entre diferentes variáveis, bem como uma revisão abrangente da literatura e entrevistas de campo para desenvolver e refinar as escalas de medida utilizadas na investigação.	**H1**- Os valores culturais orientados para a inovação afectam positivamente os artefactos culturais orientados para a inovação através da construção mediadora de normas culturais orientadas para a inovação. **H2**- As normas culturais orientadas para a inovação afetam positivamente os PPI através da construção mediadora de artefatos culturais orientados para a inovação. **H3**- Quanto maior o dinamismo do mercado, mais fraca é a relação entre os artefatos culturais orientados à inovação e PPI. **H4**- Quanto maior a turbulência tecnológica, mais forte é a relação entre os artefatos culturais orientados à inovação e os PPI.	Neste estudo, os efeitos dos valores e normas voltados para a inovação de Programas e Produtos (PPI) foram influenciados principalmente por artefatos culturais. O dinamismo do mercado enfraqueceu a relação entre artefatos voltados para a inovação e os PPI, ao passo que a turbulência tecnológica fortaleceu essa relação.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Almeida, F. C. & Hirata, P. (2016).	**Estudo comparativo**	O estudo analisa a implementação de inteligência competitiva em duas empresas estrangeiras que operam no Brasil.	investiga os fatores que contribuem para o sucesso e sustentabilidade do processo de inteligência competitiva nas empresas.	Os resultados destacam a relevância da aplicação do método L.E. scanning e enfatiza a importância da sua facilidade de planeamento e organização, sua integração com a estratégia da empresa, assim como o envolvimento e motivação dos participantes no processo.
Yuwanda, T., Gustina, L. & Bella, S. (2023).	**Abordagem quantitativa.**	Amostragem. Questionários distribuídos a 254 PME da Sumatra Ocidental, Indonésia. O estudo investigou as relações entre variáveis como o empoderamento psicológico, a criatividade, o comportamento inovador no trabalho, a liderança digital e a vantagem competitiva.	**H1a-c**- O empoderamento psicológico afeta a criatividade, comportamento de trabalho inovador e a vantagem competitiva. **H2a-b**- A criatividade afeta o comportamento de trabalho inovador e a Vantagem competitiva. **H3**- O comportamento inovador no trabalho afeta a vantagem competitiva. **H4a-b**- A criatividade medeia o empoderamento psicológico contra o Comportamento de trabalho inovador e Vantagens competitivas **H5a-b**- O comportamento inovador no trabalho medeia a capacitação psicológica e a Criatividade contra a vantagem competitiva. **H6**- A Liderança digital afeta a vantagem competitiva. **H7**- A Liderança digital modera a criatividade em relação ao comportamento inovador no trabalho.	O estudo destaca a necessidade de as PME da Indonésia desenvolverem uma mentalidade criativa e inovadora para competir no mercado global. Evidencia o papel crucial do empoderamento psicológico, da criatividade, do comportamento de trabalho inovador e da liderança digital na busca da vantagem competitiva para as PME. A pesquisa mostra que o empoderamento psicológico influencia diretamente a criatividade e o comportamento inovador no trabalho, mas não tem um impacto direto na vantagem competitiva. também sublinha a importância dos líderes em promover mecanismos de transferência de conhecimento e criar um ambiente criativo e inovador, além de destacar a relevância das competências de liderança digital para impulsionar a inovação e melhorar o desempenho dos colaboradores nas organizações.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Timotius, E. (2023).	**Abordagem quantitativa.**	Amostragem Amostra DE 29 micro, pequenas e médias empresas (MPME) da Indonésia.	**H1**- Existe um efeito direto significativo da estratégia empresarial na vantagem competitiva. **H2**- Existe um efeito indireto significativo da estratégia empresarial na vantagem competitiva através da inovação das pessoas. **H3**- Existe um efeito indireto significativo da estratégia empresarial na vantagem competitiva através da inovação de processos. **H4**- Existe um efeito indireto significativo da estratégia empresarial na vantagem competitiva através da inovação de produtos	O estudo descobriu que a inovação de pessoas, processos e produtos têm um impacto significativo nas vantagens competitivas das micro, pequenas e médias empresas (MPME) na Indonésia. Além disso, as inovações foram consideradas úteis para todas as MPMEs, independentemente da sua localização, idade, tipo de negócio ou escala.
Elidemir, S. N., Öztüren, A. & Bayighomog, S. W. (2020).	**Abordadem quantitativa.**	Amostragem Amostra de 323 colaboradores em contacto com o cliente de hotéis de 4 e 5 estrelas para testar as hipóteses propostas.	**H1**- O funcionário IB medeia o efeito de HPWP na CA. **H2**- A criatividade dos funcionários modera o efeito de HPWP na CA. Essa relação é mais forte quando a criatividade dos colaboradores é maior. **H3**- A criatividade dos funcionários modera o efeito de HPWP no IB. Essa relação é mais forte quando a criatividade dos colaboradores é maior. **H4**- A criatividade dos funcionários modera o efeito indireto do HPWP na AC via IB.	Os traços criativos dos colaboradores moderaram o impacto das HPWPs nos comportamentos inovadores, resultando em vantagem competitiva. As HPWPs influenciaram indiretamente a vantagem competitiva sustentável através da inovação. Cultivar a criatividade e promover a inovação entre os colaboradores é essencial para obter vantagem competitiva sustentável.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Ferreira, J., Coelho, A. & Moutinho, L. (2020).	**Abordagem quantitativa.**	Amostragem. Foram distribuídos 387 questionários às PME portuguesas e um informante-chave de cada empresa foi contactado com um pedido a preencher o questionário.	**H1**- Existe um impacto positivo das capacidades de exploração na capacidade de inovação **H2**- Existe um impacto positivo das capacidades de exploração na capacidade de inovação **H3**- Existe um impacto positivo das capacidades de exploração na Criatividade **H4**- Existe um impacto positivo das capacidades de exploração na Criatividade **H5**- Existe um impacto positivo da criatividade nas Capacidades de Inovação **H6**- Existe um impacto positivo das Capacidades de Inovação na Vantagem Competitiva **H7**- Existe um impacto positivo das Capacidades de Inovação no Desempenho	As capacidades dinâmicas impactam indiretamente o desempenho e a competitividade, mediados pela criatividade e inovação. A criatividade influencia positivamente a inovação, que envolve a geração e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. A orientação empreendedora modera as relações entre as capacidades dinâmicas, criatividade e inovação, facilitando a exploração de novas capacidades e competências. Essas capacidades combinadas contribuem para a criação de uma vantagem competitiva significativa, com a orientação empreendedora desempenhando um papel crucial na moderação dessas relações.

Elaboração própria.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ANEXO 2. Inquérito por questionário.

Questionário sobre o impacto da cultura de inovação na criação da vantagem competitiva nas organizações.

Instruções: ***Por favor, responda às perguntas a seguir com base na sua experiência e perceções. As suas respostas serão tratadas confidencialmente e utilizadas apenas para fins académicos relacionados à investigação de mestrado sobre o tema "O Impacto da Cultura de Inovação na Criação da Vantagem Competitiva nas organizações.***

1. **Informações demográficas:**

1.1 Qual é o seu cargo na empresa?

( ) CEO / Diretor Executivo/ Presidente.

( ) Gerente / Líder de Equipe

( ) Funcionário / Colaborador

Outro (_____)

1.2 Qual é o setor de atividade da empresa?

( ) Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC (Comunicações/Hardware de computadores/Software de computadores/Eletrónica).

( ) Biotecnologia e Saúde (Produtos e serviços médicos e de Saúde/Engenharia Genética e Biologia Molecular).

( ) Outros Sectores (Energia/Produtos de consumo/Produtos industriais/Outros sectores).

1.3 Em termos de número de funcionários, qual é o tamanho da vossa empresa?

( ) Até 10 funcionários

( ) 11-50 funcionários

( ) 51-200 funcionários

( ) Mais de 200 funcionários

OBS: ***As afirmações a seguir foram elaboradas com opções de respostas do tipo Likert, numa escala de 1 a 5, onde 1 representa "discordo totalmente" e 5 representa "concordo totalmente para que você possa expressar o seu grau de concordância ou discordância com cada uma delas.***

2. Cultura de inovação e liderança:

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

2.1 Os líderes da sua empresa demonstram comprometimento com a inovação.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

2.2 A liderança dedicada à inovação contribui para a criação e manutenção da vantagem competitiva da empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

2.3 A empresa possui uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

2.4 O desempenho financeiro da empresa é superior ao dos concorrentes.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

2.5 A disponibilidade de recursos impacta significativamente a relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva da empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

2.6 O ambiente organizacional exerce influência na relação entre a dedicação dos líderes à inovação e a conquista efetiva da vantagem competitiva.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

3. Adaptação ágil às mudanças:

3.1 A capacidade de adaptação ágil exerce um impacto significativo na criação e manutenção de vantagens competitivas da empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

3.2 A empresa possui uma boa capacidade de inovar em resposta às mudanças do mercado.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

3.3 A empresa é eficaz em transformar ideias inovadoras em produtos ou serviços competitivos.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

3.4 A empresa modifica sistemas e processos com bastante rapidez e conforme necessário para apoiar impulsos competitivos.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

3.5 O ambiente organizacional da empresa favorece a rápida adaptação às mudanças e a criação de vantagens competitivas.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

3.6 A disponibilidade de recursos impacta significativamente a ligação entre a dedicação dos líderes à inovação e a vantagem competitiva da empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

4. Ambiente de trabalho e fomento à inovação:

4.1 Aprendizagem contínua:

4.1.2 Um ambiente de trabalho que promove a aprendizagem contínua, tem um impacto positivo na criação e manutenção da vantagem competitiva da empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.1.3 A busca pela aprendizagem contínua no ambiente de trabalho contribui para a inovação e diferenciação da empresa em relação aos concorrentes.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.1.4 A aprendizagem contínua dos colaboradores garante que a empresa mantenha uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.1.5 Existem incentivos suficientes para que os funcionários se envolvam na aprendizagem contínua e busquem desenvolver novas habilidades.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.1.6 O ambiente organizacional da empresa favorece a cultura de aprendizagem contínua como forma de se manter competitiva.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.1.7 A disponibilidade de recursos influencia a aprendizagem contínua para a aquisição e manutenção de vantagem competitiva.

( ) Discordo totalmente

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.2 <u>Partilha de conhecimento:</u>

4.2.1 A empresa possui uma cultura de partilha de conhecimento.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.2.2 Com que frequência partilha conhecimento com seus colegas de trabalho?

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.2.3 A partilha de conhecimento entre as várias equipas, contribui para a criação e manutenção da vantagem competitiva na vossa empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.2.4 Há incentivos suficientes para a partilha de conhecimento na empresa?

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.2.5 O ambiente organizacional da empresa favorece a cultura da partilha de conhecimento como forma de se manter competitiva.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.2.6 A disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos influencia a capacidade da organização na promoção da partilha de conhecimento para a aquisição de e manutenção de vantagens competitivas.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3 <u>A Criatividade e geração de ideias:</u>

4.3.1 A criatividade e a geração de ideias são fatores que contribuem para criar e manter vantagens competitivas na sua empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3.2 O ambiente de trabalho promove e incentiva a criatividade e a geração de ideias.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3.3 Existem iniciativas ou programas dedicados à promoção da criatividade e à geração de novas ideias.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3.4 A criatividade e a geração de ideias dos colaboradores impulsionam a inovação de produtos e serviços, tornando a empresa mais atraente aos clientes e competitiva no mercado.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3.5 A criatividade e a geração de ideias melhoram os processos internos, aumentando a eficiência e a produtividade, o que impulsiona a competitividade.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3.6 A criatividade e a geração de ideias dos colaboradores criam soluções exclusivas para desafios empresariais, diferenciando a empresa da concorrência e fortalecendo a sua posição no mercado.

( ) Discordo totalmente

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3.7 O ambiente organizacional da empresa favorece a cultura da criatividade e a inovação como forma de se manter competitiva.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

4.3.8 Existe uma correlação significativa entre a disponibilidade de recursos e a capacidade de estimular a criatividade e a geração de ideias.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

5. Medição e gestão dos indicadores da inovação:

5.1 Medir e gerir os indicadores de inovação, é essencial para promover uma cultura de inovação eficaz e impulsionar a vantagem competitiva da empresa.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

5.2 A empresa mede e gere os indicadores de inovação de forma eficaz.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

5.3 São realizadas frequentemente avaliações formais dos esforços de inovação.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

5.4 Existem indicadores específicos de inovação que são regularmente acompanhados e analisados.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

5.5 A relação entre medir e gerir indicadores de inovação e impulsionar a vantagem competitiva é moderada pela medição e avaliação de desempenho.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

5.6 A relação entre medir e gerir indicadores de inovação e impulsionar a vantagem competitiva é moderada pela disponibilidade de recursos.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

6. Estratégia Competitiva.

6.1 A empresa investe constantemente em investigação e desenvolvimento (I&D) para desenvolver novos produtos e serviços.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

6.2 A empresa está sempre a procurar inovações e melhorias nos produtos e serviços.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

6.3. A empresa procura oferecer preços competitivos e a eficiência operacional nos produtos e serviços.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

6.4 A empresa prioriza a redução de custos e a eficiência operacional nas suas operações.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

6.5 A empresa destaca-se pela qualidade do atendimento ao cliente e pela construção de relacionamentos sólidos com os clientes.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

6.6 A empresa valoriza o relacionamento com os clientes e procura sempre oferecer um excelente serviço.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo.
( ) Neutro.
( ) Concordo.
( ) Concordo totalmente.

7. Considerações finais:

Por favor, sinta-se à vontade para compartilhar qualquer outra informação ou comentário relevante sobre o tema do impacto da cultura de inovação na criação da vantagem competitiva.

_____

_____

_____

Agradecemos sinceramente a sua participação neste questionário. Suas respostas são extremamente valiosas para esta investigação. Se tiver alguma dúvida ou preocupação, por favor, entre em contato com o responsável.

Elias Salvador Lopes

a2021105339@alumni.iscac.pt