

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

RELACIONAMENTOS DE COOPETIÇÃO: TENSÕES NO SETOR DE
TURISMO EM PORTUGAL

DANIELA FILIPA BERNARDES DA SILVA

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

RELACIONAMENTOS DE COOPETIÇÃO: TENSÕES NO SETOR
DE TURISMO EM PORTUGAL

DANIELA FILIPA BERNARDES DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL NOVAIS DE MAGALHÃES
SANTOS

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Neste momento, cheguei à reta final de um dos objetivos mais importantes da minha vida. Assim sendo, não poderei deixar de agradecer a todas as pessoas que, de alguma maneira, tornaram esta etapa possível. Este espaço é dedicado a estas pessoas, não apenas pela realização do meu Trabalho Final de Mestrado, como também por todo o meu percurso académico.

Deste modo, quero agradecer primeiramente ao meu orientador Professor Doutor José Manuel Novais de Magalhães Santos, por todo o apoio durante este processo, pela constante disponibilidade, motivação, troca de informação e partilha de conhecimentos. Quero também agradecer-lhe o facto de me ter despertado o interesse para o tema desta dissertação. Um muito obrigada, sem todo o seu contributo não teria sido possível!

Agradeço à minha família, em especial, aos meus pais, pelo apoio e amor incondicional, e por fazerem parte de todos os meus desafios e objetivos. Obrigado por me incentivarem a seguir os meus sonhos.

Agradeço à Bruna e à Filipa, as amigas que adquiri durante este mestrado, que sem dúvida me apoiaram todos os dias. Obrigada pela partilha de ideias, conhecimentos, conselhos, e amizade incondicional.

Agradeço a todos os entrevistados e entidades envolvidas pela disponibilidade, simpatia e informações partilhadas.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento muito especial a todos os que me apoiaram constantemente, na ajuda na revisão e na troca de opiniões sobre a tese, que contribuíram para a finalização do meu trabalho.

Resumo

Num mercado globalizado e cada vez mais competitivo as empresas enfrentam frequentemente novos desafios. As estratégias de coopetição são adotadas para fazer face a estes desafios, isto é, as empresas estabelecem relacionamentos empresariais que envolvem simultaneamente cooperação e competição. Não obstante, numa estratégia de coopetição surgem diversos tipos de tensões. A presente investigação tem como objetivo estudar o desenvolvimento do relacionamento de coopetição. Em particular, esta investigação pretende estudar as tensões existentes entre empresas envolvidas em relacionamentos cooperativos e em que fases do desenvolvimento do relacionamento é que as mesmas ocorrem.

Recorre-se ao método qualitativo, de carácter exploratório, com uma estratégia de estudo de caso. Os dois estudos de casos no setor de turismo – as Embarcações do Sado e os Tuk-Tuks de Lisboa – exploram dois serviços distintos, mas relacionados. Os casos são principalmente suportados por 10 entrevistas semiestruturadas em profundidade, presenciais ou via telefónica, aos sócios gerentes das empresas. A análise dos casos permite uma melhor compreensão desta temática, como o surgimento das tensões num relacionamento de coopetição e os tipos de tensões existentes em cada fase do desenvolvimento do relacionamento de coopetição. Em suma, a presente investigação permitiu concluir que num relacionamento de coopetição é possível criar valor, quando existem estratégias e objetivos comuns. Contudo, as empresas devem conciliar os objetivos mútuos com os objetivos privados. Diversas tensões surgem ao longo do relacionamento cooperativo condicionando o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: interorganizacionais, coopetição, cooperação, competição, tensões, desenvolvimento de relacionamento.

Abstract

In a globalized and increasingly competitive market, companies often face new challenges. Coopetition strategies are adopted to address these challenges, which means companies establish business relationships that involve both cooperation and competition. Nevertheless, there are several tension types that can arise from coopetition strategies. The present research aims to study the coopetition relationship's development. Specifically, this research aims to study the existing tensions between companies involved in coopetitive relationships and the stages of relationship development in which they occur.

This study uses the qualitative method of exploratory character and follows a case study strategy. The two case studies are in the touristic sector - the Sado Vessels and the Lisbon Tuk-Tuks – and explore two separate but related services. The cases are mainly supported by 10 in-depth semi-structured interviews, either in person and by telephone, conducted with the managing partners of the companies. The case analysis opens room to a better understanding of this theme, such as the emergence of tensions in a coopetition relationship and the existing tension types in each phase of the coopetition relationship's development. In summary, the present investigation concludes that, in a coopetition relationship, creating value is possible where there are common strategies and goals. However, companies must synchronize their mutual goals with their private ones. Several tensions arise throughout the coopetitive relationship and condition its development.

Keywords: interorganizational relationships, coopetition, cooperation, competition, tensions, relationship development.

Índice

1.	Introdução	7
2.	Revisão de Literatura.....	9
2.1	Cooperação	9
2.2	Competição.....	10
2.3	Coopetição	10
2.3.1	Tensão em coopetição	13
2.3.2	Níveis de coopetição	14
2.3.3	Tipos de tensão ao nível interorganizacional	15
2.4	Desenvolvimento de relacionamento.....	17
3.	Quadro de Referência	19
4.	Metodologia	21
4.1	Abordagem metodológica.....	21
4.2	Amostragem e métodos de recolha de dados.....	22
4.3	Análise dos dados e critérios de qualidade	24
5.	Estudos de Caso.....	24
5.1	Caso Embarcações do Sado	25
5.1.1	Contexto	25
5.1.2	Relacionamento coopetição.....	26
5.2	Caso Tuk-Tuks de Lisboa.....	29
5.2.1	Contexto	29
5.2.2	Relacionamento coopetição.....	31
6.	Análise de Resultados	34
7.	Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação	39
7.1	Conclusões.....	39
7.2	Contributos teóricos e empresariais.....	42
7.3	Limitações do estudo e sugestões de investigação	43

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Concetual	21
Figura 2 – Modelo com base nos estudos de caso.....	42

Índice de Tabelas

Tabela I - Caracterização da amostra das Embarcações do Sado	23
Tabela II - Caracterização da amostra dos Tuk-Tuks de Lisboa.....	23
Tabela III - Dados de atividade das Embarcações do Sado	26
Tabela IV - Dados de atividade dos Tuk-Tuks de Lisboa.....	31

Índice dos Anexos

Anexo A – Guião de entrevista	47
Anexo B - Citações dos entrevistados.....	49

1. Introdução

Hoje em dia, é muito frequente observarem-se relacionamentos de coopetição, que incluem cooperação e competição simultânea entre empresas (Bengtsson & Kock, 2000, 2014; Fernandez & Chiambaretto, 2016). Devido à constante mudança e evolução dos mercados, as empresas são forçadas a criar valor, atingir economias de escalas, reduzir incertezas e riscos no desenvolvimento de tecnologias e a serem mais eficientes no desenvolvimento de produtos e serviços (Gnyawali & Park, 2009), sendo estas as principais motivações para as empresas adotarem relacionamentos que envolvem lógicas contraditórias de interação (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014). Estas motivações podem levar as empresas que se encontram num relacionamento de coopetição a alcançar uma maior expansão de mercado (Lado, Boyd, & Hanlon, 1997).

Deste modo, devido às frequentes alterações do mercado, as empresas têm a necessidade de desenvolver ferramentas de gestão apropriadas que melhor se adaptem a este ambiente de mudança. Segundo Das e Teng (2002, p. 725), estas ferramentas passam por “alianças estratégicas ou acordos cooperativos entre as empresas, para alcançar os objetivos estratégicos dos parceiros”, reduzindo as incertezas e aumentando as suas capacidades, adquirindo desta forma vantagens competitivas. Apesar de o relacionamento de cooperação promover a criação conjunta de valor, a partilha de recursos e a partilha de benefícios mútuos, o relacionamento de competição também possibilita benefícios privados, como por exemplo, através de comportamentos oportunistas (Raza-Ullah et al., 2014). Assim, um relacionamento de coopetição pode ser difícil de se manter equilibrado, podendo dar origem a tensões em diversos níveis, sejam eles individuais, intraorganizacionais ou interorganizacionais (Bengtsson & Kock, 2000; Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014; Fernandez & Chiambaretto, 2016; Le Roy & Fernandez, 2015; Santolaya-Sanz, Mora-Valentín, & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2017).

De acordo com Das e Teng (2002), o desenvolvimento do relacionamento no âmbito de uma aliança estratégica ocorre desde o início de uma negociação até à avaliação e possível rescisão de uma aliança. Estas etapas, ainda que não sendo sequenciais, descrevem o que acontece ao longo do processo de coopetição. Por outro lado, Batonda e Perry (2003) sugerem, com base na revisão de literatura efetuada, que o desenvolvimento de um relacionamento no modelo de etapas seja gradual, sequencial e ocorra durante longos períodos de tempo. Os relacionamentos horizontais, entre concorrentes, e os relacionamentos verticais, entre compradores e vendedores, têm vindo a ganhar cada vez mais importância nas estratégias *business-to-business* (Batonda & Perry, 2003). Não obstante os estudos anteriormente

realizados em coopetição e em desenvolvimento de relações, as interações entre concorrentes, incluindo as tensões, ainda não foram suficientemente investigadas. De acordo com Bengtsson e Kock (2000), Raza-Ullah et al. (2014), Tidström (2014), entre outros, ainda que o relacionamento de coopetição seja uma estratégia cada vez mais adotada, há um desconhecimento sobre relações comerciais competitivas e como as mesmas podem variar ao longo do tempo. A acrescentar, autores como Das e Teng (2002) e Osarenkhoe (2010), afirmam que são escassos os estudos sobre a dinâmica de relacionamentos entre concorrentes.

Este estudo é aplicado ao setor do turismo em Portugal. A escolha deste setor deve-se à existência uma de vasta diversidade de relacionamentos de coopetição horizontais e verticais praticados nesta área de negócio. O turismo é uma atividade económica importante para o contributo do Produto Interno Bruto nacional e para o progresso socioeconómico da nossa sociedade. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2019), Portugal recebeu, em 2018, cerca de 22,8 milhões de turistas internacionais, o que representa uma subida de 7,5% face ao período homólogo. Para além desta subida, Portugal encontra-se em 17º lugar no que diz respeito à quantidade de turistas, segundo o ranking da Organização Mundial de Turismo (OMT).

A inexistência de estudos que relacionem as tensões que ocorrem durante o relacionamento de coopetição e as etapas de desenvolvimento desse mesmo relacionamento, suporta o seguinte problema de investigação: compreender a relação entre o desenvolvimento dos relacionamentos empresariais e as tensões associadas à coopetição no setor do turismo em Portugal. Com base no problema de investigação, foram elaboradas quatro questões de investigação: (1) Que tipos de tensões existem no relacionamento cooperativo? (2) Como surgem as diferentes tensões no relacionamento? (3) Como se desenvolve o relacionamento cooperativo entre empresas? (4) Que tipos de tensões ocorrem nas diferentes fases do relacionamento de coopetição?

Este estudo relaciona o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos com as tensões existentes durante esse desenvolvimento, sendo esta a sua principal relevância académica e empresarial. Tendo como base o mercado português a presente investigação recorre a um estudo de caso múltiplo para compreender quais os tipos de tensões, como as mesmas surgem e em que fases do relacionamento ocorrem.

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução. O capítulo que se segue, relativo à revisão de literatura, contextualiza os temas de cooperação, competição, coopetição, os tipos de tensões num relacionamento de coopetição e, por fim, as fases do desenvolvimento de relacionamento. De seguida, encontra-se exposto o modelo concetual que guia a presente dissertação. O capítulo quatro corresponde à metodologia que clarifica o propósito da investigação e como esta é realizada. O quinto

capítulo caracteriza o setor dos casos de estudo, seguido de uma descrição dos relacionamentos entre as empresas neste setor. No sexto capítulo, é realizada uma análise do estudo através dos dados extraídos da investigação, segundo a ótica *within-case* e *cross-case*. O último capítulo evidencia as conclusões da investigação, o contributo teórico e empresarial, onde são demonstradas algumas recomendações às empresas num relacionamento de coopetição e, por fim, as limitações do estudo e algumas sugestões de investigação futura.

2. Revisão de Literatura

No decorrer deste capítulo são abordados os principais temas que compõem esta dissertação. É revista literatura relacionada com os conceitos de cooperação, competição e coopetição, onde são descritos os tipos de coopetição, as dimensões-chave, as vantagens e desvantagens, os níveis de coopetição e, ainda, os tipos de tensão que podem surgir. Para concluir, são evidenciadas diferentes perspetivas sobre o desenvolvimento de relacionamento entre as empresas.

2.1 Cooperação

De acordo com Le Roy e Fernandez (2015), a cooperação ocorre quando duas ou mais empresas operam em conjunto com o intuito de obter benefícios mútuos, de forma a alcançar uma situação favorável para ambas. Na cooperação, o objetivo principal passa por adquirir mais benefícios através de parcerias. A cooperação ocorre quando as empresas necessitam mutuamente do *know-how* da outra empresa, podendo desenvolver algo que traga benefícios comuns (Khanna, Gulati, & Nohria, 1998) e que resultem na criação de valor (Raza-Ullah et al., 2014). Quanto maior a cooperação, maior a criação de valor (Tidström, & Andersson, 2009).

Osarenkhoe (2010) acrescenta que o benefício mútuo é consequência da interação entre as empresas, que partilham as suas capacidades e recursos. Este autor ainda afirma que a cooperação é baseada na confiança e compromisso, sendo que pode ser determinada formalmente - através de um vínculo contratual - ou informalmente. Tidström e Andersson (2009) defendem ainda que a cooperação entre concorrentes é motivada pelo objetivo de oferecer melhores serviços e/ou produtos aos clientes. Não obstante, as empresas procuram a apropriação do valor criado através da cooperação, o que resulta em concorrência desleal e tensões. A cooperação com um concorrente não implica que não exista rivalidade (Pellegrin-Boucher, Le Roy, & Gurău, 2017).

2.2 Competição

Bengtsson e Kock (2000, p. 412) afirmam que “a competição é descrita como a rivalidade direta que se desenvolve entre as empresas devido à dependência a que as condições estruturais dão origem nessa indústria”. Osarenkhoe (2010) complementa expressando que a competição consiste num processo dinâmico de rivalidade entre empresas, sendo o objetivo principal a apropriação de valor com a finalidade de ganhar posição no mercado. Além disso, as empresas também competem para melhorar a sua reputação (Osarenkhoe, 2010). A competição está geralmente relacionada com uma situação de ganhar-perder, com o propósito de desenvolver e garantir a sua própria posição no mercado perante os concorrentes (Le Roy & Fernandez, 2015). Geralmente, uma empresa com uma posição superior na sua rede apercebe-se das oportunidades competitivas mais facilmente (Osarenkhoe, 2010).

Khanna et al. (1998) defendem que, por vezes, o *know-how* partilhado na cooperação pode ser utilizado como ganhos e benefícios privados, ou seja, apropriação de valor. Hoffmann, Lavie, Reuer e Shipilov (2018) evidenciam que a competitividade incentiva as empresas para benefícios privados, o que pode provocar comportamentos oportunistas.

2.3 Coopetição

Bengtsson e Kock (2014, p. 182) definem coopetição como “uma relação paradoxal entre dois ou mais intervenientes envolvidos simultaneamente em interações cooperativas e competitivas, independentemente da sua relação ser horizontal ou vertical”. A coopetição ocorre quando duas ou mais empresas são concorrentes, mas também reconhecem que existe a necessidade de cooperar. Como complemento, Fernandez e Chiambaretto (2016, p. 9) afirmam que a coopetição é “um relacionamento comercial paradoxal e dinâmico em que duas ou mais empresas, com objetivos e interesses comuns, interagem entre elas, cooperando numa ou mais atividades na tentativa de gerar um benefício comum e competindo em diferentes atividades para tentar obter a parte maior do benefício comum”. Simplificando, a coopetição ocorre quando as empresas competem e cooperam simultaneamente, ainda que estes conceitos sejam opostos (Tidström, 2014). A coopetição acontece frequentemente sob a forma de uma aliança estratégica com o intuito de estabelecer uma estratégia *win-win* (Bengtsson, Raza-Ullah, & Vanyushyn, 2016).

Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) referem que o desenvolvimento do processo da coopetição ao longo do relacionamento pode ocorrer em um ou em dois contínuos distintos. Quando a coopetição acontece em um contínuo, esta apenas oscila entre a forte cooperação e forte competição, ou seja, quando nos relacionamentos a cooperação aumenta a competição

diminuí. Pelo contrário, quando a cooperação diminuí a competição aumenta. Na abordagem de dois contínuos, a cooperação e competição são dois processos de interação distintos que coexistem num relacionamento coopetitivo, ou seja, nesta abordagem é possível existir, simultaneamente, níveis altos de cooperação e competição, e vice-versa, como também pode existir um nível alto de cooperação e um nível baixo de competição, e vice-versa. Deste modo, uma empresa pode cooperar numa área, e competir noutra área distinta com as mesmas empresas parceiras. Bengtsson et al. (2010) referem ainda, que a combinação de uma cooperação e competição moderada é a forma mais adequada para a coopetição – coopetição dinâmica. Numa coopetição dinâmica, existe tensão no relacionamento de cooperação para que se evite uma situação de superposição e para que, ao mesmo tempo, no relacionamento de competição, haja tensão suficiente para as empresas desenvolverem melhores produtos ou serviços.

Existem dois tipos de coopetição: a horizontal, que é verificada entre concorrentes, e a vertical, que advém de um relacionamento de cooperação e competição entre compradores e vendedores (Tidström, 2014). Segundo Tidström e Hagberg-Andersson (2009), as empresas que possuem relacionamentos horizontais são, geralmente, forçadas a cooperar comparativamente com aquelas que possuem relacionamentos verticais. De acordo com Bengtsson e Kock (2000), os relacionamentos verticais são principalmente baseados em interesses mútuos, enquanto os relacionamentos horizontais são forçados a possuir uma relação de coopetição, dando origem a uma situação de rivalidade e dependência simultâneas. Frequentemente, os compradores e vendedores tentam manter um relacionamento de constante interação, enquanto os concorrentes tentam evitar essa mesma interação devido aos conflitos de interesses. Osarenkhoe (2010) defende que o propósito da coopetição horizontal é a vantagem competitiva no mercado, através do desenvolvimento de serviços e produtos diferenciadores em relação à concorrência. O que distingue uma empresa de sucesso de uma empresa malsucedida é a capacidade de criar, inventar e inovar (Osarenkhoe, 2010). A cooperação entre concorrentes é baseada em estratégias de criação de valor, enquanto que, na competição, as estratégias centralizam-se na apropriação de valor. A grande finalidade de coopetição vertical é o valor da troca económica.

Segundo Tidström (2014), a coopetição em si é uma situação benéfica para as empresas. Contudo, um relacionamento coopetitivo pode ser difícil de gerir e manter, sendo que é crucial que ambas as empresas façam esforços para manter um relacionamento equilibrado. Para Le Roy e Fernandez (2015), a gestão da cooperação e competição de uma forma simultânea é um desafio constante para os gestores aquando da tentativa de otimização dos benefícios comuns.

Não obstante, para Gnyawali e Park (2009), quando as empresas são lideradas por gestores com uma mentalidade de coopetição as relações são geridas com maior eficiência, o que, por sua vez, faz com que ganhem uma melhor compreensão das oportunidades de coopetição.

Morris, Koçak e Özer (2007) referem que existem três dimensões-chave para o sucesso da coopetição: o benefício mútuo, a confiança e o compromisso. Deste modo, estes autores reforçam as características de cooperação referidas anteriormente. A não existência de benefícios mútuos pode ser resultante do facto dos objetivos e interesses das empresas em causa não se encontrem alinhados, sendo que tal situação pode dar origem a um conflito ou tensão. É necessário desenvolver confiança e compromisso para atingir os objetivos comuns e manter um relacionamento equilibrado para obter resultados eficazes. A confiança influencia a reputação das empresas pois, quando estas são vistas como empresas de confiança, a probabilidade de envolvimento em futuras cooperações aumenta (Lado et al., 1997). Tidström e Hagberg-Andersson (2009) acrescentam que as empresas devem ter visões e estratégias semelhantes para o sucesso de um relacionamento coopetitivo.

Chin, Chan e Lam (2008) defendem que, devido às constantes ameaças e oportunidades, as empresas necessitam de cooperar com os seus concorrentes e partilhar as vantagens competitivas. Quando as empresas alinham os interesses e objetivos comuns ganham vantagens competitivas e criam valor. Este efeito de sinergia ajuda a alcançar um resultado *win-win*. Num regime de coopetição, as empresas partilham conhecimentos, recursos e capacidades, procurando uma criação de valor superior àquela que teriam individualmente, ou seja, quanto mais as empresas cooperarem maior será a criação de valor (Pellegrin-Boucher et al., 2017). Gnyawali e Park (2009), acrescentam que, através da coopetição, é possível atingir economias de escalas, reduzir incertezas e riscos no desenvolvimento de tecnologias e ser mais eficiente no desenvolvimento de produtos. Como consequência das vantagens acima referidas e de uma delineação de estratégias *win-win*, a coopetição pode levar a uma expansão de mercado (Lado et al., 1997) devido à sua constante preocupação e atenção nos serviços prestados e produtos disponibilizados aos clientes (Osarenkhoe, 2010). A coopetição entre empresas requer também disponibilidade financeira e temporal, o que, devido à dificuldade de adaptação e alinhamento de estratégias, pode não trazer o retorno esperado (Osarenkhoe, 2010).

Em suma, a coopetição é uma estratégia na qual as empresas devem cooperar simultaneamente para criar valor e competir para apropriar valor (Pellegrin-Boucher et al., 2017). Ou seja, os gestores pensam na forma como podem superar um concorrente - estratégia competitiva - e em como pretendem desenvolver as colaborações - estratégia cooperativa (Gnyawali & Park, 2009). Osarenkhoe (2010) defende que há mais vantagens do que

desvantagens associadas à coopetição. Não obstante as vantagens supramencionadas, as empresas pretendem apropriar valor através da cooperação. Isto quer dizer que, ao colaborarem com os seus concorrentes, as empresas arriscam-se a perder informações confidenciais das suas estratégias, recursos e competências, o que resulta em competitividade e gera conflitos ou tensões (Pellegrin-Boucher et al., 2017). Além disso, existem desafios constantes resultantes de situações conflituosas onde uma má gestão pode desequilibrar o relacionamento coopetitivo (Gnyawali & Park, 2009).

2.3.1 *Tensão em coopetição*

A tensão coopetitiva abrange sentimentos positivos e negativos devido à confiança e desconfiança dos parceiros envolvidos na estratégia de coopetição, pois existe um paradoxo entre as atividades simultâneas e contraditórias da cooperação e competição (Raza-Ullah et al., 2014). Santolaya-Sanz et al. (2017) acrescentam que a tensão resulta de emoções positivas e negativas, a que se chama de ambivalência emocional. As emoções positivas resultam de benefícios comuns, interesses coletivos e confiança. Em contrapartida, as emoções negativas resultam de benefícios privados, desconfiança e oportunismo. A tensão converte-se numa ameaça para as empresas, visto ser um dos motivos para a falha dos projetos comuns (Fernandez et al., 2014). No entanto, Bengtsson et al. (2016) defendem que a tensão nem sempre é má e não há necessidade de evitá-la ou até mesmo eliminá-la (desde que esta exista num nível moderado), dado que esta assenta em pressões para um melhor desenvolvimento da estratégia coopetitiva. Tidström (2014) ainda destaca que a tensão na coopetição pode conceber novos métodos e ideias para ambos os parceiros. De acordo com Santolaya-Sanz et al. (2017), existem ferramentas através das quais as empresas podem alcançar o equilíbrio em ambiente de coopetição e preservá-lo.

Hoffmann et al. (2018) defendem que existem princípios básicos para gerir a coopetição. Estes princípios são: 1) a separação organizacional, que defende que as áreas da empresa de cooperação e competição são distintas; 2) a separação temporal, segundo o qual as empresas variam entre a cooperação e competição durante o relacionamento de coopetição. Por este motivo, quanto menores os períodos temporais de sobreposição da cooperação e da competição, menor será a tensão; 3) a separação de atividades, segundo o qual as empresas cooperam e competem simultaneamente, mas em diferentes atividades (a título de exemplo, linhas de produtos ou mercados geográficos); 4) a integração contextual, que defende que, através de mecanismos apropriados e rotinas organizacionais, consegue-se gerir a coopetição. Assim sendo, para uma gestão de coopetição eficaz, é necessária a combinação dos princípios da

separação e da integração, simultaneamente. Pellegrin-Boucher et al. (2017) complementam esta visão quando defendem que, para existirem bons resultados na gestão da coopetição, é essencial que exista uma combinação dinâmica dos princípios de separação, de integração e de arbitragem. A arbitragem permite gerir os conflitos entre os fornecedores e os gestores de alianças, uma vez que evita duas respostas distintas por parte da mesma empresa quando querem responder ao mesmo pedido ou tarefa para fazer face ao mercado. O gestor superior é a entidade responsável para a tomada desta decisão.

2.3.2 *Níveis de coopetição*

Tal como referido anteriormente, a coopetição ocorre quando as empresas cooperam e competem simultaneamente, e encontra-se dividida em três níveis: individuais, intraorganizacionais e interorganizacionais (Fernandez et al., 2014).

A nível individual, por vezes, os indivíduos confundem as suas tarefas e as suas funções quando a sua empresa coopera e compete com um concorrente (Tidström, 2014). Segundo Pellegrin-Boucher et al. (2017), as pessoas sentem tensão cognitiva e afetiva quando ocorrem relacionamentos cooperativos. Le Roy e Fernandez (2015) acrescentam que os indivíduos enfrentam o dilema de optar por uma estratégia individual ou de cooperação. As tensões a nível individual tendem a ser maiores do que nos restantes níveis, podendo ser transformadas em ódio pessoal. Os gestores de alianças devem usar diretrizes e discursos para gerir as relações cooperativas, tornando-se, desta forma, essenciais no nível individual (Pellegrin-Boucher et al., 2017).

De acordo com Bengtsson e Kock (2014), no nível intraorganizacional, a coopetição é referente a uma estratégia individual e à implementação de atividades numa empresa, com o intuito de alcançar os objetivos de cada departamento envolvido, bem como os da empresa. Dentro de uma empresa, os departamentos competem por recursos humanos, financeiros e tecnológicos, tendo como consequência a criação de uma tensão nas diferentes unidades de negócios no nível intraorganizacional (Le Roy & Fernandez, 2015).

No nível interorganizacional, existe uma constante partilha de conhecimento entre os concorrentes e, após a fase de criação de conhecimento, existe um dilema entre a criação de valor (benefícios comuns) e a apropriação de valor (benefícios privados), o que gera tensão entre eles. Outra tensão bastante relevante surge quando há fuga de informações confidenciais (Le Roy & Fernandez, 2015). Por seu lado, Bengtsson e Kock (2014) defendem que os projetos de coopetição no nível interorganizacional são afetados pelos processos que se encontram a

decorrer em cada uma das empresas, assim como pelas condições em vigor nas unidades funcionais, nas empresas e dentro das suas próprias alianças estratégicas.

2.3.3 *Tipos de tensão ao nível interorganizacional*

Num relacionamento de coopetição, as empresas são confrontadas constantemente com a dubiedade de trabalhar em conjunto com o seu parceiro com o intuito de criar valor, ou de nutrir um comportamento de oportunismo para apropriar o valor, desenvolvido durante o relacionamento cooperativo (Oliver, 2004). Gnyawali e Park (2009) alegam que existem muitos parceiros com comportamentos oportunistas nas alianças, o que, por sua vez, é a causa da instabilidade na relação. Estes tipos de parceiros usufruem da partilha de recursos e conhecimentos para ganhar vantagem competitiva no mercado. Por este motivo, existe a necessidade de formar parcerias com concorrentes de confiança e compromisso num relacionamento de coopetição, de forma a evitar a fuga de informação e conhecimento. Esta fuga pode acontecer na medida em que a contraparte pode usar os resultados da coopetição para benefício próprio, ou seja, realizar apropriação de valor.

Tsai (2002) reconhece que o conhecimento específico de uma empresa é uma grande vantagem competitiva. Apesar da partilha de conhecimento estar associada a benefícios comuns, por vezes, os parceiros utilizam esse conhecimento para benefícios privados, causando, deste modo, uma tensão. Assim, num relacionamento de cooperação, ocorre frequentemente partilha de recursos e informações, acabando por existir uma certa dependência do parceiro. As empresas têm de controlar a informação que é partilhada e tomar decisões de quando e como essa informação deve ser partilhada, de maneira a conseguirem controlar o relacionamento de cooperatividade face aos seus parceiros (Morris et al., 2007). Chin et al. (2008) acrescentam que, apesar do conhecimento ser uma vantagem competitiva, a partilha de conhecimento é crucial na coopetição, pois agrega valor às empresas através de inovações que advêm dessa sinergia. Como complemento, Fernandez e Chiambaretto (2016, p. 68) afirmam que “as tensões relacionadas com a informação num projeto cooperativo podem ser definidas como a diferença entre a necessidade de uma dada empresa partilhar informações para garantir o sucesso do projeto comum e a necessidade de limitar a partilha de informações para evitar fugas de informação para outros mercados”.

Outro tipo de tensão no nível interorganizacional envolve indivíduos com opiniões distintas sobre as suas responsabilidades (Tidström, 2014). Na cooperação, os indivíduos desenvolvem atividades coletivas com o intuito de atingir objetivos comuns. Contudo, não são os interesses e motivações individuais que explicam o facto de os indivíduos agirem coletivamente para

criarem uma relação *win-win*, mas sim a estrutura organizacional. Esta tensão é visível quando os indivíduos atribuem significado às suas próprias funções, que pode diferir de pessoa para pessoa devido às contradições do contexto em que vivem – cooperação e competição. Desta forma, as atividades de cooperação e competição devem ser divididas, de forma a que os indivíduos não sejam constantemente confrontados com lógicas contraditórias, podendo esta divisão ser efetuada entre diferentes unidades dentro da empresa para que a tensão possa ser controlada (Bengtsson & Kock, 2000).

As tensões também se podem manifestar devido a objetivos e estratégias diferentes, explícitas e implícitas, de cada parceiro. Por outras palavras, os parceiros podem ter diferentes prioridades estratégicas para a parceria, o que pode levar a desacordos. Além do mais, os parceiros também podem ter intenções diferentes e prioridades ocultas como, por exemplo, imitar o conhecimento partilhado (Fernandez et al., 2014).

Ainda segundo Fernandez et al. (2014), a coopetição não significa que as empresas deixem de ter interesses privados e que mudem de um comportamento de “interesse próprio” para “interesse coletivo”. A partilha de recursos e informação pode levar a acontecimentos oportunistas, quando um dos parceiros procura interesse próprio numa estratégia de coopetição. Geralmente, esta atitude advém do parceiro mais forte que explora o parceiro mais fraco (Osarenkhoe, 2010). Lado et al. (1997) defendem que, na coopetição, existem vantagens colaborativas através de benefícios comuns, da mesma forma que podem ocorrer vantagens competitivas através de benefícios privados. Quando a proporção de benefícios privados é superior aos benefícios comuns numa aliança, sucedem-se mais estratégias competitivas face às cooperativas – oportunismo. As oportunidades que cada empresa tem fora da aliança influenciam o comportamento dentro da aliança (Khanna et al., 1998).

De acordo com Osarenkhoe (2010), poder e dependência são vistos como uma fonte de tensão. Um dos parceiros pode usar o seu poder funcional, financeiro ou emocional para coagir o outro parceiro a agir de uma forma que não vai de encontro aos seus interesses próprios e comuns, existindo assim um desequilíbrio no relacionamento de coopetitividade. O autor ainda acrescenta que este cenário também se verifica quando não existe equilíbrio entre os tamanhos das empresas, isto é, quando existe um parceiro mais pequeno do que o outro. O parceiro mais pequeno acaba por ser dominado pelo parceiro maior, acabando também por ter maior dependência de recursos. Esta situação resulta num desequilíbrio de poder como, por exemplo, em diferentes políticas de preços. Tidström (2014) destaca que o desequilíbrio do poder e a dependência entre os parceiros constituem, regularmente, tensões no nível interorganizacional.

2.4 *Desenvolvimento de relacionamento*

O desenvolvimento de relacionamentos verticais (entre compradores e fornecedores), ou horizontais (entre concorrentes) é frequentemente estudado.

Batonda e Perry (2003) reconhecem, através da análise de estudos anteriores, três teorias que explicam o desenvolvimento dos relacionamentos empresariais: a teoria das etapas, a teoria dos estados e a teoria da união. Cada uma destas teorias contribui a compreensão do fenómeno complexo do desenvolvimento de um relacionamento. Segundo a teoria de etapas, o “desenvolvimento dos processos de mudança é concetualizado como um passo distinto ou período de desenvolvimento, crescimento ou processo” (Batonda & Perry, 2003, p. 1458). De uma forma mais simplificada, o processo de desenvolvimento é uma sequência de ações que descreve a evolução do relacionamento. A teoria das etapas incorpora dois modelos de relações entre empresas, sendo estes o modelo de ciclo de vida e o modelo de etapas de crescimento. O modelo de ciclo de vida tem como suporte etapas sequenciais como o nascimento, o crescimento, a maturidade e o declínio, ou seja, um processo de relacionamento passo-a-passo. O modelo de etapas de crescimento defende que um processo de desenvolvimento de um relacionamento ocorre em etapas incrementais e irreversíveis. Este modelo consiste em cinco etapas: a busca, a partida, o desenvolvimento, a manutenção e a finalização de processos.

Por exemplo, Claycomb e Frankwick (2010) concluem que o processo de desenvolvimento num relacionamento vertical consiste em quatro fases inter-relacionadas que explicam os processos, comportamentos e as orientações do relacionamento. Estas fases sequenciais são: (1) a consciência, (2) a exploração, (3) a expansão, (4) o compromisso. No entanto, segundo Das e Teng (2002) as alianças estratégicas são instáveis e imprevisíveis. Assim, estes modelos acabam por ser um pouco inapropriados para analisar um relacionamento de coopetição.

Sob outra perspetiva, a teoria dos estados expõe que o processo de desenvolvimento é imprevisível e não estruturado, sendo que os “atores se movem de um estado para outro de forma aleatória, particularmente entre o ponto de partida e o ponto final” (Batonda & Perry, 2003, p. 1466). Quer isto dizer que o processo de desenvolvimento de um relacionamento cooperativo não é necessariamente ordenado nem progressivo. Batonda e Perry (2003, p. 1466) afirmam que, numa teoria de estados, “o processo de desenvolvimento de relacionamentos não é necessariamente ordenado nem progressivo ao longo do tempo”. As alianças estratégicas são descritas como instáveis, ou seja, o processo de desenvolvimento, desde a iniciação até à rescisão, não é claro, assim como os fatores que impossibilitam a sequência do processo (Das & Teng, 2002). Batonda & Perry (2003) defendem um modelo que não prevê a existência sequencial de etapas e o dinamismo de um processo de desenvolvimento do relacionamento,

desde o início até ao fim. Acrescentam ainda que o estado dormência, ou inatividade, advém de objetivos distintos no negócio, conclusão de projetos, falhas de comunicação entre os parceiros ou até mesmo de mudanças no ciclo dos negócios (Batonda & Perry, 2003). Já a teoria da união realça que a dinâmica das redes de negócios é influenciada pelo início do relacionamento, como também pelos desafios estratégicos que enfrentam para se posicionarem nesta mesma rede. O esforço das empresas, quer a nível de tempo, quer a nível de compromisso, determina o seu posicionamento na rede e ainda determina novas relações e até melhora relações antigas (Batonda & Perry, 2003).

Segundo Das e Teng (2002), para além das alianças serem instáveis, as interações entre as alianças e o seu meio envolvente são muito complexas, sendo que o meio envolvente influencia as alianças estratégicas. A acrescer, os autores ainda sustentam que a dinâmica das condições das alianças influenciam o processo de desenvolvimento de um relacionamento e que estas são essenciais para compreender as transições de etapa para etapa durante todo o processo de desenvolvimento. As variáveis das condições de uma aliança estratégica são as forças coletivas, os conflitos entre os parceiros e as interdependências que, por sua vez, retratam os efeitos positivos e negativos e a necessidade de formação de alianças. As forças coletivas estão relacionadas com recursos partilhados, para que as empresas, em conjunto, possam alcançar a criação de valor e uma melhor posição no mercado. Já os conflitos entre parceiros referem-se às divergências numa aliança estratégica, quer seja nos interesses, nas práticas ou nas preferências. As referidas divergências são fundamentais, uma vez que a cooperação eficaz requer um nível baixo de conflitos e tensões. Num relacionamento de coopetição, a necessidade de partilha de recursos e informação cria uma sensação de dependência, sendo que, apenas quando as empresas dependem umas das outras surge a necessidade de cooperação.

Não obstante, Das e Teng (2002) reconhecem que as características da empresa parceira são tão relevantes como as condições das alianças, dado que as primeiras influenciam as segundas. A comunalidade do mercado, as posições competitivas, a diversidade dos recursos e a reputação são características que influenciam uma aliança. Num relacionamento de coopetição horizontal, a comunalidade do mercado refere-se à quota de mercado que um dos concorrentes possui num setor específico, na qual se sobrepõe ao outro concorrente. Ou seja, quando há uma alta comunalidade do mercado, existe uma grande tendência para conflitos entre os parceiros, porém também existe uma maior propensão para um aumento das forças coletivas. Quando as empresas, em conjunto, aumentam o poder de mercado ou a quota de mercado, podemos dizer que tal advém de altas forças coletivas. Geralmente, quando uma empresa tem uma posição mais vulnerável no mercado, tem uma maior tendência a desenvolver alianças

estratégicas com empresas mais fortes com o intuito de ganhar uma posição competitiva. Os autores defendem ainda que existem recursos complementares ou suplementares numa aliança, sendo que existem diversas perspetivas sobre quais são os melhores recursos, independentemente do seu tipo. Quando a aliança resulta na produção de recursos diversificados, o benefício traduz-se numa maior abrangência no setor de mercado. Por outro lado, quando os parceiros possuem recursos semelhantes, o benefício inerente passa pelo nível competitivo elevado no mercado face aos concorrentes. Por último, a reputação é indispensável numa aliança estratégica, dado que parceiros de confiança tendem a ser mais tolerantes e a cooperar de boa fé (Das & Teng, 2002).

Considerando as características da empresa e as condições das alianças, Das e Teng (2002) afirmam que o processo de desenvolvimento de uma aliança passa por três etapas: (1) formação, em que é definida uma estratégia de aliança. Uma vez selecionado um parceiro, decorrem negociações relativamente a recursos, prazos, e objetivos até que, finalmente, é estabelecida a aliança; (2) operação, onde os parceiros desenvolvem um relacionamento de cooperação e executam o que foi estabelecido no acordo, ou seja, operam e implementam o que foi negociado na etapa de formação. Nesta fase, poderá ser observada uma fase de crescimento, uma reformulação de práticas e objetivos ou até mesmo a rescisão da aliança; por fim na etapa (3) resultado, ocorre uma avaliação dos resultados obtidos através da aliança estratégica que, por sua vez resultam na tomada de decisões. A aliança pode permanecer estabilizada, ser reformulada, ou pode até existir um declínio ou uma rescisão. É de evidenciar que a rescisão de uma aliança estratégica não é sinónimo de um relacionamento falhado. Esta pode ser apenas o resultado de uma reformulação ou pode ocorrer devido ao facto dos objetivos da aliança já terem sido atingidos.

Apesar de todas as etapas possuírem características distintas, elas podem sobrepor-se durante o processo de desenvolvimento de um relacionamento. Por exemplo, uma empresa pode iniciar a etapa de operação e o acordo formal ainda estar em desenvolvimento. É de salientar que todo o processo de desenvolvimento de um relacionamento é influenciado pelas condições da aliança – têm efeitos positivos, negativos ou simplesmente não têm efeitos. Por sua vez, estas condições são influenciadas pelas características das empresas.

3. Quadro de Referência

A presente investigação tem como problema de investigação compreender a relação entre o desenvolvimento dos relacionamentos empresariais entre concorrentes e as tensões associadas à coopetição. Desta forma, foram desenvolvidas quatro questões de investigação com o intuito

de dar respostas ao problema a investigar. O estudo aborda conceitos de coopetição, os diversos tipos de tensões existentes ao nível interorganizacional: criação e apropriação de valor, conhecimento, funções, diferenças estratégicas e objetivos, oportunismo, poder e dependência, e ainda os processos de desenvolvimento de um relacionamento.

Tendo em conta a primeira questão de investigação, que passa por identificar os tipos de tensões existentes num relacionamento cooperativo, assim como a segunda questão de investigação, que pretende compreender como surgem as diferentes tensões no relacionamento, o estudo aborda as tensões de coopetição mencionadas em pesquisas existentes no nível interorganizacional. Oliver (2004) conclui que pode haver uma dubiedade entre a criação de valor e a apropriação de valor. Como complemento, Gnyawali e Park (2009) alegam que muitos parceiros se aproveitam da partilha de recursos e conhecimentos para obter uma maior vantagem competitiva, isto é, existe apropriação de valor. Tsai (2002) refere que o conhecimento específico de uma empresa é uma vantagem competitiva, sendo que este pode ser utilizado para benefícios privados. Desta forma, Morris et al. (2007) defendem que a informação partilhada deve ser controlada. Tidström (2014), com o seu estudo, acrescenta mais um tipo de tensão: a função. Neste tipo de tensão, os indivíduos atribuem significados às suas funções que, por sua vez, podem diferir de pessoa para pessoa. As diferenças estratégicas e objetivos podem ser diferentes de parceiro para parceiro, o que pode gerar desacordos (Fernandez et al., 2014). Lado et al. (1997) mencionam ainda outro tipo de tensão: quando a proporção de benefícios privados é superior aos benefícios mútuos, há um comportamento oportunista. De acordo com a tensão referida – oportunismo – numa relação de coopetição, as empresas não deixam de ter interesses privados, ou seja, um parceiro pode procurar benefícios privados numa relação de coopetição (Fernandez et al., 2014). Por fim, sobre poder e dependência numa estratégia de coopetição, segundo Osarenkhoe (2010), as empresas com maior poder podem coagir parceiros e “obrigá-los” a cooperar em situações que não vão resultar em benefícios mútuos, ou seja, esta situação ocorre quando existe uma grande discrepância na dimensão e no poder das empresas dentro de uma aliança estratégica.

A terceira questão de investigação aborda a forma como evolui o desenvolvimento cooperativo entre as empresas. Das e Teng (2002) estabelecem que o processo de desenvolvimento de uma aliança passa por três etapas, sendo elas a formação, a operação e, por fim, o resultado. Estes autores defendem ainda que o processo de desenvolvimento de um relacionamento é influenciado pelas condições das alianças que, por sua vez, são influenciadas pelas características da empresa.

Finalmente, a quarta e última questão de investigação sugere o reconhecimento dos tipos de tensões que ocorrem nas diversas fases do relacionamento de coopetição. O modelo concetual, de elaboração própria, ilustra as fases de um relacionamento e os tipos de tensões considerados no estudo.

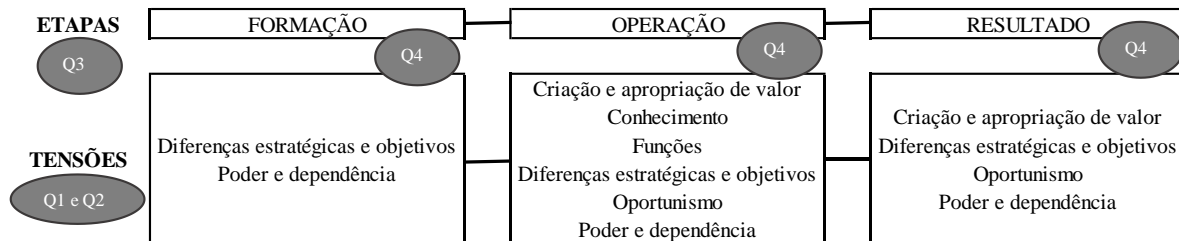


Figura 1 - Modelo Concetual

Fonte: Elaboração própria

4. Metodologia

Este capítulo descreve a filosofia adotada, o tipo de estudo, a estratégia de investigação e o tipo de amostra. Posteriormente, é demonstrado o método de recolha de dados, entrevista semiestruturada em profundidade, assim como a análise de dados realizada – *within-case* e *cross-case* – com intuito de dar resposta às questões de investigação.

4.1 Abordagem metodológica

O presente estudo segue uma filosofia interpretativista. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2016, p. 140), numa ótica interpretativista, a pesquisa tem como propósito “criar novas e mais ricas interpretações de mundos e contextos sociais”. Por outras palavras, esta ótica observa as empresas a partir de perspetivas de diferentes grupos, sendo uma filosofia que observa e analisa diversos significados, realidades, experiências, perceções e interpretações. Nesta dissertação, foi aplicada uma abordagem dedutiva. A revisão de literatura permitiu desenvolver um quadro concetual de referência que suportou a recolha e análise de dados.

No que se refere ao objetivo de estudo, esta dissertação teve como base uma combinação de estudos, exploratório e descritivo. O estudo exploratório tem como intuito “compreender e obter *insights* sobre um determinado tema” (Saunders et al., 2016, p. 175). Ainda de acordo com Saunders et al. (2016, p. 175) o propósito da pesquisa descritiva é “obter um perfil preciso de eventos, pessoas ou situações”. Malhotra e Birks (2007) acrescentam ainda que uma pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de algo, como por exemplo, o mercado, as características ou mesmo funções. No presente estudo, a pesquisa descritiva permite contextualizar a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória compreendeu os relacionamentos de cooperação e competição, e a relação com o desenvolvimento de tensões.

A pesquisa descritiva permitiu descrever as fases dos relacionamentos entre empresas e as tensões emergentes. Utilizou-se um método qualitativo para analisar o comportamento das empresas num relacionamento de coopetição. Num estudo qualitativo existe a necessidade de compreender as atitudes, comportamentos e motivações em diferentes contextos (Barnham, 2015), ou seja, deve ser um estudo com pequenas amostras, realizado em maior profundidade e que disponha de um leque de dados que podem ser interpretados (Saunders et al., 2016).

Quanto à estratégia de investigação, adotou-se o estudo de caso múltiplo. Foram analisadas duas realidades distintas: as empresas de Embarcações do Sado e os Tuk-Tuks de Lisboa, sendo que ambas pertencem ao setor de turismo. O estudo de caso múltiplo é considerado um estudo mais robusto, na medida em que existe a possibilidade de aferir se os resultados do primeiro caso se sucedem no segundo caso, isto é, combinar os dois casos (Yin, 2018). Yin (2018, p. 12) acrescenta que “a essência de um caso de estudo é a de tentar iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: porque foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado”.

4.2 Amostragem e métodos de recolha de dados

Os casos de estudo centraram a atenção em empresas do setor de turismo que prestam serviços de *sightseeing*. Os casos foram selecionados por prestarem serviços similares em diferentes contextos. Resumidamente, o caso (Embarcações do Sado) envolve empresas com embarcações que prestam serviços de pequenos circuitos no Sado e o caso (Tuk-Tuks de Lisboa) inclui empresas com Tuk-Tuks que prestam serviços de pequenos circuitos na cidade de Lisboa. A amostragem deste estudo é não probabilística intencional (mil & Birks, 2007; Saunders et al., 2016). É um método de amostragem de conveniência onde os membros da população do estudo são selecionados conforme o juízo do investigador, de modo a escolher inquiridos apropriados e representativos para o tema de estudo. Esta abordagem é frequentemente utilizada quando se pretende alcançar conhecimento profundo sobre um tema, com amostras pequenas, como no *case study*. Na amostragem não probabilística, a seleção dos membros da população do estudo é efetuada com base no julgamento do investigador (Malhotra & Birks, 2007; Saunders et al., 2016). No entanto, Saunders et al. (2016) afirmam que num estudo exploratório, uma amostra não probabilística pode, eventualmente, ser a mais prática, apesar de não ser extrapolada para toda a população.

Um estudo de caso recolhe informação de diversas fontes, sendo elas: documentos, entrevistas, observações diretas e participantes (Yin, 2018). Foram recolhidos dados secundários, obtidos através de páginas de internet das empresas, bases de dados, notícias, documentos de entidades governamentais e setoriais, entre outros. Estes dados permitiram

contextualizar e analisar o comportamento do mercado em que os casos de estudos se encontram inseridos, realizar os contactos com as empresas do setor e complementar informação após as entrevistas.

Os dados primários foram obtidos através de 10 entrevistas no setor de turismo, conforme descrito nas tabelas I e II.

Tabela I - Caracterização da amostra das Embarcações do Sado

Embarcações do Sado					
Nome Empresa	Idade (anos)	Cargo	Tempo entrevista	Forma de contato	
Ricardo, A1	45	Sócio-gerente	47min.	Presencial	
Joana, A2	46	Sócio-gerente	21min.	Via telefónica	
Fábio, A3	47	Sócio-gerente	23min.	Via telefónica	
António, A4	58	Sócio-gerente	27min.	Via telefónica	
Frederico, A5	73	Sócio-gerente	38min.	Via telefónica	
Diogo, A6	29	Sócio-gerente	1h14min.	Presencial	

Fonte: Elaboração própria

Tabela II - Caracterização da amostra dos Tuk-Tuks de Lisboa

Tuk-Tuks de Lisboa					
Nome Empresa	Idade (anos)	Cargo	Tempo entrevista	Forma de contato	
Jorge, B1	26	Sócio-gerente	54min.	Presencial	
Bernardo, B2	27	Sócio-gerente	22min.	Via telefónica	
Joaquim, B3	29	Sócio-gerente	52min.	Presencial	
Tiago, B4	26	Sócio-gerente	26min.	Via telefónica	

Fonte: Elaboração própria

A recolha de dados primários foi realizada através de entrevistas, mais propriamente, entrevistas semiestruturadas em profundidade. Numa entrevista semiestruturada, o investigador tem pontos-chave a serem abordados durante a entrevista. No entanto, esta possibilita adaptar as questões durante o decorrer da entrevista, mudar a ordem, acrescentar e até omitir perguntas, com intuito de obter respostas mais detalhadas e ricas em termos de conteúdo (Saunders et al., 2016).

As entrevistas semiestruturadas, que tiveram como base a revisão de literatura, tiveram o objetivo de dar respostas às questões de investigação apresentadas nesta dissertação. As entrevistas são compostas por três partes, perfazendo um total de cerca de 25 questões. Na primeira parte, as questões são sobre o entrevistado. Na segunda parte as questões estão relacionadas com o contexto da empresa e na terceira e última parte as questões incidem sobre o relacionamento coopetição (anexo A). Neste estudo foi estabelecido um contacto inicial com uma empresa de ambos os casos e, posteriormente, foram realizados contactos com empresas

que têm relacionamentos empresariais com estas. O horizonte temporal utilizado foi longitudinal (Malhotra & Birks, 2007), visto que a recolha dos dados foi realizada com o objetivo de perceber as alterações durante o desenvolvimento dos relacionamentos de coopetição.

As entrevistas ocorreram entre o mês de maio e junho de 2019, consoante a disponibilidade dos gerentes das empresas que participaram, sendo que as primeiras entrevistas foram realizadas nas empresas de Embarcações do Sado. Participaram 10 indivíduos, entre os 26 e os 73 anos, 1 do sexo feminino e 9 do sexo masculino, com estudos superiores. As entrevistas tiveram durações entre os 21 e os 74 minutos. Durante a entrevista, foram tomadas notas para auxílio do investigado, sendo que estas também foram gravadas através de um gravador de áudio e posteriormente transcritas para serem analisadas. Aos entrevistados foi garantido o anonimato. Assim, os nomes de empresas e entrevistados apresentados no presente estudo são fictícios de forma a ocultar a sua identificação.

4.3 *Análise dos dados e critérios de qualidade*

As entrevistas semiestruturadas gravadas em áudio foram, subseqüentemente, transcritas em texto para serem alvo de análise. Os dados foram tratados e analisados numa perspetiva de *within-case*, a fim de compreender e explicar um contexto específico para comparar com a teoria, e de *cross-case* para, através das conclusões extraídas, comparar os resultados dos casos entre si (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

A garantia de validade e de fiabilidade envolveu a realização de um protocolo para a recolha de dados primários, uma recolha de dados suportada por estudos anteriores. As diversas fontes de dados e informações permitiram ainda a triangulação de dados (Yin, 2018). Nesta dissertação também foi aplicado um *multiple case study* que reforça os critérios de validade e fiabilidade dos resultados (Miles et al., 2014). Ainda de acordo com Yin (2018), utilizamos múltiplas fontes de evidência e entrevistados-chave, isto é, entrevistados que estão envolvidos diretamente como o fenómeno sobre a investigação. Também foi aplicado o modelo concetual em ambos os casos de estudo, reforçando assim os critérios de validade. Quanto aos critérios de fiabilidade, foram elaborados protocolos, ou seja, guião de entrevista semiestruturada para a recolha de dados dos casos de estudos. A acrescentar, ainda foi desenvolvida uma base de dados.

5. Estudos de Caso

Neste capítulo, é descrito o estudo de dois casos: um relacionado com empresas de embarcações no Sado e outro com empresas de Tuk-Tuks em Lisboa. Cada caso de estudo é

apresentado tendo em consideração o quadro de referência apresentado anteriormente. Os casos de estudo apresentam o contexto, o relacionamento de coopetição e, por fim, as tensões existentes nesse relacionamento.

5.1 Caso Embarcações do Sado

5.1.1 Contexto

A Reserva Natural do Estuário do Sado tem atraído cada vez mais turistas que procuram principalmente atividades relacionadas com natureza. Estas atividades, ainda que sazonais, têm contribuído para um aumento significativo do turismo nesta região. Este mercado, apresenta uma diversidade de produtos, desde passeios de barco para a observação de golfinhos e de aves marinhas, passeios de barco na zona costeira de Sesimbra, Troia e Arrábida, *transfers* para as praias de barco, e passeios na reserva natural do Estuário do Sado, onde é possível desfrutar da natureza, paisagem, vegetação natural e aves. A espécie de golfinhos que habita o Estuário do Sado chama-se roaz. As empresas têm verificado uma constante procura por parte dos turistas, sendo estes cerca de 60% estrangeiros e 40% portugueses, segundo o entrevistado Ricardo, empresa A1. Oferecem também produtos terrestres, como passeios ao parque natural da Arrábida, museu natural da Arrábida, *birdwatching*, enoturismo, passeios a cavalo na praia, passeios de jipes e pedestres (Anexo B – C1).

As diversas empresas que operaram neste mercado apresentam serviços semelhantes. No entanto, existem empresas que dispõem de serviços de embarcação avulso para observação de golfinhos e outras espécies, e outras que só prestam serviço exclusivo, com um preço fixo, independentemente do número de pessoas e até à lotação limite de embarcação. As empresas com o conceito de “experiência exclusiva” têm como objetivo oferecer aos clientes o controlo total durante o passeio, como que se a embarcação fosse deles, levando a que não haja um programa pré-definido, mas sim um passeio realizado à vontade do cliente. Normalmente, neste tipo de experiência, a observação dos golfinhos não é o objetivo principal, sendo, contudo, muito provável. Geralmente, os clientes optam por visitar uma ou diversas praias ao longo do percurso, onde poderão usufruir do sol e da água durante o tempo que pretenderem e até mesmo ter a experiência de navegar a embarcação por alguns momentos (Anexo B – C2).

Segundo os entrevistados Ricardo, A1 e Diogo, A6, os passeios de barco mais comuns para a observação de golfinhos demoram em média entre 2h00 a 2h30, dependendo do produto adquirido. Durante este percurso as empresas de embarcações não pretendem apenas proporcionar aos clientes a observação dos golfinhos, mas também um pouco de conhecimento de toda a cultura e história do Estuário do Sado e de Setúbal, tornado as viagens didáticas e com

explicações ao longo do percurso. Deste modo, mesmo que os clientes não vejam os golfinhos, uma situação que é rara devido à sua taxa de sucesso ser quase de 99%, estes acabam por sair da experiência com o conhecimento sobre os golfinhos, assim como da região.

Todas as empresas têm um código de conduta a respeitar, sendo que as embarcações deverão evitar ao máximo cruzar com as rotas de deslocação dos golfinhos, fazer aproximações inferiores 30 metros, fazer uma perseguição continuada, permanecer além de 30 minutos junto de um grupo de golfinhos, de forma a contribuir para o seu bem-estar. Segundo o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (2019), o número de empresas licenciadas na observação de golfinhos na região do Estuário do Sado são 23.

O facto desta atividade ser sazonal, torna-se num desafio constante para as empresas que dela dependem. A gestão do negócio nestas condições traz diversas dificuldades, na medida em que não existe uma faturação constante ao longo de todo o ano. Devido a esta situação, de um modo geral, as empresas nos primeiros anos tiveram grandes dificuldades em assegurar a referência e a qualidade do negócio, avança a entrevistada Joana, sócio-gerente da empresa A2.

Para além destas situações, as empresas A1 e A4 referem que se encontram a operar no Sado e estão preocupadas com as dragagens que estão a planear executar no Estuário. Estas terão impacto muito negativo para a região e para o negócio, pois como possível consequência está o desaparecimento das praias da Arrábida, a diminuição de golfinhos e o aumento do tráfego marítimo dentro do Estuário. Não obstante a crise recente que está a surgir, o ICNF está a ponderar reduzir o número de licenças disponíveis para a observação de golfinhos, dado o seu número elevado (Anexo B – C3).

Neste estudo foram entrevistadas seis empresas de embarcações do Sado, cujo seus dados se encontram na tabela abaixo:

Tabela III - Dados de atividade das Embarcações do Sado

Embarcações do Sado			
Empresa	Data Constituição	Nº de trabalhadores	Faturação 2018 (€)
A1	28/06/2006	SI	63.417
A2	14/11/2006	7	704.398
A3	06/05/2016	10	422.230
A4	09/11/2016	3	52.644
A5	13/06/2006	1	60.239
A6	03/11/2016	8	174.034

Fonte: Amadeus database

5.1.2 Relacionamento coopetição

As empresas de embarcações do Sado consideram que o relacionamento entre elas é saudável na região, apesar de existir mais facilidade em cooperar com umas do que com outras.

As empresas da região cooperam com o propósito de satisfazer o cliente e aproveitar mais oportunidades. De acordo com os entrevistados, poucas são as empresas que não se ajudam, trocando, por exemplo, informações. Todas as empresas entrevistadas afirmam que a cooperação é essencial neste mercado (Anexo B – C4; C5; C6; C7).

As empresas trocam informações constantemente, quer seja sobre a localização dos golfinhos (comunicando através de um grupo de *WhatsApp* ou por chamada) ou sobre o conhecimento específico dos golfinhos ou da região. As empresas trocam ainda informação sobre clientes. Por exemplo, quando esgotada a lotação nas suas embarcações, encaminham os clientes para empresas parceiras com quem têm acordos, situação que também tem lugar quando um cliente procura um produto específico e a empresa que foi contactada não presta aquele tipo de serviço. Nestes casos, a empresa que angaria e encaminha os clientes é compensada pela empresa concorrente. Apesar da cooperação, estas empresas procuram ser competitivas ajustando os seus preços aos preços das empresas concorrentes quando se trata do mesmo tipo de produto. Normalmente, as empresas acabam por conversar e trocar informações relevantes para o negócio. De referir que não existem quaisquer contratos formais entre estas, ou seja, estes relacionamentos são informais, tendo como base a palavra, a boa-fé e a confiança (Anexo B – C8).

Com este tipo de relacionamento, as empresas acabam por prestar um melhor serviço e garantem que os clientes não saem da região sem usufruir do programa que pretendem, mas também acabam por ter acesso a clientes que não tinham, caso não trabalhassem em parceria. Antigamente, as empresas deste ramo trocavam clientes, isto é, num dia enviavam uns clientes para uma empresa parceira e, posteriormente, a outra empresa retribuía com outros clientes. No entanto, chegaram à conclusão que era pouco justo, uma vez que, a retribuição era assimétrica. Atualmente, as recompensas são efetuadas através de comissões, ou seja, a empresa que envia clientes para a outra empresa parceira recebe uma % por cada cliente enviado. Esta recompensa é negociada caso a caso, como por exemplo entre a empresa A1 e a empresa A3, onde existe uma comissão de 50%/50%. Entre as restantes empresas, a comissão da empresa que envia os clientes para a empresa parceira ronda, geralmente, os 20%. As empresas, na sua generalidade consideram-se satisfeitas com este método de recompensa.

Nestes relacionamentos também há comunicação quando surgem imprevistos ou dificuldades no setor, quer sejam problemas com os barcos no mar, quer sejam soluções para problemas comuns, nomeadamente na regulamentação do mercado, posto que é um regulamento muito rígido (Anexo B – C9). Neste tipo de relação é necessária disponibilidade em ajudar, respeito pelos outros, palavra, confiança, compromisso, sinceridade, honestidade,

benefícios e objetivos comuns, credibilidade, qualidade no serviço prestado e, por fim, proveito para todas as partes (Anexo B – C10; C11).

Alguns dos sócios-gerentes destas empresas já tinham relações pessoais, tendo como base de relação a confiança, uma vez que já tinham colaborado em projetos de recuperação de embarcações tradicionais, frequentado a mesma escola náutica, ou porque faziam parte da Associação Portuguesa de Empresas de Congressos Animação Turística e Eventos (Apecate). Outras empresas iniciaram este relacionamento de colaboração com o seu concorrente quando sentiram a necessidade de partilhar clientes. Tal ocorreu devido ao excesso de clientes face à embarcação da empresa ou ao número mínimo de clientes necessários para realizar o passeio de barco e ser rentável, ou ainda quando um cliente pretendia um programa específico e a empresa não presta aquele tipo de programa. Também sucedeu quando algumas destas empresas iniciaram a atividade e sentiram que necessitavam de informações específicas sobre este mercado, ou quando simplesmente se identificaram com o método de trabalho, acabando por surgir uma relação, mesmo não havendo nenhum objetivo comum naquele momento (Anexo B – C12; C13; C14).

Apesar dos relacionamentos variarem de empresa para empresa devido à sua cultura, normalmente, os relacionamentos são vigorosos em virtude de muitos deles já serem de longa data, ainda que existam relações mais frias do que outras. Uma das empresas mais recentes teve um choque inicial devido à sua abordagem ao mercado e ao seu marketing agressivo, mas, posteriormente, houve um esforço de integração com as empresas da região. A maioria das empresas defende que não existiram mudanças durante o relacionamento. Apenas notam que o setor está mais unido (Anexo B – C15; C16).

Relativamente à concorrência e cooperação entre as empresas, existem opiniões divergentes: algumas empresas defendem que existe cooperação e competição simultaneamente, pois oferecem o mesmo tipo de produto no mesmo mercado; outras defendem que os parceiros não concorrem, até porque as embarcações são diferentes (Anexo B – C17; C18). O momento mais marcante no relacionamento de competição ocorre na angariação de clientes, especialmente em períodos de época baixa, dado que o pouco trabalho que se tem é essencial. No entanto, estes momentos não são necessariamente momentos de competição destrutivos. De um modo geral, quando as empresas são parceiras, não competem tanto, apesar de algumas acreditarem que existem altos níveis de cooperação e competição. A competição acaba por ser menor entre empresas com embarcações diferentes, uma vez que existem clientes que procuram uma embarcação específica (Anexo B – C19; C20; C21).

Os relacionamentos entre as empresas neste mercado surgem desde a fase da criação da empresa, continuando através do constante contacto, que tem como origem o trabalho realizado na água e na terra. Acabam por ter contacto todos os dias devido ao facto de possuírem objetivos comuns, que passam pela satisfação e manutenção do cliente. Durante este relacionamento criam-se laços de amizade e companheirismo, que assentam muito nas relações pessoais, isto é, as empresas ajudam-se mutuamente de forma a não haver injustiças que possam pôr em causa os bons relacionamentos (Anexo B – C22). As empresas têm culturas e formas de se relacionar distintas. Ao longo do tempo, existem momentos mais difíceis nas relações, e, por conseguinte, os negócios passam a ocorrer com menos frequência. Em casos extremos pode até mesmo ocorrer o corte total dessas relações, por exemplo, devido à falta de transparência. Todas as empresas afirmam que as divergências levam quase sempre a resultados negativos, visto que, “quando ocorre uma divergência, foi porque alguma coisa correu mal” (entrevistado António, sócio-gerente da empresa A4).

Quando uma nova empresa se inseriu no mercado adotando práticas de marketing mais agressivas, as restantes empresas consideraram desajustado. Durante o relacionamento, é frequente uma maior fricção entre as empresas já estabelecidas na época alta, que resulta de mais pressão devido ao excesso de trabalho. Embora haja cada vez menos, ainda existe uma ou outra empresa que acaba por avistar os golfinhos e não informa as restantes empresas. Algumas empresas tentam persuadir os clientes através de descontos. Dado que o serviço é o mesmo, outras empresas tentam tirar proveito das suas embarcações para ter maior poder no mercado. Por fim, as empresas com menos experiência e que entraram há menos tempo no mercado acabam por tentar seguir, unilateralmente, as estratégias de empresas mais experientes de forma a tirar proveito desta situação (Anexo B – C23). Estas empresas gerem as situações de tensão através de conversas, com uma postura flexível e com base na confiança. Não obstante, alguns membros deste setor acreditam que as tensões não obrigam a grandes reconciliações (Anexo B – C24; C25; C26).

5.2 Caso Tuk-Tuks de Lisboa

5.2.1 Contexto

O turismo em Portugal tem vindo a aumentar a olhos vistos de ano para ano, com principal foco na cidade de Lisboa. De acordo com os dados divulgados pelo Banco de Portugal, no primeiro trimestre de 2019, as receitas turísticas alcançaram os 2.732 milhões de euros, um valor que representa um crescimento de 5,3% face ao primeiro trimestre de 2018 (Cruz, 2019).

Os Tuk-Tuks começaram a aparecer em Portugal aproximadamente em 2011, após uma viagem à Tailândia, onde um empresário viu centenas de Tuk-Tuks a circularem pelas ruas com turistas. Este foi um dos principais pioneiros na implementação deste modelo de negócio em Portugal, registando o nome “Tuk-Tuk” no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Fernandes, 2018). Atualmente, as empresas de Tuk-Tuks oferecem uma série de *tours* com atividades e experiências que oferecem a oportunidade de conhecer a cidade de Lisboa da melhor forma possível. Contudo, ao longo do tempo, devido à constante mudança do mercado, algumas destas empresas tiveram de apostar em outras atividades para além dos *tours* na cidade.

Além disso, rapidamente, perceberam que ao ganhar a confiança do cliente conseguiam vender serviços complementares. Desta forma, estas empresas começaram a oferecer outras atividades, tais como: *tours* de Tuk-Tuks por Sintra, atividades *outdoor* na zona do Jamor e em Belém, serviços de gastronomia, passeios com jipes ou até mesmo visitas guiadas em carrinhas por Portugal. Apesar disto, existe uma forte tendência para que, num futuro próximo, estas empresas tendam a categorizar e especializar os seus serviços, oferecendo produtos mais específicos como, por exemplo, *tours* de arquitetura, centro histórico, entre outros, mantendo uma plataforma com diversos tipos de serviços complementares.

De acordo Barbosa (2014) “o Turismo de Portugal, responsável pelo licenciamento, não tem registo do número de empresas que operam Tuk-Tuks ou do número de veículos a circular”. Fernandes (2018) refere que “não se sabe quantos Tuk-Tuks circulam pelas ruas do país. A Autoridade da Mobilidade e dos Transportes está a trabalhar num relatório de diagnóstico sobre o tema e vai propor alterações legislativas ao governo”. Os entrevistados não sabem precisar o número de Tuk-Tuks que atualmente circulam na dentro da cidade, como confirmado pelo Barbosa (2014) e pelo Fernandes (2018). Além disso, todos os entrevistados abordaram o tema preocupante da ausência de legislação nesta atividade, que por sua vez, causa uma certa instabilidade do negócio a longo prazo. Segundo os entrevistados das empresas B3 e B4, uma das principais dificuldades verificadas neste mercado passa pelo recrutamento de pessoas qualificadas para esta posição (Anexo B – C27).

No caso de estudo de Tuk-Tuks de Lisboa foram entrevistadas quatro empresas, cujos dados se encontram descritos abaixo:

Tabela IV - Dados de atividade dos Tuk-Tuks de Lisboa

Tuk-Tuks de Lisboa			
Empresa	Data Constituição	Nº de trabalhadores	Faturação 2018 (€)
B1	20/02/2019	SI	SI
B2	01/02/2018	1	48.250
B3	22/01/2018	2	12.606
B4	28/05/2018	3	24.129

Fonte: Amadeus database

5.2.2 Relacionamento coopetição

Nesta atividade, as empresas de Tuk-Tuks em Lisboa referem existir boa relação entre elas. Afirmando que a cooperação é fundamental e que existe uma cooperação ativa entre as mesmas. Cooperam com o intuito de garantir capacidade de resposta aos clientes sendo que, sem esta cooperação, tal não seria possível face às capacidades de cada empresa. Conforme o entrevistado Jorge, B1, *“a cooperação acaba por ser essencial na medida em que, quando o mercado começa a ficar maduro, deixando de crescer, as parcerias começam a ganhar um peso cada vez maior. Caso contrário as empresas de maior dimensão acabariam por apoderar-se do mercado”*. Assim, as pequenas empresas podem angariar grandes eventos (Anexo B – C28). Outras perspetivas sobre a cooperação (Anexo B – C29; C30).

Tal como referido acima, o relacionamento de cooperação é ativo, isto é, existe troca de informações no dia-a-dia. Estas informações acabam por ser essencialmente sobre reparações e manutenções dos Tuk-Tuks, espaços de garagem, seguros mais em conta, legislação que possa surgir, ou questões do dia-a-dia como operações *stop* ou condicionamentos de trânsito. No entanto, não deixa de ser mais importante a troca de informação sobre clientes, quer seja para eventos específicos ou simplesmente para informar os locais com mais clientes. Esta troca de informação sobre os locais com mais clientes, acaba por ultrapassar os sócios-gerentes da empresa, isto é, são situações controladas pelos operacionais que estão no terreno, sendo eles os guias. Geralmente, esta troca de informação é realizada através de grupos de *whatsapp* com inúmeros guias do setor.

Quando há um evento específico, existe também a necessidade de comunicar com as empresas parceiras, para saber quem se encontra disponível. Esta situação, por sua vez, já é controlada pelos sócios-gerentes da empresa. Este é um dos propósitos do relacionamento de cooperação, pois caso não houvesse cooperação nesta atividade, não era possível dar resposta a todos os clientes e eventos (Anexo B – C31). Quando uma empresa Tuk-Tuk angaria um evento, subcontrata as empresas parceiras disponíveis por um valor hora já pré-definido,

acabando por ter uma margem de cada Tuk-Tuk subcontratado para a realização de um evento específico, como por exemplo, um casamento. Um outro exemplo foi o protocolo realizado com a empresa Ibercruises - Agência de Viagens e Navegação, Lda para a realização de diversas *tours* com pessoas que atracavam no porto de Lisboa. As empresas de Tuk-Tuks de menor dimensão, para realizar esse protocolo, tiveram de conjugar esforços para fazer frente a uma empresa de Tuk-Tuks de maior dimensão. Segundo o entrevistado Jorge, da empresa B1 durante o ano de 2018, as empresas parceiras de pequena dimensão realizaram 50% das *tours* e a empresa de maior dimensão ficou com os restantes 50%. Nesta situação também se realizaram contratos formais entre as várias empresas de pequena dimensão. Este contrato estabelecia regras com vista a uniformizar o serviço prestado e atividade da parceria. Contudo, de um modo geral, as parcerias entre estas decorrem de forma informal e com base na confiança. Todos os entrevistados encontram-se satisfeitos com o relacionamento e com a recompensa quando se realizam eventos grandes (Anexo B – C32).

De um modo geral, os entrevistados dizem que, por enquanto, não existem dificuldades nesta atividade. No entanto, os entrevistados Jorge, B1 e Joaquim, B3 alertaram para o perigo que pode surgir devido à ausência de legislação nesta atividade (Anexo B – C33; C34).

Numa relação de cooperação é fundamental a transparência, honestidade, sinceridade, comunicação, disponibilidade, rápida resposta, e acima de tudo, ter confiança na estrutura da empresa parceira (Anexo B – C35). Esta confiança está relacionada com a qualidade e as competências das pessoas que trabalham em cada uma das empresas parceiras. É de salientar que o entrevistado Jorge, B1, referiu que *“quanto mais alinhados estivermos e quanto mais interesse houver no protocolo, melhor resulta a parceria”*.

Quase todos os entrevistados já se conheciam antes de formar as suas próprias empresas, sendo que já tinham sido guias de uma empresa de maior dimensão, à exceção do entrevistado Jorge, B1. Todavia, estes relacionamentos evoluíram aquando ocorreu o protocolo com a empresa Ibercruises. Outros relacionamentos, mais recentes, foram estabelecidos devido ao *overbooking*, havendo a grande necessidade de troca de clientes através de parcerias intermediárias. Este acontecimento levou a que as empresas com excesso de clientes procurassem parcerias com outras empresas com idêntica qualidade de serviço (Anexo B – C36). Durante o relacionamento, as empresas de Tuk-Tuks sustentam que existe um relacionamento proveitoso e favorável e que nunca existiram grandes mudanças durante o relacionamento. Este bom relacionamento é fruto de uma amizade construída no tempo, pois foram guias e colegas de trabalho na empresa de maior dimensão (Anexo B – C37; C38; C39).

Neste caso de estudo, voltam a surgir diferentes opiniões no que diz respeito aos relacionamentos de cooperação e competição. Por um lado, uma das empresas defende a não competição, pois refere que o mercado em Lisboa é mais que suficiente para todas as empresas. Por outro, as restantes empresas acham que os parceiros não deixam de ser concorrentes (Anexo B – C40; C41; C42). Os momentos mais competitivos nesta atividade resumem-se à disputa de clientes, especialmente quando existem menos turistas, sendo os meses de janeiro e fevereiro de menor movimentação. Esta competição verifica-se na angariação de clientes, na rua ou em plataformas *online*. Geralmente, as empresas com maior visibilidade são as que vendem mais. Não obstante, as empresas entrevistadas concordam que é o cliente que decide e escolhe a empresa prestadora do serviço. Este acaba por escolher uma empresa em detrimento da outra mediante a abordagem, tipo de serviço, qualidade do serviço e mesmo pela própria apresentação do Tuk-Tuk. As empresas também concordam que podem ocorrer simultaneamente altos níveis de cooperação e competição.

Os relacionamentos entre estas empresas iniciaram-se através do contacto pessoal. Como referido anteriormente, já tinham trabalhado juntos como guias numa empresa de maior dimensão. Durante este tipo de relacionamento, existe um contacto diário na partilha de clientes e locais de maior afluência, resultando na melhoria do serviço prestado e na satisfação do cliente (Anexo B – C43; C44). Nestes relacionamentos, verificaram-se algumas divergências pontuais, sendo que uma delas aconteceu no momento em que as empresas parceiras apresentaram a proposta à Ibercruises e a empresa rival, a de maior dimensão, quis cortar relações com estas empresas. Outra situação ocorreu devido à forma de interação autoritária e abusiva de uma das pessoas responsáveis pelos *charters* de coreanos em Lisboa, o que levou ao ponto de rutura com algumas empresas. No entanto, é de realçar a opinião comum das empresas parceiras, espelhada pela ausência quase total de divergências entre elas (Anexo B – C45). A maioria das empresas entrevistadas concorda que as divergências podem levar a resultados positivos, na medida em que, através da aprendizagem realizada com as situações passadas, é possível evitar que surjam problemas em situações semelhantes.

Tirando a situação de tensão já descrita anteriormente, “com a empresa de maior dimensão no protocolo com a Ibercruises”, durante este acordo no protocolo também existiram alguns momentos de tensão entre as empresas parceiras devido a fatores monetários, mas nada que não ficasse logo resolvido. No entanto, as tensões existentes durante o relacionamento geralmente acontecem na rua, dado que algumas das empresas de Tuk-Tuks tentam abordar os clientes e manipulá-los com um preço mais barato, de forma a conseguir “roubar” os clientes. De salientar que esta situação ocorre com empresas entre as quais não existe qualquer tipo de relação, com

as empresas parceiras esta situação já não acontece. Quando existem situações menos agradáveis, as empresas tentam ter uma conversa amigável ou um *briefing* para evitar estas situações (Anexo B – C46; C47; C48).

6. Análise de Resultados

No presente capítulo, a análise dos resultados é realizada numa perspetiva de análise *within-case* e *cross-case*, isto é, os resultados dos casos são confrontados com estudos anteriormente citados no quadro de referência e, posteriormente, comparados entre si.

O caso Embarcações do Sado mostra que, na generalidade, os relacionamentos entre as empresas são saudáveis, pois existem benefícios mútuos através destes relacionamentos. Apesar disso, os resultados apontam que existem algumas tensões nestes relacionamentos. Neste caso, é evidenciado uma rutura durante o relacionamento entre duas empresas devido à falta de transparência, tal como sugere o autor Oliver (2004). De acordo com este autor, num relacionamento de coopetição, por vezes, existe ambiguidade entre a criação de valor e a apropriação de valor por parte das empresas parceiras. O motivo desta tensão também comprova o que os autores Gnyawali e Park (2009) defendem, ou seja, num relacionamento de coopetição um dos parceiros aproveita-se dos conhecimentos e recursos partilhados para alcançar uma maior vantagem competitiva no mercado.

O caso Embarcações do Sado permitiu confirmar que, à semelhança do que o autor Tsai (2002) refere, a partilha de conhecimento específico é usada para benefício privado, uma vez que, ocasionalmente, ainda existem empresas que acabam por saber o local dos golfinhos e não informam as restantes empresas parceiras. Esta situação também corrobora com os autores Morris et al. (2007), dado que a partilha de informação convém ser controlada de forma a não ser prejudicial para a empresa. Outro tipo de tensão identificado aconteceu quando uma empresa se introduziu no mercado e decidiu apostar em técnicas de marketing agressivo, o que, por sua vez, vai de encontro com os autores Bengtsson e Kock (2014), que referem que os diferentes objetivos e estratégias causam tensões. Para além da situação descrita, neste caso, algumas empresas também tentam persuadir os clientes através de descontos, o que acaba por ser uma atitude oportunista por parte dessa empresa (Lado et al., 1997).

O caso Embarcações do Sado expõe uma situação de cooperação em que as empresas parceiras ficaram com uma expectativa de recompensa. Esta situação sucedeu-se quando um dos barcos ficou encalhado no mar com os seus clientes a bordo e acabou por precisar da ajuda de outras empresas de embarcações para resolver esta situação. A acrescer, a mesma empresa referida na situação acima tenta tirar proveito das suas embarcações para ter maior poder no

mercado. Estas duas situações comprovam o que o autor Osarenkhoe (2010) defende: as empresas com maior poder acabam por pressionar os parceiros a cooperar mesmo quando não há benefício para todas as partes.

A formação dos relacionamentos de coopetição entre as empresas, no caso Embarcações do Sado, acontece aquando da criação de cada empresa. Esta situação ocorre uma vez que este mercado é pequeno e todas as empresas se conhecem. Na fase de criação de cada empresa, a tendência por parte da empresa que iniciou atividade neste mercado é apresentar-se às restantes empresas já inseridas e mostrar-se disponível para cooperar. Nesta fase, são negociadas as condições da parceria deste relacionamento. A fase de operação é contínua, dado que existe contacto dia após dia, assim como constante partilha de informação, ou seja, é implementado pelas empresas o que foi estabelecido na primeira fase. Por fim, a fase do resultado acontece diariamente quando se avalia os resultados obtidos através desta aliança estratégica, isto é, a satisfação do cliente. Nesta fase, a aliança pode ser estabilizada, reformulada ou até mesmo existir uma rutura no relacionamento (Das & Teng, 2002). Os resultados do caso Embarcações do Sado apontam que, numa fase inicial, não existem grandes tensões. Durante esta fase, apenas foi detetada a tensão de diferentes estratégias e objetivos quando uma empresa se inseriu no mercado com práticas de marketing agressivas. Esta empresa, através desta atitude, acabou por dinamizar um pouco mais o mercado e aumentar a competitividade entre as empresas do mercado. Nesta tensão, as restantes empresas começaram a perceber que é uma estratégia como outra qualquer, apesar do choque inicial. Nos dias de hoje, esta empresa ainda continua a abordar os clientes que passeiam nas ruas. As restantes tensões acontecem ao longo do relacionamento de coopetição, à exceção da tensão de função. O caso Embarcações do Sado não mostra qualquer evidência deste tipo de tensão em nenhuma das etapas de desenvolvimento do relacionamento.

Neste caso, também verificamos que existe maior facilidade em cooperar com umas empresas do que com outras, dependendo das características de cada empresa. Por exemplo, no relacionamento entre as empresas A1 e A5 há elevados níveis de confiança, compromisso e interesses coletivos (Morris et al., 2007; Osarenkhoe, 2010), o que se reflete na comissão de 50%/50% em cada serviço partilhado entre estas empresas. No entanto, nem todas as empresas têm este tipo de relacionamento tão próximo. De uma forma geral, os dados mostram que não é fácil cooperar com a empresa A2, dadas as suas características. Por sua vez, estas características influenciam as condições da aliança e, por consequência, o desenvolvimento do relacionamento de coopetição, à semelhança do que é referido pelos autores Das e Teng (2002).

As empresas no caso Embarcações do Sado têm opiniões divergentes sobre os níveis de cooperação e competição simultânea. Contudo, os resultados apontam que, no relacionamento de coopetição, as empresas cooperam e competem simultaneamente, tal como salientam os autores Bengtsson et al. (2010) quando defendem que o desenvolvimento do relacionamento de coopetição envolve dois contínuos separados.

Os resultados do caso Tuk-Tuks de Lisboa mostram que, nesta atividade, existe um bom relacionamento entre empresas e que este relacionamento é fundamental para garantir a capacidade de resposta aos clientes. No entanto, também existem tensões nesta atividade mas, geralmente, as mesmas surgem com maior frequência fora do círculo das alianças. O caso Tuk-Tuks de Lisboa apresentou uma situação de interação autoritária e abusiva por parte de uma pessoa fora do núcleo da aliança estratégica, indo de encontro com o estudo de Tidström (2014) que apresenta o tipo de tensão de função, no qual os indivíduos atribuem significados distintos às suas funções. Desta forma, neste caso, verificou-se uma tensão a nível individual. Outra tensão recorrente nesta atividade acontece pelas ruas. Algumas das empresas de Tuk-Tuks tentam abordar os clientes durante a negociação com um concorrente oferecendo preços mais acessíveis, o que gera uma atitude oportunista. No entanto, estas situações ocorrem fora do núcleo da aliança estratégica.

Na proposta realizada à empresa Ibercruises, começaram a surgir tensões dentro da aliança estratégica formada. Esta situação ocorreu quando uma empresa de maior dimensão quis dissolver a aliança formada com outras empresas parceiras durante o tempo em que a empresa maior realizava 50% das *tours*. Este comportamento revela que as empresas com maior poder acabam por tentar persuadir as empresas de menor dimensão, o que é corroborado pelo autor Osarenkhoe (2010). Os resultados apontam que, nesta mesma proposta, também existiram tensões entre as empresas parceiras de menor dimensão nos momentos de negociação, comprovando que, apesar da existência de objetivos mútuos, nem todos os parceiros estão de acordo com a repartição do valor gerado através da aliança (Fernandez et al., 2014). Neste caso, tirando a tensão da função e as tensões emergentes na angariação de clientes na cidade, que acontecem entre os guias das empresas, as tensões são ao nível interorganizacional.

No que diz respeito ao desenvolvimento do relacionamento, os resultados do caso Tuk-Tuks de Lisboa demonstram que a formação da aliança estratégica iniciou-se através do contacto pessoal, uma vez que já tinham trabalhado juntos como guias na empresa de maior dimensão. Nesta fase, acordam objetivos e recursos a serem utilizados durante o relacionamento de coopetição. Na fase de operação, as empresas do caso Tuk-Tuks de Lisboa mantêm contacto diário, executando o acordo pré-estabelecido na primeira fase. Por fim, o resultado acaba por

ser a melhoria do serviço prestado e a satisfação do cliente. Este *feedback* é recebido diretamente do cliente quando existe um evento específico. Nesta última fase, ainda existe a necessidade de decisão, isto é, é necessário decidir se o resultado desta aliança estratégica é conclusivo, ou se continua quando existir necessidade de novas relações de cooperação (Das & Teng, 2002). Os resultados do caso Tuk-Tuks de Lisboa evidenciam que, na fase de formação, existem tensões a nível de negociação. Já durante a fase da operação do relacionamento, sucedem-se duas situações que têm como consequência a rutura deste relacionamento: a situação de interação autoritária e abusiva e a atitude da empresa de maior dimensão na proposta da Ibercruises. Outra tensão existente durante a fase de operação acontece na conquista de clientes na cidade. Na terceira e última fase, os resultados não manifestam qualquer tipo de tensão.

O caso Tuk-Tuks de Lisboa também permite aferir que surgem divergências nas opiniões entre as empresas quando é abordado o tema de cooperação e competição simultaneamente. Algumas das empresas afirmam que não existem competição na aliança estratégica dado que o mercado é suficiente para todas as empresas. Já outras empresas defendem que, nos relacionamentos, existe cooperação e competição simultaneamente, indo de encontro com a teoria de dois contínuos num desenvolvimento do relacionamento de coopetição (Bengtsson et al., 2010).

Numa tentativa de compreender os tipos de tensões existentes num relacionamento de coopetição a nível interorganizacional, os resultados de ambos os casos mostram que existem tensões que vão de encontro às perspetivas dos autores referidos no quadro de referência. Relativamente à tensão de criação e apropriação de valor referida por Oliver (2004), as empresas são constantemente confrontadas com a criação de valor juntamente com a empresa parceira ou com a apropriação de valor através da aliança estratégica. No caso Tuk-Tuks de Lisboa, esta tensão não é indicada em nenhuma fase do relacionamento. Todavia, o caso Embarcações do Sado mostra que esta tensão ocorreu durante a fase de operação do relacionamento entre as duas empresas por falta de transparência. Estes comportamentos e atitudes oportunistas acabam por causar instabilidade no relacionamento, o que pode até levar à rutura do mesmo. Segundo o autor Gnyawali e Park (2009), numa aliança estratégica, existe a necessidade de escolher empresas parceiras com base na confiança e no compromisso, conforme mostram os dois casos de estudo. O conhecimento é uma tensão defendida pelo autor Tsai (2002) quando menciona que o conhecimento específico numa aliança pode ser utilizado para benefício privado em vez de benefícios mútuos. Morris et al. (2007) reforçam ainda que a informação partilhada numa aliança deve ser gerida de forma a não perder a vantagem

competitiva. Os resultados do caso Embarcações do Sado mostram que, casualmente, uma das empresas da aliança estratégica avista os golfinhos e nem sempre partilha com as restantes empresas, o que confirma a teoria dos autores Morris et al. (2007) e Tsai (2002). Neste caso, ainda foi possível aferir que esta empresa acaba por estar no grupo de comunicação apenas por pressão social, dado que é um meio mais pequeno e todas as empresas se conhecem. No caso Tuk-Tuks de Lisboa, o mesmo não acontece dentro da aliança estratégica. As empresas partilham informações e conhecimentos, quer seja acerca de garagens, de clientes, ou de outros assuntos comuns. Os dados evidenciam que, nas empresas do caso Tuk-Tuks de Lisboa, os colaboradores operacionais e os gerentes são pessoas mais jovens e com uma mente aberta para lidar com o relacionamento de coopetição.

Os dados adquiridos no caso Tuk-Tuks de Lisboa demonstram que, por vezes, os indivíduos atribuem responsabilidades que, por sua vez, nem sempre são interpretadas da mesma forma. Durante a fase de operação do relacionamento, um dos indivíduos nesta atividade, quando realizava um serviço com outras empresas, agia de forma autoritária e abusiva, à semelhança do que defende o autor Tidström (2014). Já no caso Embarcações do Sado, esta tensão não ocorreu. No que se refere aos diferentes objetivos e estratégias, os resultados de ambos os casos mostram que esta tensão surge, essencialmente, na fase de formação. Esta tensão surge quando alguma empresa entra no mercado com uma posição mais agressiva ou por questões de negociação de recursos, prazos e objetivos, o que é corroborado pelos autores Das e Teng (2002) e Fernandez et al. (2014). As oportunidades emergentes em torno do meio envolvente da aliança estratégica acabam por causar comportamentos oportunistas (Khanna et al., 1998). Em ambos os casos verificaram-se alguns comportamentos deste tipo, principalmente em torno dos clientes. De referir que os resultados do caso Tuk-Tuks de Lisboa apontam para o facto de que estes comportamentos oportunistas se sucedem fora da aliança estratégica. Quando não existe equilíbrio entre as empresas, quer seja em tamanho ou em poder, as empresas com maior poder tentam, de certa forma, dominar as empresas com menor poder, o que acaba por causar maior dependência. Em ambos os casos revelam esta tensão durante a fase de operação do relacionamento, o que comprova a teoria do autor Osarenkhoe (2010). No caso Embarcações do Sado, é evidenciada a situação na qual uma empresa tira proveito das suas embarcações para ter maior vantagem no mercado, assim como a situação em que a mesma empresa acaba por solicitar favores sem qualquer tipo de recompensa a *posteriori*. No caso Tuk-Tuks de Lisboa, uma empresa com maior poder no mercado acaba por tirar proveito disso para tentar pressionar, manipular propostas e até mesmo cortar relações.

Em suma, os resultados obtidos nos dois casos mostram que as empresas conseguem cooperar e competir simultaneamente. Através destes resultados, é também demonstrado que pode haver altos ou baixos níveis de cooperação e competição simultaneamente, assim como uma combinação de altos e baixos níveis de cooperação e competição, o que confirma a teoria de dois contínuos dos autores Bengtsson et al. (2010). Em ambos os casos, o desenvolvimento de um relacionamento possui uma fase de formação, na qual são estabelecidas as regras base para o desenvolvimento do relacionamento. Posteriormente, existe a fase da operação onde são realizados serviços com os objetivos pré-estabelecidos na primeira fase. Nesta segunda fase, foram identificados momentos de reformulação e de rutura do relacionamento. Na fase do resultado, existe a possibilidade de avaliar os resultados dos serviços prestados pelas empresas parceiras, através do *feedback* dos clientes. Tal como é mencionado por Das e Teng (2002), as alianças estratégicas, nesta fase, podem estabilizar, podem ser reformuladas, ou podem até sofrer um declínio ou uma rutura que provoque o término das mesmas. Nos dois casos de estudo, existiram situações de declínios de relacionamento com certas empresas da aliança estratégica e, ocasionalmente, rescisão. Os casos também evidenciam que, após cada resultado, caso o mesmo seja positivo, e se houver necessidade, pode ser formada uma nova aliança estratégica entre as empresas.

7. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação

Neste último capítulo, aborda-se o objetivo principal do estudo, expondo as principais conclusões e dando resposta às questões de investigação mencionadas anteriormente. Também é referido o contributo teórico e algumas recomendações às empresas estabelecidas em alianças estratégicas, de forma a perceberem quais os tipos de tensões existentes num relacionamento, como surgem e como evolui o relacionamento de coopetição. Por fim, são indicados os constrangimentos metodológicos e são referidas algumas sugestões para investigações futuras.

7.1 Conclusões

Na medida em que os mercados ficam mais competitivos e simultaneamente mais exigentes, existe necessidade, por parte das empresas, de unir esforços e criar alianças estratégicas com o intuito de ganhar competitividade no mercado, criar elementos diferenciadores, prestar um melhor serviço, otimizar recursos e reduzir custos. Neste sentido, a investigação teve como principal objetivo compreender a relação entre o desenvolvimento dos relacionamentos empresariais e as tensões associadas à coopetição. Para dar resposta ao

problema de investigação, assim como às questões de investigação, foram analisados dois casos de estudo: as Embarcações do Sado e os Tuk-Tuks de Lisboa.

A primeira questão de investigação desta dissertação pretende identificar os tipos de tensões existentes num relacionamento coopetitivo. Os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade semiestruturadas mostram que os tipos de tensões variam de caso de estudo para caso de estudo. No caso das Embarcações do Sado, foram identificadas cinco tensões: a criação e apropriação de valor, o conhecimento, as diferenças estratégicas e objetivos, o oportunismo, e o poder e dependência. No entanto, no caso dos Tuk-Tuks de Lisboa, apenas foram reconhecidas quatro tensões: as funções, as diferenças estratégicas e objetivos, o oportunismo e o poder e dependência. Os resultados permitem compreender que as diferenças estratégicas e objetivos, o oportunismo e o poder e dependência ocorrem em ambos os casos. Todas estas tensões corroboram com os estudos realizados pelos autores Lado et al. (1997), Oliver (2004), Osarenkhoe (2010), Tidström (2014) e Tsai (2002), onde são referidas as tensões existentes num relacionamento de coopetição a nível interorganizacional.

Atendendo à segunda questão de investigação, que pretende entender como surgem as diferentes tensões no relacionamento de coopetição, os dados demonstram que a falta de transparência é uma das causas da tensão apropriação de valor (Oliver, 2004). Esta apropriação de valor num relacionamento de coopetição advém dos recursos e conhecimentos partilhados, em que uma das empresas tem como propósito ganhar vantagem competitiva no mercado, o que vai de encontro com os estudos dos autores Gnyawali e Park (2009). Outro motivo que gera tensão num relacionamento de coopetição é o conhecimento utilizado apenas para benefícios privados, não partilhado com as restantes empresas dentro da aliança estratégica, o que confirma o estudo do autor Tsai (2002). A nível interorganizacional, também se verifica um tipo de tensão que envolve indivíduos e as suas respetivas funções. Esta tensão ocorre quando os indivíduos atribuem significados às suas próprias funções, quer seja por atitudes ou responsabilidades nas suas funções, tal como defende o autor Tidström (2014). Durante o relacionamento, por vezes, existem intenções e prioridades diferentes na aliança estratégica. Esta situação ocorreu em ambos os casos. No caso das Embarcações do Sado, uma empresa teve uma abordagem ao mercado diferenciada, com um marketing agressivo, o que causou tensão. Já no caso de estudo dos Tuk-Tuks de Lisboa, o mesmo aconteceu numa fase de negociação de uma proposta com a Ibercruises. Estas duas situações supraditas comprovam os conceitos dos autores Fernandez et al. (2014). Em ambos os casos, foi detetada a tensão de oportunismo, que se verifica quando certas empresas tentam persuadir os clientes através de descontos para conseguir angariar novos clientes. No caso das Embarcações do Sado, esta

situação sucede-se dentro da aliança e no caso dos Tuk-Tuks de Lisboa ocorre fora da aliança. Desta forma, é demonstrado que algumas empresas procuram interesses próprios num relacionamento de coopetição, o que confirma as teorias dos autores Fernandez et al. (2014) e Osarenkhoe (2010). Os resultados apontam que outros dois motivos que geram tensão num relacionamento de coopetição é a ausência de equilíbrio na dimensão das empresas e a situação onde uma empresa tenta coagir outra para benefícios próprios e não comuns. Estas situações verificam-se em ambos os casos: quando uma das empresas das Embarcações do Sado tira proveito das suas embarcações para ter maior poder no mercado e quando a mesma teve um problema no mar e coagiu as restantes empresas para ajudá-la, sem qualquer tipo de recompensa. No caso dos Tuk-Tuks de Lisboa, a mesma situação ocorreu entre as empresas dentro da aliança estratégica e a empresa de maior dimensão que abandonou a aliança estratégica, quando fizeram a proposta à Ibercruises. Nesta altura, a empresa de maior dimensão quis cortar relações com as empresas que pertenciam à aliança sendo que, possivelmente, também usou o seu poder para angariar a proposta com a Ibercruises. Os motivos acima descritos corroboram com os estudos dos autores Osarenkhoe (2010) e Tidström (2014).

No que diz respeito à terceira questão de investigação que passa por compreender como evolui o desenvolvimento coopetitivo entre empresas, os dados revelam que os relacionamentos entre as empresas se iniciaram através do contacto pessoal ou na fase de início de atividade da empresa. Nesta fase, os dados mostram que são negociadas todas as condições da aliança estratégica e é estabelecida a parceria. De referir que apenas no caso dos Tuk-Tuks de Lisboa para a proposta com a Ibercruises é que a aliança foi formalizada com contrato. Numa fase seguinte, existe o desenrolar de todas as condições da aliança estratégica, pré-estabelecidas na primeira fase. Nesta etapa, os dados apresentam que existe um contacto diário entre as empresas no que respeita aos objetivos comuns. Por fim, existe uma análise e reflexão dos trabalhos realizados e dos resultados obtidos através desta aliança estratégica. No caso das Embarcações do Sado, os dados evidenciam que os resultados são diários, enquanto que, no caso dos Tuk-Tuks de Lisboa, os resultados acontecem após cada evento específico. Caso o resultado seja benéfico para todas as partes, voltam a formar-se alianças estratégicas sempre que necessário. Os estudos de caso ainda reforçam a ideia de que as características de cada empresa influenciam a aliança estratégica e as suas condições. Todos estes desenvolvimentos demonstrados pelos casos de estudo corroboram o estudo dos autores Das e Teng (2002), que afirmam que as características da empresa parceira e o seu meio envolvente são tão relevantes como as condições da aliança estratégica. Estes autores ainda defendem que existem três etapas no processo de desenvolvimento: a formação, a operação e o resultado. Na fase do resultado, a

aliança pode ser estabilizada, reformulada ou ocorrer uma rescisão. Esta última situação poderá ocorrer simplesmente porque o objetivo da aliança já foi alcançado.

Relativamente à quarta e última questão de investigação, que propõe identificar os tipos de tensão que ocorrem em cada fase do relacionamento de coopetição, os dados revelam que (figura 2), na fase de formação do relacionamento, apenas foi constatada a tensão de diferentes objetivos e estratégias. De salientar que os resultados apontam que esta tensão surge, sobretudo, nesta fase. Na fase de operação, foram detetadas todas as tensões referidas anteriormente, embora tivessem variado de caso para caso. Nesta etapa, também ocorreram situações de tensão que levaram o relacionamento de coopetição à rutura. Na terceira e última fase, os resultados não manifestaram qualquer tipo de tensão.

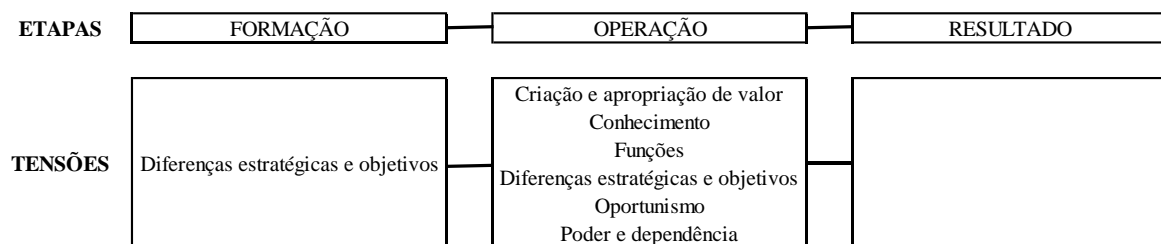


Figura 2 – Modelo com base nos estudos de caso

7.2 Contributos teóricos e empresariais

A presente dissertação contribui para uma melhor compreensão de como surgem as tensões num relacionamento de coopetição, sendo que também confirma as tensões a nível interorganizacional identificadas no capítulo da revisão de literatura. Este estudo também permite identificar os tipos de tensão existentes em cada fase do desenvolvimento do relacionamento de coopetição.

Numa ótica empresarial, o presente estudo expõe como a coopetição pode ser importante para a competitividade e crescimento das empresas. As empresas concorrentes, através deste relacionamento, podem estabelecer parcerias formais e informais com o intuito de obter vantagens como reduzir custos, melhorar e otimizar o serviço prestado ou mesmo realizar negócios que apenas são possíveis através de parcerias (como, por exemplo, o acesso a grandes clientes). No entanto, os relacionamentos coopetitivos abarcam tensões que devem ser geridas. Nos mercados mais pequenos, o estudo demonstra que os gestores têm uma menor propensão para o desenvolvimento de relacionamentos de coopetição. Já nos mercados maiores verificou-se que os gestores têm maior capacidade e eficiência para lidar com este tipo de relacionamento e que, por sua vez, também conseguem analisar melhor as oportunidades que advêm deste tipo de relacionamento, gerando, desta forma, menos tensões durante o relacionamento. As

empresas devem conciliar os seus objetivos privados com os objetivos mútuos para evitarem tensões ao longo do relacionamento. Não obstante, as empresas poderiam utilizar princípios básicos para gerir e ultrapassar as tensões que ocorrem durante o relacionamento.

7.3 Limitações do estudo e sugestões de investigação

Na presente dissertação, as limitações decorrem principalmente de constrangimentos metodológicos, devido a limitações temporais. A amostra foi definida segundo uma amostragem não probabilística, através de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Assim, esta amostragem não nos permite extrapolar para a população geral (Malhotra & Birks, 2007; Saunders et al., 2016). Contudo, o presente estudo poderá suportar um futuro estudo quantitativo aplicado a várias empresas deste mesmo setor. A relação entre o contexto e os tipos de tensão, também pode ser abordada em outras indústrias, dado que só analisamos um único setor (turismo) e um só país. De referir que mesmo em Portugal e considerando o mesmo setor, outros contextos poderão enriquecer o presente estudo abordando empresas de outra dimensão ou região como, por exemplo, o Funchal. Pode ainda ser relevante expandir o estudo no setor de turismo, neste mercado em outras regiões ou em outros mercados, como, por exemplo hotelaria, ou até mesmo aprofundar este estudo noutros setores.

Embora esta dissertação contribua para uma melhor perceção sobre quais os tipos de tensão existentes a nível interorganizacional, de como os mesmos surgem no relacionamento de coopetição e em que fases de desenvolvimento de coopetição, considera-se importante a sugestão de linhas de investigação ligadas aos temas de princípios básicos. Desta forma, é possível gerir o relacionamento de coopetição a nível interorganizacional, de forma a evitar as tensões associadas a este tipo de relacionamento. Dado que a investigação não se focou nesta gestão de relacionamento, este seria um estudo relevante a desenvolver em pesquisas futuras.

A acrescentar, a presente investigação permite verificar diferentes tipos de tensão nos dois casos de estudo. Os fatores contextuais podem estar na base das diferenças encontradas, nomeadamente: a dimensão do mercado, o número de empresas existentes nesse mercado, a não existência de regulamentação estabilizada ou mesmo a data de início de atividade da empresa e a idade média das pessoas que gerem estes negócios. Como investigação futura, pode também ser interessante aprofundar a relação entre as tensões observadas e os fatores contextuais.

Referências

- Barbosa, M. A. (2014, agosto 23). O negócio dos tuk-tuks já rola por todo o país. *Dinheiro Vivo*. Obtido de <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/o-negocio-dos-tuk-tuks-ja-rola-por-todo-o-pais/>
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837-854. doi:10.2501/IJMR-2015-070
- Batonda, G., & Perry, C. (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1457-1484. doi:10.1108/03090560310487194
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, 180–188. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *International Business Journal*, 20(2), 194-214. doi:10.1108/10595421011029893
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.008>
- Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02635570810868326>
- Claycomb, C., & Frankwick, G. L. (2010). Buyers' perspectives of buyer–seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252–263. doi:10.1016/j.indmarman.2008.08.004
- Cruz, M. (2019, maio 21). Receitas do turismo crescem 5% entre janeiro e março após recorde de 2018. *Observador*. Obtido de <https://observador.pt/2019/05/21/receitas-do-turismo-crescem-5-entre-janeiro-e-marco-apos-recorde-de-2018/>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2002). The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725–746. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00006>

- Fernandes, R. C. (2018, abril 1). Tuk tuks. A regulação que tarda em chegar. *Jornal i*. Obtido de <https://sol.sapo.pt/artigo/606391/tuk-tuks-a-regulacao-que-tarda-em-chegar>
- Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66–76. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.010>
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43, 222-235. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/smj.2965>
- Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I. (2019). *Empresas autorizadas a realizar operações turísticas de observação de cetáceos em águas de Portugal continental*. Lisboa: Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<193::AID-SMJ949>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<193::AID-SMJ949>3.0.CO;2-C)
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141. doi:[10.2307/259226](https://doi.org/10.2307/259226)
- Le Roy, F., & Fernandez, A.-S. (2015). Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12095>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: an applied approach* (3th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (3th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

- Morris , M. H., Koçak, A., & Ozer , A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-55.
- Oliver, A. L. (2004). On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20, 151–171. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2004.06.002>
- Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation - A coopetition strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3/4), 201–221. doi:10.1057/dbm.2010.23
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2017). Managing selling coopetition: A case study of the ERP industry. *European Management Review*, 15(1), 37-56. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/emre.12123>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in competition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43, 189–198. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Santolaya-Sanz, J., Mora-Valentín, E.-M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2017). Tension management and capabilities in coopetition. *Revista Espacios*, 38(14), 9-20.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43, 261–271. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>
- Tidström, A., & Hagberg-Andersson, Å. (2009). The transition from competition to cooperation in business relationships. *25th Annual IMP Conference*. Marseille.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications : Design and Methods* (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Anexos

Anexo A – Guião de entrevista

O meu nome é Daniela Silva e frequento o mestrado em marketing no ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa). Venho desta forma solicitar o seu contributo através da realização de uma entrevista, que tem como objetivo compreender os relacionamentos de cooperação e competição nos relacionamentos empresariais, assim como as diversas tensões que ocorrem durante o desenvolvimento desses relacionamentos.

- A entrevista tem a duração aproximada de 30 a 45 minutos.
- A entrevista é gravada e são tomadas notas no decorrer da entrevista para auxílio do investigador.
- A informação recolhida nesta entrevista é confidencial e utilizada para fins académicos.
- O trabalho realizado com a informação recolhida garante o anonimato do entrevistado e dos intervenientes por ele referidos.

A presente entrevista é essencial para a dissertação de mestrado que desenvolvo. Sendo a participação na entrevista voluntária, muito agradecemos a sua participação.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Entrevistado:

1. Qual é o seu nome e idade?
2. Grau académico?
3. Qual é a sua função nesta empresa?
4. Há quanto tempo (anos) trabalha nesta empresa? Já trabalhava neste setor antes?

Contexto (breve descrição da empresa):

5. A empresa insere-se em que setor? Que tipo de serviços presta? Existe há quanto tempo?
6. Durante este tempo, a empresa já atravessou momentos difíceis? Quando? Como ultrapassou?
7. Tem ideia de quantos concorrentes existem no seu mercado?
8. Do seu ponto de vista, quais são os principais concorrentes da empresa?

Relacionamento coopetição:

9. Que tipo de relacionamentos tem com essas empresas? Troca informação? Conversam sobre dificuldades comuns? Tentam arranjar soluções para problemas comuns?

10. Quando é que se iniciou o relacionamento com a empresa X? Porquê? Dê exemplos de situações.
11. Há quanto tempo trabalha em conjunto com a empresa X? Como descreve o relacionamento? Houve mudanças durante esse relacionamento? Onde? Quando?
12. Elaborou um contrato com qualquer uma das empresas referidas acima?
13. Com que objetivo é que coopera? Essa cooperação é “vital” para a empresa? Que tipo de benefício troca com os seus concorrentes? Como é recompensado? É recompensado no momento, mais tarde? Dê exemplos.
14. Está satisfeito com este relacionamento? Com a recompensa?
15. Quais são as fases desses relacionamentos? Ou seja, depois da formação mantem contacto? Como se ajudam hoje em dia? Têm objetivos comuns?
16. Para si, o que é essencial para uma boa relação de cooperação?
17. Que resultados tem a cooperação com essas empresas? Melhora o serviço prestado? Tem acesso a clientes que não teria caso prestasse o serviço sozinho?
18. Já alguma vez cortou um relacionamento devido a divergências? Que divergências? O que originou essas divergências?
19. Para si, as divergências levam a resultados positivos ou negativos? Porquê? Dê exemplos.
20. Quando coopera com um concorrente, compete simultaneamente? Ou seja, cooperam e competem em áreas distintas ou nas mesmas áreas? Dê exemplos.
21. Em que momentos competem? Na sua opinião, esses momentos competitivos são produtivos ou destrutivos?
22. Quando existe maior cooperação no relacionamento, existe menor competição? Porquê? Dê exemplos.
23. Concorda que pode ocorrer simultaneamente altos níveis de cooperação e competição? Dê exemplos.
24. Em que fase do relacionamento é que começam a existir essas tensões? Dê exemplos.
25. Quando ocorrem essas situações, como gerem? Como tentam ultrapassar? Terminam o relacionamento?

Muito obrigada mais uma vez pela sua disponibilidade,

Daniela Silva

Anexo B - Citações dos entrevistados

Código	Citação	Fonte
C1	“Nós estamos credenciados no turismo da natureza nas duas áreas principais, que é o museu natural da Arrábida e o museu natural do estuário do sado. Tanto numa como noutra desenvolvemos uma série de produtos, sendo eles a observação de aves, visitas à reserva natural, visitas ao parque natural da Arrábida com uma vertente de vinhos incorporada.”	Ricardo, sócio-gerente da empresa A1
C2	“O conceito é a exclusividade, eu gostava de ter o barco, o que é que eu faço com o barco?! Não tem, mas durante aquele tempo que aluga pode utilizar o barco a seu belo prazer.”	António, sócio-gerente da empresa A4
C3	“As dificuldades que nos deparamos aqui são muitas vezes meteorológicas, alguns períodos de mau tempo em que não podemos operar ou não há tantos clientes quanto desejávamos. É a nossa principal preocupação.”	Fábio, sócio-gerente da empresa A3
C4	“A colaboração é vital para o mercado. Não acredito que alguém possa dizer que nunca tirou dividendos disso. Todos ganhamos com isto, é impossível não ganhar.”	Ricardo, sócio-gerente da empresa A1
C5	“Não é essencial para a empresa, mas para a organização do setor. A empresa é independente e funciona. Cada uma das empresas tem a sua autonomia, são concorrentes e competem no mercado. Essencialmente colaboramos no sentido da regulamentação.”	Joana, sócio-gerente da empresa A2
C6	“É um relacionamento de complementaridade, julgo que será benéfico para ambos.”	Frederico, sócio-gerente da empresa A5
C7	“É essencial cooperar, especialmente em épocas baixas. Às vezes não temos o número mínimo de pessoas, ligamos para as outras empresas e questionamos se tem disponibilidade e quais são os seus horários, acabando por trocar os contactos com os clientes. Nós acreditamos que, quantas mais pessoas que visitam Setúbal tiverem a oportunidade de fazer passeios de barco, mais os negócios crescem e melhor fica a marca Setúbal.”	Diogo, sócio-gerente da empresa A6
C8	“Basta um de nós encontrar uma solução que é vantajoso para todos. No outro dia será recíproco.”	Fábio, sócio-gerente da empresa A3
C9	“Apesar de serem empresas que concorrem num produto, em alguns assuntos é importante debater algumas ideias e tentar disciplinar o setor, nomeadamente a regulamentação da atividade.”	Joana, sócio-gerente da empresa A2
C10	“O essencial para uma boa relação é que as duas empresas ganhem dinheiro para se sentirem bem na relação. Só funciona se o negócio for bom para os dois parceiros.”	Frederico, sócio-gerente da empresa A5
C11	“A empresa tem que ter credibilidade e qualidade, para podermos dizer aos nossos clientes que hoje não fazem o passeio connosco, mas que vão com outra empresa e que vão bem.”	Diogo, sócio-gerente da empresa A6
C12	“Como a nossa experiência com a empresa A1 tinha sido tão boa, nós começamos a tentar copiar o modelo para outras empresas. Mas difere muito da cultura da empresa.”	Frederico, sócio-gerente da empresa A5
C13	“Foi tudo muito natural, estas coisas na água é que começam a surgir. À medida que vemos o trabalho uns dos outros, identificamo-nos com a maneira dos outros trabalharem e acabamos por ganhar afinidade.”	Diogo, sócio-gerente da empresa A6
C14	“A nossa postura foi sempre de colaboração, e no nosso caso concreto foi o segredo para o sucesso dos relacionamentos que criámos. No fundo acabou por ser rápido.”	Diogo, sócio-gerente da empresa A6
C15	“A minha aposta sempre foi que todos juntos conseguimos atingir um objetivo.”	Ricardo, sócio-gerente da empresa A1
C16	“Nós vemo-nos mesmo como parceiros, acabamos por ser concorrentes também, mas muito mais importante que isso é o sentimento que temos de parceria e entajuda entre nós.”	Fábio, sócio-gerente da empresa A3

Código	Citação	Fonte
C17	“Sim, existe sempre quando oferecem o mesmo produto entre os operadores no mercado.”	Joana, sócio-gerente da empresa A2
C18	“Nós não podemos fazer concorrência com o parceiro, isso não funciona. Mas há muitas empresas a prestar o mesmo serviço.”	Frederico, sócio-gerente da empresa A5
C19	“A competição e a rivalidade é o que leva as empresas a querer ser cada vez mais fortes. É o que leva as empresas a ficarem melhor posicionadas no mercado e a angariar mais clientes. Se essa competição for saudável todos nós crescemos de forma saudável, caso não seja saudável todos perdemos.”	Ricardo, sócio-gerente da empresa A1
C20	“Quando temos uma boa relação com as outras empresas, nunca as vemos como concorrentes. Nós queremos que esta zona cresça no setor do turismo, e só com o trabalho de todos é que vamos conseguir.”	Fábio, sócio-gerente da empresa A3
C21	“Quando um parceiro se sente na posição de competição retrai-se.”	Frederico, sócio-gerente da empresa A5
C22	“O relacionamento é feito com trabalho. Quando fazemos um trabalho que corre bem o relacionamento vai progredindo. Quando existem problemas a progressão no relacionamento não é tão evidente. No final, a ideia é satisfazer o cliente o melhor possível.”	Frederico, sócio-gerente da empresa A5
C23	“Em algumas situações eu liguei a avisar-lhes onde estavam os golfinhos. No dia seguinte liguei-lhes a perguntar onde estavam e disseram que não sabiam, e que eu devia procurar por mim próprio, uma vez que no dia anterior eu lhes tinha informado de livre vontade.”	Frederico, sócio-gerente da empresa A5
C24	“Eu acho que temos conseguido sempre falar bem uns com os outros.”	Ricardo, sócio-gerente da empresa A1
C25	“Temos de ser francos e dizer que é desleal, mas também não faz sentido porque não nos podemos esconder, temos um barco grande. Temos uma conversa para tentar ultrapassar esta situação, mas não há muito para ultrapassar também.”	Joana, sócio-gerente da empresa A2
C26	“Acredito que a conversação é o melhor meio para gerir este tipo de situações. Nunca se terminou um relacionamento, mas sabemos que tal poderá acontecer devido à semelhança do negócio e às oportunidades comuns. Não obstante, penso que nenhum de nós porá em risco o relacionamento por causa de uma questão ou de uma atitude menos correta de um parceiro.”	Fábio, sócio-gerente da empresa A3
C27	“A maior dificuldade que tive foi em termos de contratação e constituição de uma equipa competente, dado que é uma atividade recente e não existem formações específicas, somos nós que temos de dar a própria formação. Não existe forma de avaliar, logo à partida, se as pessoas são competências nem mesmo através de uma entrevista.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4
C28	“A cooperação é bastante necessária para garantir a capacidade de resposta. Para assegurar todos os clientes, eu tinha de ter muitos mais Tuk-Tuks do que tenho neste momento, o que representaria um investimento muito maior e que nem sempre é viável, dado que, por vezes, não estaria a conseguir usar a capacidade toda.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4
C29	“Não diria que a cooperação é vital, mas ajuda muito a nível de faturação. Com a cooperação conseguimos termos acesso a mais mercado.”	Bernardo, sócio-gerente da empresa B2
C30	“É mais uma necessidade, quando são eventos maiores nós precisamos uns dos outros para conseguir prestar o serviço.”	Joaquim, sócio-gerente da empresa B3
C31	“Caso não trabalhássemos em parceria, o serviço não poderia ser prestado com a nossa estrutura atual.”	Jorge, sócio-gerente da empresa B1
C32	“Sim, estamos satisfeitos. Atenção que são empresas com quem nós tínhamos relações de <i>referrals</i> já há vários anos, confiamos no trabalho deles.”	Jorge, sócio-gerente da empresa B1
C33	“Não existe regulamentação por parte do estado, há uma incerteza absurda sobre o que é este negócio.”	Joaquim, sócio-gerente da empresa B3

Código	Citação	Fonte
C34	“Há dois ou três anos em Sintra, falou-se em restringir o número de veículos, mas só que isso foi bloqueado logo em Sintra. Também queriam bloquear os veículos a combustível, queriam só elétricos, mas é muito difícil porque também há outros veículos a combustível, por exemplo os autocarros. É difícil do ponto de vista legal, ou aparentemente parece, mas pode acontecer, e se acontece nós temos de ter sócios estrategicamente colocados para nos arranjar as licenças que a Câmara Municipal de Lisboa emite.”	Jorge, sócio-gerente da empresa B1
C35	“Numa relação de cooperação é necessário disponibilidade e uma resposta rápida, ou seja, não discutir valores em todas os eventos, os detalhes já estão pré-acordados.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4
C36	“O meu parceiro é uma pessoa exigente, ele não quer qualquer tipo de pessoa a trabalhar com ele. Este, procura pessoas com um determinado perfil, com qualidade no serviço prestado, e como está sempre à procura de pessoas com Tuk-Tuks, eventualmente nós começamos a trabalhar com ele nesse sentido.”	Joaquim, sócio-gerente da empresa B3
C37	“Na altura que estávamos a competir com a empresa de maior dimensão, para o protocolo com a <i>Ibercruises</i> , essa empresa decidiu suspender o relacionamento connosco, durante esta altura não podíamos ter os nossos Tuk-Tuks na oficina deles.”	Bernardo, sócio-gerente da empresa B2
C38	“Em termos empresarias a coisa funciona, ninguém se atropela uns aos outros.”	Joaquim, sócio-gerente da empresa B3
C39	“Um relacionamento proveitoso para os dois lados, ambos partilhamos o nosso excedente, e é bom ter essa capacidade de resposta acrescida, não queremos falhar com os clientes. Queremos que o nosso produto seja bem entregue, se não formos nós a fazer o serviço, queremos que seja alguém que tenha a mesma qualidade de serviço. Daí termos essa confiança nos parceiros e não passarmos para qualquer um.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4
C40	“Sim, não deixam de ser concorrentes fora do nosso protocolo. Eles continuam a ser concorrentes, mas quando surgem protocolos, eles vêm logo falar connosco, como também nós vamos falar com eles. São tão concorrentes como outra empresa qualquer, claro que com empresas maiores acabamos por competir mais.”	Jorge, sócio-gerente da empresa B1
C41	“Há mercado para todos, estamos numa fase em que o turismo ainda está a crescer, há sempre clientes para todas as pessoas. Não competimos com nenhuma empresa que nos passa <i>tour</i> s. Na verdade, nós não competimos com nenhuma, não há aquela competição do eu faço mais barato para angariar clientes.”	Joaquim, sócio-gerente da empresa B3
C42	“Sim, mas não num serviço de parceria. Mas ao mesmo tempo acabo por competir mesmo quando estou a colaborar, pois apesar de estarmos a cooperar num serviço específico, muitas vezes estamos a competir porque vendemos o mesmo serviço nas mesmas plataformas, então a concorrência mantém-se nesse aspeto, ou seja, um cliente adquire o meu serviço através do tripadvisor, eu subcontrato mas quero que <i>review</i> seja na minha empresa na mesma.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4
C43	“Numa primeira fase, existe a vontade de tentar fazer isso juntos (evento específico), depois houve efetivamente um começar, que ainda demora algum tempo, pois eu não consigo avaliar o serviço prestado da outra empresa logo no primeiro dia do protocolo. Há vários aspetos a avaliar, desde os horários a ser cumpridos, à própria questão monetária, aos próprios guias e, depois há o resultado que só pode ser avaliado depois de algum tempo. Agora uma 3ª fase, não sei se não será fechar uma ligação e garantir que no futuro se houver um novo protocolo, deixarmos as portas abertas para outra parceria. Diria que há um início, um meio, que é o desenvolvimento ao logo de todo o relacionamento, e o fim que pode ou não ser conclusivo.”	Jorge, sócio-gerente da empresa B1

Código	Citação	Fonte
C44	“Existe a fase de primeiro contacto, tem uma fase de experimentação para ver se resulta, onde recebemos <i>reviews</i> dos clientes que são passados, e depois uma fase de consolidação, onde vamos restringindo o grupo de empresas porque são estas que dão uma resposta mais rápida e que prestam um serviço melhor.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4
C45	“Por acaso não aconteceu, porque provavelmente a escolha foi bem feita e segmentada. Houve um ou outro evento, em que um dos guias chegou atrasado ou mandou alguma piada a uma pessoa que estava a passar na tua, aí nós temos de avisar logo o responsável. Mal haja uma folga para este tipo de comportamentos, tem de ser logo resolvido para não voltar a acontecer.”	Jorge, sócio-gerente da empresa B1
C46	“Não acontece tensões neste grupo de empresas específico, são com outras empresas que nem conhecemos e com pessoas que não são educadas.”	Joaquim, sócio-gerente da empresa B3
C47	“As relações são muito amigáveis, como não há nenhum compromisso nem obrigação acaba por ser um relacionamento pacífico. Nunca tive nenhuma situação desagradável com estas empresas parceiras.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4
C48	“Quando algo corre menos bem, esta situação é acertada no próprio dia, ou através de um <i>briefing</i> por e-mail ou no próximo evento. Geralmente, é baseado no <i>feedback</i> de clientes.”	Tiago, sócio-gerente da empresa B4