



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**NATUREZA E TENSÕES EM COOPETIÇÃO:  
RELACIONAMENTOS ENTRE FARMÁCIAS**

**ANITA MARISA LOUREIRO DA SILVA**

**NOVEMBRO DE 2020**

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**NATUREZA E TENSÕES EM COOPETIÇÃO:  
RELACIONAMENTOS ENTRE FARMÁCIAS**

**ANITA MARISA LOUREIRO DA SILVA**

### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL NOVAIS DE MAGALHÃES  
SANTOS**

**NOVEMBRO DE 2020**

## Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer às duas pessoas que mais me fazem andar, e que estão por detrás de cada passo que dou, a elas devo tudo, e elas são a minha mãe e o meu pai. Para eles não há impossíveis, nem desistências, para eles podem existir obstáculos, mas para eles também é como diz o poeta “tudo o que acontece na vida de ruim, é para a melhorar” e melhora sempre, cada vez que concluo uma etapa da minha vida, como agora.

Quero também agradecer ao Ricardo todas as palavras de incentivo, todos os momentos de conforto e de força ao longo do caminho, sozinhos vamos mais depressa mas juntos vamos mais longe, melhor frase não se podia aplicar.

Depois quero agradecer à pessoa que academicamente mais me apoiou e inspirou para esta tese, o meu orientador Professor Doutor José Manuel Novais de Magalhães Santos. Definitivamente, encerra em si, muita informação, disponibilidade para partilhar conhecimento e uma motivação constante, capaz de cativar qualquer aluno. Sem ele, esta tese não seria possível.

Quero ainda, agradecer a todos os amigos e colegas de trabalho por partilharem comigo momentos bons e maus, e me fazerem crescer enquanto pessoa e profissional.

E ainda, uma nota de agradecimento, aos entrevistados pelo tempo que me dispensaram e pela generosidade em partilhar comigo a sua experiência.

*"No meio da dificuldade,  
encontra-se a oportunidade."*

Albert Einstein.

## Resumo

O setor e o mercado farmacêutico sofrem mutações constantes, o que era ontem um dado adquirido, não significa que amanhã o seja. É por isso muito importante que as empresas tenham a capacidade de adotar novas estratégias de gestão para fazer frente aos novos desafios, como estabelecer relacionamentos empresariais de coopetição, ou seja, que envolvem lógicas contraditórias de cooperação e competição em simultâneo. Não obstante, numa estratégia de coopetição surgem diversos tipos de tensões. O presente estudo tem como principal objetivo estudar a evolução da natureza e das tensões de relacionamentos de coopetição em Farmácias comunitárias.

A presente investigação, com caráter exploratório, adota uma estratégia de estudo de caso e método qualitativo. Foram analisadas 4 Farmácias comunitárias de zonas distintas e com realidades diferentes. Foram efetuadas 4 entrevistas semiestruturadas em profundidade, presenciais, via telefone ou videoconferência a gestores das mesmas. A análise dos casos permite uma melhor compreensão desta temática e evidência as tensões e a natureza do relacionamento de coopetição, assim como a sua evolução.

Em suma, com este trabalho é possível concluir que num relacionamento de coopetição é possível encontrar as estratégias comuns que conduzem a benefícios mútuos. Embora as empresas devam saber conciliar os possíveis benefícios mútuos dos relacionamentos cooperativos com os seus objetivos privados. A gestão das tensões é essencial para a evolução do relacionamento e criação de valor.

**Palavras-chave:** tensões, interorganizacionais, competição, cooperação, coopetição, e natureza do relacionamento.

## **Abstract**

At a time when the sector and the pharmaceutical market are constantly changing, which was taken for granted yesterday, does not mean that tomorrow is so, it is therefore very important that companies are also chameleonic and have the ability to adopt new strategies management to face the new challenges, that is, companies must establish business relationships that involve contradictory logics, that is, they cooperate and compete simultaneously. However, in a coopetition strategy several types of tensions. The present study the mainly objective, is to evaluate the nature of coopetition relationships, their evolution and the tensions that arise from it.

In the present investigation, the qualitative method is used, with an exploratory character, and with a case study strategy. The sector chosen for the study was the pharmacist, but properly speaking, the community pharmacy. Four pharmacies from different geographic areas and with different realities were analyzed. Were realized four interviews with CEOs or managers of them, through in-depth semi-structured interviews, in person, via telephone or videoconference. The analysis of the cases allows a better understanding of this theme and highlights the tensions and nature of the coopetition relationship, as well as its evolution.

In short, with this work, was possible to conclude that in a coopetition relationship it is possible to find value creation and common strategies that lead to mutual benefits, although companies must know how to reconcile the mutual benefits that are possible to achieve with this type of relationship with private goals, as well as perceive and manage the tensions that may arise from the relationship.

**Keywords:** tensions, interorganizational, competition, cooperation, coopetition, and nature of the relationship.

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	2
2.1. Cooperação .....	2
2.2. Competição .....	4
2.3. Coopetição .....	5
2.3.1. Forças de competição e cooperação.....	8
2.3.2. Tensão em coopetição.....	10
2.3.3. Tensões interorganizacionais .....	11
3. Quadro de referência .....	14
4. Metodologia.....	16
4.1. Abordagem e estratégia de investigação .....	17
4.2. Amostragem e métodos de recolha de dados.....	18
5. Casos de estudo .....	19
5.1. Relacionamentos de coopetição da Farmácia F1.....	20
5.2. Relacionamentos de coopetição da Farmácia F2.....	22
5.3. Relacionamentos de coopetição da Farmácia F3.....	23
5.4. Relacionamentos de coopetição da Farmácia F4.....	24
6. Discussão .....	25
7. Conclusões.....	31
Referências.....	35
Anexos .....	39

## **Índice figuras**

Figura 1 - Coopetição a acontecer em um continuum versus dois continuos.....	7
Figura 2 - Diferentes tipos do relacionamento coopetitivo .....	8
Figura 3 - Natureza da Coopetição .....	15
Figura 4 - Cooperação e competição em relacionamentos .....	29

## **Índice tabelas**

Tabela 1- Tensões que surgem num relacionamento de coopetição.....	16
Tabela 2 – Caracterização das entrevistas realizadas .....	19

## 1. Introdução

Atualmente, é comum observarem-se relacionamentos de coopetição, que incluem cooperação e competição simultânea entre empresas (Bengtsson et al., 2010). Forçados pela constante mutação dos mercados, e até pela mudança de paradigma dos mesmos, as empresas unem esforços para criar valor, atingir economias de escalas e melhorar os seus serviços (Gnyawali & Park, 2009). Estas são algumas das motivações que conduzem as empresas a adotarem relacionamentos cooperativos, relacionamentos com lógicas de interação contraditórias (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014). Assim, se por um lado, a cooperação permite partilhar recursos humanos ou tecnológicos, promover a criação de valor e distribuir benefícios mútuos, por outro lado, a competição possibilita aumentar os benefícios privados, proporcionando comportamentos oportunistas (Raza-Ullah et al., 2014). É assim notório, que um relacionamento de coopetição deve manter-se equilibrado, caso contrário, pode originar tensões em diversos níveis: individuais, intraorganizacionais ou interorganizacionais (Bengtsson & Kock, 2000; Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014; Fernandez & Chiambaretto, 2016).

Para Osarenkhoe (2010) é possível classificar o tipo de relacionamento cooperativo que as empresas detêm em *monoplayer*, concorrente, parceiro e adaptador, tendo em conta os altos ou baixos níveis de competição e cooperação que acontecem em simultâneo. Já de acordo com Bengtsson e Kock (2000) o relacionamento cooperativo pode ser equilibrado, quando a competitividade e a cooperação estão distribuídos no relacionamento em igual proporção. Um relacionamento cooperativo pode também ser dominado pela competição, quando a competição é mais acentuada que a cooperação, ou dominado pela cooperação, quando a cooperação é mais marcada no relacionamento cooperativo.

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 de gestão cada vez mais adotada, há um desconhecimento sobre relações comerciais competitivas e como as mesmas podem evoluir ao longo do tempo. A presente investigação tem como problema de investigação compreender a natureza e tensões da coopetição em relacionamentos entre Farmácias ao longo do tempo. Na sequência do problema de investigação, formularam-se as três questões de investigação: (1) Como se caracteriza a natureza da coopetição no relacionamento entre Farmácias? (2) Como evolui



a natureza desse relacionamento ao longo do tempo? (3) Quais as tensões associadas à natureza da coopetição?

O presente estudo relaciona a natureza e as tensões dos relacionamentos coopetitivos considerando a sua evolução ao longo do tempo. Este estudo é aplicado ao setor farmacêutico em Portugal, mais concretamente na Farmácia Comunitária. Os relacionamentos coopetitivos informais são frequentes entre Farmácias. Para dar resposta às perguntas de investigação desenvolveram-se quatro casos de estudo suportadas por quatro entrevistas semiestruturadas.

A presente dissertação encontra-se dividida em sete capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, seguindo-se a revisão de literatura, que contextualiza os temas de cooperação, competição, coopetição, o tipo de relacionamento coopetitivo e os tipos de tensões. Posteriormente, segue-se o terceiro e quarto capítulo que diz respeito ao quadro de referência e a metodologia, respetivamente. O quinto capítulo descreve os relacionamentos dos 4 casos analisados. No sexto capítulo, é realizada uma análise dos dados extraídos através das entrevistas seguindo a ótica *within-case* e *cross-case*. E o último capítulo, evidencia as conclusões da investigação, o contributo teórico e empresarial, e ainda, algumas sugestões de investigação futura.

## **2. Revisão de Literatura**

Neste capítulo serão abordados os principais temas que compõem esta dissertação. A revisão da literatura será dividida entre conceitos de cooperação, competição e coopetição. Ao abordar a coopetição será investigado os tipos de tensão, as tensões que surgem mediante os níveis de coopetição, as vantagens e desvantagens deste tipo de relacionamento, como se forma uma aliança coopetitiva e como a mesma deve ser gerida. Como o tema alvo de estudo é recente na comunidade científica e ainda mais quando aplicados ao mercado farmacêutico, num contexto de Farmácia comunitária, a revisão será genérica.

### **2.1. Cooperação**

A cooperação ou estratégia de cooperação ocorre entre duas ou mais empresas que trabalham em conjunto para obter benefícios mútuos (Le Roy & Fernandez, 2015), ou pelo menos compatíveis, com partilha e troca de recursos (Hoffmann et al.,2018). Na

cooperação existe troca de *know-how* que resulta na criação de valor (Raza-Ullah et al., 2014) e numa estratégia *win-win*. Para Osarenkhoe (2010) é da interação entre as empresas, que partilham as suas capacidades e recursos, que surgem benefícios mútuos. Já para o autor Polenske (2004, p.1003) cooperação é “quando duas ou mais empresas concordam, através de acordos formais ou informais, compartilhar informações, conhecimento, indicações de gestão, recursos técnicos, financeiros ou humanos, de modo a suprimir gastos e a diminuir custos, ao mesmo tempo que se promove uma melhor posição de mercado. Por norma, os relacionamentos de cooperação são geralmente externos e horizontais.”

A estratégia cooperativa está assente na consciência de que as empresas que formam a aliança podem melhorar o seu desempenho, unindo esforços para melhorar as suas habilidades, capacidades e recursos. Baseado nesta premissa, as empresas buscam e exploram benefícios mútuos (Norman e Ramirez, 1993).

Para Polenske (2004) os benefícios económicos que resultam da aliança de cooperação formada, fomentam um processo de troca social, onde se promove o compromisso, a cooperação e onde se constrói um relacionamento de confiança, que aumenta a notoriedade e reputação das alianças. Ainda para o mesmo autor, o facto de as empresas partilharem benefícios mútuos permite ter uma orientação comum da estratégia, com atribuição de valor. Na cooperação os benefícios comuns sobrepõem-se aos benefícios e interesses privados.

Bengtsson e Kock (2010) completam que a força do vínculo também é importante para estabelecer uma estratégia cooperativa. A força do vínculo é frequentemente usado para descrever o padrão de interação nos relacionamentos entre os indivíduos. Para medir a força do vínculo deve analisar-se as variáveis como a proximidade e intimidade, duração, frequência de contacto e reciprocidade. Outro ponto importante a ressaltar, prende-se com o facto de os níveis de cooperação tenderem a ser maiores em situações onde o medo é menor e ganância dos intervenientes é controlada. A cooperação pode ser formal ou informal, sendo que a modalidade em que a mesma opera, depende dos motivos e metas e do tipo de relacionamento (vertical ou horizontal). Para Winckler et al. (2011) o facto de se estabelecer uma aliança de cooperação formal ou informal não determina maior ou menor estabilidade. As alianças informais podem ser igualmente estáveis e estão dependentes da confiança e proximidade social entre os integrantes da alianças. Ainda para as mesmas autoras, o sucesso da aliança depende não só do compromisso, confiança

e proximidade, mas também da visão do negócio que irá ser partilhada, assim como a análise periódica da mesma.

Em suma, a cooperação pode oscilar em forte e fraca, sendo que, se a relação de cooperação for forte pode-se apontar os elevados níveis de confiança, compromisso, complementaridade e vínculo, enquanto que por lado oposto estas variáveis estão em níveis baixos.

## 2.2. Competição

Bengtsson e Kock (2000, p. 412) definem competição como sendo “a rivalidade direta que se desenvolve entre as empresas”. Osarenkhoe (2010) completa o conceito como um processo dinâmico de rivalidade entre empresas e cujo principal objetivo é a obtenção de uma maior quota ou uma posição mais favorável no mercado em que se opera ou até para melhorar a sua reputação. É mais fácil para uma empresa com uma posição mais favorável, ou de maior dimensão, identificar as oportunidades competitivas. Assim, uma empresa com mais recursos financeiros ou humanos, por exemplo, é capaz de visualizar as oportunidades de mercado e competir. Porter (1990) complementa a visão da estratégia competitiva como a procura frequente de uma alteração de posição da empresa no mercado em que a mesma se insere em relação aos concorrentes. Desta forma, o posicionamento da empresa determina se a sua rentabilidade se encontra acima ou abaixo da média no mercado em que opera, e conseqüentemente se é mais ou menos competitiva.

A competição está associada a uma situação de ganhar-perder, diferente do que acontece na cooperação em que a situação pretendida é *win-win* (Le Roy & Fernandez, 2015). Nesse sentido, a empresa necessita de construir uma estratégia para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, isto é, duradoura ao longo do tempo (Porter, 1990). Para Winckler et al. (2011) a procura dessa vantagem competitiva sustentável passa pelos recursos que lhe permitem ter um determinado desempenho e pelas capacidades dinâmicas que permite à empresa explorar as suas competências internas e externas e modificar os ambientes em que opera.

Quando uma empresa apresenta uma estratégia competitiva reflete uma orientação para alcançar lucros e para interesses privados e que aloca os recursos para serem o mais produtivos possíveis. Para Polenske (2004) o paradigma competitivo surge quando duas ou mais empresas lutam por algo que nem todos podem obter. Isto implica que as

empresas mantêm interesses divergentes e que as conduzem a um comportamento orientado para os interesses próprios.

Para Bengtsson e Kock (2010) a força da competição, ou seja, para a mesma ser mais fraca ou mais forte devem ser avaliados as características estruturais, relacionais e emocionais. As características estruturais, como o tamanho da empresa ou diferenciação do produto, dão origem a diferentes simetrias entre os competidores, o que, por sua vez, influencia as características relacionais e cognitivas da competição em termos de intensidade e hostilidade. Por outro lado, quanto maior o grau de intensidade de competição maior a hostilidade entre os competidores, e a hostilidade pode ser descrita como a percepção que uma empresa tem do concorrente.

Em suma, uma competição forte tem por trás um alto grau de simetria e é uma situação onde claramente os competidores se sentem como tal, com elevada intensidade de competição e até um alto nível de hostilidade. Inversamente, uma competição mais fraca é assumida como um baixo grau de simetria e hostilidade baixa.

### 2.3. Coopetição

O termo coopetição foi cunhado por Ray Noorda no final dos anos 80, mas somente Bengtsson e Kock o utilizaram academicamente em 1999. Segundo estes últimos (Bengtsson e Kock 2014, p. 182) coopetição pode ser definida como “uma relação paradoxal entre dois ou mais intervenientes que são simultaneamente envolvidos em interações cooperativas e competitivas, independentemente do seu relacionamento ser horizontal ou vertical” . Já para os autores, Fernandez e Chiambaretto (2016, p. 9) a coopetição é definida como “um relacionamento de interação comercial de natureza paradoxal e dinâmico entre duas ou mais empresas, que manifestam objetivos e interesses comuns, cooperando numa ou mais atividades na tentativa de gerar um benefício comum e competindo em diferentes atividades para tentar obter a parte maior desse mesmo benefício”. Resultando um equilíbrio entre estas duas forças ainda que sejam opostas (Tidström, 2014). Metaforicamente, pode definir-se coopetição como o ato de duas ou mais empresas se juntarem para fazer uma torta (cooperação), mas ao mesmo tempo competirem (competição) para obter a maior parte da torta para si (Gnyawali et al. 2007).

Normalmente, forma-se uma aliança estratégica em que existe a partilha de recursos, conhecimentos e atividades para criar uma situação mais favorável para as empresas que fazem parte dessa aliança, ao mesmo tempo que existe uma manutenção das necessidades de competição e desta forma, obter-se melhores resultados, do que

aqueles que se obteriam somente com acordos puros de cooperação (Benstsson e Kock, 2000) ou que se poderiam criar se as empresas estivessem sozinhas e isoladas .

Apesar da coopetição ser um tema acadêmico relativamente novo, durante a revisão de literatura, foi possível verificar que segundo Tidström (2014), existem dois tipos de coopetição: a horizontal e a vertical. A coopetição vertical ocorre entre compradores e vendedores ao passo que, a coopetição horizontal surge entre concorrentes. Se anteriormente as alianças estratégicas de coopetição eram principalmente relações horizontais mantidas entre concorrentes com a mesma atividade comercial (Chiambaretto e Dumez, 2016) competindo pelos mesmos mercados ou pelos mesmos clientes, com o avanço dos estudos os relacionamentos verticais são cada vez mais considerados , dado que a concorrência pode surgir em empresas posicionadas em diferentes níveis da cadeia de valor (Depeyre, et al, 2018).

Ainda, para Tidström (2014), os estudos anteriores mostram que as empresas que possuem relacionamentos horizontais são, na maioria dos casos, forçadas a cooperar, quando comparadas com as que possuem relacionamentos verticais que são estabelecidos pelos benefícios mútuos, Bengtsson e Kock (2000). Nos relacionamentos horizontais é frequente encontrar-se 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 (Silva, 2019).

Já para Osarenkhoe (2010) o propósito da coopetição horizontal é fundamentado na vantagem competitiva, e no desenvolvimento de serviços e produtos diferenciadores face à concorrência. Entre concorrentes a cooperação é baseada em estratégias de criação de valor, enquanto que, na competição, concentram-se na apropriação de valor. É uma estratégia na qual as empresas devem cooperar simultaneamente para criar valor e competir para apropriar valor (Pellegrin-Boucher et al., 2017).

A coopetição faz sentido segundo Gnyawali e Park (2009), porque através dela é possível atingir economias de escalas, expansão e diferenciação do mercado, reduzir incertezas de produção e distribuição (Lado et al., 1997), redução de custos e ser mais eficiente no desenvolvimento de produtos. Pode ainda ser uma opção de gestão quando se procura ser mais competente na utilização de recursos ou melhorar a posição competitiva no mercado (Ritala et al, 2014). Bengtsson e Kock (2014) complementam as vantagens com a criação e aumento de conhecimento, desenvolvimento da I&D das empresas e conseqüentemente aumento da inovação. A coopetição entre empresas requer

também disponibilidade financeira e temporal, e não só o alinhamento dos objetivos ou procura de benefícios comuns.

Contudo na coopetição não existem só vantagens e Pellegrin-Boucher et al. (2017) apontam a perda de informações confidenciais, recursos tecnológicos e humanos e competências como algumas delas, o que conduz a um aumento da competitividade e criação de conflitos ou tensões. Mas, Osarenkhoe (2010) defende que há mais vantagens do que desvantagens associadas à coopetição e que esta estratégia de gestão deve ser sempre considerada.

Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) afirmam que o desenvolvimento do processo da coopetição ao longo do relacionamento pode ocorrer em um ou em dois contínuos distintos.

Quando a coopetição acontece somente em um contínuo, esta apenas oscila entre a elevada cooperação e elevada competição, ou seja, quando nos relacionamentos a cooperação aumenta no lado oposto a competição diminuí, e quando isso acontece é devido à fraca concorrência dá lugar a um aumento da cooperação. Pelo contrário, quando a cooperação diminuí a competição aumenta. Contudo para Bengtsson e Kock (2014) a ideia de um contínuo deve ser abandonada, dado que contraria a ideia de coopetição, isto porque, se os dois conceitos são independentes um de o outro, e somente um é capaz de operar em um determinado momento, o que existe é competição ou cooperação e não coopetição. Para existir coopetição é necessário que se verifique competição e a cooperação em simultâneo.

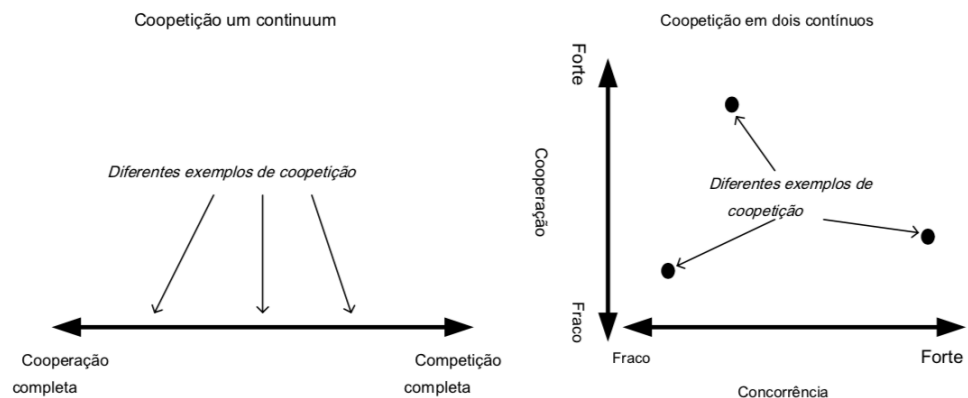


Figura 1 - Coopetição a acontecer em um contínuum *versus* dois contínuos.

Fonte: Bengtsson e Kock (2010), p.199.

### 2.3.1. Forças de competição e cooperação

Na abordagem de dois contínuos, tem que se ter em conta a simultaneidade de interações contraditórias quanto ao nível de cooperação e competição, assim pode-se ter uma interação de varias maneiras, que segundo Osarenkhoe (2010) pode ser baixa-baixa (baixa competição e baixa cooperação, modelo *monoplayer*) nesta interação a organização interage pouco com os concorrentes, baixa-alta (baixa competição e alta cooperação – parceiro) neste modelo a organização busca sinergias conjuntas para obter recursos e conhecimentos, e alta-baixa (alta competição e baixa cooperação - concorrente) a empresa compete com os concorrentes por obter quota de mercado e uma posição mais vantajosa no mesmo, ou alta-alta (alta competição e alta cooperação - adaptador) são organizações que dependem umas das outras para atingir seus respectivos objetivos (Bengtsson e Kock, 2014). Tendo em conta o pressuposto analisado anteriormente, uma empresa pode cooperar numa área, e competir noutra área distinta com as mesmas empresas parceiras. Bengtsson et al. (2010) argumentam ainda, que a combinação de uma cooperação e competição moderada é a forma mais adequada para a cooepição, e para obter um modelo de cooepição equilibrado, designada de cooepição dinâmica (Silva, 2019).

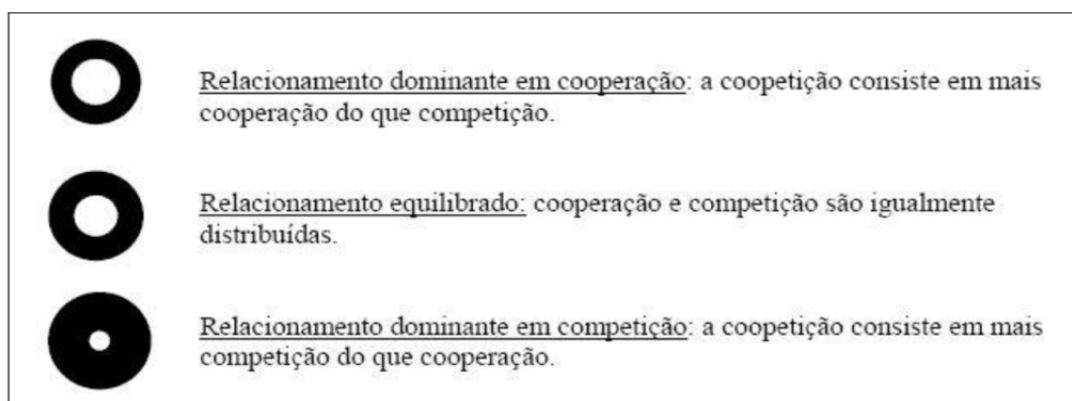


Figura 2 - Diferentes tipos do relacionamento cooperativo

Fonte: Bengtsson e Kock (2000), p.6.

Mediante as combinações de cooperação e competição referidas anteriormente por Osarenkhoe (2010), em todas as combinações foram assumidas os pontos mais extremos das escalas podendo os eixos oscilar em alta e baixa.

Segundo Bengtsson e Kock (2010), quando a cooperação e a competição são baixa- baixa, ou fraca-fraca, as empresas tem uma fraca interação, tanto nas atividades em que as empresas cooperam como nas atividades em que competem, nesta combinação segundo os autores as interações cooperativas não existem. A baixa interação competitiva não fornece o impulso necessário para encontrar benefícios mútuos ou até criar uma vantagem competitiva futura. Se por outro lado, a concorrência é fraca o comportamento adotado pelas empresas é, normalmente, passivo. Nesta combinação, dificilmente, as empresas tentam competir, de modo a evitar um desconforto na situação competitiva confortável que vivem.

No quadro de cooperação e competição alta-alta, ou forte-forte, as tensões surgem normalmente entre rivais, e onde se verificam elevados níveis de hostilidade e simetria. Simultaneamente, o elevado nível de confiança, e os laços de compromisso entre as empresas que pertencem à aliança permitem a cooperação e atenuar a tensão e ao mesmo tempo diminuir o medo do oportunismo. Este tipo de cooperação pode parecer o ideal, dado que os benefícios da forte competição permitem estimular as empresas, ao mesmo tempo que a cooperação melhora os produtos e a capacidade de inovação. Contudo as tensões existem e pela forte competição, a troca de conhecimento é limitada, e os laços existentes pela forte cooperação, na maioria das vezes não são quebrados, mesmo quando os benefícios mútuos já não existem (Bengtsson e Kock, 2010).

Na combinação de fraca cooperação e forte competição verifica-se uma situação de fortes tensões decorrentes do baixo vínculo e confiança que dificultam a troca de conhecimento e a complementaridade alcançada pelos benefícios mútuos. A tensão competitiva é ao mesmo tempo elevada, acompanhada pelos elevados níveis de simetria, intensidade e hostilidade. Neste modelo a interação fraca não consegue equilibrar as tensões que possam surgir na competição forte. Bengtsson e Kock (2010) complementam que nesta dinâmica pode ser difícil criar trocas significativas e colher algum benefício da cooperação.

Por último, numa cooperação forte associada a uma competição fraca as tensões agregadas são diferentes das que surgem na combinação anterior, no caso, são geralmente tensões fracas. Neste tipo de interação a complementaridade, força de vínculo



e confiança são elevadas, enquanto que a simetria e hostilidade são baixas. A força de cooperação facilita a troca de informações e conhecimentos e como resultado obtém-se a transparência e a reciprocidade do relacionamento. Contudo a baixa competição conduz a uma falta de pressão para competir e conseqüentemente para melhorar (Bengtsson e Kock, 2010) .

### 2.3.2. Tensão em coopetição

As tensões explicam porque as alianças entre os concorrentes são mais instáveis do que as alianças entre os não concorrentes. Desta forma Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) fazem uma chamada de atenção para importância de equilibrar as tensões de modo a tornar as relações coopetitivas frutíferas. Geralmente, as tensões representam um lado negativo das relações empresariais, conduzindo a conflitos, desequilíbrio na competição, encargos, crises e problemas (Tidström, 2014). Mas, para Raza-Ullah et al. (2014), a tensão coopetitiva, nem sempre é negativa, e pode abranger sentimentos positivos e negativos devido à confiança e desconfiança que os parceiros envolvidos na estratégia de coopetição possam sentir, estes sentimentos resultam de um paradoxo entre as atividades simultâneas e contraditórias da cooperação e competição. A alocação de sentimentos à tensão é complementada por Santolaya-Sanz et al. (2017) que a designa de ambivalência emocional. Se por um lado as emoções positivas estão associadas à confiança aos benefícios comuns e aos interesses coletivos. Por outro lado, as emoções negativas apresentam íntima associação com a desconfiança, o oportunismo, poder e dependência, apropriação de conhecimento e o desenvolvimento de interesses próprios (Tidström, 2014).

Embora, as tensões sejam na maioria das vezes tidas como ocorrências negativas, o resultado das tensões pode ser negativo ou positivo. Uma tensão quando mal gerida pode converter-se numa ameaça para as empresas e ser um motivo para a falha dos projetos comuns e dissolução do relacionamento (Fernandez et al., 2014). Por outro lado, segundo Bengtsson et al. (2016) quando bem gerida uma tensão é uma oportunidade de melhoria e desenvolvimento da estratégia coopetitiva conduzindo a um relacionamento mais sólido, à criação de novas ideias e métodos, assim, a tensão nem sempre é má e não há necessidade de evitá-la ou até mesmo eliminá-la.

Hoffmann et al. (2018) apresentam um estudo em que destacam algumas abordagens para gerir a coopetição. Essas abordagens são: 1) a separação organizacional

que se baseia na separação das áreas da empresa, no caso, as unidades que são responsáveis pela cooperação e pela competição são distintas; 2) a separação temporal, segundo o qual as empresas restringem os períodos de cooperação e os alternam a cooperação ou competição pura. Quanto mais longos os períodos de cooperação ou competição, e quanto mais curtos os períodos temporais de cooperação mais fraca a tensão esperada; 3) a separação de atividades, segundo o qual as empresas cooperam e competem simultaneamente, mas em diferentes áreas. Esta separação pode reduzir a tensão se a interdependência entre as atividades for mínima; 4) a integração contextual, que defende que, através de mecanismos apropriados e rotinas organizacionais, consegue-se gerir a cooperação. Assim sendo, para uma gestão de cooperação eficaz, é necessária a combinação dos princípios da separação e da integração, simultaneamente.

Para Pellegrin-Boucher et al. (2017) os bons resultados da gestão cooperação, só são atingidos quando se verifica uma combinação dinâmica dos princípios de separação e de integração, e que os mesmos são complementares e não opostos. Estes autores acrescentam, ainda, que a combinação destes princípios não é suficiente para uma gestão eficaz das tensões e que é necessário criar um princípio adicional: a arbitragem. Com a inclusão deste novo princípio é possível criar e desenvolver projetos inovadores com elevado poder de partilha de conhecimento, em que se monitorizam as trocas de conhecimento e atenuam os conflitos entre os fornecedores e os gestores de alianças.

### 2.3.3. Tensões interorganizacionais

Bengtsson et al. (2010) salienta a importância de conhecer o contexto no qual ocorre a cooperação de modo a identificar os pontos críticos e o tipo de gestão necessária a fazer em cada nível de tensão. Assim, a cooperação pode ser 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 em simultâneo com um concorrente (Tidström, 2014). Segundo Pellegrin-Boucher et al. (2017), as pessoas sentem tensão cognitiva e afetiva quando ocorrem relacionamentos cooperativos, existindo uma relutância e mesmo dificuldade de integração no paradoxo competitivo. As tensões a nível individual tendem a ser maiores e mais marcadas do que nos restantes níveis e é da responsabilidade dos gestores de alianças utilizarem ferramentas e discursos de incentivo que conduzam a uma boa gestão das relações cooperativas. São neste caso um ponto

fulcral para a gestão das tensões criadas 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. Por outras palavras, as diferentes unidades de uma empresa competem por recursos humanos, financeiros e tecnológicos para atingir os objetivos dessas unidades (Le Roy & Fernandez, 2015) o que resulta numa forte concorrência entre departamentos e consequentemente em tensões.

No nível interorganizacional, existe um constante dilema entre a partilha de conhecimento entre os concorrentes e a apropriação indevida de conhecimento ou até fuga de informações confidenciais (Le Roy & Fernandez, 2015). Na verdade, existe um profundo impasse entre os interesses comuns e os interesses privados que podem constantemente oscilar e criar tensões. Bengtsson e Kock (2014) defendem, ainda, que os projetos de coopetição neste nível são afetados pelos processos que se encontram a decorrer em cada uma das empresas. E por fim, também podem surgir tensões devido às diferenças implícitas ou explícitas, nas estratégias e objetivos de cada empresa em relação ao relacionamento cooperativo, assim como na quantidade de recursos a alocar e até no tipo de mentalidade dos gestores de alianças (Le Roy & Fernandez, 2015).

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento no número de alianças estratégicas entre empresas que perseguem vários tipos de objetivos como: económicos, benefícios mútuos, aumento do conhecimento, entre outros. Num relacionamento de coopetição existe uma força de cooperação que enfatiza o entendimento, os interesses coletivos e os benefícios comuns, enquanto a força da competição reforça o comportamento oportunista e os benefícios privados, Das e Teng (2002). Para reforçar esta ideia Lado et al. (1997) defendem que é assente nestas forças opostas que diferem significativamente na filosofia e nas vantagens que delas sucedem que surge o conceito de paradoxo que conduz a uma alternância entre trabalhar em conjunto com a empresa parceira da aliança com o intuito de criar valor, ou desenvolver um comportamento oportunista visando a apropriação de valor (Oliver, 2004). É neste ponto que Gnyawali e Park (2009) argumentam a existência de comportamentos oportunistas por parte dos parceiros de uma aliança, sendo este apontado como a principal causa da instabilidade no relacionamento. As empresas que desenvolvem oportunismo pretendem usufruir da partilha de recursos e conhecimentos para ganharem vantagem competitiva no mercado.

Para atenuar este tipo de tensão é necessário criar parcerias com concorrentes que demonstrem confiança e compromisso para desenvolver um relacionamento de cooperação equilibrado, de forma a evitar a fuga de informação e conhecimento.

Se por um lado, a partilha de conhecimento está associado aos benefícios comuns, essa partilha pode dar origem ao oportunismo e a apropriação de conhecimento estando o mesmo associado aos benefícios privados, por outro lado o oportunismo também pode surgir do parceiro mais forte que tende explorar o parceiro mais fraco (Osarenkhoe, 2010). Para moderar e até evitar esta tensão, as empresas devem conseguir controlar a informação que pode ou não ser partilhada (Morris et al., 2007). Tsai (2002) reforça que o conhecimento específico de uma empresa é uma grande vantagem competitiva mas Chin et al. (2008) acrescentam que a partilha de conhecimento é crucial num relacionamento de cooperação e que o ideal é moderar a informação que é partilhada. Assim, Fernandez e Chiambaretto (2016, p. 68) rematam que “as tensões relacionadas com a partilha 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 que é descrita em vários estudos está relacionada com a forma como os indivíduos são constantemente confrontados com lógicas contraditórias, assim, as atividades de cooperação e competição devem ser divididas, em diferentes unidades dentro da empresa para que a tensão possa ser controlada (Bengtsson & Kock, 2000), isto porque se não existir esta divisão existe enorme probabilidade para os indivíduos manifestarem opiniões distintas, e quase esquizofrénicas, 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 (Silva, 2019).

Por último, é ainda, apontada por Osarenkhoe (2010) a tensão relacionada com o poder e dependência. Esta surge quando um dos parceiros tende a 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, mas sim de acordo com os

interesses da empresa que coage, conduzindo a um desequilíbrio no relacionamento de cooepetitividade

Segundo os autores Fernandes et al (2014, p.222) “os gestores irão enfrentar um nível de alta tensão na gestão do relacionamento cooepetivo devido à alta tensão competitiva, aos altos riscos de perda de conhecimento a ao potencial dos parceiros se tornarem concorrentes mais fortes”. Quando as empresas são lideradas por gestores que possuem mentalidade cooepitiva, as alianças e consequentes relações que da mesma advêm são geridas com maior eficiência e inteligência (Gnyawali e Park 2009), mitigando as tensões que possam existir, e transformando o conhecimento em oportunidades (Fernandez e Chiambreto, 2016). Para Pellegrin-Boucher, et al. (2017) o papel dos gestores da aliança é preponderante para desenvolver um relacionamento entre empresas concorrentes, pois na verdade, possuem uma missão cooperativa mas ao mesmo tempo têm estruturar e coordenar as atividades e interesses das empresas rivais e aliviar as tensões que possam surgir.

Morris, Koçak e Özer (2007) destacam o benefício mútuo, a confiança e o compromisso para o sucesso da cooepição. A confiança influencia a reputação e notoriedade das empresas pois, quando estas são vistas como empresas de confiança, a probabilidade de envolvimento em alianças futuras aumenta (Lado et al., 1997) e as tensões tendem a diminuir. Tidström e Hagberg Andersson (2009) defendem que as empresas devem ter visões e estratégias cooepitivas semelhantes para a obtenção de um relacionamento cooepetivo equilibrado. Além disso, os mesmos autores acrescentam que, as empresas necessitam de cooperar com os seus concorrentes e partilhar as vantagens competitivas, devido às constantes ameaças e oportunidades a que as empresas estão sujeitas, às contantes mutações do mercado (Chin, Chan e Lam 2008) e ao ambiente negocial dinâmico e convergente (Bengtsson e Kock, 2014).

### **3. Quadro de referência**

O problema de investigação desta dissertação é compreender a natureza da cooepição e a sua relação com as tensões geradas nos relacionamentos empresarias. Assim, foram criadas três perguntas de investigação para que seja possível conduzir o estudo que originou o problema de investigação. Neste estudo o principal objetivo é explorar a evolução da natureza cooepitiva e tensões de cooepição a si associadas. A figura 3, procura ilustrar os quatro quadrantes resultantes da combinação de diferentes

níveis de ambos cooperação e competição. E, assim suportar a resposta à primeira questão de investigação. A segunda questão de investigação pretende avaliar como o relacionamento cooperativo evolui no tempo, e como se posiciona relativamente aos quadrantes apresentados na figura 3.

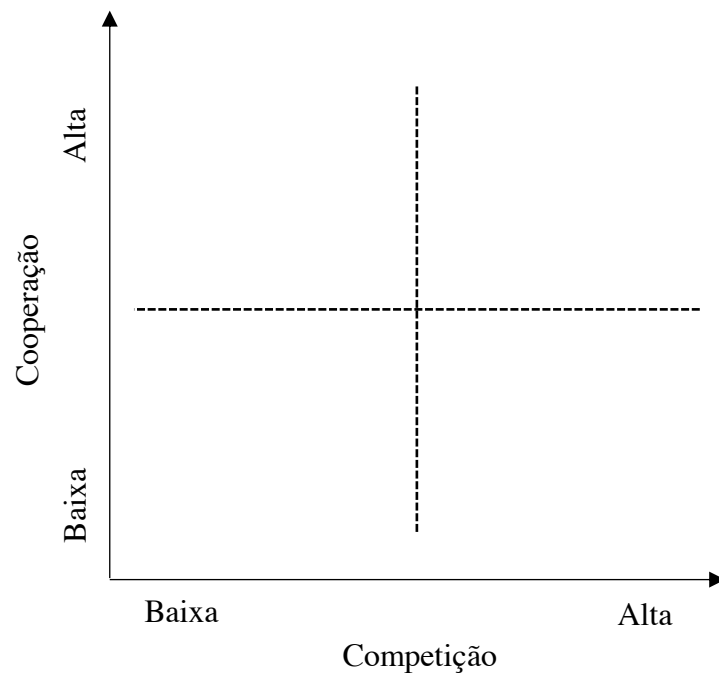


Figura 3 - Natureza da Cooperação

Fonte: Elaboração própria

Quais as tensões associadas à natureza da cooperação? A terceira pergunta de investigação está relacionada com as tensões que podem surgir no relacionamento de cooperação. Este estudo aborda, segundo a revisão da literatura tensões ao nível interorganizacional que se encontram resumidas na tabela 1.

Tabela 1- Tensões que surgem num relacionamento de coopetição

<b>Tensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor(s)</b>
Valor	Alternar entre criar ou apropriar valor	Oliver (2004)
Vantagem competitiva	Aproveitar a partilha de recursos e conhecimento para obter maior vantagem competitiva	Gnyawali e Park (2009)
Benefícios privados	Conhecimento específico de uma empresa pode ser convertido pelo parceiro como benefício próprio	Tsai (2002)
Diferenças estratégicas	As diferenças estratégicas podem gerar conflitos entre os parceiros da aliança	Fernandez et al. (2014)
Oportunismo	Quando a proporção dos benefícios privados se sobrepõem aos benefícios mútuos	Lado et al (1997)
Poder e dependência	Empresas com maior poder ou dimensão obrigam outras empresas a cooperar em situações pouco favoráveis para estas últimas	Osarenkhoe (2010)

#### **4. Metodologia**

Neste capítulo, será abordada a filosofia de estudo adotada, 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 e estratégia de investigação

Seguindo o método de pesquisa proposto por Lewis, Saunders, & Thornhill, 2016, e vulgarmente apelidado por “*onion*” é possível identificar o caminho filosófico, o tipo de abordagem, a estratégia e o horizonte temporal.

A filosofia de pesquisa adotada foi o interpretativismo, sendo que este tipo de estudo está muito dependente do observador e os resultados obtidos estão intimamente ligados à sua perspectiva. Nesta ótica e segundo os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2016, p. 140), a pesquisa tem como intensão “criar e obter novas e mais ricas compreensões e interpretações dos contextos sociais”. Esta filosofia de pesquisa é orientada para a teoria qualitativa. Os defensores deste tipo de filosofia acreditam que o verdadeiro conhecimento só é conseguido quando o investigador observa e analisa diversos significados, realidades, experiências, percepções e interpretações, de modo a se fazer uma profunda investigação qualitativa do tema (Rahi, 2017). De fato, como se pretende descrever um novo fenômeno e não se exige a obtenção de uma validade estatística, segundo Yin (2018), a investigação qualitativa é a solução ideal. O presente estudo adota uma abordagem abductiva, que segundo Saunders et al. (2016) permite inferir de forma lógica e explorar um fenômeno, explicar o padrão e até gerar uma nova teoria ou modificar uma teoria existente, ao combinar a dedução (passar a teoria para os dados) e a indução (passar os dados para a teoria).

No que diz respeito ao objetivo de estudo, houve a necessidade de uma combinação de estudos, exploratório e descritivo. Esta escolha pode ser justificada pela complexidade do tema alvo de estudo (Pellegrin-Boucher, et al. 2017). O estudo exploratório tem como intuito “compreender e obter *insights* sobre um determinado tema” (Saunders et al., 2016, p. 175). Bengtsson, Eriksson e Wicent (2010), recomendam o método exploratório para entender melhor os desafios da coopetição, isto porque o tema em análise, ainda é pouco compreendido e explorado, e os desafios aumentam, ainda mais, quando aplicados ao sector farmacêutico, e possui vários elementos que tendem a evoluir ao longo do tempo. Para Saunders et al. (2016, p. 175) a maior importância da pesquisa descritiva é “obter um perfil preciso de eventos, pessoas ou situações”. E Malhotra e Birks (2007) acrescentam que este tipo de pesquisa tem como principal objetivo a descrição do mercado, das características ou das funções em uma determinada situação. Gnyawali & Park (2011) referem que o estudo aprofundado é o aconselhado porque explora e detalha o paradoxo da coopetição. No presente estudo, a abordagem



descritiva permite contextualizar a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória permite compreender os relacionamentos de cooperação, o seu desenvolvimento, e as tensões emergentes decorrentes dele (Fernandez e Roy, 2014). 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 possam ser interpretados (Saunders et al., 2016).

Foi realizada uma análise de casos múltiplos para estudar os fenómenos de cooperação de modo a responder às questões de investigação. Nesse sentido, foram analisadas Farmácias que pertencem a grupos formais, a grupos informais e Farmácias que não pertencem a nenhum grupo. Este tipo de estudo permite aferir se os resultados do primeiro caso se sucedem no segundo caso, isto é, combinar os dois casos (Yin, 2018) permitindo um estudo mais robusto e consistente. O presente estudo apresenta quatro casos de estudo e cada caso apresenta relacionamentos de cooperação de quatro Farmácias comunitárias, no total serão analisados 8 relacionamentos de cooperação.

#### 4.2. Amostragem e métodos de recolha de dados

O horizonte temporal do presente estudo é longitudinal dado que o objetivo da presente investigação é perceber a natureza e tensões existentes em relacionamentos cooperativos ao longo do tempo. Para a realização desta dissertação foram utilizadas várias realidades das Farmácias comunitárias.

A amostragem para este estudo é não probabilística intencional (Malhotra & Birks, 2007; Saunders et al., 2016). Trata-se de um método de amostragem 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. 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). Para este estudo foram recolhidas informações de diversas fontes, os dados primários foram conseguidos através de entrevistas semi-estruturadas e observações diretas, e os dados secundários foram obtidos através de páginas da internet das empresas e documentos de entidades sectoriais (INFARMED). Os dados secundários permitiram contextualizar as Farmácias e o sector.

As entrevistas semi-estruturadas permitem a recolha de dados através de um guião previamente preparado de modo a dar resposta às perguntas de investigação que fazem parte desta investigação. Este guião tem a elasticidade suficiente para dar liberdade ao investigador para conduzir a entrevista, alterar a ordem das perguntas e até acrescentar perguntas para acrescentar informações importantes para a pesquisas. Este guião é composto por questões abertas e fechadas, com o intuito de obter respostas detalhadas e ricas em termos de conteúdo (Saunders et al., 2016). Como fortes deste tipo de entrevista destaca-se a liberdade e a riqueza de conteúdo, assim como as respostas espontâneas, que são dadas pelo entrevistado em troca da relação que se estabelece entre o entrevistador e o entrevistado. Já como pontos fracos, podem se destacar, o tempo que é necessário despendido para se ter uma boa entrevista, e a insegurança em relação ao anonimato por parte do entrevistado, o que conduz, em algumas situações à retenção de informações importantes. Aos entrevistados foi garantido o anonimato. Desta forma, os nomes dos entrevistados são fictícios. Os dados primários encontram-se compilados na tabela 2 e foram obtidos através de 4 entrevistas a CEO ou gestores de 4 Farmácias.

Tabela 2 – Caracterização das entrevistas realizadas

<b>Entrevistado</b>	<b>Farmácia</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Forma de contacto</b>	<b>Duração (min)</b>
António (E1)	F1	50	CEO	Videoconferência	23
Maria (E2)	F3	75	Gestor	Via telefónica	115
Carlos (E3)	F2	65	CEO	Videoconferência	36
José (E4)	F4	40	CEO	Presencial	35

## 5. Casos de estudo

Neste capítulo são descritos quatro Farmácias e os respetivos relacionamentos de cooperação entre Farmácias comunitárias, no caso serão analisados 7 relacionamentos. No caso da Farmácia F1 são abordados dois relacionamentos, para a Farmácia F2 são também abordados dois relacionamentos de cooperação, para a Farmácia F3 detêm também dois relacionamentos sendo que um deles é pessoal, por último a Farmácia F4 detém 2. Assim, serão analisadas 4 Farmácias e 8 relacionamentos.

As Farmácias de uma forma geral, oferecem o mesmo portfolio de produtos e os mesmos serviços. Contudo também procuram frequentemente distinguir-se das

Farmácias que as rodeiam, e tentam marcar uma posição mais ou menos marcada, no mercado.

### 5.1. Relacionamentos de cooperação da Farmácia F1

A Farmácia F1 é tipicamente urbana, localizada em Lisboa. O Entrevistado 1 (E1) frisa a importância de se reger pela ética e de satisfazer as necessidades do cliente. Consegue enumerar a concorrência direta e indireta apontando o *Elcorte Inglês* e a *Auchan* como seus concorrentes indiretos. “Tenho o *Elcorte inglês* e a *Auchan* como concorrentes indiretos” (E1).

O Entrevistado 1 identifica dois relacionamentos de cooperação, com duas Farmácias, ambos os relacionamentos começaram por ser pessoais e posteriormente migraram para relacionamentos de negócios, com a formação de um grupo de compras. “Tivemos relacionamentos com Farmácias concorrentes, inclusive já fizemos compras em conjunto” (E1). Ambos os relacionamentos foram longos do ponto de vista temporal, com mais de 20 anos de existência e ambos eram informais, tendo por base a palavra, a boa-fé, a confiança e acima de tudo a amizade. Segundo o Entrevistado 1 “a cooperação com as outras Farmácias surge exatamente porque também gostava que elas fizessem o mesmo comigo, o que me move para cooperar é a ética e o companheirismo.” Contudo um desses relacionamentos terminou.

“Atualmente com a Farmácia com quem coopero é um relacionamento de igual para igual, mas tivemos um relacionamento com outra Farmácia em que o relacionamento era desproporcional, e por isso mesmo já não cooperamos com essa Farmácia, aliás nós também fazíamos compras partilhadas com essa Farmácia, e cessamos todo o relacionamento” (afirma E1). Desta forma, irei atribuir ao relacionamento atual a designação de relacionamento 1 (F1-R1), e ao relacionamento que entretanto já cessou, relacionamento 2 (F1-R2).

Relativamente ao relacionamento cessado, o Entrevistado 1 refere: “Tratava-se de um relacionamento desequilibrado e onde não havia transparência, na verdade existiram divergências porque não mostravam a mesma disponibilidade que eu. [...] Sentia que tinham o medicamento e não nos queriam emprestar, na verdade os comportamentos não mudaram.”

Sem conseguirem resolver a desconfiança que se instalou o relacionamento acabou por cessar. O gestor acredita que “a outra Farmácia desajustou o relacionamento

talvez porque somos uma Farmácia de maior dimensão e com maior abastecimento, na minha opinião eles até tirariam maior partido do relacionamento, mas mesmo assim começaram a diminuir a disponibilidade” (E1). Hoje mantêm um dos dois relacionamentos acima referidos. O relacionamento que se mantém com a outra Farmácia que sempre mostrou disponibilidade foi estreitando, principalmente após o afastamento da outra Farmácia.

“A cooperação não está relacionada com a proximidade mas com a confiança que se foi mantendo, e pelo aumento da disponibilidade que a Farmácia com a qual mantenho o relacionamento foi mostrando” (E1).

Não partilham informações como ajuste de preço ou horários, porque não estão na mesma zona de influência, e mesmo que estivessem, para este gestor, o setor não compete por produto, dado que as Farmácias tem por base um portfolio muito semelhante. Mas as Farmácias acabam por conversar e trocar informações relevantes para o setor.

Para o Entrevistado 1 as Farmácias cooperam moderadamente e competem pouco, “não há muito competição mesmo em zonas geográficas semelhantes, isto porque, a Farmácia de uma maneira geral tem 99,5% de portfolio igual, para não dizer mais, normalmente a competição surge por razões internas, pelo atendimento, pela simpatia e pela disponibilidade do balcão”. No sector da Farmácia comunitária o gestor aponta que a maior competição tem que existir ao balcão, e as Farmácias cativam os clientes pelo atendimento e não pelo produto que têm.

Para este gestor a cooperação faz com que retenha mais clientes do que se não a tivesse, porque pontualmente pode não ter um medicamento, e este mecanismo de cooperação permite suprimir uma necessidade de um utente, permitindo reter mais clientes com isso e prestar um melhor atendimento. Nas palavras do Entrevistado 1 “através da cooperação conseguimos reter mais clientes, porque conseguimos medicamentos que naquele momento podemos não ter.”

Há uns anos atrás este setor era apontado como cooperante e hoje em dia é visto como mais competitivo, como razões são apontadas as mudanças drásticas e repentinas do setor, como por exemplo a possibilidade de vender os Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM) “fora” da Farmácia, alteração da legislação das margens, a liberalização da propriedade da Farmácia e a permissão da publicidade. O Entrevistado 1 refere ainda outros pontos como a nova visão dos jovens farmacêuticos que ao dia de hoje não mostram o mesmo orgulho na Farmácia e no sector, a ética e a responsabilidade da profissão, “neste momento muitos colegas não têm problemas em beliscar os colegas”

(E1). Para o Entrevistado 1, no relacionamento atual F1-R1, a competição é baixa e a cooperação é mais elevada, por outro lado no relacionamento que foi cessado F1-R2, a competição e a cooperação eram moderada.

## 5.2. Relacionamentos de cooperação da Farmácia F2

A Farmácia F2 está inserida numa pequena cidade da margem sul, caracterizada como uma Farmácia de bairro e em que a dependência do medicamento é enorme. Uma Farmácia com uma mentalidade à moda antiga, e em que o Marketing entrou muito devagar. Para a Entrevistada 2, o protótipo da Farmácia mudou, e na sua opinião para pior, com um aumento da concorrência indireta e os supermercados a entrar na equação, isto porque, “Houve uma mudança de paradigma em 2005 quando ocorreu a liberalização da propriedade, fixação das margens, a publicidade e a saída os MNSRM para os supermercados” (E2).

Para esta farmacêutica era importante fidelizar clientes, e utilizava-se a cooperação entre Farmácias para isso. “Antigamente só procurávamos fidelizar os utentes ao balcão, não estávamos preocupados em competir mas sim em cooperar, cooperamos muito” (E2).

Para a Entrevistada 2, a ética estava no cerne de tudo “sempre me regi pelo o lema a união faz a força, na Farmácia não era muito diferente, cooperávamos para suprir uma necessidade do utente, para darmos resposta a quem precisava de um medicamento” (E2). Este sentimento esta muito patente nos farmacêuticos mais antigos, a mesma, ainda, frisa que “hoje os colegas estão-se nas tintas para a cooperação e para a ética, acho que nem devem saber o código de ética da ordem dos farmacêuticos. Na minha opinião a Farmácia precisa de valores e de competência” (E2). Esta competência que a Entrevistada 2 expressa deve-se à cooperação e de partilha de conhecimento, os relacionamentos “eram feitos na confiança e na amizade, nós emprestavamos medicamentos e as outras Farmácias emprestavam-nos a nós, nunca me senti enganada, sempre tive boa reputação e toda a gente conhecia o que fiz e faço pela profissão” (E2).

Quanto às tensões que poderiam existir entre as Farmácias, a entrevistada defende que “Os atritos nos relacionamentos resolviam-se na base da conversa, mas eu nem consigo lembrar-me de nenhum e estou no setor a 40 anos, eram outros tempos, mas se alguma coisa corria menos bem, conversávamos e resolvíamos as coisas” (E2).

Os dois relacionamentos de elevada cooperação revelados pela Entrevistada 2, acabaram por terminar não por divergências, mas porque as Farmácias foram vendidas. De uma forma em geral, para a entrevistada, nos relacionamentos de cooperação que mantinha a competição era baixa e a cooperação alta.

“Os relacionamentos que eu tinha, mais concretamente dois, terminaram porque as Farmácias foram vendidas, (...) e os colegas mais jovens, não se preocupam em cooperar (...) as Farmácias agora são agressivas dão descontos nos medicamentos para ter mais clientes e marcarem posição no mercado, colocam *outdoors* a dizer que estão abertas 24 horas” (E2).

### 5.3. Relacionamentos de cooperação da Farmácia F3

A Farmácia 3 encontra-se localizada na margem sul, é uma Farmácia de bairro que sofreu obras recentemente e que foi modernizada. O Entrevistado 3 mantém dois relacionamentos estáveis um pessoal e que é também da família, relacionamento 1 (F3-R1) e outro com a concorrência direta, relacionamento 2 (F3-R2). Neste último relacionamento, foram estabelecidos limites definidos pelos intervenientes “tenho relacionamentos com uma Farmácia com a qual coordeno os horários e empréstimos de produtos que não estejam esgotados ou rateados, e esse princípio partiu de mutuo acordo, temos uma cooperação moderada” (E3). Já no relacionamento familiar a troca é mais extensa “tenho um relacionamento com uma Farmácia familiar com a qual troco todos os pontos, inclusive, os medicamentos esgotados ou rateados” (E3).

Para o entrevistado 3, que tem o relacionamento bem explícito com a concorrência os clientes são os mesmos, e talvez porque está muito bem definida até onde vai a cooperação que o entrevistado considera o relacionamento ajustado “a relação é de igual para igual e transparente o suficiente para não me sentir enganado, eles pagam com o mesmo produto, e o relacionamento é sempre ajustado” (E3).

O relacionamento que já vem de longa data, surgiu pela união, as Farmácias na altura da zona tiveram que se juntar para combater um problema externo e daí surgiu o relacionamento que se mantém até hoje “nunca tivemos atritos de maior, a nossa união começou porque nos juntamos para combater uma parvoíce que existia na altura nos serviços” (E3). O relacionamento é caracterizado como “simpático e de cortesia” (E3). No entanto, “com a outra Farmácia, coopero alguma coisa e competimos muito, os clientes são o mesmo e temos que competir” (E3).

O Entrevistado 3 frisa que houve uma mudança do setor que aumentou, e muito a competição “a Farmácia mudou muito, sou do tempo, de os farmacêuticos não estarem presentes, com a mudança das margens e da liberalização dos preços e o aparecimento e *Mass Market*, começou a formar-se uma competição muito feroz” (E3), e que se não existir uma mudança de *mindset* e uma profissionalização do setor quando se fala de grupos, o setor irá sentir muito em breve uma nova queda. Este entrevistado acrescenta, ainda, que a maior concorrência na sua ótica é o *Mass Market*. “Enquanto o *Mass Market* não estiver interessado no medicamento, podemos brincar às Farmácias, e competimos uns com os outros, quando a dinâmica mudar, temos que aprender a cooperar outra vez” (E3). Assim, a competição terá que dar lugar à cooperação para combater outro tipo de concorrência.

#### 5.4. Relacionamentos de coopetição da Farmácia F4

A Farmácia 4, é uma Farmácia tipicamente urbana, de grandes dimensões, com um portfolio de produtos muito alargado e que está situada na região de Lisboa. Para o Entrevistado 4, os relacionamentos que mantêm com a concorrência são de cordialidade, “na minha zona (...) existem 5 Farmácias que são concorrentes diretos, uma já mudou de mãos, e hoje conheço quem a detém somente de nome, os restantes conheço os proprietários, e temos uma relação cordial” (E4).

O entrevistado destaca dois relacionamentos que têm algum tempo e que são baseados na amizade, tratando-se por isso de relacionamentos pessoais. “Tenho dois relacionamentos com duas Farmácias, mas que não estão na minha zona de influência, surgiram da amizade que começamos na faculdade” (E4). Nestes relacionamentos não se trocam produtos, dado que não se encontram na mesma área geográficas, mas trocam-se impressões, ideias para o desenvolvimento do negócio, e até prestadores de serviços externos.

“A partilha ocorre essencialmente sobre dúvidas do setor, troca de informações de horário, visão estratégica, formas de fidelizar clientes, e novas áreas de negócio que podem ser exploradas pelo sector como o *e-commerce*. Pedem-se ainda referências para prestadores de serviços externos, é uma partilha constante e justa” (E4).

Para este gestor a competição existe e é fundamental até para a sobrevivência do negócio, embora reconheça que antigamente a competição era menos acentuada do que hoje, “claro que nos tempos que corre existe competição, a mesma é importante até para

sobreviver, assim como o Marketing, antigamente nem se falava nisto e agora só se fala de Marketing, porque já se viu que faz falta ao negócio” (E4). Com os relacionamentos tem uma cooperação moderada, justa e transparente, trocam informações, conhecem-se desde a faculdade e não têm atritos ou quezílias.

O entrevistado 4, refere que “a nova tendência é a formação de grupos é a forma de se ganhar visibilidade, a forma de se comprar bem, e tentar vender melhor”. Contudo, salienta que a fidelização dos clientes continua a depender da equipa e do atendimento que é feito ao balcão. “A fidelização continua a depender do balcão, mas o sortido a gestão e o Marketing têm um papel de destaque para conseguir mais clientes, e claro fidelizá-los” (E4).

## **6. Discussão**

Neste capítulo, irá ser efetuada uma análise dos resultados, confrontando os casos de estudo anteriormente apresentados com o quadro de referência. No caso da Farmácia F1, é possível verificar que a Farmácia percebe quais são os seus concorrentes e como a Farmácia foi evoluindo ao longo dos tempos, tentando sempre acompanhar as necessidades do setor, esta ideia é corroborada pela formação do grupo de compras, por exemplo. No que diz respeito, aos relacionamentos o espírito de camaradagem está bem presente e o compromisso e a confiança estão na base dos mesmos, aliás foi por falta de transparência e pela quebra de confiança que um dos relacionamentos cessou, o que vai de encontro com o autor Oliver (2004). De acordo com este, existe uma dubiedade entre a criação de valor e apropriação de valor, que gera uma forte tensão interorganizacional, que pode ser percebida pelo parceiro da aliança, e se a mesma não for gerida, levar à rutura do relacionamento. Esta ideia, é ainda, reforçada por Gnyawali e Park (2009) que acrescentam que um dos parceiros pode-se aproveitar da partilha de recursos e/ou conhecimento para obter maior vantagem competitiva no mercado, algo que foi percecionado pelo entrevistado.

O fato dos relacionamentos assentarem na disponibilidade, compromisso, confiança e interesses coletivos (Morris et al., 2007; Osarenkhoe, 2010) permitem que estes sejam informais e cuja conversa permita resolver grande parte dos atritos, aliás esta ideia é partilhada por todos os entrevistados que de uma forma geral, conhecem os parceiros à muito tempo. A informalidade os relacionamentos nada tem haver com o seu tempo de



duração, dado que, relações informais podem ser igualmente estáveis quando comparadas com as formais (Winckler et al., 2011).

O sector farmacêutico é um setor pequeno e quase todos se conhecem, exceto quando chegam novos farmacêuticos ou proprietários ao mercado. Antigamente, quando se adquiria uma Farmácia, era prática corrente, fazer-se uma apresentação aos concorrentes da zona, e mostrar disponibilidade para iniciar uma relação de cooperação, este aspeto foi frisado por pelo menos dois dos entrevistados (E1 e E2). Hoje, esta pratica caiu em desuso, e os novos concorrentes quando entram pretendem dinamizar o mercado, criando estratégias de marketing e de penetração mais agressivas, como horários mais alargados e descontos, aumentando a competitividade, e causando tensões (Bengtsson e Kock, 2014). O que segundo Lado et al. (1997) acaba por ser uma atitude oportunista.

Por outro lado, o aumento de disponibilidade e reciprocidade permitiu à Farmácia F1 estabelecer uma melhor relação com o seu outro relacionamento aumentando a cooperação o que vai de encontro ao referido por Bengtsson e Kock (2010) que ressaltam a importância da frequência de contacto, reciprocidade e proximidade para fortalecer uma relação onde existe cooperação.

Para Bengtsson e Kock (2000) a Farmácia F1 apresentava um relacionamento desequilibrado com F1-R1 e devido às tensões que não foram geridas o mesmo cessou. Quanto ao relacionamento com F1-R2 o mesmo é dominante em cooperação em que a coopetição consiste mais em cooperação do que competição. E na abordagem de Osarenkhoe (2010), a empresa detém com F1-R2 um relacionamento parceiro (baixa competição e alta cooperação) e com F1-R1 detinha um relacionamento concorrente (alta competição e alta cooperação), uma vez que este último era um concorrente e encontrava-se na mesma zona de influência.

Analisando o caso da Farmácia F2 é visível que a cooperação está muito presente e assente em valores para além da confiança como a reputação da entrevistada, o que aumentava a probabilidade de envolvimento e desenvolvimento de alianças (Lado et al., 1997). Na Farmácia F2, a cooperação está bem presente, assim como a estratégia de *win-win*, com a partilha de *Know How*, produtos e até acerto de preços ou horários. A força do vínculo, muitas vezes frisada pela entrevistada, e também defendida por Bengtsson e Kock (2010), permite tornar a aliança duradoura no tempo e atenuar as quezílias que possam surgir. Talvez porque, a competição esteja associada a uma estratégia de ganhar-perder (Le Roy & Fernandez, 2015) que quem coopera muito, tem dificuldade em aceitar, e considera até a mesma ofensiva e hostil. Para Bengtsson e Kock (2000) a Farmácia F2

apresenta um relacionamento dominante em cooperação em que a coopetição consiste mais em cooperação do que competição. E na abordagem de Osarenkhoe (2010), a empresa detém relacionamentos parceiros (baixa competição e alta cooperação). Neste tipo de relacionamentos as empresas buscam sinergias conjuntas para obter conhecimento, por exemplo, através da forte cooperação. Contudo, a baixa competitividade não fornece o impulso necessário para desenvolver o setor e estímulo para melhorar. A concorrência de uma maneira geral é fraca, e o comportamento adotado pelas empresas é passivo, o que em muitos casos conduz à falência e até perda de interesse pelo negócio, o que aconteceu, dado que os parceiros da Farmácia F2, acabaram por vender as Farmácias.

Na Farmácia F3 a cooperação está muito presente no relacionamento que tem um vínculo pessoal (F3-R1), e a concorrência com a mesma nula, aliás é explícito o espírito de interajuda, neste relacionamento de baixa competição e alta cooperação, são trocados conhecimentos, experiências, produtos e até visões estratégicas. Por outro lado, no relacionamento com a concorrência em que existem clientes comuns a competição é elevada e bastante marcada.

Segundo Bengtsson e Kock (2000) com a competição pretende-se encontrar uma posição mais favorável no mercado, e uma empresa maior tem mais tendência a competir, porque detém mais recursos financeiros e humanos, o que lhe permite identificar oportunidades competitivas, o que é o caso da Farmácia (F3-R2) com a qual a Farmácia F3 estabeleceu o relacionamento coopetitivo. Na verdade, existe uma simetria a Farmácia F3 opera sozinha no mercado enquanto a parceira de relacionamento detém no momento um grupo com cinco Farmácias o que resulta numa assimetria e aumento de hostilidade (Bengtsson e Kock, 2010).

Para Bengtsson e Kock (2000) a Farmácia F3 apresenta um relacionamento dominante em cooperação e que tem fundo familiar e um relacionamento dominante em competição com uma Farmácia concorrente. Neste último, a coopetição consiste em mais competição do que cooperação. E na abordagem de Osarenkhoe (2010), a empresa detém um relacionamento parceiro (baixa competição e alta cooperação) no primeiro caso, e um relacionamento concorrente (baixa cooperação e alta competição).

No relacionamento coopetitivo concorrente as tensões surgem pelo baixo vínculo e confiança, e as regras do jogo, como as informações e produtos trocados, foram bem definidos, para que as tensões não criassem mau estar no relacionamento, contudo, as diferenças estratégicas não são vistas com bons olhos (Fernandez et al., 2014) e muitas

vezes a Farmácia F3 é forçada a mudar horários, por exemplo, para não perder clientes, o que conduz a uma tensão de poder e dependência (Osarenkhoe, 2010). Para este autor, empresas com maior poder e dimensão acabam por forçar outras de menor dimensão a tomar atitudes que de outra forma, muito provavelmente, não tomariam, causando maior dependência. Neste cenário, a empresa de menor dimensão considera, que em algumas situações, fica prejudicada porque não consegue acompanhar as mudanças estratégicas da empresa concorrente. No caso particular de alargar horários, é necessário, aumentar o número de recursos humanos, por exemplo, ou adequar os recursos que se detêm a uma nova dinâmica de horários. Neste tipo de relacionamento é difícil criar trocas significativas e conseqüentemente gerar benefícios mútuos (Bengtsson e Kock, 2010).

Olhando para a Farmácia F4 é perceptível que se trata de uma Farmácia que pretende acompanhar as necessidades do mercado, modernizando-se e alargando o sortido de produtos, é uma Farmácia que se quer afirmar no mercado. Não detêm relacionamentos com a concorrência, porque devido à sua posição e tamanho, acredita que não precisa de estabelecer relacionamentos de cooperação com os mesmos, pois não vê vantagens nem benefícios mútuos nisso. O facto de o setor ter sido ao longo de muitos anos um setor cooperante, leva a que as relações que existam sejam de cordialidade e respeito, embora isso, não impeça que exista competição.

Para a Farmácia F4 não é possível estabelecer relacionamentos não só pela simetria quer seja de recursos financeiros e humanos, como os interesses que são divergentes, o que conduz a um comportamento orientado para os interesses próprios (Polenske, 2004). A Farmácia F4 detêm dois relacionamentos que surgiram por uma amizade, mas como não estão na mesma zona geográfica a competição é baixa, e a cooperação é pontual, embora se troque conhecimento e até visões estratégicas, a frequência com que isso acontece não é regular o que conduziu a colocar o ponto em baixa competição e no quadrante de baixa cooperação.

Para Osarenkhoe (2010), a empresa detêm relacionamentos *monoplayer* (baixa competição e baixa cooperação), neste tipo de modelo a empresa compete e coopera pouco com os concorrentes, embora a Farmácia F4 não identifique as Farmácias com quem tem o relacionamento como concorrentes e daí a atitude passiva, uma vez que com as Farmácias da zona de influência a atitude é inversa e a competição é feroz, e compete para conseguir uma maior quota de mercado e uma posição mais vantajosa no mesmo. Num relacionamento onde a cooperação e a competição são baixas, as empresas apresentam uma fraca ou pontual interação, tanto nas atividades em que as empresas

cooperam como nas que competem. Normalmente, as empresas mantêm este tipo de relacionamento e não o mudam para evitar desconforto com os parceiros da aliança e para não alterarem o relacionamento que até ao momento tem funcionado, no caso particular a Farmácia F4 mantém uma amizade com os mesmos, pelo que não quer perder o vínculo com os mesmos.

Em suma, os resultados obtidos nos quatro casos analisados mostram que as empresas conseguem cooperar e competir simultaneamente, ainda que, os níveis de competição e cooperação sejam diferentes, e classificados em altos ou baixos, mas a cooperação e competição existe em simultâneo o que confirma a teoria de dois contínuos dos autores Bengtsson et al. (2010). É importante, ainda, ressaltar, que em nenhum dos casos existe aquilo a que Bengtsson et al. (2010) designa de coopetição dinâmica, onde a cooperação e competição são moderadas, e o modelo de coopetição adotada é equilibrada.

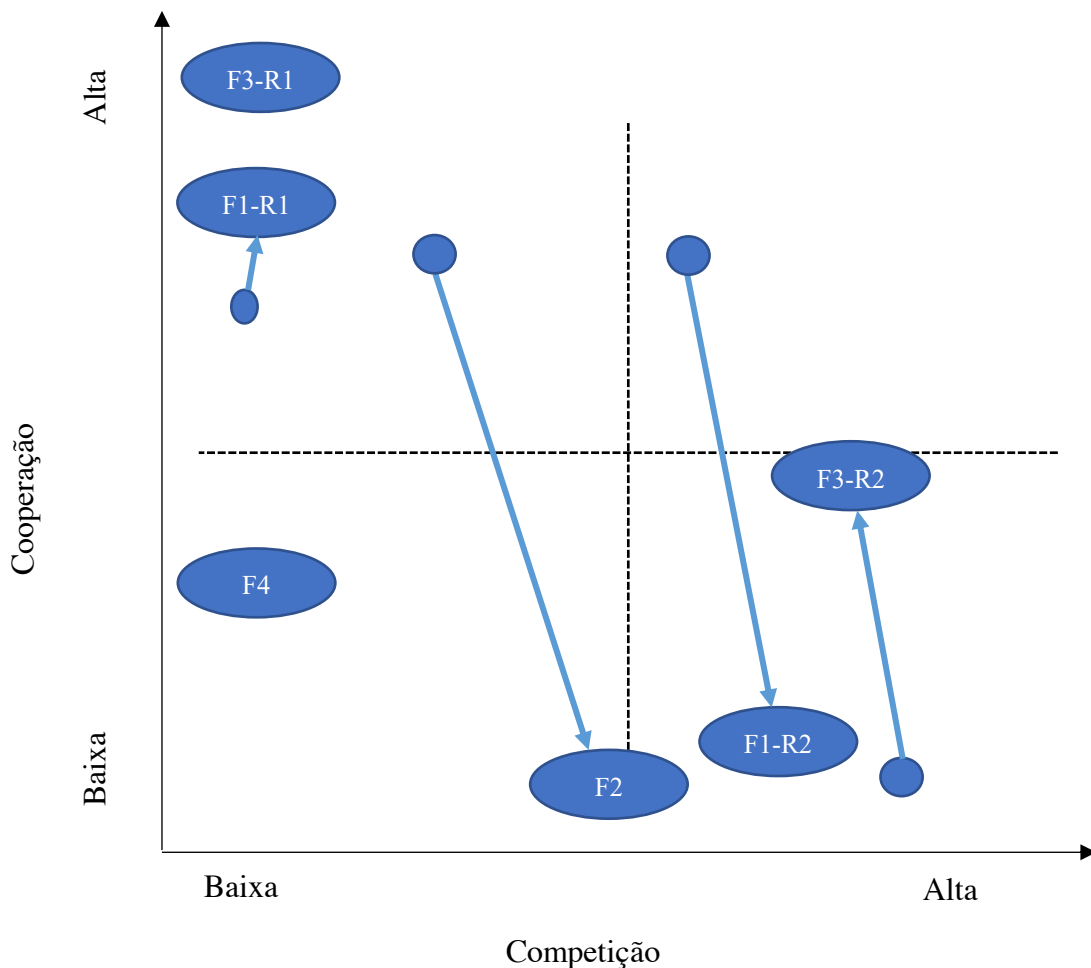


Figura 4 - Cooperação e competição em relacionamentos

Fonte - Elaboração própria

A figura 4 representa a cooperação e competição dos relacionamentos cooperativos e a sua evolução. Analisando os casos de estudo é possível verificar que o relacionamento F1-R1 evoluiu para uma maior cooperação mantendo a mesma competição, este aumento de cooperação emerge devido à movimentação do relacionamento F1-R2 que passa da competição e cooperação mais elevada para uma elevada competição e baixa cooperação, esta movimentação existe devido às tensões de falta de transparência e desconfiança e que conduziu à cessação do relacionamento. Com a movimentação deste último relacionamento o F1-R1 ganha mais visibilidade e espaço com progressivo aumento do vínculo.

Por outro lado os relacionamentos da Farmácia F2 movimentaram-se da alta cooperação para uma competição mais acentuada, porque as Farmácias com quem F2 mantinha os relacionamentos foram vendidas, e os intervenientes do relacionamento já não são os mesmos, o que conduziu à inexistência do relacionamento. Assim, acentuou-se a competição, conduzida pelos novos proprietários. Neste caso, em particular, houve uma mudança dos intervenientes do relacionamento, conduzindo à cessação do mesmo.

Já no caso da Farmácia F3 o relacionamento F3-R1 mantêm-se na mesma posição, dado que o mesmo assenta em laços familiares. Contudo, o relacionamento F3-R1 que se apresentava no quadrante da alta competição, onde se partilham dos mesmos clientes e onde se pretende ter a melhor posição no mercado, deu lugar a alguma cooperação, sendo que a mesma brota da necessidade de união para uma evolução conjunta do setor na zona de influência. O bom progresso deste relacionamento baseia-se nas regras muito bem estruturadas e definidas, do relacionamento, ainda que informal, para que não existam tensões, ou onde as mesmas possam ser geridas, e desta forma, conduzir o relacionamento que perdure por mais tempo. Neste caso, pode-se perceber que existem estratégias de gestão de cooperação, porque as Farmácias conseguem perceber a competição e a cooperação e gerir as estratégias definindo bem as regras do “jogo”. Por último, o relacionamento da Farmácia F4 mantém-se inalterado. O mesmo é de frequência pontual e de baixa interação o que não proporciona grandes oscilações ao longo do tempo.

## 7. Conclusões

Neste último capítulo, irá abordar-se o principal objetivo do estudo, as principais conclusões e dar resposta às questões de investigação. É neste capítulo também que surgem as recomendações para estudos futuros e que se referem as limitações.

### 7.1. Conclusões

O setor farmacêutico, em particular a Farmácia comunitária, tem sofrido alterações na legislação que originou mutações no mercado e conseqüentemente alteração na gestão das Farmácias. Normalmente as Farmácias já cooperavam, apesar de também competirem. Assim, as Farmácias estabeleciam frequentemente relacionamentos cooperativos com outras Farmácias na mesma zona de influência, embora não valorizassem a competição. As Farmácias uniam-se e unem-se para prestar um melhor serviço e suprir as necessidades imediatas dos seus clientes através de relacionamentos de coopetição. Neste sentido, a investigação teve como principal objetivo explorar a evolução da natureza dos relacionamentos cooperativos e das suas tensões ao longo do tempo. Para dar resposta ao problema de investigação, assim como às questões de investigação, foram analisadas quatro Farmácias comunitárias e os seus respetivos relacionamentos de coopetição.

A primeira questão de investigação desta dissertação pretendeu caracterizar a natureza da coopetição no relacionamento entre Farmácias. Os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade semiestruturadas mostram que existem vários tipos de relacionamentos tendo em conta a combinação entre alta ou baixa cooperação e competição. Assim, foi possível apurar que a Farmácia F1 apresenta um relacionamento cooperativo parceiro e um relacionamento cooperativo concorrente. No caso da Farmácia F2 os relacionamentos cooperativos eram do tipo parceiros. Já para a Farmácia F3 pode-se concluir que a mesma contém um relacionamento parceiro com um familiar e um relacionamento concorrente com uma Farmácia concorrente. Por último, a Farmácia F4 detém um relacionamento caracterizado de *monoplayer*.

No que diz respeito à segunda questão de investigação desta dissertação que tencionava perceber como evoluiu a natureza dos relacionamentos cooperativos da Farmácia ao longo do tempo, é possível concluir que a Farmácia F1 viu os seus relacionamentos serem alterados com o tempo. Enquanto que um dos relacionamentos

coopetitivos ganhou maior destaque, o outro relacionamento coopetitivo deixou de existir devido às tensões que foram surgindo e que não foram geridas. Para a Farmácia F2 os relacionamentos terminaram mas de forma involuntária, e não por tensões como aconteceu na Farmácia F1. As contrapartes do relacionamento coopetitivo da Farmácia F2 sofreram alterações na propriedade o que conduziu ao término do relacionamento.

Na Farmácia F3, o relacionamento F3-R1 não evoluiu no tempo, porque as condições mantiveram-se e a base do mesmo é familiar. Já para o relacionamento F3-R2 houve inicialmente necessidade de cooperar para conseguirem benefícios mútuos. Essa aproximação resultou num aumento de cooperação, ainda que a alta competição se manteve inalterada. As regras que balizam a conduta de ambas as partes deste relacionamento informal são percebidas como fundamentais para a manutenção do relacionamento e para a prevenção e gestão das tensões em coopetição. Quanto à Farmácia F4 os relacionamentos mantêm-se inalterados dado a natureza dos mesmos.

A terceira e última questão de investigação tem como objetivo investigar as tensões associadas à natureza da coopetição. Identificam-se três tensões: a criação e apropriação de valor, o oportunismo e o poder e dependência. Todas estas tensões a nível interorganizacional corroboram os estudos anteriormente realizados por diversos autores como Gnyawali e Park (2009), Lado et al. (1997), Oliver (2004) e Osarenkhoe (2010). As tensões em coopetição estão associadas à natureza dos relacionamentos coopetitivos.

O presente estudo contribui para uma melhor compreensão da natureza do relacionamento coopetitivo, assim como, a sua evolução, e as tensões a nível interorganizacional que dele podem advir no setor farmacêutico, mais propriamente, na Farmácia comunitária.

Numa ótica empresarial, a presente dissertação permite aferir que os relacionamentos de coopetição existem no setor e são importantes para estimular o setor e ultrapassar mutações do mercado. Normalmente, as parcerias são informais e quando bem geridas são frutíferas e duradouras no tempo. Como principais vantagens deste tipo de relacionamento destacam-se a partilha de conhecimento, otimização do serviço prestado e a fidelização de clientes. No entanto, os relacionamentos de natureza coopetitivos incluem tensões que devem ser geridas. A não gestão das tensões em coopetição pode conduzir ao término do relacionamento. Talvez por ser um mercado pequeno verificou-se que os gestores têm alguma dificuldade em perceber que é possível cooperar e competir em simultâneo. Assumem ainda que a competição é algo negativo. É por isso necessário desenvolver capacidades de estabelecer e manter relacionamentos coopetitivos. Lidar

com este tipo de relacionamentos empresariais permite prestar um serviço melhor aos clientes.

## 7.2. Limitação do estudo e sugestões de investigação

Na presente dissertação as limitações surgem principalmente devido a problemas metodológicos, nomeadamente limitações temporais. A amostra foi definida segundo uma amostragem não probabilística, através da construção de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Este tipo de amostra, não permite uma extrapolação para a população geral. Desta forma, o presente estudo poderá servir para suportar novos estudos, particularmente os quantitativos, que podem ser aplicados ao setor, e a Farmácias de várias regiões do país, de modo a perceber a realidade dos relacionamentos cooperativos da Farmácia comunitária em Portugal.

Se por um lado este estudo contribui para uma melhor perceção sobre a natureza do relacionamento cooperativo e a sua evolução, assim como as tensões associadas, aplicadas ao setor farmacêutico, por outro considera-se importante sugerir, a investigação de como podem ser geridas as tensões que possam surgir de modo a evitar o término de relacionamento e a permitir que o mesmo se mantenha proveitoso ao longo do tempo.

Por último, esta investigação permite identificar diferentes tipos de tensões associadas aos relacionamentos de cooperação nos diferentes casos de estudo, contudo não foram relacionadas as tensões com fatores contextuais nomeadamente: a região onde se encontra a Farmácia, o tipo de Farmácia, a idade da pessoa que gere a farmácia, os objetivos estratégicos, entre outros. Assim, para uma investigação futura, sugere-se estudar as tensões com os fatores contextuais das Farmácias analisadas.

## 7.3. Contributos teóricos e empresariais

O presente estudo contribui para uma melhor compreensão da natureza do relacionamento cooperativo, assim como, a sua evolução, e as tensões a nível interorganizacional que dele podem advir no setor farmacêutico, mais propriamente, na farmácia comunitária.

Numa ótica empresarial, a presente dissertação permite aferir que os relacionamentos de cooperação existem no setor e são importantes para estimular o setor e ultrapassar



mutações do mercado. Normalmente, as parcerias são informais e quando bem geridas são frutíferas e duradouras no tempo. Como principais vantagens deste tipo de relacionamento destacam-se a partilha de conhecimento, o melhoramento do setor, otimização do serviço prestado e a fidelização de clientes. No entanto, os relacionamentos de natureza cooperativos abraçam tensões que devem ser geridas, pois caso contrário, os mesmos podem ser conduzidos à rutura. Talvez, por ser um mercado pequeno e com uma mentalidade de gestão muito própria, verificou-se que os gestores têm alguma dificuldade em perceber que é possível cooperar e competir em simultâneo, e até assumem que a competição é algo negativo, demonstrando pouca capacidade e eficiência para lidar com este tipo de relacionamento.

## Referências

- 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., 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., & 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.
- 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.
- Chiambaretto, P. & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coopetition: A multilevel approach. *International Studies of Management and Organization*, 46: 110–129.
- 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.
- Daniela, F.B.S. (2019). *Relacionamentos de coopetição: tensões no setor de turismo em Portugal (Tese de Mestrado)*. ISEG, Portugal.
- 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
- Depeyre, C., Rigaud, E., Seraidarian, F. (2018). Coopetition in the French luxury industry: five cases of brand-building by suppliers of luxury brands. *J Brand Mang.* https://doi.org/10.1057/s41262-018-0088-2

- Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66–76.
- 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., He, J., Madhavan, R. (2007). Coopetition: promises and challenges. Wankel, C. (Ed.). *The 21st Century Management: A Reference Handbook*, 38(1), 386-98.
- 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.
- Gnyawali, D. R., B. J. Park, (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40,650–663.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052.
- INFARMED (2020). Farmácias Portuguesas. <https://www.infarmed.pt>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14 th ed.). Harlow, NJ:Prentice-Hall.
- 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.
- 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.
- Norman, R., Ramirez, R. (1993). Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.

- 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.
- 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.
- Polenske, K. (2004). Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. *Regional Studies*, 38(9), 1029-1043.
- Porter M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6 (2). doi: 10.4172/2162-6359.1000403
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43, 189–198d.
- Ritala, P., A. Golnam, and A. Wegmann. 2014. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management* 43 (2): 236–249.
- 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

- Winckler, N.C., Molinari, G.T. (2011). Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. Revista ADMpg Gestão Estratégica, 4(1).
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications : Design and Methods (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Zang, C., Zhou, H.(2019). The study of coopetition between public bus and bike sharing based on environmental protection. E3S Web of Conferences 136. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201913604015>

## **Anexos**

### **Anexo A - Guião da entrevista**

O meu nome é Anita 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, no caso aplicado à Farmácia comunitária, 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 no decorrer da entrevista poderá ser necessário tomar notas, para auxílio do investigador.
- A informação recolhida nesta entrevista é confidencial e utilizada somente 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 voluntaria, muito agradeço a sua participação e disponibilidade.

#### **Entrevistado (todos os entrevistados serão os CEO ou gestores da Farmácia):**

1. Qual é o seu nome e idade?
2. Há quanto tempo exerce o cargo de gestor, proprietário, direção técnica e/ou CEO?

#### **Contexto (breve descrição da Farmácia):**

3. Há quanto opera a Farmácia?
4. Há quanto tempo (anos) trabalha ou detém esta empresa?
5. Tem ideia de quantos concorrentes existem na sua zona de influência?
6. Do seu ponto de vista, quais são os principais concorrentes da Farmácia na sua zona de influência?
7. Tem relacionamentos (de negócio ou pessoais) com algum desses concorrentes?

#### **Relacionamento coopetição com um (ou dois) concorrente(s) (nomeados acima):**

1. Há quantos anos trabalha com esse concorrente?
2. Como é a sua relação com esse concorrente? Troca informações? Conversam sobre dificuldades comuns? Tentam arranjar soluções para problemas comuns? Pode exemplificar?
3. Houve mudanças durante esse relacionamento? Onde? Quando?
4. Elaborou um contrato com esse concorrente?
5. Acha que existe cooperação com esse concorrente? E competição? Dê exemplos.
6. Com que objetivo é que coopera? Considera essa cooperação “vital” para a Farmácia? Que tipo de benefício(s) troca com os seus concorrentes? Como é recompensado?
7. Está satisfeito com o seu relacionamento com esse concorrente? E com a recompensa que advém do relacionamento?
8. Que resultados tem a cooperação com esse concorrente? Melhora o serviço prestado? Pode exemplificar?
9. Acha que tem acesso a clientes que não teria caso operasse sozinho? Se sim. Consegue quantificar?
10. Já alguma vez cortou o relacionamento ou teve tensões ou conflitos com esse concorrente devido a divergências? Que divergências? O que originou essas divergências?
11. Quando ocorreram essas tensões/conflitos/divergências?
12. Para si, essas divergências conduziram a resultados positivos ou negativos? Porquê?
13. Pertence a algum grupo? Formal ou informal? Se sim, quais as razões que o levaram a ter ou pertencer ao grupo? Se não, quais os motivos que o levam a não ingressar num grupo?  
Para quem aderiu a um grupo:
14. Quando é que se iniciou o relacionamento com o grupo?
15. Porque motivo aderiu ao grupo? Vendas, compras, marketing, outras.
16. Há quantos anos trabalha com o grupo?
17. O concorrente acima considerado também faz parte desse grupo? Tem outros relacionamentos com concorrentes “diretos” que também são membros do mesmo grupo?

Muito obrigada mais uma vez pela sua disponibilidade, Anita Silva.

## Anexo B – Citações dos entrevistados

<b>Código</b>	<b>Citação</b>	<b>Fonte</b>
C1	“Tenho o Elcorte inglês e a <i>Auchan</i> como concorrentes indiretos.”	António
C2	“Tivemos relacionamentos com Farmácias concorrentes, inclusive já fizemos compras em conjunto.”	António
C3	“A cooperação com as outras Farmácias surge exatamente porque também gostava que elas o fizessem o mesmo comigo, o que me move para cooperar é a ética e o companheirismo.”	António
C4	“Atualmente com a Farmácia com quem coopero é um relacionamento de igual para igual, mas tivemos um relacionamento com outra Farmácia em que o relacionamento era desproporcional, e por isso mesmo já não cooperamos com essa Farmácia, aliás nós também fazíamos compras partilhadas com essa Farmácia, e cessamos todo o relacionamento.”	António
C5	“Tratava-se de um relacionamento desequilibrado e onde não havia transparência, na verdade existiram divergências porque não mostravam a mesma disponibilidade que eu.”	António
C6	“ Sentia que tinham o medicamento e não nos queriam emprestar, na verdade os comportamentos não mudaram.”	António
C7	“Todos estes relacionamentos são relacionamentos informais, sem contrato e existem por amizade ou por nos conhecermos, é baseado na confiança.”	António
C8	“ A Farmácia não está na minha zona de influência e por isso não trocamos outras informações só medicamentos.”	António
C9	“O facto de ser na minha zona de influência pode eventualmente minar o relacionamento, apesar de não querer fazer juízos de valor.”	António
C10	“A outra Farmácia desajustou o relacionamento talvez porque somos uma Farmácia de maior dimensão e com maior abastecimento, na minha opinião eles até tirariam maior partido do relacionamento, mas mesmo assim começaram a diminuir a disponibilidade.”	António
C11	“Através da cooperação conseguimos reter mais clientes, porque conseguimos medicamentos que naquele momento podemos não ter.”	António



C12	<p>“Cooperamos moderadamente e competimos pouco, não há muito competição mesmo em zonas geográficas semelhantes, isto porque, a Farmácia de uma maneira geral tem 99,5% de portfolio igual, para não dizer mais, normalmente a competição surge por razões internas, pelo atendimento, a Farmácia comunitária é um negócio de elevada fidelidade, onde a simpatia e a disponibilidade do balcão são muito importantes.”</p>	António
C13	<p>“As pessoas vão à Farmácia por razões resultantes do portfolio, abastecimento e por razões intrínsecas à própria equipa da Farmácia, quando digo que não competia com a outra Farmácia, refiro-me a que não existia competição no sentido de que uma pessoa ia a minha Farmácia porque ia encontrar produtos que não encontrava na outra, nós não competíamos por produtos, eventualmente, competíamos no atendimento.”</p>	António
C14	<p>“O relacionamento melhor que temos é com uma Farmácia a mais de 1Km de distância, por isso não competimos por clientes.”</p>	António
C15	<p>“A cooperação não está relacionada com a proximidade mas com a confiança que se foi mantendo, e pela aumento da disponibilidade que a Farmácia com a qual mantenho o relacionamento foi mostrando.”</p>	António
C16	<p>“Atualmente, o sector farmacêutico compete mais do que coopera, já estive claramente mais numa posição cooperante, nomeadamente porque houve uma mudança drástica e repentina das regras do mercado, mudança dos proprietários e dos jovens farmacêuticos que herdaram as Farmácias, e que perderam os valores da ética e da profissão, neste momento muitos colegas não têm problemas em beliscar os colegas.”</p>	António
C17	<p>“Houve uma mudança de paradigma em 2005 quando ocorreu a liberalização da propriedade, fixação das margens, a publicidade e a saída os MNSRM para os supermercados.”</p>	Maria
C18	<p>“Antigamente só procurávamos fidelizar os utentes ao balcão, não estávamos preocupados em competir mas sim em cooperar, cooperamos muito.”</p>	Maria
C19	<p>“Sempre me regi pelo o lema a união faz a força, na Farmácia não era muito diferente, cooperávamos para suprir uma necessidade do utente, para darmos resposta a quem precisava de um medicamento.”</p>	Maria

C20	“Hoje os colegas estão-se nas tintas para a cooperação e para a ética, acho que nem devem saber o código de ética da ordem dos farmacêuticos. Na minha opinião a Farmácia precisa de valores e de competência.”	Maria
C21	“Os meus relacionamentos eram feitos na confiança e na amizade, nós emprestavamos medicamentos e as outras Farmácias emprestavam-nos a nós, nunca me senti enganada, sempre tive boa reputação e toda a gente conhecia o que fiz e faço pela profissão.”	Maria
C22	“Hoje vejo muitas mudanças, antigamente, tínhamos quase todas o mesmo sortido, a mesma dimensão, o mesmo horário mas o Ministro veio mudar tudo, Farmácias de maiores dimensões, não querem cooperar nem respeitar horários, lutam por tudo.”	Maria
C23	“As Farmácias agora são agressivas dão descontos nos medicamentos para ter mais clientes e marcarem posição no mercado, colocam outdoors a dizer que estão abertas 24 horas.”	Maria
C24	“Os atritos nos relacionamentos resolviam-se na base da conversa, mas eu nem consigo lembrar-me de nenhum e estou no setor a 40 anos, eram outros tempos, mas se alguma coisa corria menos bem, conversávamos e resolvíamos as coisas.”	Maria
C25	“Os relacionamentos de empréstimo e de troca de experiência e conhecimento eram feitos na base da confiança e para aumentar a competência.”	Maria
C26	“ O sector precisava e precisa de avançar é fundamental a partilha de conhecimento e experiência para o mesmo evoluir e hoje até acho que os jovens não estão preocupados com isso.”	Maria
C27	“Os relacionamentos que eu tinha, mais concretamente 2, terminaram porque as Farmácias foram vendidas, e como disse anteriormente, os colegas mais jovens, não se preocupam em cooperar.”	Maria
C28	“Tenho relacionamentos com uma Farmácia com a qual coordeno os horários e empréstimos de produtos que não estejam esgotados ou rateados, e esse principio partiu de mutuo acordo, temos uma cooperação moderada.”	Carlos
C29	“Tenho uma relacionamento com uma Farmácia familiar com a qual troco todos os pontos, inclusive, os medicamentos esgotados ou rateados.”	Carlos

C30	“Os clientes são comuns com a Farmácia com a qual partilhamos medicamentos.”	Carlos
C31	“A relação é igual para igual e transparente o suficiente para não me sentir enganado, eles pagam com o mesmo produto, e o relacionamento é sempre ajustado.”	Carlos
C32	“Nunca tivemos atritos de maior, a nossa união começou porque nos juntamos para combater uma “parvoíce” que existia na altura nos serviços, desde essa altura mantivemos uma relação simpática e de cortesia.”	Carlos
C33	“ Com a minha irmã não há competição só cooperamos é família, com a outra Farmácia, coopero alguma coisa e competimos muito, os clientes são o mesmo e temos que competir.”	Carlos
C34	“A Farmácia mudou muito, sou do tempo, de os farmacêuticos não estarem presentes, com a mudança das margens e da liberalização dos preços e o aparecimento e <i>Mass Market</i> , começou a formar-se uma competição muito feroz.”	Carlos
C35	“A Farmácia devia evoluir para algo mais profissional, haver só uma central de compras, não ajuda, é importante, cooperarmos para servir o cliente, nos serviços, no marketing, é preciso uniformizar o processo, para fazermos frente ao <i>Mass Market</i> .”	Carlos
C36	“Enquanto o <i>Mass Market</i> não estiver interessado no medicamento, podemos brincar às Farmácias, e competimos uns com os outros, quando a dinâmica mudar, temos que aprender a cooperar outra vez.”	Carlos
C37	“ A concorrência indirecta mais próxima é uma <i>Well's</i> inserida dentro do Continente.”	José
C38	“Na minha zona de influência existem 5 Farmácias que são concorrentes diretos, uma já mudou de mãos, e hoje conheço quem a detém somente de nome, os restantes conheço os proprietários, e temos uma relação cordial”.	José
C39	“A Farmácia cresceu muito desde a mudança de instalações, não temos problemas de abastecimento, temos várias entregas por dia, e o nosso portefólio alargado atrai clientes, a localização é privilegiada, não nos podemos queixar.”	José

C40	“ Tenho dois relacionamentos com duas Farmácias, mas que não estão na minha zona de influência, surgiram da amizade que começamos na faculdade.”	José
C41	“ A partilha ocorre essencialmente sobre dúvidas do setor, troca de informações de horário, visão estratégica, formas de fidelizar clientes, e novas áreas de negócio que podem ser exploradas pelo sector como o e-commerce. Pedem-se ainda referências para prestadores de serviços externos, é uma partilha pontual mas justa.”	José
C42	“ Não temos quezílias porque a partilha é feita por amizade e confiança, e temos muita transparência no negócio.”	José
C43	“Claro que nos tempos que corre existe competição, a mesma é importante até para sobreviver, assim como o Marketing, antigamente nem se fala nisto e agora só se fala de Marketing, porque já se viu que faz falta ao negócio.”	José
C44	“ Na minha opinião a Farmácia compete muito mais agora do que antigamente, mas é normal isso acontecer, com as mudanças no setor.”	José
C45	“ A nova tendência é a formação de grupos é a forma de se ganhar visibilidade, a forma de se comprar bem, e tentar vender melhor.”	José
C46	“Nos meus relacionamentos e porque não estamos na mesma zona geográfica, creio que cooperamos moderadamente, não trocamos produtos, e entre nós quase que competimos por desporto, porque os clientes não são os mesmos, a competição mais aguçada só surge quando se partilham clientes.”	José
C47	“ A fidelização continua a depender do balcão, mas o sortido a gestão e o Marketing têm um papel de destaque para conseguir mais clientes, e claro fideliza-los.”	José