



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

BENEFÍCIOS E TENSÕES EM RELACIONAMENTOS DE
COOPETIÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA
PORTUGUESA

JOÃO PEDRO CARDOSO CRESPO

OUTUBRO - 2020

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

BENEFÍCIOS E TENSÕES EM RELACIONAMENTOS DE
COOPETIÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA
PORTUGUESA

JOÃO PEDRO CARDOSO CRESPO

ORIENTAÇÃO:

Professor Doutor José Manuel Novais de Magalhães
Santos

JÚRI:

Professor Doutor Nuno Joel Gaspar Fernandes Crespo
Professora Doutora Maria Cristina de Assis Sales Pinto
Baptista

OUTUBRO - 2020

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos os que de algum modo contribuíram para a realização desta dissertação. Assim sendo, não poderei deixar de agradecer aos que tornaram este feito possível.

Em primeiro lugar, devo um forte agradecimento ao meu orientador, o Professor Doutor José Novais Santos que protagonizou um papel fundamental no desenvolvimento do estudo, desde a sua disponibilidade e prontidão ao conhecimento da indústria sobre a qual a dissertação foi desenvolvida.

Agradeço também à minha família, nomeadamente pais e irmã que sempre me apoiaram em todas as fases do meu percurso académico e estiveram a meu lado em todos os desafios.

Um sentido obrigado à minha namorada, que me apoia incondicionalmente todos os dias e me suporta na busca por cada objetivo que estabeleço.

Devo ainda um agradecimento aos meus colegas de mestrado com quem realizei muitos dos trabalhos e com quem houve uma ajuda mútua muito importante. Obrigado Beatriz, Gonçalo e José!

Um especial agradecimento aos entrevistados e às entidades que representam, pela sua disponibilidade, simpatia e partilha de conhecimento.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento às empresas nas quais trabalhei durante o mestrado, pela sua flexibilidade e compreensão.

Resumo

A globalização acentua a competitividade entre empresas, que sentem a necessidade de encontrar meios alternativos de se estabelecerem no mercado. Os relacionamentos são atualmente percebidos como um dos métodos adotados pelas empresas para aceder a recursos que não possuem. Esta ideia tem vindo a ser disseminada na literatura sobre a temática das interações entre empresas. No entanto, é possível constatar que os estudos direcionadas aos relacionamentos entre empresas concorrentes, denominados relacionamentos cooperativos, são em menor número. Estes relacionamentos envolvem ambas as dimensões competitiva e cooperativa, em simultâneo.

A presente dissertação tem como principal intenção estudar relacionamentos cooperativos na indústria farmacêutica em Portugal, procurando identificar os benefícios, tensões e instrumentos de gestão das tensões nos relacionamentos de cooperação. Este estudo descrito-explanatório segue uma estratégia de estudo de caso múltiplo. Os cinco estudos de caso incidem sobre cinco empresas da Indústria Farmacêutica Portuguesa (IFP) que participam no Projeto ISO promovido pelo INFARMED. Estes casos são baseados em entrevistas semiestruturadas em profundidade aos representantes da área de compras e aprovisionamento de cada uma das empresas. A análise dos resultados permite uma compreensão mais vasta da temática dos benefícios e tensões dos relacionamentos cooperativos. Em suma, a investigação permitiu identificar os benefícios decorrentes dos relacionamentos de cooperação, nos quais as empresas estabelecem objetivos comuns e contribuem mutuamente para a geração de valor. No entanto, neste tipo de relacionamento surgem também tensões que são geridas pelas empresas integrantes da parceria.

Palavras-chave: relacionamentos, cooperação, indústria farmacêutica, benefícios, tensões, gestão de tensões.

Abstract

Globalization accentuates competitiveness among companies, which feel the need to find alternative means of establishing themselves in the market. Relationships are currently perceived as one of the methods adopted by companies to access resources they do not have. This idea has been disseminated in the literature on the subject of interactions between companies. However, it is possible to verify that the studies directed to the relationships between competing companies, called coepetitive relationships, are in lesser number. These relationships involve both competitive and cooperative dimensions simultaneously.

The main intention of this dissertation is to study coepetitive relationships in the pharmaceutical industry in Portugal, seeking to identify the benefits, tensions and tools for managing tensions in coepetitive relationships. This descriptive-explanatory study follows a multiple case study strategy. The five case studies focus on five companies in the Portuguese Pharmaceutical Industry (IFP) that participate in the ISO Project promoted by INFARMED. These cases are based on semi-structured in-depth interviews with representatives of the purchasing and procurement area of each of the companies. The analysis of the results allows a wider understanding of the benefits and tensions of cooperative relationships. In short, the investigation allowed identifying the benefits arising from the coepetition relationships, in which the companies establish common objectives and mutually contribute to the generation of value. However, in this type of relationship tensions also arise that are managed by the companies that are part of the partnership.

Keywords: relationships, coepetition, pharmaceutical industry, benefits, tensions, tension management.

Índice

1	Introdução.....	1
2	Revisão de Literatura	2
2.1	Redes de Relacionamentos	3
2.2	Relacionamentos em Contexto Horizontal.....	4
2.3	Tensões em Coopetição	6
3	Quadro Conceptual.....	10
4	Metodologia	12
4.1	Abordagem metodológica	13
4.2	Amostragem e métodos de recolha de dados	14
4.3	Análise dos dados e critérios de qualidade.....	15
5	Estudos de caso	15
5.1	Empresa A/Entrevistado 1	16
5.2	Empresa B/Entrevistado 2	19
5.3	Empresa C/Entrevistado 3	23
5.4	Empresa D/Entrevistado 4.....	26
5.5	Empresa E/Entrevistado 5	29
6	Análise de Resultados	31
6.1	Empresa A	31
6.2	Empresa B	32
6.3	Empresa C	33
6.4	Empresa D	33
6.5	Empresa E.....	34
6.6	Análise cross-case	34

7	Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação	36
7.1	Conclusões.....	36
7.2	Limitações do estudo e sugestões de investigação	37
	Referências Bibliográficas.....	39
	Anexos.....	41

Índice de Figuras

Figura 1	- Modelo Conceptual.....	12
----------	--------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela I	- Caracterização da amostra	14
----------	-----------------------------------	----

1 Introdução

Na atuação das empresas, os relacionamentos estabelecidos entre estas são da maior importância permitindo o acesso e o desenvolvimento de recursos. A existência de relacionamentos que combinam simultaneamente as componentes de cooperação e competição é uma tendência, embora coexistam duas lógicas contraditórias (Le Roy *et al*, 2015). A presença simultânea de cooperação e competição nestes relacionamentos é designada de coopetição. Por forma a fazer face às constantes alterações e evolução dos mercados, as empresas adotam estratégias que incluem a união de esforços com outros atores da rede, nomeadamente, concorrentes. Os objetivos destes relacionamentos passam pela redução de incertezas e riscos, ganhos de eficiência e criação de valor (Le Roy *et al*, 2015; Pellegrin-Boucher *et al*, 2018).

Diferentes tipos de relacionamentos organizacionais são identificados na literatura como a coexistência, a cooperação, a competição e a coopetição. No entanto, é evidente que os *trade-offs* entre cooperação/harmonia e competição/conflito nas diferentes vertentes dos relacionamentos têm naturezas e resultados diferentes (Bengtsson & Kock, 1999). A presente investigação dá maior ênfase aos relacionamentos de coopetição, sendo estes os mais exigentes entre os relacionamentos horizontais, por se desenvolverem sob duas lógicas de interação opostas. Embora a combinação destas duas dimensões seja uma fonte de criação de valor, originam-se tensões no seio dos relacionamentos cooperativos (Fang *et al*, 2011). Estas tensões surgem a diferentes níveis, sejam eles individuais, intraorganizacionais ou interorganizacionais (Tidström, 2014). Diferentes tipos de tensões são identificados na literatura: a clareza dos papéis a desempenhar, a partilha de conhecimento, o oportunismo, o poder e dependência das partes, entre outros.

Apesar de não ser possível eliminar por completo estas tensões, as empresas devem ser capazes de as gerir de modo a que os resultados obtidos sejam os mais benéficos possível, de preferência para todas as partes envolvidas. Nesse sentido, surgem três correntes de pensamento no que respeita à gestão das tensões em coopetição – separação organizacional, integração e cogestão (Le Roy *et al*, 2015; Pellegrin-Boucher *et al*, 2018). Alguns autores defendem o princípio da separação organizacional, devido à incapacidade de os indivíduos gerirem a dualidade da coopetição (Pellegrin-Boucher *et al*, 2018). O princípio da integração como estilo de gestão das tensões sugere que os indivíduos devem integrar individualmente o paradoxo da coopetição. Por último, Le Roy *et al* (2015) apresentam o princípio da cogestão, que passa pela combinação dos dois métodos anteriores. Embora tenham sido já realizados estudos sobre a

coopetição e as tensões associadas a estes relacionamentos, o modo como estas são geridas é ainda objeto de alguma controvérsia na literatura. Segundo Raza-Ullah *et al* (2014), pouco se sabe ainda sobre os paradoxos e tensões interorganizacionais geradas. Quanto aos princípios de gestão de tensões, Le Roy *et al* (2015) defendem que o princípio da integração apresenta limitações ao nível individual e a separação pode levantar questões ao nível intra e interorganizational, pelo que tais princípios devem continuar a ser estudados.

A presente dissertação incide sobre o setor da indústria farmacêutica em Portugal. Assim como em muitos outros setores, na indústria farmacêutica são estabelecidos relacionamentos de coopetição entre os diferentes atores, sejam estes dedicados à I&D ou ao acesso a cadeias de abastecimento melhoradas. Em particular, na Indústria Farmacêutica Portuguesa, foram identificadas parcerias que envolvem várias empresas concorrentes. A escassez de estudos que relacionem os benefícios, as tensões cooperativas e o modo como as mesmas são geridas neste setor sustenta o seguinte problema de investigação: compreender os benefícios, as tensões e a sua gestão em relacionamentos de coopetição na Indústria Farmacêutica Portuguesa. Com base no problema de investigação, elaboram-se três questões de investigação: (1) Que benefícios resultam dos relacionamentos cooperativos? (2) Que tipos de tensões existem nos relacionamentos cooperativos? (3) Como são geridas as tensões existentes nos relacionamentos cooperativos?

A dissertação apresentada é composta por sete capítulos. Inicia com um capítulo de introdução. Seguidamente, o capítulo é dedicado à revisão de literatura, que permite a contextualização dos temas de redes de relacionamento, tipos de relacionamentos horizontais, coopetição e por fim, as tensões neste tipo de relacionamentos e a sua gestão. No terceiro capítulo, é exposto o modelo conceptual utilizado. O capítulo 4 apresenta a metodologia, clarificando o propósito e processo da investigação. Logo após, é apresentado o contexto do relacionamento em investigação e descritos os estudos de caso. No sexto capítulo, procede-se à análise dos dados recolhidos, nas óticas *within* e *cross-case*. Por fim, são demonstradas as conclusões da investigação, o seu contributo, as limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

2 Revisão de Literatura

O presente capítulo apresenta definições de relacionamentos empresariais e redes, assim como de relacionamentos cooperativos e as tensões que surgem entre as partes envolvidas nos mesmos.

2.1 *Redes de Relacionamentos*

O entendimento da natureza dos relacionamentos interorganizacionais está intimamente relacionado com as redes de negócios e com os processos específicos que incitam a mudança nestas mesmas redes. Håkansson & Snehota (1995) e Beitelspacher *et al* (2018) definem os relacionamentos como o resultado de um processo de interação no qual foram estabelecidas conexões entre duas ou mais partes, gerando orientação mútua e compromisso, permitindo trocas contínuas de recursos, com a perspectiva de manutenção futura.

Durante os anos noventa, foi dada uma crescente importância aos relacionamentos por parte de investigadores de diferentes áreas de estudo. Em marketing, é possível afirmar que a gestão de relacionamentos tem vindo a opor-se ao marketing transaccional, assumindo-se dois pressupostos. O primeiro é que as interações atuais estão relacionadas com interações anteriores e futuras entre as contrapartes. O segundo pressuposto é que as contrapartes se tornam interdependentes ao longo do tempo, com o decorrer de diferentes interações. Aliada a esta temática, surge a noção de interdependência e o modo como esta afeta as ações de determinado ator, suportando a tomada de decisão (McLoughlin & Horan, 2000). O conceito de interdependência surge intimamente associado aos relacionamentos. Paradoxalmente, os relacionamentos resultam da interdependência e são simultaneamente, uma ferramenta para lidar com a própria interdependência. A interdependência é, no entendimento dos autores, uma das características dos relacionamentos, representando de forma paradigmática, uma origem de oportunidades e um constrangimento ao comportamento das partes envolvidas. Ratajczak-Mrozek (2017) defende que o estado atual de um relacionamento é o resultado das interações anteriores entre os atores.

No que respeita às redes de negócio, estas são definidas como uma estrutura onde são realizados diferentes tipos de atividades de negócio, levadas a cabo por um conjunto de atores conectados através de interações estabelecidas entre os mesmos (Holmlund & Törnroos, 1997; Håkansson & Ford, 2002). Para um melhor entendimento das redes de relacionamentos, é necessário fazer a distinção entre dois tipos de contexto: horizontal – relacionamentos estabelecidos entre empresas concorrentes – e vertical – relacionamentos existentes entre clientes e fornecedores (Bengtsson & Kock, 1999).

Adicionalmente, Holmlund & Törnroos (1997) identificam algumas características tipicamente observáveis nos relacionamentos de negócio, como a mutualidade, o carácter de longo-prazo, a natureza do processo e a dependência de contexto. O grau de mutualidade

encontra-se intimamente relacionado com a confiança, comprometimento das partes e simetria, na medida em que os relacionamentos são equilibrados, não havendo nenhuma das partes com controlo absoluto do relacionamento. Em relacionamentos de longo-prazo, a mutualidade está associada à adaptação e institucionalização das partes envolvidas e permite avaliar a qualidade do relacionamento (Ratajczak-Mrozek, 2017).

Quanto ao carácter de longo-prazo, esta é uma das características do desenvolvimento dos relacionamentos de negócio que considera o tempo como um fator relacional. A continuidade dos relacionamentos reflete a força da utilização dos efeitos de aprendizagem em benefício mútuo. Esta força cresce gradualmente, à medida que são realizados investimentos pelas contrapartes e se torna mais dispendioso abdicar do relacionamento criado. À semelhança de Holmlund & Törnroos (1997), Ratajczak-Mrozek (2017) menciona a expectativa de continuidade do relacionamento, o que implica o carácter de longo-prazo. Este autor alerta ainda para o facto de as oportunidades de mercado muito importantes ou alterações noutros relacionamentos poderem conduzir à rescisão dos relacionamentos. Sendo compostas por diferentes interações, os relacionamentos de negócio são bastante dinâmicos, caracterizados pelas constantes mudanças e adaptações geradas pela procura de benefícios – potencial de utilização. Estes fatores encontram-se relacionados com a natureza do processo. Por fim, Holmlund & Törnroos (1997) identificam a dependência de contexto como outra das características dos relacionamentos de negócio. Esta característica relaciona-se com o facto de as ações e os resultados económicos e sociais serem influenciados pelos relacionamentos diádicos dos atores e pela estrutura da própria rede de relacionamentos. O ambiente no qual o relacionamento se desenvolve afeta e é afetado pelas interações entre dois atores específicos, numa atmosfera específica (Ratajczak-Mrozek, 2017). Atmosfera esta que é determinada pela estrutura, a posição e o dinamismo do mercado.

2.2 Relacionamentos em Contexto Horizontal

Dacin *et al* (2007), suportados em diversos autores, referem que as alianças estratégicas têm como principais vantagens, a entrada em novos mercados, o crescente poder de mercado, a renovação estratégica, a obtenção de economias de escala, entre outros. Pellegrin-Boucher *et al* (2018) mencionam que os relacionamentos coopetitivos permitem que as empresas beneficiem de economias de escala, acedam a recursos estratégicos e criem sinergias organizacionais. Por sua vez, Le Roy *et al* (2015) identificam os desafios tecnológicos, nomeadamente a redução do

ciclo de vida dos produtos e a convergência de diferentes tecnologias, como motivadores da adoção de estratégias cooperativas.

Apesar de ser possível encontrar semelhanças entre os relacionamentos verticais e horizontais, estes são em muitos aspetos, tipos de relacionamentos totalmente diferentes. Santos & Baptista (2014) referem que, embora os relacionamentos mais comuns sejam aqueles entre clientes e fornecedores, em segundo lugar surgem os relacionamentos em contexto horizontal, isto é, entre empresas concorrentes, mais difíceis de identificar pela carência de transação económica. Se por um lado, os concorrentes competem de forma a efetivar a própria rede, por outro, existe uma procura pela cooperação, para que seja possível que a criação de laços entre as partes lhes permita conhecer-se mutuamente (Bengtsson & Kock, 1999).

Bengtsson & Kock (1999) adaptaram a investigação realizada por Easton & Araujo (1992) e Easton *et al* (1993). Enquanto os últimos autores identificaram cinco tipos de relacionamentos horizontais, Bengtsson & Kock (1999) analisam a natureza dos relacionamentos entre concorrentes e identificam quatro tipos, com base no *trade-off* existente entre cooperação e competição. Desta forma, os tipos de relacionamentos entre concorrentes identificados são: coexistência, cooperação, competição e coopetição. As principais particularidades da coexistência traduzem-se nas transações de informação e sociais, na ausência de transações económicas, numa reduzida interação entre concorrentes e na existência de um ator dominante na rede. Neste caso, os concorrentes têm os seus nichos de mercado estabelecidos. Importa ainda referir que existe um grande distanciamento entre concorrentes, que se deve a fatores psicológicos. Apesar de não haver um diálogo sobre o modo de atuação de cada ator, os níveis de confiança são elevados e informais, assim como as normas. Contudo, estes relacionamentos não são definitivos, uma vez que os posicionamentos dos concorrentes podem ser conflituosos (Bengtsson *et al*, 2003).

Em relacionamentos de pura cooperação, verificam-se comumente transações de negócio, informação e sociais. Poderão existir acordos formais de cooperação, formando alianças estratégicas ou outras parcerias, havendo ainda espaço para acordos informais, baseados em normas sociais e confiança. Estes acordos formais e informais permitem uma distribuição do poder e da dependência entre os concorrentes, mitigando o risco de haver conflitos e criando oportunidades para alcançar objetivos mútuos. Embora exista cooperação, a atitude competitiva entre as partes mantém-se. A raridade dos conflitos deve-se ainda à prevalência de objetivos comuns entre os atores e à proximidade decorrente de fatores funcionais e psicológicos.

Bengtsson & Kock (1999) identificam um terceiro tipo relacionamento entre concorrentes - a competição. Este é um processo interativo onde as percepções e experiências dos indivíduos e das empresas influenciam as ações e as interações entre os atores. Um ambiente de competição tipifica-se por padrões reativos entre os concorrentes, uma vez que perante o lançamento de uma nova de linha de produtos, existe uma tendência de acompanhamento por parte dos outros concorrentes. O poder e a dependência encontram-se equitativamente distribuídos, com base nas posições de cada ator na rede e as interações são simples e diretas. À semelhança dos relacionamentos de coexistência, os concorrentes estabelecem os seus objetivos de forma independente, embora as normas da rede sejam aceites e adotadas de forma informal. Neste tipo de relacionamentos, o ganho de um dos atores implica a perda de um outro, dado que se trata de um *zero-sum game*.

Os relacionamentos de coopetição são relacionamentos horizontais que apresentam duas lógicas de interação. Le Roy *et al* (2015) definem coopetição como o relacionamento diádico que combina simultaneamente duas dimensões contrárias, sendo elas a cooperação e a competição. Por um lado, a cooperação, na medida em que existe uma intenção de ter acesso a recursos externos como o *know-how*, investimento ou outros ativos e por outro, a competição, na qual o objetivo das empresas é a criação de uma vantagem competitiva perante o outro concorrente (Bengtsson *et al*, 2003). O tipo de transações presentes neste tipo de relacionamentos vai desde as económicas às não económicas. As tensões em coopetição são explicadas em maior detalhe nas secções que se seguem.

2.3 Tensões em Coopetição

Embora a coopetição seja uma fonte de valor, originam-se tensões através da combinação de duas dimensões opostas, a cooperação e a competição. Fang *et al* (2011) definem tensão como duas forças coexistentes e contraditórias com objetivos incompatíveis e que têm o potencial de quebrar parcerias, sendo frequentemente causas do agravamento das mesmas. Tidström (2014) refere que as tensões nos relacionamentos de coopetição surgem a diferentes níveis, sendo eles: individual, intraorganizacional e interorganizacional. Ao nível individual, diversas razões justificam o surgimento de tensões cooperativas. Entre elas, o equilíbrio psicológico dos indivíduos envolvidos num projeto de coopetição, que pode ser afetado devido à complexidade de balancear a estratégia individual e colaborativa. Este tipo de tensão relaciona-se com a questão do papel a desempenhar. Nesta situação, os indivíduos podem duvidar do seu papel enquanto colaboradores da sua empresa e ao mesmo tempo, parte

integrante da cooperação com um concorrente (Le Roy *et al*, 2015). Embora cada indivíduo perceba o paradoxo da coopetição de forma diferente, as emoções experienciadas produzem-se e manifestam-se coletivamente. O resultado da agregação das tensões ao nível individual resulta em tensões intra e interorganizacionais (Raza-Ullah *et al*, 2014). As tensões existentes entre diferentes unidades de negócio, colaboradores que se encontram integrados em projetos de coopetição e aqueles que exercem funções alocadas apenas à sua entidade, constituem fontes de tensão ao nível intraorganizacional (Le Roy *et al*, 2015). Raza-Ullah *et al* (2014) defendem que, apesar de existir um sentimento de ambivalência emocional a nível individual, esta sensação é espelhada também ao nível da organização. Por último, Tidström (2014) e Le Roy *et al* (2015) tratam o dilema entre a criação de valor comum ou apropriação do valor criado, o risco de transferência de informação confidencial ou a imitação tecnológica como tensões ao nível interorganizacional. Neste âmbito, estas tensões surgem também devido ao nível de comprometimento e distanciamento entre as partes envolvidas (Bengtsson & Kock, 1999).

2.3.1 Tipos de Tensões

Segundo Tidström (2014), os diferentes níveis de cooperação e competição e outras questões subjacentes não determinam por si só, as tensões. A autora acrescenta que a força da cooperação e da competição se relaciona com os graus de complementaridade, confiança e força dos laços, sendo que a cooperação contribui positivamente e a competição negativamente.

Diferentes tipos de tensões são identificados na literatura sobre esta temática. Estas tensões podem ou não ter lugar em simultâneo. Em seguida, encontram-se descritos os tipos de tensões identificados na literatura. Os papéis a desempenhar pelas partes surgem como o primeiro tipo de tensão nos relacionamentos de coopetição, originada pela tensão primária entre a orientação cooperativa ou competitiva. Segundo Bengtsson & Kock (2015), a falta de clareza dos papéis atribuídos aos indivíduos pode explicar o surgimento de tensões interorganizacionais e intraorganizacionais, embora surjam inicialmente ao nível individual. Entende-se necessária a criação de ferramentas e estratégias que permitam aos indivíduos gerir estes conflitos de modo a manterem o seu foco nos objetivos comuns do relacionamento.

Em segundo lugar, surgem as tensões relacionadas com o conhecimento, por este se tratar de uma fonte de vantagem competitiva. Porém, num relacionamento coopetitivo, a partilha de conhecimento contribui para a geração de valor para as partes envolvidas, criando sinergias das quais as empresas parceiras podem beneficiar. Segundo Tsai (2002), a vertente cooperativa da partilha de conhecimento permite a utilização do mesmo na busca por objetivos comuns. Em

termos competitivos, surge como meio de estabelecer uma vantagem competitiva, por forma a superar os concorrentes, não considerando o benefício mútuo do relacionamento (Morris *et al*, 2007). Uma das formas de gerir o conhecimento partilhado poderá passar pelo estabelecimento de regras entre as partes.

O terceiro tipo de tensão reside no poder e dependência entre as partes. Na prática, uma das partes poderá exercer o seu poder como meio de forçar a outra a agir de um determinado modo, que beneficie a primeira. De acordo com Osarenkhoe (2010), este fator está relacionado com o tamanho das empresas, sendo que uma empresa mais pequena pode tornar-se dependente de uma maior. A dependência de recursos levará a um desequilíbrio no relacionamento. Em ambiente coopetitivo, tal acontecimento pode traduzir-se na perda da vantagem competitiva gerada pelo relacionamento.

Por fim, Tidström (2014) identifica as situações oportunistas como outro tipo de tensão interorganizacional em relacionamentos coopetitivos. Estas situações verificam-se quando uma das partes tira partido da outra contra o interesse da mesma. O acesso e cópia das competências nucleares por parte de um dos intervenientes é apenas um exemplo destes casos. Perante a perceção de ameaça, a componente competitiva do relacionamento poderá prevalecer, originando tensões no relacionamento. Segundo Tjosvold *et al* (2010), o oportunismo é uma possibilidade entre parceiros, devido aos impulsos naturais de autobeneficiação e à incapacidade de as pessoas trabalharem em prol de uma meta comum.

Perante os tipos de tensões passíveis de surgir num relacionamento de coopetição, revela-se de elevada pertinência, a discussão de como devem ser geridas estas tensões, de forma a garantir o sucesso da interação entre as partes. Na secção seguinte, discutem-se os estilos de gestão a adotar e os resultados dos mesmos.

2.3.2 Gestão de Tensões

Na sua generalidade, as tensões representam o lado negativo dos relacionamentos, denotado em primeiro lugar, ao nível da gestão de topo (Pellegrin-Boucher *et al*, 2018). Contudo, os resultados das tensões podem ser negativos, positivos ou mistos, dependendo do tipo de gestão aplicado. As tensões são geradas pela coopetitividade e não é possível eliminá-las totalmente, pelo que as instituições devem ser capazes de as gerir de modo a que os resultados obtidos sejam os mais benéficos possível, de preferência para todas as partes envolvidas (relacionamento *win-win*). Conforme mencionado anteriormente, embora este tipo de relacionamentos permita o acesso a recursos estratégicos e sinergias interorganizacionais, as

partes envolvidas expõe-se a riscos como a perda de soberania ou a fuga de informação. A temática da gestão das tensões em coopetição tem sido alvo de vários estudos, que deram origem a três correntes de pensamento (Pellegrin-Boucher *et al*, 2018).

A primeira sugestão apresentada na literatura como modo de gestão das tensões em coopetição passa pelo princípio da separação organizacional entre competição e cooperação. Esta abordagem deve-se à incapacidade de os indivíduos gerirem a dualidade da coopetição, sendo necessário que as empresas criem uma separação entre as atividades dedicadas à competição e aquelas dedicadas à cooperação. Esta separação pode ser realizada por dois métodos (Pellegrin-Boucher *et al*, 2018). O primeiro método passa pela especificação de uma unidade funcional responsável pela colaboração e outra dedicada à manutenção da competição. A outra solução passa pela cooperação com um concorrente num determinado leque de produtos e a adoção de competição pura nos restantes mercados.

Em segundo lugar, surge a corrente da integração como estilo de gestão das tensões. Neste caso, os colaboradores devem integrar individualmente o paradoxo da coopetição. Pellegrin-Boucher *et al* (2018) não o consideram um método eficaz, uma vez que dá origem a tensões individuais e intraorganizacionais. A falta de compreensão do papel dos colegas em funções de cooperação pode levar a conflitos internos e suspeição. A solução poderá passar pelo conhecimento generalizado da estratégia da empresa. Enquanto o princípio da separação se relaciona com o *design* organizacional, a integração manifesta-se ao nível individual.

Le Roy *et al* (2015) apresentam uma outra solução para a gestão das tensões que passa pela combinação dos dois métodos supramencionados, sendo-lhe dado o nome de princípio da cogestão. Os autores identificaram a existência de Equipas de Projeto Coopetitivo (CPTs) nos grupos de trabalho, o que permitiu a identificação de estratégias de cogestão. Estas estratégias procuram combinar os princípios de separação e integração. Estas equipas consistem na agregação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros de dois concorrentes numa equipa de projeto única, separada das organizações e dedicada a um objetivo comum. Em termos de governação, a sua estrutura é mista, sendo partilhada por membros de ambas as empresas.

Ao nível da gestão de tensões em relacionamentos de coopetição, Tidström (2014) identifica dois grandes pilares, sendo estes as questões subjacentes à natureza do relacionamento e os diferentes estilos de gestão das tensões. No que respeita às questões subjacentes à natureza do relacionamento, a similaridade cultural e processual entre as partes facilita a criação de sinergias e a cooperação mais próxima. No entanto, empresas similares tendem a focar-se em segmentos

de mercado semelhantes, o que pode originar conflitos no relacionamento. Por sua vez, a confiança surge novamente como um fator importante para o sucesso do relacionamento, permitindo uma melhoria da partilha de informação, conhecimento e recursos. Na perspectiva das organizações, a confiança é especialmente relevante no que respeita ao equilíbrio entre os interesses próprios e mútuos. Ao nível do ator individual, Tidström (2014) defende que as relações interpessoais contribuem para a geração de confiança e redução de comportamentos oportunistas. O compromisso é outra das questões subjacentes elencadas por Tidström (2014), estando relacionado com a dedicação das partes e a responsabilidade assumida pelas mesmas.

Quanto aos diferentes estilos de gestão identificados por Tidström (2014), estes baseiam-se num modelo de Thomas & Kilmann (1974) que inclui os seguintes estilos: colaboração, competição, comprometimento, prevenção e aceitação. A colaboração implica a procura por um resultado ótimo que satisfaça todas as partes através de novas soluções para as necessidades dos atores e da própria rede. Relacionado com resultados *win-lose*, surge a competição, que embora tenha uma conotação negativa, pode ser aconselhável em situações em que o conflito interpessoal é reduzido e o conflito de tarefas é grande. No que respeita ao comprometimento, refere-se a situações em que as partes cedem e tomam decisões mutuamente aceitáveis. Esta estratégia pode ser eficiente em situações em que a colaboração falhou. Quando as partes revelam pouco interesse pelo relacionamento e pela cooperação, adotam o estilo de prevenção, negando e suprimindo a tensão. Trata-se de um estilo de gestão de tensões passivo e pouco frequente. Por último, existem situações em que é dada primazia ao benefício da outra parte em detrimento do próprio bem-estar. A este estilo de gestão dá-se o nome de aceitação e é aconselhável em situações não críticas nas quais se pretende a redução ou eliminação de conflitos interpessoais. Independentemente do estilo de gestão adotado, inúmeros fatores contribuem para o resultado da tensão. Por isso, não é possível identificar um estilo que garanta resultados positivos.

3 Quadro Conceptual

Como apresentado ao longo do capítulo anterior, os relacionamentos de coopetição são bastante exigentes, na medida em que os concorrentes se relacionam sob duas lógicas de interação (cooperação e competição). Além dos benefícios referidos por Dacin *et al* (2007) e Pellegrin-Boucher *et al* (2018), Tidström (2014) identifica tensões geradas a diferentes níveis (individual, intraorganizacional e interorganizacional). Para além de se manifestarem a níveis distintos, é possível distinguir igualmente diferentes tipos de tensões, desde o papel a

desempenhar ao oportunismo, passando pela partilha e apropriação de conhecimento, poder e dependência. Embora não seja possível eliminar as tensões por completo, Pellegrin-Boucher *et al* (2018) e Tidström (2014) identificam algumas abordagens que as empresas poderão adotar na gestão das tensões nos relacionamentos de coopetição.

No presente estudo, são tratados temas como os relacionamentos de coopetição, os seus benefícios, os tipos de tensão gerados, os níveis aos quais surgem estas tensões e os instrumentos de gestão de tensões adotados. Como previamente enunciado, o problema de investigação associado à presente monografia consiste em compreender quais os benefícios resultantes de relacionamentos de coopetição e de que modo são geridas as tensões em relacionamentos de coopetição na Indústria Farmacêutica Portuguesa. De modo a dar uma resposta ao problema de investigação, foram estabelecidas três questões de investigação.

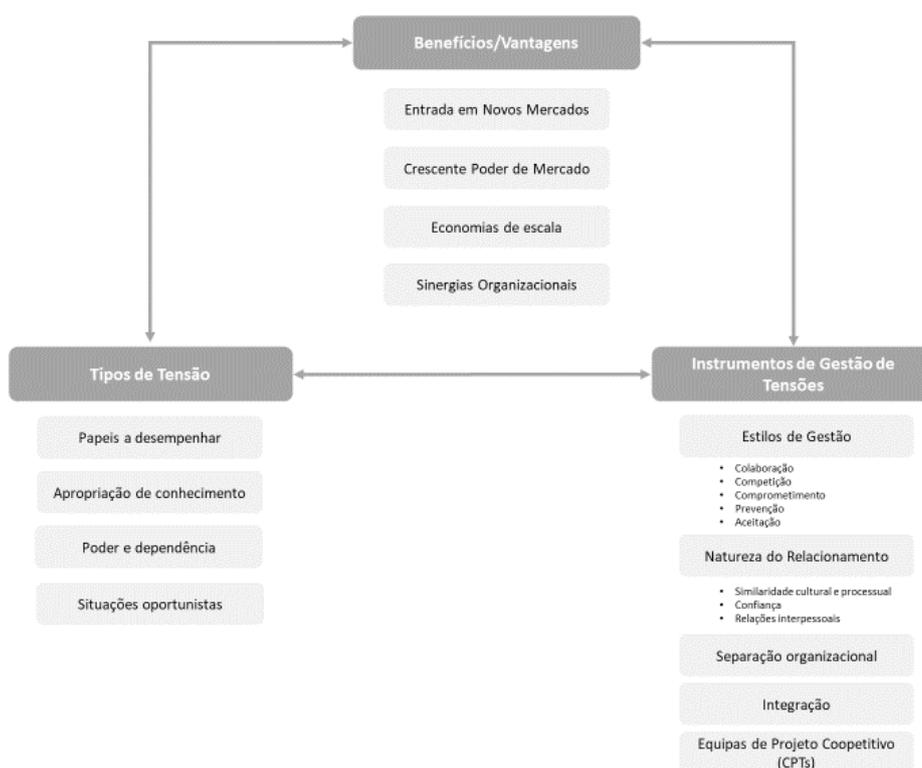
A primeira questão de investigação procura identificar quais os benefícios originados pelos relacionamentos de coopetição entre empresas da IFP. Dacin *et al* (2007) e Pellegrin-Boucher *et al* (2018) identificam a entrada em novos mercados, o crescente poder de mercado, a renovação estratégica, a obtenção de economias de escala, o acesso a recursos estratégicos e geração de sinergias organizacionais como os principais benefícios dos relacionamentos cooperativos.

Num segundo momento, a questão de investigação que se coloca tem como objetivo a identificação dos tipos de tensões que surgem em relacionamentos cooperativos entre empresas da IFP. Bengtsson & Kock (2015) identificam a dificuldade na definição dos papéis a desempenhar como um dos tipos de tensão nos relacionamentos de coopetição. Por sua vez, Tsai (2002) avança com a conflitualidade entre as vertentes cooperativa e competitiva da partilha de conhecimento, uma vez que sua apropriação constitui um entrave ao benefício mútuo do relacionamento. O terceiro tipo de tensão, abordado por Osarenkhoe (2010), surge relacionado com o poder e dependência entre as partes, cujo desequilíbrio poderá levar a uma perda da vantagem competitiva. Por último, as tensões em coopetição podem ser originadas por situações oportunistas protagonizadas pelas partes, como tratado por Tidström (2014) e Tjosvold *et al* (2010).

Após a definição dos diferentes tipos de tensões, importa compreender quais os instrumentos utilizados pelas empresas da IFP na gestão das tensões. Pellegrin-Boucher *et al* (2018) identificam dois grandes princípios de gestão de tensões – separação organizacional e integração. A separação organizacional pode colocar-se em prática através da especificação de

uma unidade funcional alocada à cooperação ou pela definição de um determinado leque de produtos em que os concorrentes cooperam. Quanto à integração, consiste na aceitação do paradoxo da coopetição por parte dos indivíduos. Enquanto o princípio da separação se relaciona com o design da organização, a integração revela-se ao nível individual. Uma outra solução que consiste na combinação dos dois princípios apresentados, introduzida por Le Roy *et al* (2015), denominada de Equipas de Projeto Coopetitivo (CPTs), instrumento prático da estratégia de cogestão. Este instrumento consiste na incorporação dos recursos de dois concorrentes numa só equipa de projeto. Adicionalmente, Tidström (2014) considera que a própria natureza do relacionamento também exerce influência na gestão das tensões, sendo pela similaridade cultural e processual, pela confiança existente entre as partes ou pelas relações interpessoais. Baseado num modelo de Thomas & Kilmann (1974), Tidström (2014) identifica ainda quatro estilos de gestão de tensões – colaboração, competição, comprometimento, prevenção e aceitação.

Figura 1 - Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

4 Metodologia

O presente capítulo descreve o modo como a investigação foi conduzida, apresentando a filosofia de pesquisa, a abordagem adotada, o objeto de estudo e a estratégia utilizada.

4.1 *Abordagem metodológica*

De acordo com Saunders *et al* (2009, p. 109), as diferentes filosofias de pesquisa são “melhores” ou “piores”, consoante as questões de investigação do estudo em causa. A perspetiva interpretativista é apropriada em casos de pesquisas no campo do comportamento organizacional (Saunders *et al*, 2009, p. 116). Uma vez que os relacionamentos de negócio são resultado de um conjunto de circunstâncias protagonizadas por indivíduos e por isso, são complexos e únicos, a filosofia de investigação adotada neste estudo foi a interpretativista. Pretende-se compreender qual a visão dos indivíduos e empresas entrevistadas quanto ao ambiente que os rodeia. Numa perspetiva subjetivista, as diferentes interpretações dos atores sociais afetam as suas ações e a natureza das suas interações sociais, gerando fenómenos sociais. Por sua vez, a abordagem aplicada foi dedutiva, na medida em que, num primeiro momento, foi revista a literatura existente sobre a temática e desenvolvido um quadro conceptual que orientou a recolha de dados empíricos e sua análise.

No que respeita ao objeto de estudo, foi utilizada uma combinação de estudos descritivo e explanatório, definidos por Saunders *et al* (2009, p. 140) como estudos descrito-explanatórios. Segundo os autores, para que seja possível retratar um perfil correto de pessoas, eventos ou situações através de um estudo descritivo, é necessário ter uma visão clara do fenómeno que se pretende estudar. A pesquisa descritiva permitiu estabelecer um contexto para a investigação explanatória, através da identificação dos benefícios e tipos de tensão que surgem entre as partes e quais as ferramentas de gestão aplicadas. Por sua vez, a investigação explanatória possibilitou o estabelecimento de relações causais entre diferentes variáveis. Os dados recolhidos foram puramente qualitativos, por forma a compreender o comportamento de indivíduos e empresas em relacionamentos coopetitivos.

No que concerne à estratégia de investigação, foi adotado o estudo de caso múltiplo, incidente sobre cinco empresas-membro do Projeto ISO, promovido pelo INFARMED entre laboratórios da IFP. O estudo de caso é entendido como uma estratégia de pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo particular, utilizando várias fontes de evidência (Saunders *et al*, 2009, p. 145). No entendimento dos autores, esta estratégia de investigação é particularmente interessante quando se pretende enriquecer a perceção do contexto da própria investigação. A adoção do estudo de caso múltiplo prende-se com a necessidade de confirmação da ocorrência dos resultados do primeiro caso, nos restantes casos.

4.2 Amostragem e métodos de recolha de dados

Conforme enunciado na secção anterior, a seleção das empresas utilizadas na elaboração dos estudos de caso deveu-se à sua participação no Projeto ISO. A amostragem da presente investigação é não aleatória intencional (Saunders *et al*, 2009, p. 233). Das quinze empresas que constituem o projeto, foram contactadas treze, com vista ao agendamento de entrevistas, tendo sido obtidas cinco respostas positivas. Os entrevistados foram selecionados com base no seu conhecimento e participação no projeto. Adicionalmente, foram recolhidos dados secundários em páginas de internet, notícias, investigações anteriores e documentos governamentais. Estes dados permitiram a análise e contextualização da indústria e realizar os contactos com as empresas. A Tabela I descreve o método de recolha de dados através da realização de caso entrevistas.

Tabela I

Caracterização da amostra

Entrevistado	Empresa	Cargo	Tempo de Entrevista	Forma de Contacto
E1	A	<i>Procurement Manager</i>	56min.	Skype
E2	B	<i>Purchasing Manager</i>	1h02min.	Skype
E3	C	<i>Manager de Compras e Planeamento</i>	33min.	Zoom
E4	D	<i>Procurement & Supply Chain Manager</i>	35min.	MS Teams
E5	E	<i>Head of Purchasing</i>	37min.	Chamada telefónica

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram semiestruturadas em profundidade e tiveram como finalidade a recolha de dados primários e resposta às questões de investigação apresentadas nesta dissertação. A estruturação das entrevistas deste modo permite ao investigador, abordar determinados temas-chave, possibilitando a adaptação das questões e da sua ordenação no decorrer da entrevista, com a obtenção de respostas mais detalhadas como propósito. As entrevistas ocorreram entre os meses de junho e julho de 2020, consoante a disponibilidade dos inquiridos. Com autorização dos participantes, procedeu-se à gravação das entrevistas e foram tomadas notas para auxílio do investigador, sendo garantido o anonimato dos entrevistados e das próprias empresas.

A revisão de literatura foi utilizada como base para a elaboração do guião de entrevista que é composto por 22 questões, distribuídas em três partes. Na primeira parte, as questões incidem

sobre o entrevistado e a empresa que representa. Na segunda e na terceira parte, as questões são orientadas para as características do relacionamento de coopetição e a identificação de tensões e instrumentos de gestão, respetivamente. No que respeita ao horizonte temporal, foi utilizado o longitudinal, de modo a estudar a mudança e desenvolvimento do relacionamento de coopetição (Saunders *et al*, 2009, p. 155).

4.3 Análise dos dados e critérios de qualidade

A gravação das entrevistas foi posteriormente utilizada na transcrição em texto das mesmas, para serem alvo de análise. O tratamento e a análise dos dados foram realizados numa perspetiva *within* e *cross-case*, na medida em que foi compreendido e explicado o contexto específico confrontado com a teoria e comparados os resultados dos casos.

No que concerne à garantia de validade e fiabilidade, a recolha dos dados primários suportou-se em estudos anteriores e o recurso a diversas fontes de dados e informação permitiu a sua triangulação (Saunders *et al*, 2009, p. 146). Segundo os autores, a aplicação do estudo de caso múltiplo reforça a fiabilidade dos dados, assim como o recurso a entrevistados que estão diretamente envolvidos no fenómeno alvo de investigação. Todos os entrevistados têm experiência superior a sete anos na área da gestão de compras e logística, estando envolvidos no projeto há oito anos, em média.

5 Estudos de caso

No presente capítulo, são descritos cinco estudos de caso que incidem sobre um acordo de parceria entre concorrentes da Indústria Farmacêutica Portuguesa, denominado Projeto ISO. Sob a chancela do INFARMED, o Projeto ISO surgiu em 2005, com a intenção de criar grupos de trabalho em áreas específicas, gerando sinergias e benefícios entre as entidades da Indústria Farmacêutica nacional aderentes. Foram definidos quatro grupos de trabalho – Qualificação de Fornecedores, Compras, Formação e Eficiência Energética – sendo que, a presente dissertação incide sobre a área das Compras. O Projeto ISO deriva da parceria PharmaPortugal, que reunia já dez das entidades aderentes, entre elas, a Atral Cipan, a Bial, o Laboratório Medinfar, a Lusomedicamenta e a Tecnimede. Às organizações já mencionadas, juntaram-se cinco outras empresas, como a Generis, a OM Pharma e a Laboratórios Vitória. Tendo em consideração a complexidade dos requisitos legislativos e regulamentares, o interesse estratégico desta parceria e a crescente convergência entre a Indústria Farmacêutica e o INFARMED, revelou-se necessário regulamentar este projeto. Ao aderir ao Projeto ISO, as entidades comprometeram-

se em participar transversalmente nos grupos de trabalho ativos e reuniões, designando os respetivos representantes e em partilhar informação relevante e necessária para o bom desempenho das atividades. No acordo de parceria, encontra-se formalmente definido que anualmente, é designado um representante do Projeto. Os objetivos identificados no acordo passam por:

- Harmonizar procedimentos de trabalho;
- Otimizar meios e recursos;
- Partilhar informação e conhecimento;
- Melhorar continuamente as organizações.

As empresas parceiras devem ainda garantir todos os requisitos de Boas Práticas de Fabrico e otimização de processos, através da criação de sinergias e mais-valias resultantes do projeto. Embora sejam definidos procedimentos para cada área, cada entidade é responsável pela decisão dos procedimentos internos a implementar. Mais, encontra-se definido que deverão ser realizadas no mínimo duas reuniões anuais de acompanhamento das atividades e que as restantes comunicações ocorrem via eletrónica ou telefónica. Dentro de cada grupo de trabalho, existe também um coordenador, responsável por elaborar programas de trabalho, acompanhar a sua execução e promover a comunicação entre os diferentes membros. Adicionalmente, foi definido que os coordenadores são também responsáveis por monitorizar o grau de cumprimento e desempenho das várias entidades, procurando soluções para eventuais falhas. Nas seções seguintes são apresentados os cinco estudos de caso correspondentes a cinco empresas-membro do Projeto ISO.

5.1 Empresa A/Entrevistado 1

5.1.1 Contexto

A Empresa A está integrada num grupo global de produtos farmacêuticos especializados com atividades de desenvolvimento, fabrico e comercialização dos mesmos. Com sede na Suíça e representação em Portugal desde 1954, a Empresa A produz diversos medicamentos em Portugal, emprega 800 colaboradores e tem um volume de negócios a rondar os 1,8 milhões de euros. A entrevista conduzida à Empresa A foi feita ao atual *Procurement Manager* da empresa, com uma experiência no setor das compras de aproximadamente 10 anos. Embora muitas das compras de matéria-prima como os APIs (*Active Pharmaceutical Ingredients*) sejam realizadas pelo grupo onde a empresa se insere, a estratégia de aquisição dos materiais indiretos é delineada pelo departamento em Portugal, permitindo aos *stakeholders* tomar a decisão final.

No que respeita ao Grupo ISO, o Entrevistado 1 definiu-o como “a procura de sinergias entre vários laboratórios, na perspetiva de trazer mais-valias para a indústria farmacêutica em Portugal, o que acontece já em grandes empresas que têm vários ramos de atividade. O grupo atua em várias áreas diretas e indiretas, como é o caso da declaração conjunta de intenção de consumo junto dos fornecedores”.

5.1.2 *Benefícios do relacionamento*

O Entrevistado 1 deu como exemplo os grandes grupos do setor do retalho, que obtêm benefícios ao negociar a prestação de serviços energéticos para todo o grupo.

“O Grupo ISO funciona um bocadinho desta maneira, ou seja, existe uma sinergia entre os vários laboratórios e há algumas categorias em que pode ser vantajoso negociar como um todo. (...) Posso dizer que uma das últimas negociações do grupo foi a energia para as várias empresas. Existe um *forecast* do que cada empresa gasta anualmente (...) e acaba por haver um representante de um parceiro que lidera a negociação da prestação de um serviço. Será mais vantajoso porque existe um compromisso junto do fornecedor, em que se vai consumir muito mais, beneficiando dos efeitos de escala. Acabamos por consumir mais e obter vantagens a nível de preços” (E1).

Embora se definam responsáveis por determinadas negociações, “não existe uma hierarquia. Existe sim, iniciativa de alguém. Por vezes porque, na empresa dessa pessoa, está na altura de negociar um contrato de energia e comunica ao resto do grupo. (...) Acaba por ser a pessoa que tem a iniciativa que toma a liderança da negociação”, não sendo estabelecidos formalmente os papéis que cada parceiro deve desempenhar.

“Imaginando que no Grupo ISO, existem dez empresas e que cinco delas compram sulfato de sódio, existe uma comunicação transversal com base na qual se negocia um «bolo» para essas cinco empresas. Existe um compromisso/intenção em que, durante aquele ano, serão consumidas 5 toneladas dessa matéria-prima. Em vez de cada empresa negociar individualmente a compra de 1 tonelada (...), assume-se o compromisso de que aquelas cinco empresas vão consumir aquelas quantidades e cria-se essa sinergia, que acaba por trazer mais-valias ao nível do grupo” (E1).

No que respeita à relação entre os diferentes membros do grupo, o Entrevistado 1 considera que “existe uma relação próxima, existindo uma entreatajuda entre os parceiros, na eventualidade da necessidade de dispensar algum material que às vezes seja mais difícil de obter. Obviamente, este fator impacta grandemente a produção. Então, de forma sinérgica, os parceiros partilham

produtos ou APIs para que determinado membro não seja obrigado a parar a sua produção. Posteriormente, esse produto será restituído, não monetariamente, mas em termos de produto, propriamente dito. Em Portugal, a IF é bastante pequena e o intuito é criar uma sinergia para que toda a indústria saia a ganhar com esta parceria. Funciona como se trabalhássemos todos para a mesma entidade e acabamos por nos ajudar.”

O principal impacto identificado pelo entrevistado manifesta-se ao nível de valor, como verificado na seguinte transcrição.

“Trata-se de uma economia de escala porque compramos um «bolo» muito superior ao que compraríamos individualmente. Na Empresa A, temos apenas um turno de produção, mas há outras empresas que têm dois ou três turnos. Se conseguirmos juntar o nosso consumo a empresas que consomem mais produto que nós, acabamos por ter uma mais-valia, não só ao nível dos custos de aquisição, mas também em relação à possibilidade de o negócio não parar. Um outro exemplo é que, nesta altura do COVID-19, em que há uma grande dificuldade ao nível do transporte aéreo, pelas várias leis e regulamentações aplicadas pelo governo chinês (há muita matéria-prima que ainda é produzida na Ásia), houve atrasos bastante grandes em entregas e custos muito acrescidos nos transportes, em alguns casos de 5 a 10 vezes superiores. (...) Se existir esta sinergia, poderemos ultrapassar mais facilmente os desafios que o mercado nos apresenta. Estas são, sem dúvida, as vantagens” (E1).

No que respeita aos efeitos da longevidade do relacionamento nos benefícios gerados pelo mesmo, o entrevistado acredita que estes foram positivos. “Inicialmente, a sinergia notava-se entre poucas empresas, mas depois alargou-se às restantes farmacêuticas, que perceberam que conseguiam ter mais-valias ao juntar-se ao grupo. Todos trabalhamos com o mesmo objetivo e não somos concorrentes diretos”.

Nas palavras do entrevistado, a comunicação entre os parceiros do grupo “é bastante proativa”. Ocorrem reuniões presenciais de modo a aferir as empresas que “mantêm interesse em pertencer ao grupo”.

Ao nível da dependência e influência das empresas de maior dimensão, o entrevistado considera que “não pode existir dependência de terceiros e a influência das empresas é igualmente distribuída. Mesmo para as grandes empresas que consomem muito mais produto, é vantajoso ter as outras empresas «mais pequenas» a colaborar. Vai ser uma mais-valia se conseguirem baixar os custos de aquisição. Neste sentido, acho que todos acabam por estar em pé de igualdade. Não sinto, até à data, essas diferenças”.

5.1.3 *Tensões do relacionamento e sua gestão*

No que concerne a conflitos ou tensões que houvessem surgido no âmbito do relacionamento, o Entrevistado 1 teve alguma dificuldade em recordar-se de algum episódio aplicável a este contexto, considerando também que participa no grupo há sensivelmente um ano e meio. Considera que todos os parceiros apresentam o mesmo nível de compromisso. Contudo, indica que “nem sempre existe comunicação entre todos” e por isso, por mais que queiram ajudar, por vezes não conseguem fazê-lo. “Contudo, a predisposição para entreatajuda existe. É um grupo baseado em confiança, em que estamos predispostos a ajudar”.

Não tendo sido identificados pontos de tensão assinalável por parte do Entrevistado 1, não foi possível avaliar de que forma os conflitos que surgem no relacionamento são geridos e quais as ferramentas utilizadas nesta gestão.

5.2 *Empresa B/Entrevistado 2*

5.2.1 *Contexto*

Atuando como um dos principais *contract manufacturers* da indústria farmacêutica em Portugal, a Empresa B foi adquirida por um grupo global sediado na Suécia em 2014. O grupo, na sua totalidade, tem cerca de 1.750 colaboradores, estando 250 destes em Portugal. O *site* português tem um volume de negócios na ordem dos 60,2 milhões de euros. No âmbito da presente dissertação, foi entrevistado o *Purchasing Manager* da fábrica portuguesa, que colabora com a empresa desde 2005. Nessa altura, a Empresa B tinha três grandes clientes para os quais produzia medicamentos, sendo que um deles representava grande parte da produção e por conseguinte, da faturação. Atualmente, exportam para 67 países, as compras são feitas a fornecedores de todo o globo e produzem cerca de 70 milhões de unidades anualmente. Embora o Entrevistado 2 seja o responsável das compras na empresa, nem todas as aquisições são protagonizadas por este departamento. A esta equipa, compete a compra de “todos os materiais diretos de produção que compramos, ou seja, todas as matérias-primas, materiais de embalagem primária, secundária (caixas, literaturas, polietilenos) e terciária (caixas contentoras), etc”. Estas aquisições representam um custo aproximado de 3 milhões de euros por ano.

O entrevistado está envolvido no Grupo ISO desde 2006, altura na qual o grupo era coordenado pela Empresa X. Posteriormente, passou a ser dirigido pela Empresa B. A coordenação do grupo é definida “de quando em quando”, não existindo uma periodicidade

definida. O coordenador é responsável por “dinamizar as atividades, no ponto de vista de darmos ideias, reunir, organizar a reunião no edifício do INFARMED”.

A certa altura, o grupo negociou em conjunto, alumínios impressos, cartonagens e literaturas que não dependiam dos registos nas autoridades de saúde, pelo que podiam adquirir a qualquer gráfica. “Podemos fazer subgrupos. O que aconteceu com os alumínios, foi que a Empresa Y e a Empresa D fizeram uma parceria dentro do Grupo ISO, porque não tinham nenhum requisito específico para utilizar determinado alumínio impresso e obtiveram algumas vantagens, ao contrário de nós. O nosso principal cliente exigia que usássemos um certo tipo de alumínio”. Além dos exemplos supramencionados, também chegaram a ser negociados serviços de controlo de pragas, ficando todos os parceiros a trabalhar com a mesma empresa. Embora a Empresa B não esteja integrada nessa *pool*, algumas empresas negociam a gestão dos resíduos com recurso a aterros. “Não entramos porque somos obrigados, por políticas do nosso maior cliente, a fazer a destruição por incineração, pelo que não recorremos a aterros”.

5.2.2 *Benefícios do relacionamento*

Segundo o entrevistado da Empresa B, em determinado momento, “as coisas ficaram um pouco paradas”, sendo que, com a entrada de outros parceiros, foi quando a atividade foi intensificada e começaram a surgir mais ideias.

“Neste momento, aquilo que é bem-sucedido e que fazemos em conjunto é a negociação da eletricidade com todo o grupo, do gás natural e dos combustíveis para as frotas, na qual só estão presentes algumas empresas do grupo. Fazemos também, a compra de dois reagentes muito importantes, que têm, por vezes, variações na disponibilidade dos mesmos, tornando-se crítico. Então, chegámos a acordo para comprarmos todos juntos e garantirmos que esses materiais estão sempre disponíveis”.

Aquando da primeira negociação, o benefício obtido na negociação conjunta dos dois reagentes mencionados “foi fantástico”. Há cerca de sete anos, têm vindo a conseguir manter os preços.

“Os dois reagentes são de facto muito importantes em termos estratégicos (...). O facto de estarmos a trabalhar consistentemente com a mesma origem (um fornecedor validado por todos), faz com que eles reservem determinada quantidade para nós, o que nos permite não ter sobressaltos durante o ano”.

Embora haja *tenders* promovidos pelo grupo global onde a Empresa B se insere, optam por não participarem nos mesmo por estarem “tão seguros com esta negociação do Grupo ISO. No caso da eletricidade, há dois anos tivemos um aumento muito grande, transversal a todo o país. Este ano, o preço voltou a descer e com isso, fechámos os contratos para 2020, 2021 e 2022”. No que se refere à relevância do grupo para a empresa, o Entrevistado 2 afirmou que o papel era muito relevante.

“A componente da eletricidade e do gás natural é crucial. Sozinhos, não conseguiríamos estes valores, pelo que representa uma grande vantagem. No primeiro ano, foi uma poupança muito grande. (...) Somos uma empresa que utiliza eletricidade de forma intensiva pelo que, do ponto de vista competitivo e para a nossa estrutura de custos, é muito importante”.

Um exemplo da parceria e partilha de informação dentro do grupo no âmbito dos serviços energéticos foi o envio de uma carta conjunta ao Ministério da Indústria e Comércio, relativa ao custo excessivo da eletricidade o impacto que tinha para as empresas. De forma a evitar o efeito de monopsonio mencionado na secção abaixo, o grupo tenta fazer negociações que não são de uso comum, mas a fornecedores comuns. Um exemplo deste género de negociações são os *opadrys* (revestimentos de película), com custos elevados e muito utilizados pelos fabricantes de comprimidos. “Se formos todos juntos ter com um fornecedor, compramos os diferentes *opadrys* utilizados dentro do grupo (...). Como também temos uma parceria para realizar auditorias a fornecedores comuns (uma auditoria de 2 dias, tem um custo aproximado de 3 mil euros), aproveitamos a logística”.

No que respeita ao carácter formal do relacionamento, o Entrevistado 2 referiu que são agendadas reuniões periódicas, mas “existe total liberdade para nos dirigirmos ao grupo com uma ideia que tenhamos. Essas sugestões são sempre bem-vindas e há sempre resposta, porque uma das grandes vantagens do Grupo ISO não são as compras. É a facilidade com que contactamos uns com os outros. Às vezes precisamos de ajuda até para coisas mais banais como a falta de um reagente, de uma matéria-prima ou no preenchimento de documentação. Criámos uma ligação forte entre todos e isso dá um suporte muito importante. Portanto, se eu tiver uma ideia para uma negociação com o grupo, basta enviar um email para todos. Depois recebo os *inputs* deles e faço as coisas acontecer. Temos algum grau de formalidade. No caso da negociação da eletricidade e dos reagentes, os contratos são celebrados individualmente com referência a uma cotação comum, apresentada ao grupo. Tentamos não tornar as coisas muito «pesadas» para ninguém, porque às vezes, faz com que tenhamos melhores resultados do que se tivéssemos contratos com imensas cláusulas e penalizações”. A longevidade do

relacionamento é vista, pelo entrevistado, como impulsionadora da confiança criada entre os parceiros, considerando ainda que esta confiança tem vindo a ser renovada com as pessoas novas que integram o projeto.

5.2.3 Tensões do relacionamento e sua gestão

Segundo o Entrevistado 2, a “participação da Empresa X foi um pouco duvidosa, visto que furou algumas das negociações que tínhamos feito. Na altura, tínhamos feito uma negociação global para todos os reagentes que utilizamos e a Empresa X pegou nessa cotação e foi a um dos fornecedores que tinha sido preterido e disse que, se lhes fizessem um preço melhor do que aquele, comprar-lhe-ia tudo a eles. Isto é algo que não pode acontecer numa negociação, principalmente quando trabalhamos em conjunto. Isto, na altura, abanou um pouco as fundações do grupo. (...) Depois, as coisas acalmaram e então voltámos”. Quanto à correspondência da realidade do projeto com as expectativas criadas ao redor do mesmo, o entrevistado considera que, ainda que consigam realizar os acordos mencionados anteriormente em conjunto, “é muito difícil juntar pessoas muito diferentes, empresas com estratégias diversas, com formas de estar no mercado completamente ao lado. (...) Podíamos tentar fazer mais e vamos tentando”. Contudo, não se sente defraudado nas suas expectativas e considera “de louvar” aquilo que conseguem fazer. O entrevistado referiu ainda que “os fornecedores também se começam a aperceber” e não podem entrar em regime de monopsonio, uma vez que “parece uma espécie de cartelização do lado das compras e não sei até que ponto podemos avançar. Por outro lado, eu compro 50 toneladas de determinado excipiente por ano e uma outra empresa compra 3. Vou dar o meu preço à outra empresa que só compra 3 toneladas? Há aqui uma vantagem que se torna difícil de equilibrar”.

Apesar de uma desvalorização destes focos de tensão por parte do entrevistado e do facto de existir um apreço geral pelos resultados obtidos no relacionamento, “não deixa de haver alguma indisponibilidade das pessoas. Quando se pergunta quem quer pegar num determinado projeto, existe alguma resistência em tomar a liderança. Percebe-se que estamos todos a ver se conseguimos escapar”. As negociações conjuntas “também dão trabalho e muitas vezes, ninguém se voluntaria para «encabeçar» uma negociação”. Segundo o entrevistado, o nível de compromisso dos diferentes parceiros é desigual, “mas tem a ver com as próprias pessoas e com o suporte que têm na empresa e respetivo posicionamento hierárquico. Indivíduos com hierarquia superior, têm mais autoconfiança e vão mais depressa «à frente». Aquilo que temos verificado ao longo da história do grupo é que temos alturas de grande atividade seguidas de períodos de afastamento. Quando nos reencontramos, é como aqueles amigos de longa data que

parece que estiveram juntos na semana anterior”. Não obstante o facto de considerar a informalidade entre os parceiros um ponto positivo do relacionamento, o entrevistado identificou uma vertente prejudicial, na medida em que deixa os parceiros a “meio-termo”. Quanto à relação entre a dimensão dos membros do grupo e a sua influência na tomada de decisão, “têm sido as empresas maiores a agarrar os projetos. As empresas mais pequenas têm sido menos proativas. (...) Não sei se está relacionado com a sua dimensão. Talvez tenha sido só algo que aconteceu”.

Perante os focos de tensão identificados acima, não foram identificados instrumentos de gestão que tenham sido adotados para ultrapassar tais situações. “No passado, naquele episódio da Empresa X (...), nunca houve uma confrontação junto da empresa. Foi como se houvesse um afastamento tácito. Depois, foi preciso as administrações voltarem à carga. A Empresa X também estava a passar por um processo muito complicado de reestruturação e penso que havia muita indefinição dentro da empresa e isso, de alguma maneira, estragou o Grupo ISO naquela altura, mas acabou por passar. Não houve discussão, nem penalização”. Apesar desta situação, o entrevistado considera que as pessoas são respeitadoras, têm uma boa ética de trabalho e tem havido compromisso de honra.

5.3 Empresa C/Entrevistado 3

5.3.1 Contexto

Fundada em 2002, a Empresa C é líder na comercialização de medicamentos genéricos em Portugal. Além da vertente comercial, a empresa caracteriza-se pela sua verticalidade, exercendo atividades desde a I&D à comercialização. Neste sentido, adquiriram a sua primeira unidade fabril em 2006 e atualmente, pertencem a um grupo multinacional, presente em mais de 20 países, com 26 unidades produtivas e exportações para mais de 150 países. O Entrevistado 3 possui formação em Engenharia e Gestão Industrial e em Matemática Aplicada em Investigação Operacional. Face às alterações organizacionais, ficou responsável pelo departamento de compras e planeamento macro da produção na Empresa C, cargo que ainda hoje exerce enquanto *Manager* de Compras e Planeamento. Foi desde que assumiu estas funções, há cerca de ano e meio, que o entrevistado começou a ter um contacto mais próximo com o Grupo ISO. Nas suas palavras, o seu envolvimento no grupo “já é numa fase em que as coisas estão um bocadinho em velocidade cruzeiro (...). O Grupo ISO não funcionou apenas no estreitamento de laços a nível comercial. Também a nível laboratorial, qualidade e áreas regulamentares foram feitos esses laços. Mediante a necessidade de algum esclarecimento, os

meus colegas da qualidade também aproveitam o Grupo ISO para partilhar ideias e informação”.

Quanto ao grau de formalidade do relacionamento, o entrevistado vê a parceria como um “acordo de cavalheiros, na medida em que não está nada «assinado a sangue» em que, cada vez que há alguma negociação feita pelo grupo, toda gente tem de a seguir. O que se verifica, é que alguns elementos do grupo, quando beneficiam, mantêm-se. Quando não identificam benefícios, seguem por outras vias. Em génese, o conceito é interessante. O que fica a ganhar é a IF nacional, numa iniciativa destas”.

5.3.2 *Benefícios do relacionamento*

O primeiro dos benefícios identificados pelo Entrevistado 3 foi o reforço de alguns contactos que anteriormente só existiam devido a um conhecimento paralelo entre os colaboradores das diferentes empresas. Estes contactos derivavam por exemplo, da proximidade geográfica das empresas e resultavam em “pedidos de ajuda e de suporte em alguma coisa que estivesse em falta para cada um dos elementos. O Grupo ISO permitiu que esse leque de contactos aumentasse, sendo que atualmente estamos inseridos numa espécie de *mailing list* em que todos nos conhecemos. Quando algum dos elementos do grupo tem uma falha de um padrão ou uma matéria-prima, são lançados emails para solicitar a disponibilidade no parceiro, de forma a que possam colmatar essa falha. Os laços acabam por se formar de uma forma mais rápida do que numa outra situação. É como se existisse uma pseudorede social de empresas através do grupo”.

A partilha de informação é outro dos pontos positivos mencionados pelo entrevistado, na medida em que são partilhados contactos de outros fornecedores. Nomeadamente, foi possível verificar esta partilha de informação aquando da implementação das normas definidas na diretiva europeia para controlo dos medicamentos falsificados, que gerou a necessidade de colocar *tamper evident seals* (selos que permitem identificar aberturas prévias da embalagem) nas embalagens dos medicamentos. Neste âmbito, o Grupo ISO trabalhou de modo a “arranjar um fornecedor que pudesse satisfazer todos os elementos do grupo”. Negociações similares foram levadas a cabo para outros produtos ou serviços, como os solventes e a eletricidade. Na opinião do entrevistado “a Empresa C beneficia mais pela partilha de conhecimento do que pela prática de negociações de escala. Os benefícios em termos negociais, às vezes podem estar relacionados com a eficiência da atividade recorrente. Em situações em que há um aprovisionamento excessivo de um material, podemos consultar o grupo no sentido de perceber

se alguém necessita desse material para seu consumo e possamos fazer a transferência desse *stock* para outros elementos do grupo, mas acaba por ser um benefício mais circunstancial do que estruturado na negociação”. Embora não seja a sua área de atuação, o entrevistado reconhece que o grupo constitui uma grande ajuda na componente de qualificação de fornecedores, uma vez que deixa de existir a necessidade de todos os parceiros qualificarem o mesmo fornecedor individualmente.

5.3.3 *Tensões do relacionamento e sua gestão*

No que se refere às negociações em conjunto, embora tenha identificado os benefícios mencionados na secção anterior, o entrevistado considera que “a contribuição de cada um dos elementos é sempre questionável, porque alguns já têm um volume de tal forma grande em alguns componentes de laboratório (exemplo) que a sua presença individual já garantiria um poder negocial bastante bom. A única coisa que fez, foi estender esse poder negocial a outros elementos que têm uma expressão menor em termos de consumos. É claro que nestas coisas, felizmente ou infelizmente, alguns são mais beneficiados do que outros porque estão limitados à escala que têm dentro deste tipo de grupos”. Quanto à igualdade na repartição dos benefícios entre empresas de maior e menor dimensão, o Entrevistado 3 afirma que as empresas de menor dimensão saem mais beneficiadas. Este ponto de vista foi suportado com o exemplo de aquisição de uma determinada matéria-prima.

“Imagine que eu tenho um consumo de 9 toneladas por ano e que todos os outros elementos do grupo no total, têm um consumo de 2 toneladas por ano. É claro, que o meu poder negocial individualmente era tão bom ou tão mau, quer eu estivesse ou não no grupo. O que isto faz é que todos os outros que têm um consumo mais reduzido acabem por conseguir usufruir daquilo que aqueles que têm um consumo maior usufruem já ou seja, a questão da escala. Na nossa perspectiva, a questão da escala efetiva da fábrica importa bastante. Se juntarmos fábricas pequenas com fábricas grandes, as pequenas saem mais beneficiadas em toda esta negociação de escala. Numa situação de alteração para um preço pior, esta acaba por não estar relacionada com a própria negociação, mas com algum constrangimento do mercado. Para a empresa de menor escala, em vez de levar um aumento significativamente superior, leva um aumento mais ligeiro, por usufruir das condições apresentadas ao grupo”.

Tendo em consideração as expectativas previamente criadas, o entrevistado considera que não existem grandes diferenças face à realidade dos resultados.

“O preconceito que pudesse ter sido criado foi bastante fundado naquilo que foi a experiência do elemento que me antecedeu e já havia a experiência de que há certos elementos que demoram muito tempo a responder ou não respondem de todo e há elementos que são rápidos a responder. No entanto, esta desigualdade é justificada pelo nível de compromisso e empenho e com a «natureza humana». Utilizando um chavão muito verdadeiro, «as empresas são as pessoas e as pessoas são pessoas». Há pessoas más, há pessoas boas, eficientes, menos eficientes, acanhadas, com resposta mais rápida, com conhecimento menos amplo sobre a atividade e isso verifica-se em todos os setores e empresas. Há medida que se aumenta o leque de pessoas com as quais se contacta, vai-se começando a notar esse tipo de natureza entre essas pessoas” (E3).

Ainda no que respeita à partilha de informação, o entrevistado considera que a veracidade da informação transmitida depende “do que pode ou não ser dito”. No caso da necessidade instantânea de aquisição de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) no início da situação de pandemia, os concorrentes podiam afirmar que não tinham EPIs para disponibilizar com receio “de que o caos se instalasse e ficassem em défice. Dependendo dos contactos que tenhamos, podemos conhecer mais alguém dentro da empresa que possa atestar a veracidade desses argumentos, de forma indireta”.

No que respeita à questão da natureza humana dos intervenientes no processo e à sua influência no desempenho do grupo como um todo, o entrevistado considera que o melhor modo de lidar com a ineficiência e falta de proatividade poderá passar pela “tentativa de imposição, dentro de cada empresa, para que as coisas funcionem bem dentro do grupo”. Para além desta sugestão de atuação na dimensão individual do relacionamento, não foi mencionado mais nenhum instrumento de gestão de tensões por parte do Entrevistado 3.

5.4 Empresa D/Entrevistado 4

5.4.1 Contexto

A Empresa D atua na indústria farmacêutica desde a sua fundação em 1970 e são hoje líderes em Portugal nas categorias de saúde do consumidor e dermatologia. O seu foco tem sido a construção de uma cadeia de valor sólida e integrada desde a investigação à comercialização de produtos farmacêuticos. Além de marcas próprias, a empresa produz e comercializa produtos licenciados e atuam em mais de 40 países. Presentemente, empregam 320 colaboradores e apresentam uma faturação anual de cerca de 65 milhões de euros. Enquanto atual *Procurement & Supply Chain Manager*, o Entrevistado 4 e a equipa que lidera focam-se no ajustamento das necessidades, negociações e cumprimento dos prazos de entrega para tudo o que envolve a

estrutura de funcionamento do grupo, embora haja uma ênfase no funcionamento da fábrica. Inicialmente, priorizaram os materiais e matérias-primas que envolvem a produção, uma vez que a Empresa D fabrica para clientes internos (40%) e externos (60%). Neste momento, o objetivo passa pela redução das MOQs (*Minimum Order Quantities*) e dos *lead times*. Desde 2006, o entrevistado está envolvido no Grupo ISO. Segundo o mesmo, um dos principais objetivos do grupo era ter massa crítica nas negociações e começar a abordar os fornecedores numa perspetiva de consumo global. Relativamente às matérias-primas e materiais de embalagem, sentiram algumas dificuldades, devido às especificidades de cada empresa. No entanto, esta sinergia foi aproveitada para negociações de prestação de serviços e aquisição de EPIs, por exemplo.

5.4.2 *Benefícios do relacionamento*

As especificidades de cada empresa e dos registos no INFARMED foram elencadas pelo entrevistado como um dos entraves ao maior poder negocial dos parceiros enquanto grupo. Por outro lado, em materiais que são *standard*, como os folhetos ou cartolinas, é possível negociar enquanto grupo e os resultados são visíveis. “Não obstante o facto de os trabalhos feitos em conjunto não terem sido de grande dimensão, negociamos há cerca de 4 anos a eletricidade e o gás para as fábricas e a poupança atinge os 700 mil euros para o grupo, na sua globalidade”. Outra vantagem referida pelo Entrevistado 4 é a rede de contactos, que permite realizar pedidos de empréstimo de determinados materiais aos restantes parceiros. “Esta é uma grande mais-valia, a interajuda que existe em diversos materiais. Quando eu não tenho hipótese de reforçar *stock*, 90% das vezes, alguém nos consegue ajudar”. De acordo com o entrevistado, os resultados do relacionamento “estão de acordo com o expectável. Atacámos os serviços, a água, a eletricidade, o gás, controle de pragas, materiais de higiene, segurança e vigilância, tivemos poupanças significativas e houve sinergias nesse aspeto. Por uma questão ética e deontológica, não revelamos o preço exato que determinado fornecedor nos oferece, mas conseguimos balizar o colega. Não vamos fazer isso, porque cada um sabe da sua vida. Mas conseguimos equilibrar e abrir o jogo. Quando estamos sentados numa mesa de negociação a preparar o *briefing* para o fornecedor, apercebemo-nos de coisas novas que uns têm e outros não têm”.

No que concerne ao nível de formalidade das comunicações entre as partes, “não existe um padrão formal. É o tal *networking*. Sabemos que existe o Grupo ISO e que, quando se junta, tem muita força”. De forma a comprovar esta informalidade, o entrevistado deu o exemplo de um fornecedor de EPIs que o contactou. Nesta situação, a Empresa D acordou um preço com o fornecedor e posteriormente, partilhou essa informação com os restantes parceiros que por sua

vez, realizaram aquisições a este fornecedor com base na cotação inicial. Embora haja reuniões periódicas do grupo, o entrevistado refere que podiam ser mais frequentes. Nessas mesmas reuniões, definem os temas que se pretendem abordar, qual o *target* futuro e quais os grupos de trabalho. A liderança de algumas negociações, como é o exemplo da eletricidade, é definida em reuniões, não havendo qualquer resistência por parte das organizações em liderar. Contudo, a definição dos responsáveis da negociação pode ser casual, como foi o caso dos EPIs. “As compras têm muito a ver com contactos, empatia e sinergias”.

A longevidade do relacionamento foi apontada como um dos fatores que contribuem para o sucesso do mesmo. “Temos uma *pool* de contactos fantástica. São cerca de 16 compradores e todos nós nos conhecemos há cerca de 10 ou 15 anos. Temos relações de amizade e ajudamo-nos muito. É muito bom”. Quanto à comunicação e partilha de conhecimento, o entrevistado afirma que esta “é espontânea e fundamental”, não tendo denotado qualquer resistência. “Quando não entram, é porque não podem mesmo. Imaginemos que vamos negociar alumínio. Juntamos 5 empresas, porque as outras não querem, por alguma razão. Temos de dar as referências que temos e os preços que temos, para que consigamos alavancar a negociação. Se uma empresa tiver um preço mais baixo, o objetivo é que, pelo menos, todas as empresas consigam esse preço ou mais baixo. Acho que a partilha de conhecimento é brutal e existe bastante. Todos somos diferentes em algumas coisas. É sempre uma mais-valia para nós”. Adicionalmente, o entrevistado tem a opinião de que a dimensão das empresas não tem impacto na influência de cada uma delas na tomada de decisão. “Muitas vezes, as ideias surgem de empresas mais pequenas e são ideias muito válidas”. A ideia de simetria é também aplicável quando nos referimos à repartição dos benefícios sendo que, em termos absolutos, as empresas com consumos superiores, obtêm *savings* de maiores montantes, o que não implica que haja assimetrias em termos relativos.

5.4.3 *Tensões do relacionamento e sua gestão*

Em oposição aos benefícios identificados, o entrevistado aponta a reduzida dimensão das estruturas de compras das empresas e o grande número de organizações envolvidas no projeto como obstáculos a uma maior dinamização do grupo, tornando-se difícil definir uma estratégia de execução. Considera ainda que os diferentes parceiros não apresentam o mesmo nível de compromisso e de empenho, “não por falta de vontade, mas por falta de disponibilidade, acredito. Negociar por exemplo, uns alumínio, envolve trabalho a montante. O *team leader* desse projeto tem de juntar os consumos e especificidades de todos e estamos a falar de algumas semanas de trabalho, das quais muitas vezes não podem despende, porque as estruturas de

compras são muito reduzidas (...). Há todo um esforço de tempo que, por vezes, não nos permite negociar para o grupo. A capacidade de empenho de todos nós vai mudando de acordo com as nossas agendas mensais”.

Do ponto de vista da Empresa D, podia ser realizado mais trabalho conjunto no que respeita aos princípios ativos. “Também tem um peso muito grande no nosso volume de compras anual. A questão é que por vezes, é o segredo do negócio. Onde eu vou comprar o meu princípio ativo, o fornecedor pode ser o mesmo, mas tem especificidades diferentes”. Como forma de lidar com o facto de os princípios ativos representarem por vezes o “segredo do negócio”, existe a possibilidade de abandonarem as negociações destas matérias-primas, “que sempre foram polémicas” e dedicarem-se às caixas, alumínio e embalagens. “Coisas que todos compramos e podemos ter um preço único. O grupo não está parado em termos de nos socorrermos uns aos outros. Em termos de trabalho propriamente dito, está um pouco parado, é um facto. Mas é um grupo com muito potencial”. O Entrevistado 4 não referiu quaisquer outras ferramentas de gestão de possíveis pontos de tensão no relacionamento.

5.5 Empresa E/Entrevistado 5

5.5.1 Contexto

Composta por 700 colaboradores e apresentando um valor de faturação na ordem dos 130 milhões de euros, a Empresa E iniciou a sua atividade em 1980 e à semelhança dos parceiros previamente introduzidos, desempenha atividades ao longo de toda a cadeia de valor dos produtos farmacêuticos. Por forma a recolher os dados necessários à presente monografia, foi conduzida uma entrevista ao atual *Head of Purchasing* da empresa, que iniciou a sua participação no projeto há cerca de 5 ou 6 anos, quando o grupo foi “reativado”. O Entrevistado 5 considera que “o aproveitamento deste acordo para as compras deriva do facto de a IFP ser de pequena dimensão. Portanto, o grupo será uma tentativa de ganhar escala, reduzir custos e criar sinergias no seio da IFP”. De acordo com as palavras do entrevistado, a definição das empresas que lideram cada negociação é feita de forma informal, nas reuniões que realizam.

“Primeiro, são definidas quais são as categorias de produtos críticos para as quais poderá haver maior potencial de ganho numa negociação conjunta. De acordo com essas categorias, há duas empresas que se voluntariam para liderar essa negociação. Estas recolhem informação junto dos restantes parceiros, de modo a padronizar essa mesma informação. Depois lança-se a consulta ao mercado, o caderno de encargos, os requisitos e preços. Quando recebemos as

propostas dos fornecedores, estas são submetidas a uma comparação final e resulta na seleção de um fornecedor, com a qual toda a gente deve estar de acordo” (E5).

5.5.2 *Benefícios do relacionamento*

No que concerne à relevância do Projeto ISO para a sua organização, o Entrevistado 5 afirma que “tem um papel relevante para todas as empresas que estão envolvidas. Na parte que se refere a compras, há algumas negociações em que se ganha escala, pelo que se consegue ganhar com este tipo de parceria”. No que respeita à confiança, o entrevistado considera que esta se vai “conquistando com o tempo”, pelo que a longevidade do relacionamento contribui para o sucesso do mesmo. “À medida que vai havendo mais interações entre as empresas, os próprios processos vão ficando mais «oleados» e automatizados e gera-se maior confiança entre os parceiros e as pessoas que estão envolvidas, o que facilita a obtenção de ganhos”. Na perspetiva do entrevistado, a partilha de conhecimento ocorre de modo espontâneo. As negociações levadas a cabo pelo grupo dizem respeito a “produtos e serviços que são mais ou menos *commodities* e não constituem propriamente um segredo de negócio. É uma questão de ganhos de escala. Todo este tipo de troca de informação facilita o relacionamento entre as pessoas, surgem trocas de informação sobre outros assuntos e pedidos de apoio que não estão relacionados com o ISO, mas há uma dinâmica que se gera entre as pessoas e que faz com que se ajudem mutuamente”. A dependência entre parceiros é algo real, na medida em que “quem está dentro do grupo, quer pertencer a estas negociações e não estar presente apenas para tirar vantagens ou informação. Os acordos são assinados pelas administrações das empresas, portanto há um comprometimento em participar ativamente, seja numa primeira, segunda ou terceira linha de informação”, sendo a tomada de decisão “partilhada entre todos”, sem especial influência da dimensão de cada empresa.

5.5.3 *Tensões do relacionamento e sua gestão*

Para além dos benefícios identificados pelo Entrevistado 5, foram também elencados alguns pontos de tensão no relacionamento, nomeadamente no que respeita ao nível de compromisso. No entendimento do entrevistado, “o envolvimento nestas parcerias, está muito ligado à disponibilidade e ao tempo. Uma empresa pode estar mais disponível agora e menos numa outra altura. De uma forma geral, todas as empresas têm participado. Umas mais ativamente que outras, mas também não podem participar todas muito ativamente”. Outra dificuldade sentida pelo entrevistado é a própria localização geográfica de alguns parceiros, “uma vez que as reuniões ocorrem por norma, em Lisboa. Inevitavelmente, as empresas que se localizem em

Lisboa estão mais facilmente disponíveis em participar”. Quanto à igualdade na repartição dos benefícios gerados no relacionamento, “no início, houve empresas que beneficiaram mais e outras que beneficiaram menos, dependendo do respetivo ponto de partida. Falamos de negociações em volume e por isso, em termos percentuais, as empresas mais pequenas teoricamente, beneficiarão mais. Teriam menos margem e escala para negociação. Em conjunto com as maiores, ganham escala e usufruem dos preços de que as maiores já usufruíam. Nesse sentido, poderá haver, em termos percentuais, um maior benefício para as empresas mais pequenas, mas faz parte”.

Embora não tenham sido identificadas ferramentas de gestão das tensões em específico, o facto de o Grupo ISO não ter uma figura jurídica e não celebrar contratos em nome das empresas foi referido pelo entrevistado.

“Os contratos são feitos entre cada empresa e o fornecedor em causa. Cada administração é responsável pelo contrato de acordo com as negociações e acordos negociados no Grupo ISO. Por isso, cada empresa pode desistir. No entanto, não podemos negociar 50 toneladas e depois, só porque uma empresa não gostou do preço, consumirmos 20 ou 30 toneladas. Há sempre um comprometimento e, antes de se lançar um concurso, faz-se um inquérito às empresas a perguntar se estão dentro da negociação e se querem avançar. Se toda a gente está de acordo, avança-se com essas que estão dentro dessa negociação” (E5).

6 Análise de Resultados

Neste capítulo, é realizada a análise de resultados em duas perspetivas. Num primeiro momento *within-case*, comparando os resultados dos casos com a literatura existente e posteriormente, *cross-case*, que consiste numa análise transversal dos casos apresentados.

6.1 Empresa A

Os benefícios que resultam do relacionamento prendem-se essencialmente ao nível dos preços, influenciados pelo efeito de escala nas negociações e pela proatividade da comunicação entre os parceiros. No que respeita ao relacionamento em si, os resultados obtidos corroboram as características identificadas por Holmlund & Törnroos (1997) e Santos & Baptista (2014). O relacionamento carece de transação económica entre as partes, caracteriza-se pela longevidade e benefícios incrementais e por último, a dependência de contexto, estando os resultados económicos e sociais das negociações dependentes do próprio relacionamento. O caso da Empresa A demonstra que os resultados dos relacionamentos estabelecidos no âmbito

do Projeto ISO não sofrem com o surgimento de tensões ou conflitos entre os parceiros. Face à ausência de identificação de tensões cooperativas, não existe a necessidade de adotar instrumentos de gestão de tensões. Apesar de estar envolvido no projeto há relativamente pouco tempo, o Entrevistado 1 identificou apenas um ponto de melhoria, relacionado com a frequência e qualidade comunicação, não estando este fator diretamente relacionado com nenhum dos tipos de tensão elencados na secção 2.3.1.

6.2 Empresa B

Os resultados obtidos com o caso da Empresa B confirmam as palavras de Tidström (2014), quando defende que as tensões nos relacionamentos de coopetição surgem aos níveis individual, intraorganizacional e interorganizacional. Apesar da flexibilidade, informalidade e resultados positivos identificados, o Entrevistado 2 identificou alguns pontos de tensão. Como exemplo, foi referido pelo Entrevistado 2 que a Empresa X teve uma “participação duvidosa”, que conjugou tensões aos três níveis de análise acima referidos. As tensões a nível individual conduziram a tensões intraorganizacionais que por sua vez, resultaram em tensões interorganizacionais. O desfecho desta situação foi um comportamento oportunista que levou a um desequilíbrio do relacionamento (Tidström, 2014). O modo como esta tensão foi gerida comprova a adoção de um estilo de gestão identificado por Tidström (2014) – a prevenção, que consiste em suprimir a tensão, uma vez que a temática nunca foi verdadeiramente abordada entre os diferentes parceiros e “acabou por passar”.

O contexto cultural dos indivíduos e das próprias organizações foi também apontada como um entrave à maior dinamização das atividades do grupo. Tal como Bengtsson & Kock (1999) afirmam, as desigualdades no nível de compromisso entre os diferentes parceiros foram identificadas como uma fonte de tensão, verificadas na indisponibilidade e resistência em tomar a liderança das negociações. Para além dos fatores internos, surgem constrangimentos externos ao grupo e às empresas-membro, como a consciência por parte dos fornecedores de que o Grupo ISO tem como um dos objetivos a redução de preços através de ganhos de escala.

A dimensão das empresas em termos de volume de produção foi mencionada, na medida em que as empresas com volumes significativamente inferiores beneficiam de preços reduzidos por colaborarem com empresas de grande dimensão. Embora não tenha sido claramente identificado como uma tensão, esta questão relaciona-se com o poder e dependência apresentado por Osarenkhoe (2010), na medida em que a obtenção de condições comerciais melhoradas por parte das empresas de menor dimensão está dependente das maiores. Assim,

são originados desequilíbrios no relacionamento e por sua vez, resistência na partilha de conhecimento, com receio da ocorrência de situações oportunistas.

Apesar das tensões acima identificadas, os benefícios do relacionamento reconhecidos são tais que, em determinadas situações, a Empresa B tem preferência em negociar com o Grupo ISO ao invés do grupo global a que pertence. Nomeadamente no que respeita à partilha de informação e ao carácter informal, o grupo é extremamente relevante e a longevidade do relacionamento impulsionou o sentimento de confiança existente, atestando as características elencadas por Holmlund & Törnroos (1997).

6.3 Empresa C

O caso da Empresa C permite compreender o efeito positivo que o fenómeno em estudo tem sobre a dimensão individual do relacionamento, dado que a informalidade nas comunicações permitiu um estreitamento de laços e reforço de contactos, alguns deles já existentes por razões variadas, nomeadamente a proximidade geográfica das empresas. Inevitavelmente, a melhoria dos relacionamentos interpessoais trouxe benefícios ao nível ao organizacional, incrementando a partilha de conhecimento entre os diferentes parceiros. Essencialmente, é esta a principal vantagem identificada neste caso pois, tratando-se de uma empresa de grande dimensão, os efeitos de escala por trabalharem com o grupo não se fazem sentir vincadamente.

É no fator dimensão que reside uma das fontes de tensão identificadas pelo Entrevistado 3. O fator dependência (Osarenkhoe, 2010) e oportunismo (Tidström, 2014) efetivam-se na distribuição desigual dos benefícios, favorecendo as empresas de menor dimensão. O nível de comprometimento (Bengtsson & Kock, 1999) e a dificuldade em balancear o paradoxo da coopetição (Le Roy *et al*, 2015) surgem também como fatores de tensão no relacionamento. Quanto à gestão das tensões, o entrevistado sugeriu que as empresas lidem internamente com a falta de ineficiência e proatividade na cooperação, seguindo no entendimento do investigador, uma tendência de integração do paradoxo cooperativo (Pellegrin-Boucher *et al*, 2018).

6.4 Empresa D

A longevidade do relacionamento (Holmlund & Törnroos, 1997; Ratajczak-Mrozek, 2017) foi uma das características do relacionamento identificadas no caso de Empresa D. Este fator contribui positivamente para a espontaneidade da comunicação e partilha de conhecimento. Novamente, o estreitamento de laços interpessoais surge como uma das principais vantagens, face ao seu carácter informal. No que respeita ao impacto da dimensão das empresas na tomada

de decisão, não foi confirmado. Quanto às questões limitadoras de melhores resultados, surgem as especificidades de cada empresa em algumas matérias-primas, a reduzida dimensão das estruturas de compras e o elevado número de parceiros. O desfecho destes fatores é um menor nível de comprometimento e dinamização das atividades do grupo. Por último, a negociação de princípios ativo é também influenciada pelo facto de se tratar de uma fonte de vantagem competitiva, o que reflete as tensões existentes ao nível da apropriação de conhecimento (Morris *et al*, 2007). A sugestão de gestão desta tensão passa pelo abandono destas negociações no contexto do grupo, ou seja, o princípio da separação de Pellegrin-Boucher *et al* (2018), em que a cooperação apenas se manifesta num determinado leque de produtos.

6.5 Empresa E

Os ganhos de escala, redução de custos e as sinergias surgem como as principais vantagens do relacionamento coopetitivo, no caso da Empresa E. Novamente, o carácter de longo-prazo surge como impulsionador da confiança existente entre os parceiros (Holmlund & Törnroos, 1997; Ratajczak-Mrozek, 2017). Por sua vez, a espontaneidade da partilha interorganizacional de conhecimento, a entajuda, a interdependência e o comprometimento são características do fenómeno em estudo. No que respeita aos pontos de tensão do relacionamento, o desequilíbrio no nível de comprometimento surge mais uma vez, como um fator crítico, assim como a desigualdade na repartição dos benefícios associada à menor ou maior dimensão dos parceiros envolvido nas negociações. No que respeita ao envolvimento das partes envolvidas, o instrumento de gestão sugerido insere-se nos estilos de gestão estudados por Tidström (2014) – comprometimento, na medida em que as partes cedem e tomam decisões mutuamente aceitáveis.

6.6 Análise cross-case

No que respeita às características do próprio relacionamento, os resultados obtidos corroboram estudos anteriores, nomeadamente Holmlund & Törnroos (1997), Santos & Baptista (2014) e Ratajczak-Mrozek (2017). Todos os entrevistados confirmam a ausência de transações económicas entre os diferentes parceiros, a longevidade do relacionamento e o efeito incremental que este carácter de longo-prazo exerce sobre a confiança, os benefícios gerados e a dependência de contexto, na medida em que os resultados económicos e sociais dependem do próprio relacionamento e da sua envolvente.

Quanto aos benefícios extraídos pelos parceiros, foi também possível identificar alguns benefícios que se verificam transversalmente, como as economias de escala, o acesso a recursos estratégicos e geração de sinergias organizacionais (Dacin *et al*, 2007; Pellegrin-Boucher *et al*, 2018). O caráter informal das comunicações e o estreitamento de relações interpessoais através do *networking* promovido pelo relacionamento são mais dois destes benefícios. Também a partilha de conhecimento foi identificada como uma das grandes mais-valias resultantes da parceria. Por sua vez, as vantagens económicas decorrentes do relacionamento têm uma dupla interpretação, na perspetiva das empresas. Em alguns casos, os entrevistados defendem que os ganhos de escala lhes permitem reduzir os custos de aquisição dos materiais negociados. Opostamente, os restantes consideram que apenas as empresas com menor volume de produção beneficiam da melhoria das condições comerciais oferecidas pelos fornecedores. Esta questão relaciona-se com a tensão identificada por Osarenkhoe (2010), caracterizada pela dependência de empresas com volumes superiores por parte das empresas de menor dimensão.

No que concerne às tensões que surgem no relacionamento, embora um dos entrevistados não tenha identificado qualquer fonte de conflito, os restantes referiram que as tensões se verificam aos diferentes níveis do relacionamento identificados por Tidström (2014). O tipo de tensão mencionado mais frequentemente pelos entrevistados foram as desigualdades nos níveis de comprometimento de cada parceiro e na repartição dos benefícios (Bengtsson & Kock, 1999). A dificuldade em balancear as componentes cooperativa e competitiva do relacionamento foi também identificada como uma das fontes de tensões no relacionamento (Le Roy *et al*, 2015), assim como o contexto cultural dos indivíduos e das empresas. Por último, um dos entrevistados partilhou a experiência vivida durante a coordenação de uma empresa-membro do projeto que sugere a ocorrência de um comportamento oportunista por parte da mesma (Tidström, 2014).

Por forma a mitigar os efeitos de desequilíbrio no relacionamento produzidos pelas tensões supramencionadas, os entrevistados referiram os instrumentos de gestão anteriormente adotados e algumas sugestões de ferramentas a utilizar. No caso da situação oportunista da empresa coordenadora do projeto, o estilo de gestão aplicado foi a prevenção, uma vez que a supressão da tensão foi a estratégia adotada pelos parceiros. Os restantes entrevistados sugeriram diferentes formas de lidar com as tensões, estando estes relacionados com os tipos de tensão identificados pelos mesmos. Assim sendo, não foi possível identificar os estilos de gestão preferidos pela generalidade das empresas. Face à dificuldade de equilíbrio do paradoxo coopetitivo, o Entrevistado 3 sugeriu que esta seja gerida internamente e por isso, deve haver

uma integração do paradoxo pelos indivíduos envolvidos (Pellegrin-Boucher *et al*, 2018). No caso da empresa D e em resposta às tensões ligadas com a partilha de informação referente a materiais-chave, foi sugerida a adoção do princípio da separação, apresentado na literatura por Pellegrin-Boucher *et al* (2018). Por último e de acordo com os estudos de Tidström (2014), o entrevistado 5 considera que as partes envolvidas no relacionamento deverão ceder e tomar decisões mutuamente aceitáveis, num comportamento descrito como comprometimento.

7 Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação

Este último capítulo expõe as principais conclusões e responde às questões de investigação elencadas anteriormente. São também apresentadas as principais limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

7.1 Conclusões

A crescente competitividade e exigência de mercados cada vez mais globalizados incita as empresas a encontrarem novas formas de se estabelecerem no mercado. Os relacionamentos de coopetição surgem como meio de unir esforços, otimizar recursos e reduzir custos. Assim, a investigação teve como principal objetivo o estudo dos relacionamentos de coopetição na indústria farmacêutica em Portugal, identificando os benefícios, as tensões e os instrumentos de gestão das tensões nestes relacionamentos. Para tal, foi conduzido um estudo de caso múltiplo que incidiu sobre empresas-membro do Projeto ISO, promovido pelo INFARMED. Este projeto reúne empresas da indústria farmacêutica portuguesa, atuando sobre quatro áreas distintas – Qualificação de Fornecedores, Compras, Formação e Eficiência Energética.

A primeira questão de investigação prende-se com a identificação dos benefícios resultantes de relacionamentos cooperativos. Após análise dos resultados obtidos nas entrevistas semiestruturadas, o presente estudo permite realçar que os principais benefícios percebidos não se limitam aos já planeados ganhos de escala. Entre os principais benefícios encontram-se também a informalidade nas comunicações, estabelecimento e reforço de relações interpessoais, e partilha de conhecimento. No que respeita aos ganhos de escala, três das cinco empresas entrevistadas consideram que os benefícios económicos efetivos têm maior expressão nas empresas de menor dimensão. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores como Dacin *et al* (2007) ou Pellegrin-Boucher *et al* (2018).

Quanto à segunda questão de investigação, que procura perceber quais as tensões que surgem em relacionamentos de coopetição, os resultados obtidos são bastante uniformes.

Embora um dos entrevistados não tenha identificado quaisquer tensões, os restantes identificaram as desigualdades no nível de comprometimento e na repartição dos benefícios, a dificuldade na assimilação da dualidade competição-cooperação e a existência de comportamentos oportunistas. Estes resultados corroboram com os estudos realizados pelos autores Bengtsson & Kock (1999), Tidström (2014) e Le Roy *et al* (2015), onde são identificados os diferentes tipos de tensão em relacionamentos cooperativos.

No que respeita à terceira e última questão de investigação, que procura relacionar os tipos de tensão identificados com a sua gestão, os resultados obtidos nos casos são díspares, na medida em que cada entrevistado nomeou instrumentos de gestão em função das principais tensões por eles mencionadas. Deste modo, foram obtidos quatro diferentes abordagens de gestão das tensões, sendo elas: prevenção, na medida em que as tensões decorrentes de situações oportunistas foram suprimidas; a integração do paradoxo cooperativo, em casos em que o balanceamento individual do mesmo é uma fonte de tensão; o princípio da separação, no sentido em que a cooperação é aplicada a um determinado leque de produtos e nos restantes, a componente competitiva prevalece e por último, o comprometimento, pela cedência e tomada de decisões mutuamente benéficas por parte dos parceiros. Os resultados obtidos atestam a literatura consultada, nomeadamente autores como Tidström (2014) e Pellegrin-Boucher *et al* (2018).

7.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação

As limitações da presente dissertação decorrem particularmente de constrangimentos relacionados com a dimensão da amostra, a impossibilidade de realizar os contactos presencialmente e o período de contacto dos entrevistados com o projeto. No que concerne à dimensão da amostra, embora esta seja definida por uma amostragem intencional, de um universo de quinze empresas-membro, apenas participaram no estudo cinco empresas. O reduzido número de participantes poderá relacionar-se com dois fatores. Primeiro, com a indisponibilidade de tempo, uma vez que algumas das empresas contactadas dispõem de um reduzido número de colaboradores alocados à área de compras e aprovisionamento. Por outro lado, o fator de satisfação face aos resultados obtidos no projeto em estudo também terá surtido efeito. Isto é, entrevistados que considerem que os benefícios resultantes deste relacionamento estão muito distantes daquilo que seria expectável, poderão não ter tido interesse em contribuir para o presente estudo. Esta última situação poderá ter condicionado os resultados obtidos, realçando os benefícios e desvalorizando as tensões associadas ao projeto. Investigação futura

poderá aprofundar as tensões e sua gestão em parcerias com múltiplos atores. Quanto à impossibilidade de realizar os contactos presencialmente, esta situação é justificada pela atual situação pandémica global COVID-19. Possivelmente, a realização das entrevistas cara-a-cara produziria melhores resultados, na medida em que a conversa seria desenvolvida num contexto de maior informalidade e empatia. Investigação futura poderá ainda explorar como a COVID-19 afeta os benefícios, as tensões e gestão das tensões em relacionamentos cooperativos.

O estudo dos benefícios, das tensões e dos instrumentos de gestão resultantes de relacionamentos de coopetição poderá ser aplicado a outras fileiras ou a outros fenómenos sociais dentro da indústria farmacêutica. Embora a presente dissertação contribua para uma compreensão melhorada dos relacionamentos cooperativos na indústria farmacêutica portuguesa e dos resultados por eles produzidos, é importante que investigações futuras incidam sobre outros relacionamentos de coopetição verificados nesta e noutras indústrias.

Referências Bibliográficas

- Beitelspacher, L. S., Baker, T. L., Rapp, A., & Grewal, D. (2018). Understanding the long-term implications of retailer returns in business-to-business relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(2), 252-272.
- Bengtsson, M., Hinttu, S. & Kock, S. (2003). *Relationships of cooperation and competition between competitors*. 19th Annual IMP Conference, September 4-6, Lugano, Switzerland.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (3), 178-194.
- 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. (2015). Tension in Co-opetition. *Creating and delivering value in marketing*, 38-42. Springer, Cham.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic management journal*, 28(2), 169-187.
- Fang, S. R., Chang, Y. S., & Peng, Y. C. (2011). Dark side of relationships: A tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774-784.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55, 133-139.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Holmlund, M. & Törnroos, J.A. (1997). *What are relationships in business networks?* *Management Decision*, 35 (4), 304-309.
- 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.
- McLoughlin, D. & Horan, C. (2000). Business marketing: perspectives from the markets-as-networks approach. *Industrial Marketing Management*, 29 (4), 285-292.
- Morris, M. H., Koçak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business strategy*, 18(1), 35-56.

- Osarenkhoe, A. (2010). A coopetition strategy—a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. *Business Strategy Series*.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F. & Gurau, C. (2018). Managing Selling Coopetition: A Case Study of the ERP industry. *European Management Review*, 15, 37–56.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2017). Relationships and Interactions as the Basis of Companies' Activities. *Network Embeddedness*, 61-86. Palgrave Macmillan, Cham.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in competition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43, 189-198.
- Santos, J. & Baptista, C. (2014). *Horizontal relationships development: theoretical model on strategic alliances progress*. Published at the 30th IMP-conference in Bordeaux.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Thomas, K. & Kilmann, R. (1974). *Thomas–Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo: Xicon.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Wan, P. M. (2010). Conflict management for justice, innovation, and strategic advantage in organizational relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 636-665.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.
- Yin, R. K. (2003). *Design and methods. Case study research*, 3.

Anexos

Guião de Entrevista

1. Entrevistado
 - 1.1. Qual a sua função atual? Há quanto tempo exerce estas funções e o que funções desempenhou antes e onde?

2. Coopetição
 - 2.1. Há quanto tempo está envolvido no projeto ISO? Pode apresentar um pouco da história do projeto ISO? Que momentos/eventos considera terem sido mais relevantes e porquê?
 - 2.2. Como surgiu a necessidade/ideia de reunir as diferentes empresas neste projeto? Qual o principal objetivo do projeto? Este projeto tem um papel relevante para si e para a sua empresa? Porquê? Exemplos?
 - 2.3. Vocês e as empresas parceiras aderiram desde logo? O que pretendiam alcançar através da vossa participação na parceria (recursos/atividades)? Há outros fatores que influenciaram a vossa participação no projeto?
 - 2.4. O projeto está de acordo com as expectativas iniciais? Porquê? Consegue dar-me um exemplo?
 - 2.5. O estabelecimento de acordos entre os diferentes parceiros tende a seguir uma orientação formal ou informal? Consegue dar-me exemplos?
 - 2.6. No projeto ISO, sente que todos os parceiros apresentam o mesmo nível de compromisso?
 - 2.7. Considera que a longevidade do relacionamento contribui para a aprendizagem e benefício mútuo das partes?

3. Tipos de tensão
 - 3.1. Papéis a desempenhar
 - 3.1.1. As empresas desempenham todas papéis idênticos? Existem coordenadores? De que modo são alocadas as responsabilidades aos diferentes parceiros? Concorda? Porquê?
 - 3.1.2. A definição das tarefas a desempenhar é clara? Como fazem esse alocação? (Quem a define as tarefas? São todos em reunião? Chegar a um consenso é fácil? Em algum momento discordou das opções seguidas? Porquê?)

3.1.2.1. Ultrapassaram estas situações? Como?

3.2. Partilha de conhecimento

3.2.1. A partilha de conhecimento entre parceiros é algo que ocorre espontaneamente?

Consegue dar-me exemplos?

3.2.2. Em algum momento sentiu que um parceiro se apropriou de conhecimento gerado pelo relacionamento? Se sim, pode exemplificar?

3.2.2.1. Ultrapassaram estas situações? Como?

3.3. Poder e dependência

3.3.1. Sente que no desenrolar dos projetos, a dependência dos parceiros é efetiva? Em que tipo de situações denota tal dependência?

3.3.2. Existe uma hierarquia (mesmo que informal) entre os parceiros? Se sim, como se define essa hierarquia?

3.3.3. Considera que as empresas de maior dimensão exercem maior influência na tomada de decisão? Podemos dizer que algumas empresas “controlam” a parceria? Consegue dar-me exemplos?

3.3.3.1. Ultrapassaram estas situações? Como?

3.4. Oportunismo

3.4.1. Considera que as empresas envolvidas beneficiam dos resultados de igual modo?

3.4.2. Em alguma situação identificaram atitudes por parte de parceiros que se revelaram benéficas apenas para uma das partes? Consegue exemplificar?

3.4.2.1. Ultrapassaram estas situações? Como?

4. A situação epidemiológica atual já levou a alterações ou acredita que irá produzir alterações ao nível do comportamento das empresas em relação à participação na parceria?